



SENSIBILISATION ET RÉFLEXION SUR LA PHILOSOPHIE DE LA MESURE EN SST

Louise Leclerc.
professionnelle de recherche
Faculté d'administration

www.usherbrooke.ca/vers/ceot

PLAN DE LA PRÉSENTATION

- **Définition de la mesure de performance**
- **Pourquoi mesurer?**
- **Mesure de résultats et mesure de prédicteurs**
- **Tableau de bord**
- **Système de mesure**
- **Philosophie d'apprentissage vs performance**
- **Mécanisme de mesure de processus**

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?

- 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.)

MESURE



RÉACTIVE
(Résultats)

Performance

PROACTIVE
(Prédicteurs)

Compiler nos accidents

Inspecter les lieux

+ quantitative
- qualitative

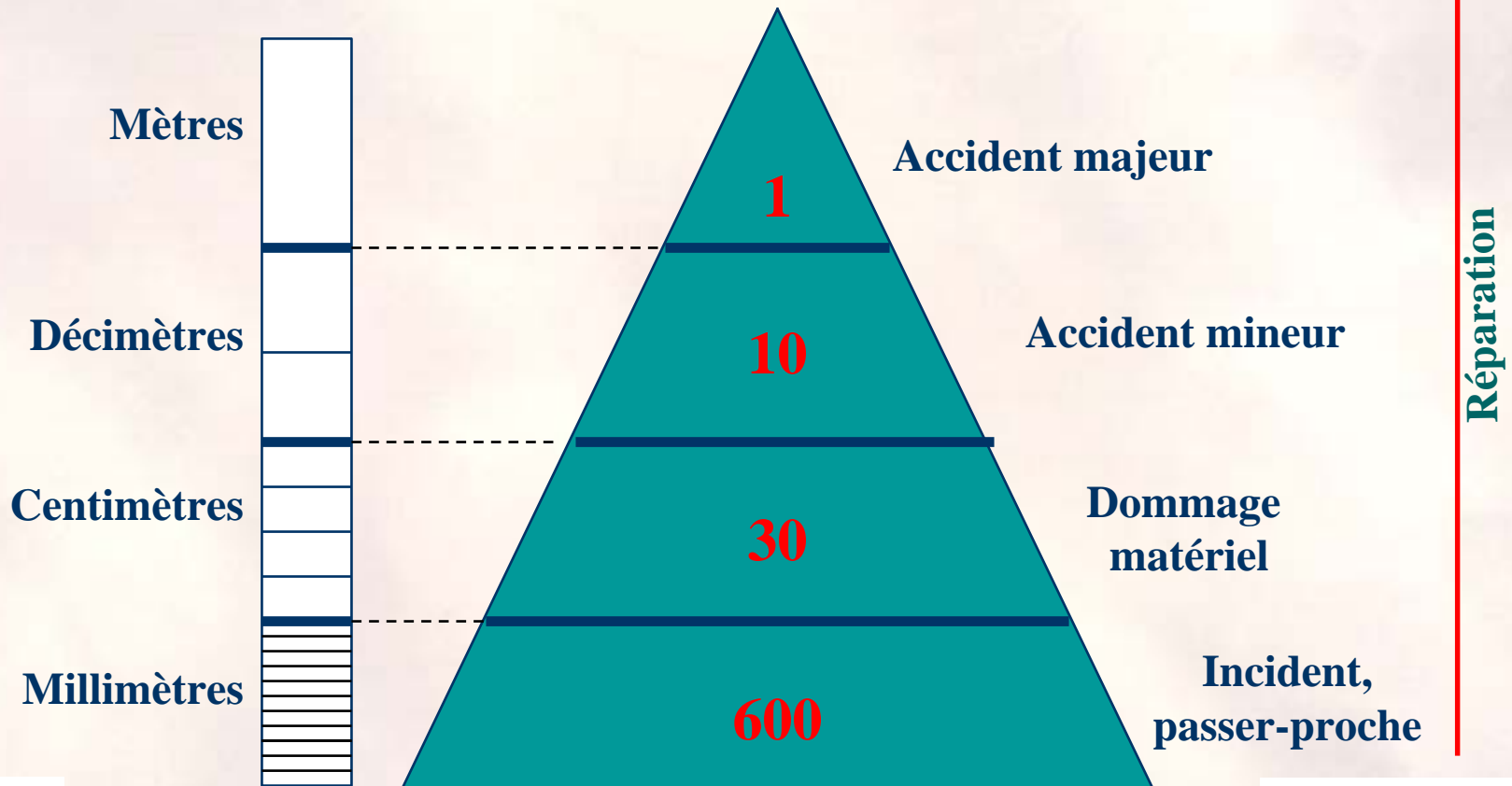
- quantitative
+ qualitative

MESURE DE RÉSULTATS (réactive)

Pas de coût

Coûteux

Mesure

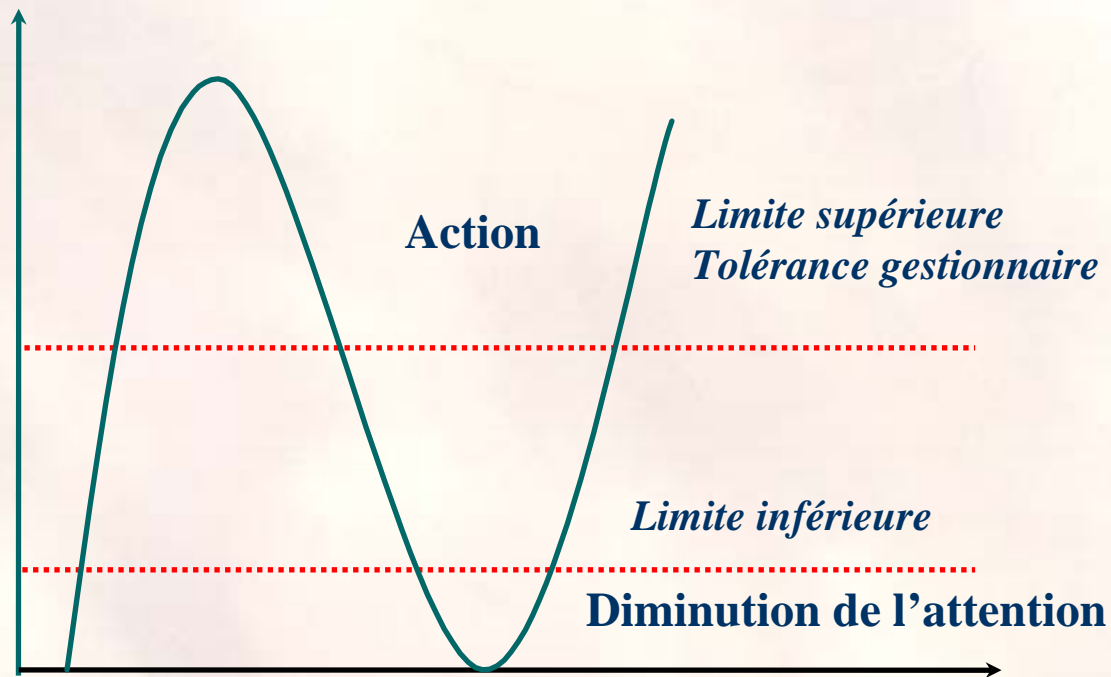


Coûteux

Pas de coût

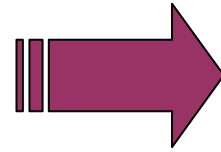
Bird et Germain, (1986)

ATTENTION DES GESTIONNAIRES

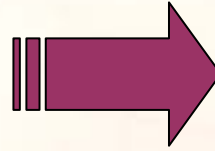


Shaw et Blewett (1995)

RÉSULTATS



PROGRESSION



EFFETS PERVERS

Gains anticipés :

- Bonus basés sur la performance
- Reconnaissance publique
- Réduction des coûts
- Obtenir la certification
- Devenir une entreprise de classe mondiale

Impacts:

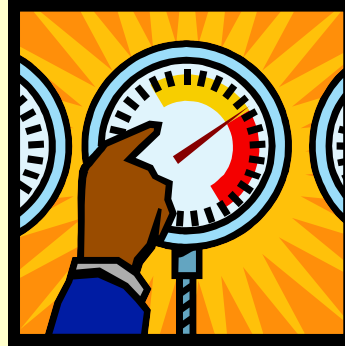
- Cachette (dissimule des informations)
- Illusion de contrôle de la réalité (hasard)
- Transforme les informations et la réalité
- Attention des gestionnaires quand il est trop tard

TABLEAU DE BORD DE RÉSULTATS

SST

VOITURE

Fréquence
Gravité
Bris matériels
Coûts



Accrochages
Blessés
Bris mécaniques
Coûts

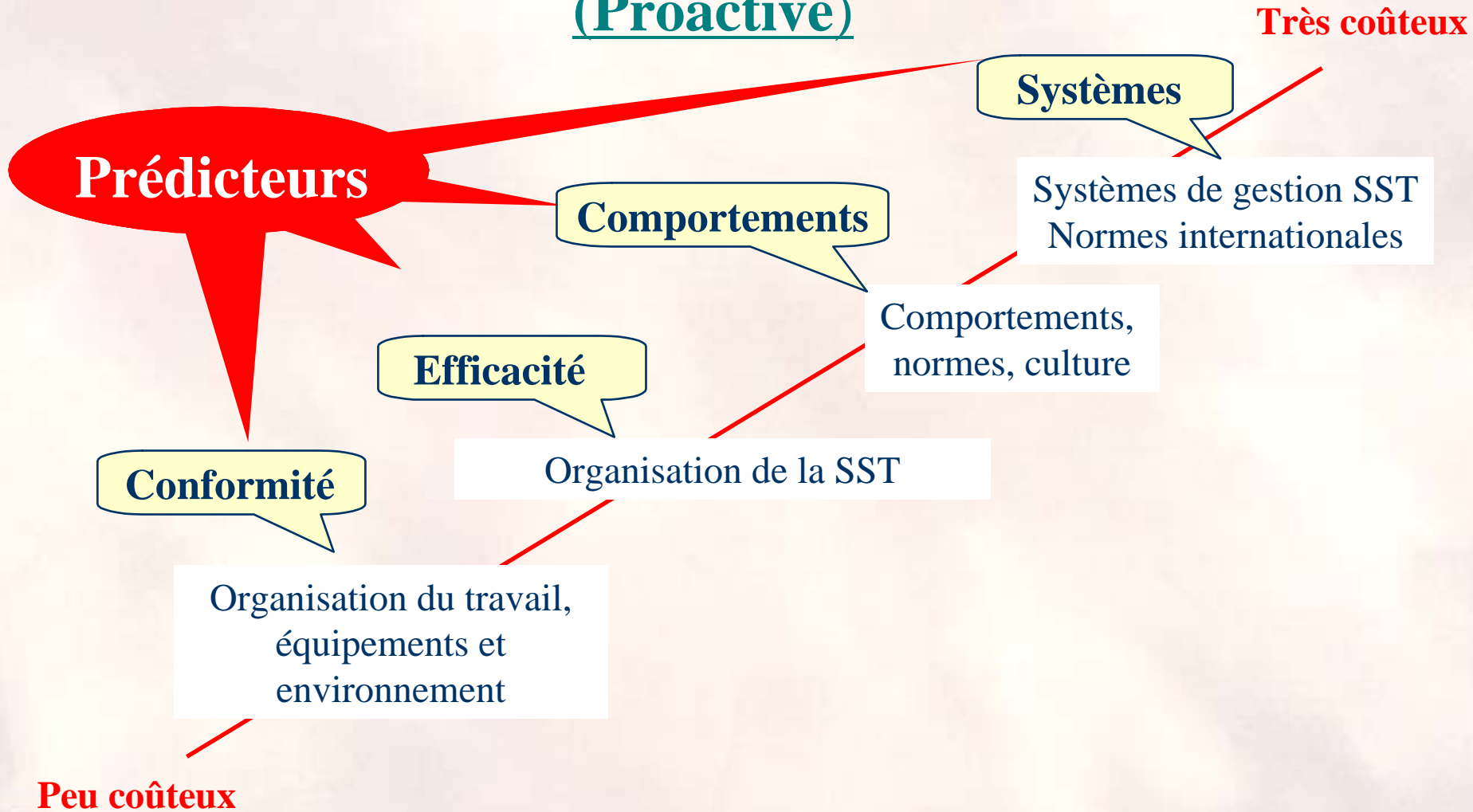
TABLEAU DE BORD DE PROCESSUS

Réunions de comité SST
Inspections de conformité
Comportements préventifs
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

NIVEAU	PRÉOCCUPATION	OBJET DE MESURE	MÉTHODE / OUTIL TYPIQUE
CULTURE SST	Intégration SST aux systèmes org.	Systèmes de gestion de SST	Audit de gestion (rapport, OHSAS 18001)
	Adoption des comportements	Comportements	BST (feedback), STOP (fiche d'observation)
ORGANISATION de la PRÉVENTION	Adoption d'actions préventives	Structure, programme, activités en SST	Efficacité, amélioration continue, comparaison (Six Sigma, Kaisen)
		Organisation du travail, équipements, environnement	Inspection de conformité Échantillonnage
PERFORMANCE	Gestion de dossiers (obj.: amélioration)	Résultats (raffinés)	Assignation temporaire, incident (rapport)
	Gestion de dossiers (obj.: diminution des coûts)	Résultats (traditionnels)	Fréquence, gravité, coûts, etc. (rapport)
	Respect de la loi	Pas de mesure	Pas d'outil

MESURE DE LA PERFORMANCE ET VOTRE GOLF

DIMENSION	PRÉOCCUPATION
<p>CULTURE</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>PRÉVENTION</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>RÉSULTATS</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>

MESURE DE LA SST AU SEIN DES ORGANISATIONS

NIVEAU	PRÉOCCUPATION	QUESTIONS
ORGANISATION de la PRÉVENTION	2 Adoption d'actions préventives	<u>Conformité</u> Les mécanismes de protection sont disponibles et installés sur les équipements et la machinerie <u>Activités de prévention</u> Une enquête est réalisée lorsque des incidents et des « passer-proche » surviennent
	1b Gestion de dossiers (obj.: amélioration) 1a Gestion de dossiers (obj.: diminution des coûts)	
0 Respect de la loi		

MESURE DE LA SST AU SEIN DES ORGANISATIONS (suite)

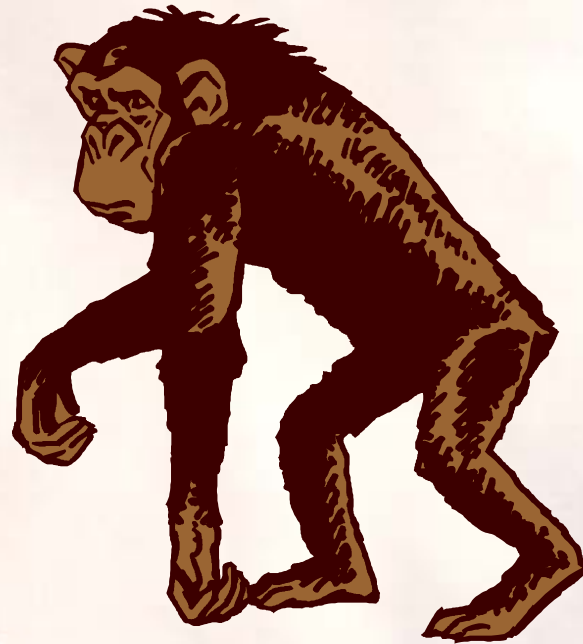
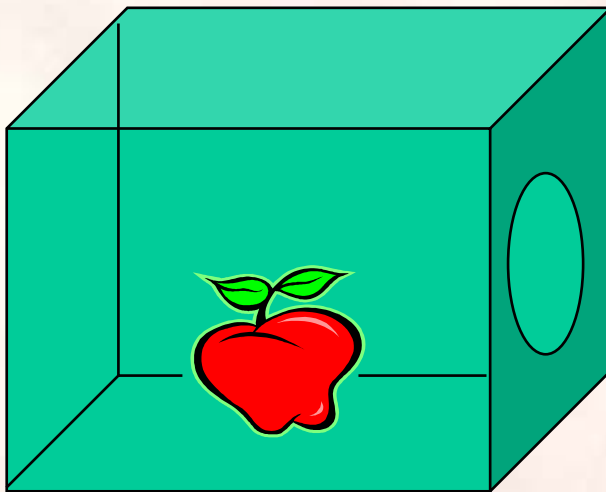
NIVEAU	PRÉOCCUPATION	QUESTIONS
<p style="text-align: center;">CULTURE SST</p>	<p style="text-align: center;">3b</p> <p style="text-align: center;">Intégration SST aux systèmes organisationnels</p>	<p><u>Structure de SST</u> Des représentants des employés participent au comité de SST et à divers comités d'amélioration continue en SST</p> <p><u>Responsabilités des employés</u> Des employés participent à la saisie et la compilation des données qui concernent la SST</p> <p><u>Systèmes de gestion</u> On tient compte de la SST dans les systèmes de gestion (achat, RH, évaluation, etc...)</p>
	<p style="text-align: center;">3a</p> <p style="text-align: center;">Adoption des comportements</p>	<p><u>Normes de groupe et comportements des individus</u> Les employés se font un devoir de déclarer les événements concernant la SST (incident, accidents, etc.)</p> <p><u>Engagement de la direction</u> La direction s'implique personnellement dans les activités de prévention (inspection, réunions SST)</p> <p><u>Amélioration continue</u> On favorise la résolution de problèmes plutôt que le blâme en SST au sein de notre établissement</p>

OUTILS DE MESURE EXISTANTS

ORGANISATION DE LA PRÉVENTION	COMPORTEMENTS	SYSTÈMES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspection de conformité ▪ Échantillonnage ▪ Questionnaire de perceptions ▪ Kaisen ▪ Six Sigma ▪ Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ STOP, Dupont ▪ Behavior based safety process, Krause 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Audit de gestion ▪ OHSAS 18001 ▪ Principes directeurs, BIT ▪ Universal Assessment Instrument, AIHA ▪ SIES (5 étoiles) ▪ Health and safety performance measure tool, Amey Vectra Limited
AUTRES		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualimètre ▪ Matrice par objectifs 		

APPRENDRE...

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



PHILOSOPHIES

Performance ← → **Apprentissage**

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

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

DÉVELOPPER SA CAPACITÉ À APPRENDRE...

- Utiliser des techniques de **débriefing**.
- Changer sa **perception de la mesure** : la mesure de la performance est essentielle mais elle ne doit pas être la préoccupation première.
- **Varier les objets de mesure** (on ne doit pas toujours mesurer les mêmes éléments).
- Rendre compte des apprentissages organisationnels.
- **Choisir des indicateurs simples** à mesurer qui permettront de vérifier si les objectifs sont atteints.
- **Se fixer des objectifs de moyens** plutôt que des objectifs de résultats.

CONCLUSION

En cherchant à améliorer la mesure des résultats, nous avons découvert que c'est plutôt la **philosophie** de mesure qu'il faut changer et non pas simplement la technique.

QUESTIONS :

- **Quels sont vos réflexions, commentaires ou réactions suite à cette présentation?**
- **Dans quelle mesure et comment pouvez-vous amener les entreprises à se préoccuper de la mesure des prédicteurs en SST?**

MATRICE DES OBJECTIFS

Tableau 1 - Matrice des objectifs

	A	B	C	D	E
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuelle requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	Personnes ayant suivi la formation SIMDUT	Espaces de travail propre
	11	53%	36%	88%	64%

rendement de la période (fév.)

B

44 et +	100%	83%	100%	100%
40 - 43	92%	76%	96%	94%
36 - 39	84%	69%	92%	88%
32 - 35	76%	62%	88%	82%
28 - 31	68%	55%	84%	76%
24 - 27	60%	48%	80%	70%
19 - 23	52%	41%	76%	64%
15 - 18	44%	34%	72%	58%
11 - 14	36%	27%	68%	52%
8 - 10	28%	20%	64%	46%
5 - 7	20%	13%	60%	40%

Cotes

rendement
 ...10 désiré
 ...9
 ...8
 ...7
 ...6
 ...5
 ...4

 rendement
 ...3 de référence
 ...2
 ...1
 pire score
 ...0 tolérable

C

2	4	3	7	4
15,0	30,0	10,0	30,0	15,0
30	120	30	210	60

cote
 poids
 valeur (fév.) = 450

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300	450					

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 1)

	A	B	C	D	E
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuelle requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	Personnes ayant suivi la formation SIMDUT	Espaces de travail propre
					rendement de la période (fév.)

B	Cotes				
					rendement ...10 désiré
					...9
					...8
					...7
					...6
					...5
					...4
					rendement ...3 de référence
					...2
					...1
					pire score ...0 tolérable

C	cote poids				

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 2)

A	A	B	C	D	E
	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuelle requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	Personnes ayant suivi la formation SIMDUT	Espaces de travail propre
					rendement de la période (fév.)

B					
	15 - 18	44%	34%	72%	58%

Cotes

- rendement
- ...10 désiré
- ...9
- ...8
- ...7
- ...6
- ...5
- ...4
- rendement
- ...3 de référence
- ...2
- ...1
- pire score
- ...0 tolérable

C					

cote
poids
valeur (fév.) = 0

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 3)

	A	B	C	D	E
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuelle requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	Personnes ayant suivi la formation SIMDUT	Espaces de travail propre
					rendement de la période (fév.)

B	44 et +	100%	83%	100%	100%
	15 - 18	44%	34%	72%	58%

Cotes

rendement
 ...10 désiré
 ...9
 ...8
 ...7
 ...6
 ...5
 ...4

rendement
 ...3 de référence
 ...2
 ...1
 pire score
 ...0 tolérable

C					

cote
 poids
 valeur (fév.) = 0

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300						

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 4)

	A	B	C	D	E
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuelle requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	Personnes ayant suivi la formation SIMDUT	Espaces de travail propre
					rendement de la période (fév.)

B	44 et +	100%	83%	100%	100%
	40 - 43	92%	76%	96%	94%
	36 - 39	84%	69%	92%	88%
	32 - 35	76%	62%	88%	82%
	28 - 31	68%	55%	84%	76%
	24 - 27	60%	48%	80%	70%
	19 - 23	52%	41%	76%	64%
	15 - 18	44%	34%	72%	58%
	11 - 14	36%	27%	68%	52%
	8 - 10	28%	20%	64%	46%
	5 - 7	20%	13%	60%	40%

Cotes

rendement
 ...10 désiré
 ...9
 ...8
 ...7
 ...6
 ...5
 ...4
 rendement
 ...3 de référence
 ...2
 ...1
 pire score
 ...0 tolérable

C				

cote
 poids
 valeur (fév.) = 0

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300						

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 5)

	A	B	C	D	E
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuelle requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	Personnes ayant suivi la formation SIMDUT	Espaces de travail propre
					rendement de la période (fév.)

B

44 et +	100%	83%	100%	100%	rendement ...10 désiré
40 - 43	92%	76%	96%	94%	...9
36 - 39	84%	69%	92%	88%	...8
32 - 35	76%	62%	88%	82%	...7
28 - 31	68%	55%	84%	76%	...6
24 - 27	60%	48%	80%	70%	...5
19 - 23	52%	41%	76%	64%	...4
15 - 18	44%	34%	72%	58%	rendement ...3 de référence
11 - 14	36%	27%	68%	52%	...2
8 - 10	28%	20%	64%	46%	...1
5 - 7	20%	13%	60%	40%	pire score ...0 tolérable

C

					cote
15,0	30,0	10,0	30,0	15,0	pois
					valeur (fév.) = 0

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300						

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 6)

	A	B	C	D	E
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuelle requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	Personnes ayant suivi la formation SIMDUT	Espaces de travail propre
	11	53%	36%	88%	64%

rendement de la période (fév.)

44 et +	100%	83%	100%	100%
40 - 43	92%	76%	96%	94%
36 - 39	84%	69%	92%	88%
32 - 35	76%	62%	88%	82%
28 - 31	68%	55%	84%	76%
24 - 27	60%	48%	80%	70%
19 - 23	52%	41%	76%	64%
15 - 18	44%	34%	72%	58%
11 - 14	36%	27%	68%	52%
8 - 10	28%	20%	64%	46%
5 - 7	20%	13%	60%	40%

Cotes

rendement
 ...10 désiré
 ...9
 ...8
 ...7
 ...6
 ...5
 ...4

 rendement
 ...3 de référence
 ...2
 ...1
 pire score
 ...0 tolérable

15,0	30,0	10,0	30,0	15,0

cote
 poids
 valeur (fév.) = 0

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300						

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 7)

A

	A	B	C	D	E
	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuelle requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	Personnes ayant suivi la formation SIMDUT	Espaces de travail propre
	11	53%	36%	88%	64%

rendement de la période (fév.)

B

44 et +	100%	83%	100%	100%	rendement ...10 désiré
40 - 43	92%	76%	96%	94%	...9
36 - 39	84%	69%	92%	88%	...8
32 - 35	76%	62%	88%	82%	...7
28 - 31	68%	55%	84%	76%	...6
24 - 27	60%	48%	80%	70%	...5
19 - 23	52%	41%	76%	64%	...4
15 - 18	44%	34%	72%	58%	rendement ...3 de référence
11 - 14	36%	27%	68%	52%	...2
8 - 10	28%	20%	64%	46%	...1
5 - 7	20%	13%	60%	40%	pire score ...0 tolérable

C

2	4	3	7	4	cote
15,0	30,0	10,0	30,0	15,0	poids
30	120	30	210	60	valeur (fév.) = 450

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300						

Tableau 1 - Matrice des objectifs (étape 8)

	A	B	C	D	E
A	# de personnes qui participent au programme de suggestion d'amélioration en sst	Port des équipements de protection individuelle requis	Pourcentage (proportion) de suivis aux demandes de corrections proposées	Personnes ayant suivi la formation SIMDUT	Espaces de travail propre
	11	53%	36%	88%	64%

rendement de la période (fév.)

B

44 et +	100%	83%	100%	100%
40 - 43	92%	76%	96%	94%
36 - 39	84%	69%	92%	88%
32 - 35	76%	62%	88%	82%
28 - 31	68%	55%	84%	76%
24 - 27	60%	48%	80%	70%
19 - 23	52%	41%	76%	64%
15 - 18	44%	34%	72%	58%
11 - 14	36%	27%	68%	52%
8 - 10	28%	20%	64%	46%
5 - 7	20%	13%	60%	40%

Cotes

rendement
...10 désiré

...9

...8

...7

...6

...5

...4

rendement
...3 de référence

...2

...1

pire score
...0 tolérable

C

2	4	3	7	4
15,0	30,0	10,0	30,0	15,0
30	120	30	210	60

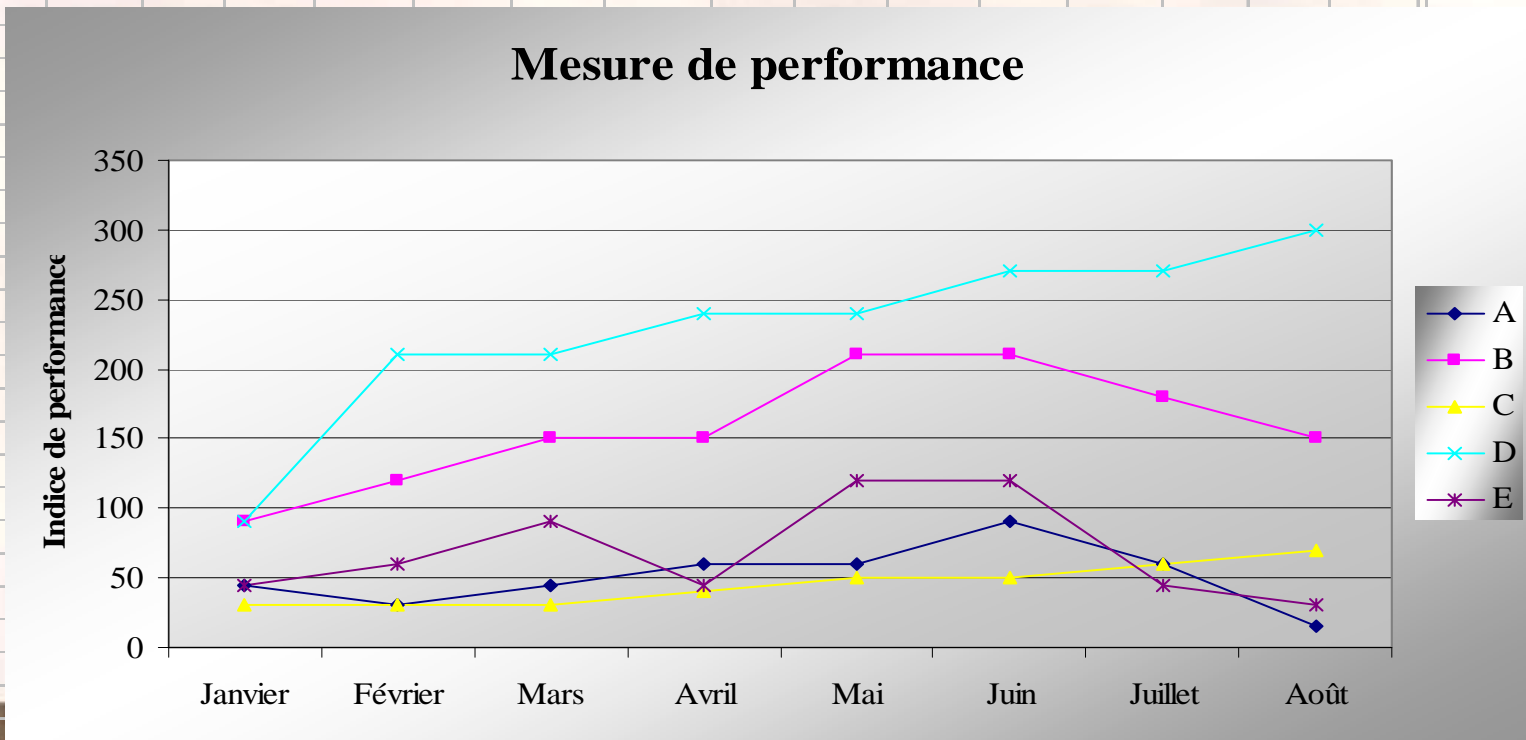
cote
poids
valeur (fév.) = 450

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
300	450					

Tableau 2 - Tableau de performance

	A - 15%			B - 30%			C - 10%			D - 30%			E - 15%			Valeur totale
	score	cote	valeur	score	cote	valeur	score	cote	valeur	score	cote	valeur	score	cote	valeur	
Janvier	16	3	45	44	3	90	34	3	30	72	3	90	58	3	45	300
Février	11	2	30	52	4	120	34	3	30	88	7	210	64	4	60	450
Mars	15	3	45	64	5	150	39	3	30	89	7	210	79	6	90	525
Avril	22	4	60	67	5	150	45	4	40	97	8	240	62	3	45	535
Mai	23	4	60	76	7	210	49	5	50	97	8	240	88	8	120	680
Juin	28	6	90	82	7	210	51	5	50	98	9	270	91	8	120	740
Juillet	20	4	60	72	6	180	58	6	60	99	9	270	62	3	45	615
Août	9	1	15	62	5	150	62	7	70	100	10	300	54	2	30	565
Septembre																

Figure 1 - Mesure de performance



Mesure de performance

