

# COLLOQUE ASSTSAS

3 mai 2005

---

*Quand la diminution  
de la fréquence  
augmente le risque*

**Mario Roy, Ph.D.  
Directeur, CÉOT**

# PLAN DE LA PRÉSENTATION

- 1. Définition de la mesure de performance**
- 2. Pourquoi mesurer?**
- 3. Mesure de résultats et mesure de prédicteurs**
- 4. Mesure de performance et effets pervers**
- 5. Tableau de bord**
- 6. Philosophie d'apprentissage vs performance**

# DÉFINITION

**La mesure** : c'est l'attribution d'une valeur numérique à un phénomène sur une échelle graduée.

- Degré de raffinement de la mesure (ex. outils: règle)

**La performance** : c'est un jugement de valeur posé sur la mesure.

- Qualification de la mesure (la mesure obtenue est bonne ou mauvaise)
- Économique
- Satisfaction du personnel ou de la clientèle
- Comparaison dans le secteur

# POURQUOI SE PRÉOCCUPER DE LA MESURE?

## Raisons invoquées

- Apprécier la détérioration ou l'amélioration du dossier SST
- Prendre des décisions rationnelles à l'aide de faits
- Améliorer continuellement (suivi de projets, feedback)
- Vérifier l'atteinte des objectifs et performer
- Établir les priorités de réduction des coûts
- Rendre des comptes (CSST, direction, entreprises du secteur, etc.)

## Raisons inavouables

- Obtenir des budgets et du personnel (politique)
- Avoir une reconnaissance sociale (image publique)
- Trouver les faiblesses du système (\$↓)
- Pratiquer un rituel (habitude)

## MESURE



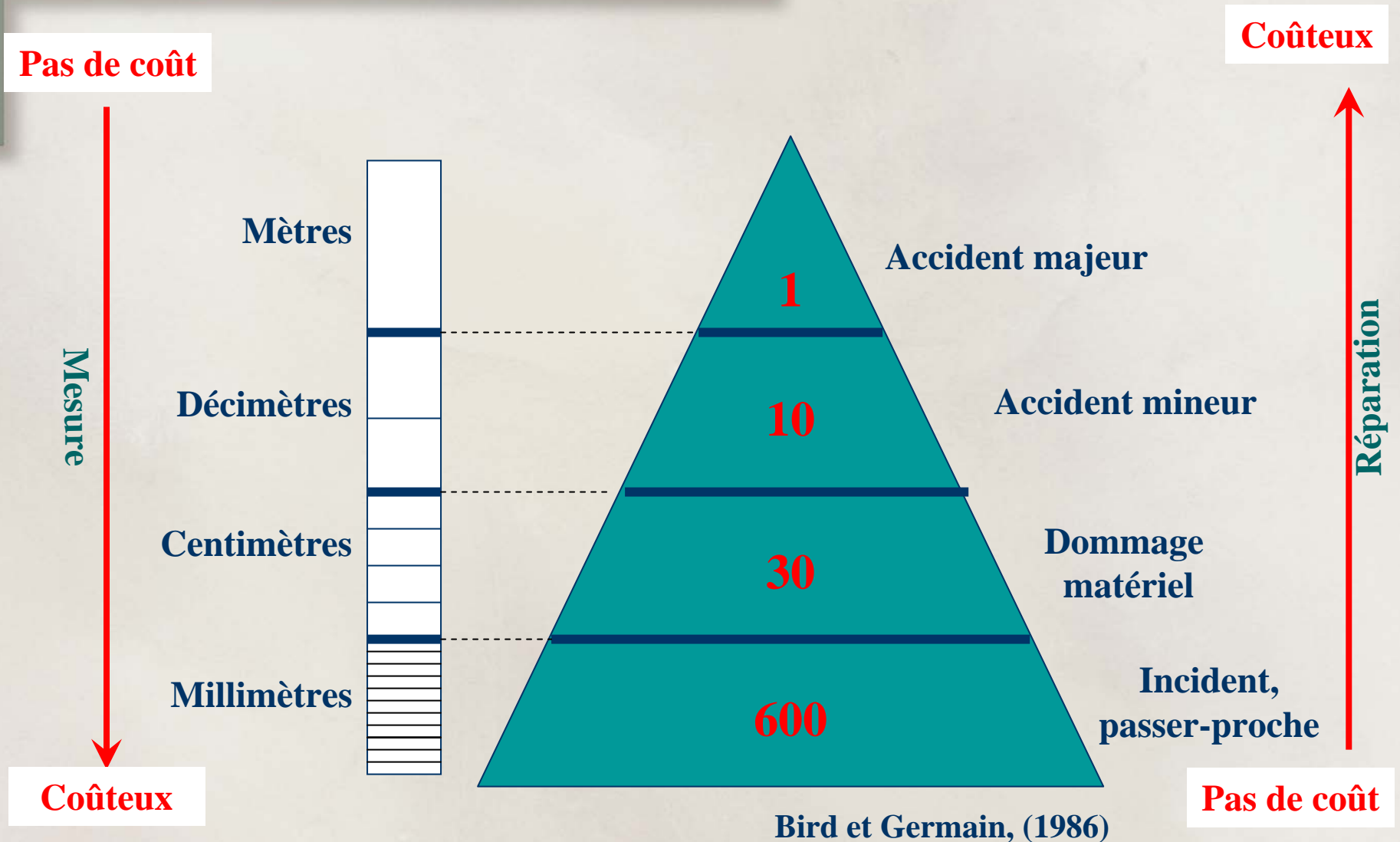
**Compiler nos accidents**

**Inspecter les lieux**

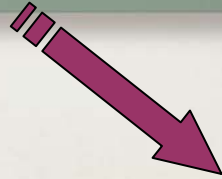
**+ quantitative  
- qualitative**

**- quantitative  
+ qualitative**

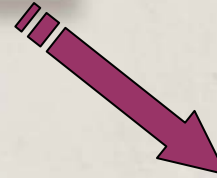
# MESURE DE RÉSULTATS



## RÉSULTATS



**PROGRESSION** et



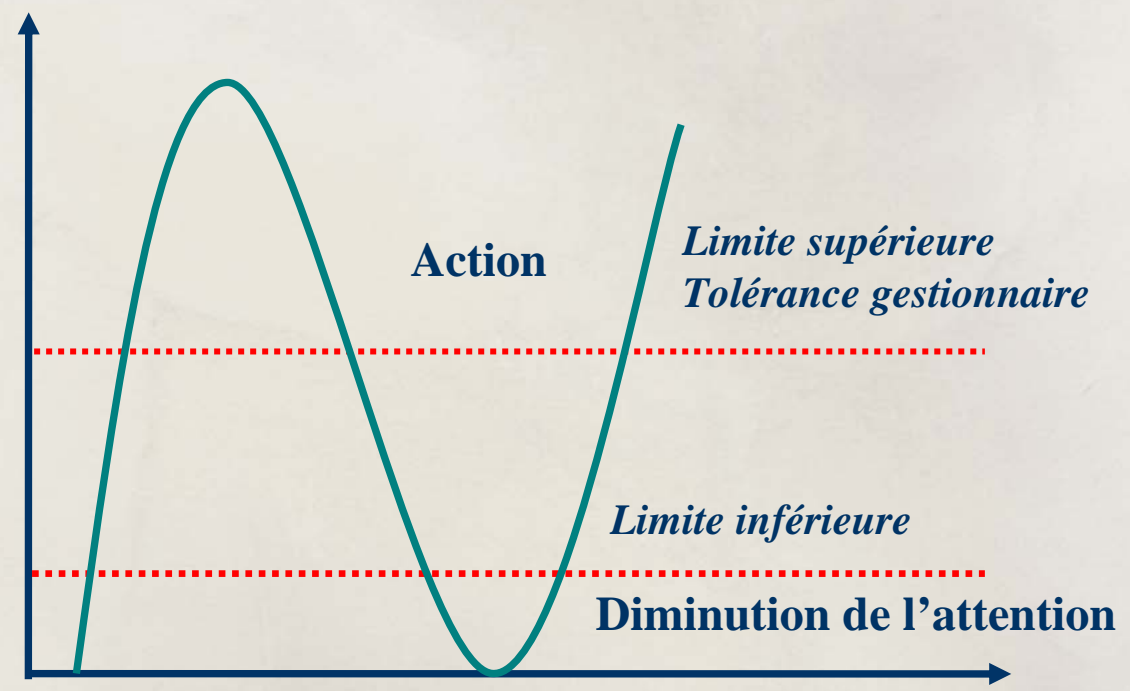
**EFFETS PERVERS**

---

- Événements concrets
- Données objectives
- Liées directement aux coûts
- Facile à comparer
- Collecte rapide

- Ignorent les causes profondes
- Illusion de contrôle
- Oublient la personne
- Dissimulation
- Trop tard pour agir

# ATTENTION DES GESTIONNAIRES



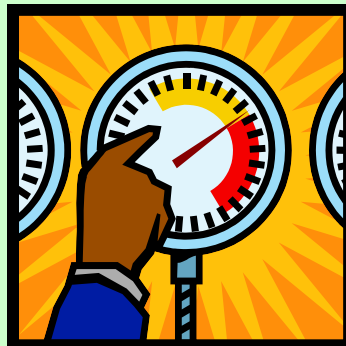
Shaw et Blewett (1995)



## TABLEAU DE BORD DE RÉSULTATS

### SST

Fréquence  
Gravité  
Bris matériels  
Coûts



### VOITURE

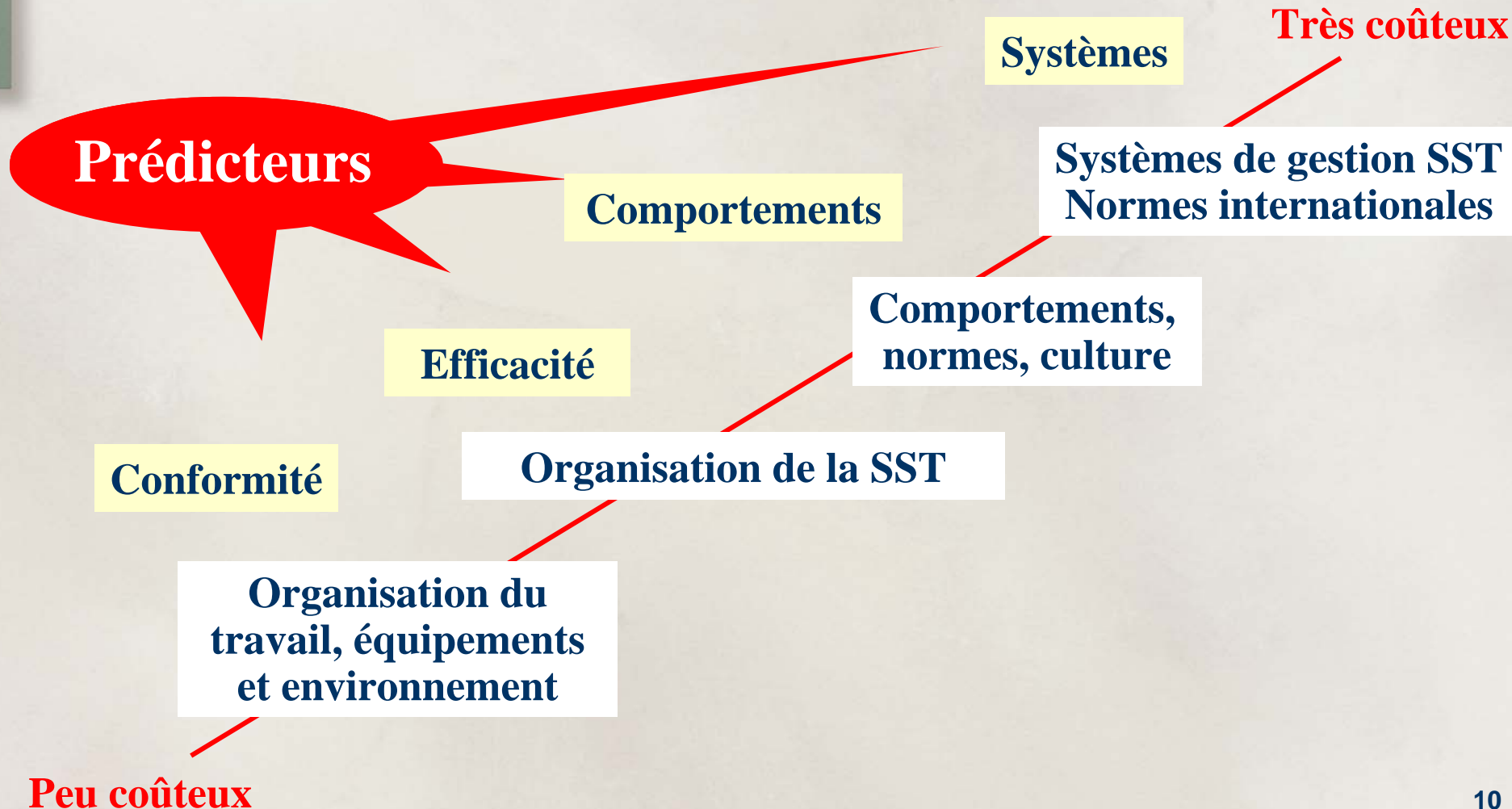
Accrochages  
Blessés  
Bris mécaniques  
Coûts

## TABLEAU DE BORD DE PROCESSUS

Nb d'idées d'amélioration  
% mesures correctives  
% port de gants de protection  
Cadrans de contrôle  
(air, radiation, etc.)

Vitesse  
Température du moteur  
Essence  
Cadrans de contrôle  
(huile, freins, etc.)

## MESURE DES PRÉDICTEURS (PROACTIVE)



# MESURE DE LA SST AU SEIN DES ORGANISATIONS

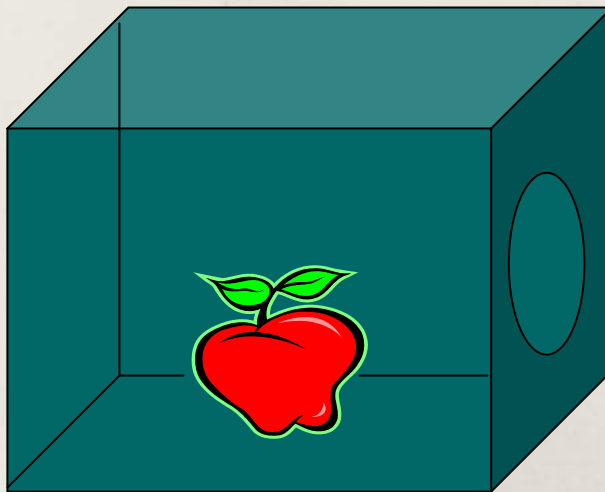
DIMENSION	PRÉOCCUPATION	CATÉGORIES	MÉTHODE / OUTIL
<b>CULTURE SST</b>	3b Intégration SST aux systèmes org.	Systèmes de gestion de SST	Audit de gestion (UIA, OHSAS 18001)
	3a Valeurs attitudes et comportements	Engagement, normes, comportements	BST (feedback), STOP (fiche d'observation)
<b>PRÉVENTION</b>	2b Amélioration continue	Structure, programme, activités en SST	Efficacité, amélioration continue, comparaison (Six Sigma, Kaisen)
	2a Conformité	Organisation du travail, équipements, environnement	Inspection de conformité Échantillonnage, audit
<b>RÉSULTATS</b>	1b Prévention des lésions	Résultats (raffinés)	Assignment temporaire, incident (rapport)
	1a Contrôle des pertes	Résultats (traditionnels)	Fréquence, gravité, coûts, etc. (rapport)
	0 Respect de la loi	Pas de mesure	Pas d'outil

# MESURE DE LA PERFORMANCE ET VOTRE GOLF

DIMENSION	PRÉOCCUPATION
<p><b>CULTURE</b></p> <p>3</p>	<p>70 à 80 ou 0 à +10</p> <p>On s'intéresse au système d'entraînement et à la préparation mentale</p>
<p><b>PRÉVENTION</b></p> <p>2</p>	<p>80 à 90 ou + 10 à +20</p> <p>On s'intéresse au processus à nos faiblesses de jeux et à l'exécution</p>
<p><b>RÉSULTATS</b></p> <p>1</p>	<p>90 à 100 ou +20 à +30</p> <p>On compte tout pour savoir si l'on s'améliore</p> <p>100 à 110 ou +30 à +40</p> <p>On ne compte pas tous ses coups</p>
<p>0</p>	<p>120 et plus ou + 50 On compte pas</p>

## APPRENDRE...

**La mesure est utile si elle devient un révélateur d'apprentissage sinon elle risque tout simplement d'être contre-productive.**



# NOUVELLE PHILOSOPHIE

## Performance ← → Apprentissage

- Axé sur les résultats
- Déclaration nuit à la performance (dévalorisation)
- Récompense les résultats
- Réduit les pertes
- Contrôle les coûts, individus
- Règles et procédures
- Analyse coûts / bénéfices
- Enquête accident

- Axé sur les processus
- Déclaration aide à l'apprentissage (valorisation)
- Récompense les idées (corrections)
- Accroît la connaissance des risques
- Accroît la responsabilisation
- Formation, mesure du processus et des systèmes
- Débriefing de l'incident (visite de site d'accident)

# CHOIX D'INDICATEURS

- **Identifier les meilleurs prédicteurs.**
- **Variation des mesures dans le temps.**
- **Ne pas choisir trop d'indicateurs.**
- **On ne mesure pas pour rien, on mesure ce que l'on désire améliorer.**
- **Simplicité (éviter la complexité)**
- **Développement conjoint des indicateurs avec le personnel.**

# APPRENTISSAGE vs PERFORMANCE ?

**TOUT DÉPEND SUR QUOI  
NOUS PORTONS L'ATTENTION**

**Pour de plus amples informations  
consulter le site WEB de la Centre à l'adresse :**

**[www.usherbrooke.ca/vers/ceot](http://www.usherbrooke.ca/vers/ceot)**