



Véronique St-Onge  
B. Sc.

# L'heure est au bilan

« En regardant nos résultats, nous avons brillé cette année en santé-sécurité! Nous enregistrons une baisse de la fréquence et de la gravité des accidents de travail. En plus, le nombre de réunions du comité santé et sécurité a presque doublé! » Mais un instant, à partir de ce genre de données, pouvez-vous porter un jugement valable quant à la performance d'une entreprise en SST? Bien sûr que non! Pour y parvenir, il faut se baser sur des variables traduisant le niveau réel d'amélioration des conditions de santé et de sécurité au sein de l'entreprise. Elles devraient nous indiquer si l'entreprise a agi sur les vrais problèmes, si les actions prévues ont été réalisées et porté des fruits.



## LES INDICATEURS TRADITIONNELS

Les indicateurs classiques de résultats tels que les taux de fréquence et de gravité, les coûts des réclamations, le nombre de presque accidents, le nombre de jours perdus, etc., sont largement utilisés en gestion de la prévention. Dans la littérature, ce type d'indicateurs est regroupé dans la catégorie des mesures réactives. Ils sont nommés ainsi puisqu'ils reflètent les événements passés. Peut-on réellement compter sur eux pour juger de la performance en santé-sécurité?

Plusieurs auteurs ont affirmé qu'à elles seules, ces mesures réactives étaient insuffisantes pour évaluer la performance des milieux de travail au chapitre de la SST. Malheureusement, plusieurs gestionnaires gèrent la santé-sécurité en s'appuyant uniquement sur ce type d'indicateurs réactifs. Ce dernier est pointé du doigt pour les raisons suivantes :

- il ne permet pas d'expliquer les bons comme les mauvais résultats
- c'est un faible prédicteur de la performance future
- il mesure les échecs plutôt que les succès
- il est soumis au facteur chance
- il est souvent « biaisé » à la baisse, surtout si un système de récompenses est en vigueur
- il peut pousser les employés à atteindre les résultats attendus par de mauvais moyens

Mis à part ces faiblesses, l'intérêt pour les indicateurs réactifs tient surtout au fait qu'ils fournissent de l'information sur le chemin parcouru en vue d'en tirer des leçons. Ce sont également de bons guides pour définir les problèmes et déterminer les priorités, lorsque vient le temps d'élaborer un plan d'action. Cependant, ces indicateurs sont utiles dans la mesure où de très grands nombres de données sont disponibles. Par exemple, la Commission de la santé et de la sécurité du travail peut comparer les taux d'incidence et de gravité entre divers secteurs industriels, car elle dispose d'un bassin considérable de données.

## DES INDICATEURS PLUS JUSTES

Pour juger de la performance en SST, une entreprise aurait avantage à utiliser différents types d'indicateurs. De concert avec les mesures traditionnelles (réactives), des indicateurs plus « parlants » et fiables devraient être considérés. En effet, des indicateurs dits proactifs sont nécessaires puisqu'ils font référence aux facteurs qui causent les accidents. On dit également que les mesures proactives reflètent la performance positive d'une entreprise, car elles s'intéressent aux éléments requis pour créer un milieu de travail sécuritaire. Ainsi, leur présence s'accompagne d'un accroissement de la sécurité dans le milieu de travail et d'une baisse prévisible des lésions professionnelles. On distingue deux types d'indicateurs proactifs : de processus et de déterminants.

### Les indicateurs de processus

Les indicateurs de processus réfèrent à l'ensemble des actions destinées à la prévention. On mesure donc la mise en œuvre des actions requises pour atteindre notre objectif. À titre d'exemple, pensons au pourcentage de réalisation de certaines activités de prévention planifiées, telles les inspections des lieux de travail, les enquêtes et analyses d'accidents, les réunions du comité de santé-sécurité, etc. En fait, les indicateurs de processus traduisent le degré de réalisation des projets en cours. Cependant, un indicateur de processus relié à un nombre d'activités de prévention ne donne aucune indication sur l'efficacité réelle de l'exercice. En fait, l'activité de prévention doit favoriser la responsabilisation de tous

en matière de SST. Il apparaît clairement le besoin d'un autre type d'indicateurs proactifs pour juger adéquatement de la performance en SST.

### Les indicateurs de déterminants

Comme on le sait, le succès des activités de prévention repose sur une base de conditions organisationnelles, relevant de la direction. Il sera donc pertinent de mesurer la présence des conditions influençant, positivement ou négativement, la mise en œuvre des activités de prévention. Ces indicateurs sont plus subtils puisqu'ils traduisent certaines valeurs de l'entreprise. À titre d'exemple, pensons à la proportion des objectifs énoncés dans la politique SST qui ont été atteints, au pourcentage d'employés activement impliqués dans les activités de prévention, au temps hebdomadaire moyen passé par les gestionnaires à discuter de santé-sécurité auprès des employés, etc.

De façon claire, les mesures de performance qui s'appuient sur les indicateurs proactifs présentent plusieurs avantages. En effet, elles témoignent, entre autres, de la réalisation des plans d'action, offrent un cadre d'amélioration, ont une influence plus saine sur les comportements des travailleurs, etc. Malgré cette belle réputation, certaines catégories d'indicateurs proactifs sont plus difficiles à développer et coûteuses. Par exemple, il sera plus exigeant de se doter de mesures proactives reliées à un système en gestion de la SST, que d'élaborer des mesures proactives associées à la conformité du milieu de travail. Les indicateurs proactifs doivent être créés sur mesure, en tenant compte des particularités de chaque entreprise.

Ainsi, on constate que l'appréciation de la performance en santé-sécurité repose sur différents types d'indicateurs. Comme le suggèrent les référentiels en matière de système de gestion en SST, en plus des indicateurs de résultats, des indicateurs proactifs doivent être considérés.

**COMME LES INDICATEURS EN SST ORIENTENT LES DÉCISIONS EN MATIÈRE DE PRÉVENTION, ILS DOIVENT ÊTRE CHOISIS JUDICIEUSEMENT.**

### LES QUALITÉS D'UN BON INDICATEUR

Comme les indicateurs en SST orientent les décisions en matière de prévention, ils doivent être choisis judicieusement. Tout d'abord, un bon indicateur doit être significatif, évocateur et mobilisateur. En effet, il doit traiter d'une réalité connue par le personnel (significatif), générer une image dans l'esprit des personnes en place (évoqueur) et inciter les gens à contribuer à la performance de l'entreprise en matière de santé-sécurité (mobilisateur). Par exemple, pour un fabricant de produits chimiques, un tel indicateur pourrait être le nombre de déversements de produits dangereux par expédition. Cet indicateur serait alors plus « parlant » pour les gestionnaires, puisqu'il traiterait d'une réalité connue. Ainsi, en voyant cet indicateur tendre vers le minimum, le personnel pourrait comprendre qu'il s'agit d'un indice de saine gestion des activités de prévention. Un bon indicateur doit être simple et convivial pour facilement être utilisé par les membres du personnel. De

plus, l'adoption d'une philosophie d'apprentissage de la prévention doit être intégrée dès la conception d'outils de mesure. Cette dernière encourage la connaissance et la prise en charge des risques du lieu de travail par tout le personnel. Voilà un pas vers une culture positive de prévention en santé-sécurité du travail. Le cas contraire, miser seulement sur une philosophie de performance, axée sur les résultats, entrainera fort possiblement une sous-déclaration des situations à risque par le personnel qui voudra faire bonne figure.

**DE FAÇON GÉNÉRALE, L'ÉLABORATION D'INDICATEURS PREND FORME À PARTIR DES THÈMES PRIORITAIRES DE PRÉVENTION.**

### LA CONCEPTION D'INDICATEURS

Le point de départ est la création d'un groupe de travail. Il devrait être constitué d'acteurs de différents niveaux hiérarchiques comme les gestionnaires, le coordonnateur SST, les travailleurs, etc. On veillera alors à la conception d'une gamme variée d'indicateurs proactifs et réactifs. De façon générale, l'élaboration d'indicateurs prend forme à partir des thèmes prioritaires de prévention. Ils seront ensuite traduits en objectifs stratégiques. Ces derniers expriment concrètement les priorités stratégiques de l'entreprise. Ils réfèrent à la finalité et aux effets recherchés. On déclinera ensuite ces objectifs stratégiques en objectifs opérationnels. Ceux-ci réfèrent aux actions concrètes à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques. Une fois les objectifs définis, des critères d'évaluation devront être fixés. En fait, il faudra repérer l'information mesurable et susceptible de varier en lien avec ces objectifs. Selon le thème choisi, l'évaluation se fera qualitativement ou quantitativement. Pour chaque critère retenu, un indicateur de mesure sera associé. Finalement, dans un souci d'amélioration continue, il faudra vérifier périodiquement l'atteinte des objectifs et la pertinence des indicateurs.

En conclusion, pour s'attaquer à la question de performance en SST, il importe de considérer différents types d'indicateurs. On devrait clairement privilégier les outils de mesures reliés aux variables proactives, afin d'influencer positivement l'émergence d'une culture d'apprentissage de la prévention. De plus, inutile de tout mesurer! Il faut plutôt miser sur l'implantation d'indicateurs répondant à vos propres besoins.

### Références

*Construire vos indicateurs pour atteindre vos objectifs*, INRS, 2007.

*Indicateurs et outils de pilotage efficaces pour gérer la prévention dans son établissement*, ASSTSAS, 2013.

GAUTHEY, Oliver et Gaëtan GIBEAULT. *Développer une culture de sécurité au travail*, AFNOR, 2005, p.44-52.

PÉRUSSE, Michel. « Mesure de la performance en SST, Parties 1 et 2 », *Travail et santé*, vol. 31, n° 1 et 2, 2015.

ROY, Mario, Sophie BERGERON et Lucie FORTIER. *Développement d'instruments de mesure de performance en santé et sécurité du travail à l'intention des entreprises manufacturières organisées en équipes semi-autonomes de travail*, Rapport R-357, IRSST, 2004.

VOYER, P. et M. PÉRUSSE. « Les tableaux de bord : des outils de gestion indispensables », *Travail et Santé*, vol. 18, n°2, 2002.