

# UN INDICATEUR DE PERFORMANCE QUALITÉ EN SANTÉ-SÉCURITÉ, SIMPLE, QUANTITATIF ET PROACTIF

Sylvie Boucher, directrice santé sécurité

PACCAR du Canada ltée

---

PACCAR du Canada ltée, usine de Sainte-Thérèse, compte près de 1200 employés et assemble principalement les modèles de camions T300, T800 et W900 de Kenworth ainsi que le PB335 de Peterbilt.

Les indicateurs de performance ne sont pas monnaie courante en santé/sécurité au travail. Les plus populaires demeurent encore aujourd'hui la mesure de la fréquence et de la gravité des accidents du travail, le nombre d'inspections et le nombre de recommandations implantées. Tous présentent un certain intérêt, mais aussi quelques lacunes. Le défi consistait à mettre en place un indicateur de performance de la gestion de la santé-sécurité compréhensible à l'ensemble des gestionnaires et employés.

La conférence abordera le système d'audit SQI, le pointage et la diffusion des résultats de cet indicateur de la qualité de la performance en SST en utilisation depuis 2 ans chez PACCAR. Ce nouvel indicateur se révèle bien adapté à notre contexte et, nous l'espérons, peut aussi être adapté à la situation prévalant dans plusieurs entreprises au Québec.

---

## INTRODUCTION

PACCAR du Canada ltée, usine de Sainte-Thérèse est une division de la corporation multinationale basée à Bellevue dans l'état de Washington. En plus de l'usine de Sainte-Thérèse, PACCAR possède des usines d'assemblage aux États-Unis, au Mexique, en Angleterre, en Hollande, en Belgique et en Australie. PACCAR est reconnue pour la qualité et la fiabilité de ses camions et ses marques Kenworth, Peterbilt, Foden et DAF sont reconnues comme des produits haut de gamme.

L'usine de Sainte-Thérèse détient la certification ISO 9001 : 2001 pour son système de gestion de la qualité, la spécification OHSAS 18001 : 1999 pour son système de gestion de la santé et de la sécurité du travail et ISO 14001 pour son système de management de l'environnement intégré à la SST. Le 30 septembre 2004 l'usine de Sainte-Thérèse s'est vue décerner le Grand prix québécois de la qualité par le Mouvement Québécois de la Qualité.

À l'usine de Sainte-Thérèse, chaque camion est construit selon les spécifications du client, ce qui en fait une usine d'assemblage de camions très personnalisés.

PACCAR accorde une très grande importance à la santé sécurité de ses employés. C'est en fait le premier principe directeur de l'entreprise. Un travail d'envergure a été accompli pour intégrer des équipements et des systèmes de manutention ergonomiques ainsi que des pratiques sûres en prévention. La modification des postes de travail ou des tâches s'effectue en empruntant des techniques d'amélioration continue telles que Kaizen et Six Sigma.

C'est dans le cadre de ce processus d'amélioration continue que nous avons voulu développer un indicateur répondant davantage à nos besoins.

Les indices tels que la fréquence et la gravité sont utiles pour identifier les secteurs d'activités problématiques où la performance en santé/sé-

curité est moins bonne. Ils ont cependant le désavantage de s'intéresser aux résultats après coup, une fois que les accidents du travail sont arrivés. Peu motivants, ils s'expriment dans un langage technique généralement peu accessible aux gestionnaires et employés sur le terrain. En outre, une bonne performance de fréquence et de gravité dans un département ne signifie pas nécessairement que l'on y assure une bonne gestion de la santé/sécurité au travail.

Les indicateurs du nombre d'inspections et du nombre de recommandations implantées, mettent en évidence le niveau plus ou moins élevé des activités de prévention dans un service, mais ne donnent toutefois aucune indication sur l'efficacité de ces actions.

Notre objectif était de nous doter d'un indicateur de performance en santé/sécurité à la fois simple et significatif qui puisse être approprié par les gestionnaires et les équipes de travail. Pour y arriver, nous nous sommes basés sur un indicateur utilisé quotidiennement pour contrôler la qualité de la production avec lequel tout le monde est très familier. Après quelques tentatives, nous en sommes arrivés à un nouvel indicateur, quantitatif et proactif, que l'on a appelé le Safety Quality Index (SQI), ou Index Qualité Santé/sécurité. Cet indicateur permet de mesurer la qualité de la gestion de la santé/sécurité dans les équipes de travail.

## **UN OUTIL QUALITÉ**

Les entreprises qui se sont doté d'un système de gestion de la qualité du type ISO 9001 se sont généralement donné des outils de mesure pour contrôler la qualité de leur produit. Ces outils mesurent les défauts, la non-conformité ou la non-qualité du produit; objectif: zéro défaut, bien faire la première fois; meilleur produit, plus grande satisfaction des clients, coûts réduits et environnement de travail plus stimulant pour les employés.

PACCAR a développé un tel outil de mesure, le « Product Quality Inspection » (PQI<sup>1</sup>), pour identifier, contrôler et corriger les défauts d'assemblage des camions dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. L'indicateur PQI résulte d'un processus d'audit effectué sur des véhicules prêts pour livraison. Au cours de l'audit, chaque défaut est noté et des points de démerite sont attribués en se basant sur des critères très spécifiques établis en fonction de l'impact de cette non-conformité pour le client. Ce système de mesure de la qualité et de la conformité des produits est une notion bien établie et comprise par les équipes de travail de PACCAR, car il s'agit de l'essence même de l'entreprise. Alors, pourquoi ne pas appliquer ce principe de gestion « qualité du produit » à la santé/sécurité?

## **DES AUDITS EN SST**

L'indicateur qualité en santé/sécurité Safety Quality Index (SQI) a donc été développé selon un processus similaire au PQI. Ainsi, le SQI se fonde également sur un processus d'audit en santé/sécurité et environnement. Les audits sont effectués par une équipe d'auditeurs internes composée d'un représentant à la prévention, d'une personne du service SST, du coordonnateur environnement, de gestionnaires et d'employés du secteur visité. À partir d'une grille d'inspection connue de tous, chaque défaut est noté et des points de démerite sont attribués en fonction du risque de cette non-conformité sur la santé/sécurité et l'environnement.

L'équipe d'auditeurs dispose à cette fin d'un tableau de pointage établi selon des critères très spécifiques de risque pour la santé/sécurité et l'environnement, ce qui permet de calibrer l'indicateur afin de mesurer toujours de la même façon et assurer ainsi la cohérence des résultats. La somme de tous les points de démerite forme l'indicateur SQI pour un secteur donné.

---

<sup>1</sup> Cet indicateur de gestion provient du corporatif de PACCAR à Bellevue, l'appellation anglaise est donc utilisée pour le définir.

Il y a 10 tournées SQI par année, par secteur donc 50 audits. Tous les secteurs de l'usine sont audités. Chaque jeudi, un secteur de l'usine est visité. Chaque secteur est ainsi évalué à toutes les 5 semaines. Au début du processus les secteurs savaient d'avance quand les équipes seraient auditées et elles pouvaient se préparer en conséquence. Depuis juin 2005, le secteur audité est choisi au hasard par tirage au sort le matin de l'audit.

## LA MESURE

Le SQI permet ainsi d'évaluer la performance d'un secteur de production selon 10 aspects.

### Dix aspects mesurés:

1. Allées / propreté / 5S
2. Extincteurs, arrêts, panneaux électriques
3. MEPI et comportements
4. Équipements de manutention et de levage
5. SIMDUT
6. Sécurité machines / outils
7. Cylindre de gaz comprimé
8. Entreposage (étagère, capacité, stabilité)
9. Dispositions des déchets dangereux et autres
10. Rapports d'enquête d'accidents/incidents

Le SQI quantifie la nature des non-conformités ou des risques d'accidents potentiels. Il exprime, sur 5 niveaux, le degré de risque.

### 5 niveaux de pointage

- ◆ Niveau 5 – 20 points / Alerte SS = Situation ou condition dangereuse
- ◆ Niveau 4 – 10 points / Non-conformité au niveau de la réglementation
- ◆ Niveau 3 – 5 points / Condition qui peut impliquer un risque d'accident
- ◆ Niveau 2 – 1 point / Condition sans risque à court terme, qui doit être corrigée
- ◆ Niveau 1 – 0 point / Condition avec poss. amélioration en matière de SSE

Chaque élément observé comporte un pointage spécifique dans la grille d'audit en fonction du niveau de risque potentiel qu'il représente. Ainsi,

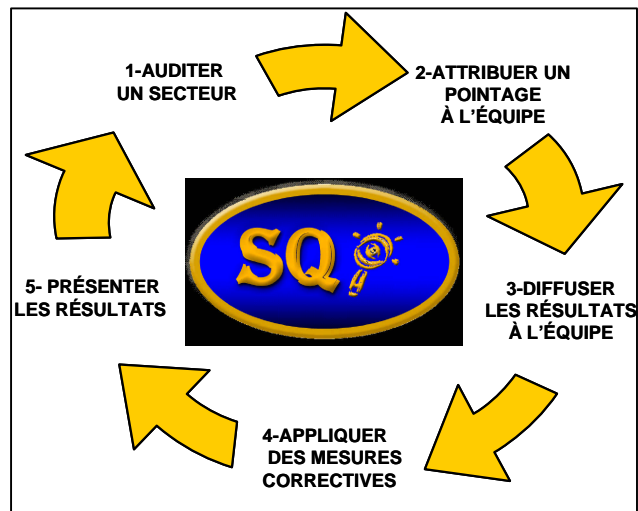
il n'y a pas de discussion sur les points à attribuer lors de l'audit, car ils sont prédéfinis. Advenant une nouvelle situation, le pointage sera établi en fonction de la définition du niveau de risque qu'il représente soit 20, 10, 5 ou 1 point.

Ce pointage indique aux gestionnaires et équipes de travail l'impératif de leur intervention en leur désignant les priorités d'actions à prendre et les endroits où le faire.

L'objectif du secteur audité est d'avoir le moins de non-conformités possible ou le pointage SQI le plus bas. En plus de noter les « défauts », cet outil reconnaît l'amélioration et l'efficacité des équipes de travail à se corriger, à respecter la conformité réglementaire et à tendre vers l'amélioration continue en santé-sécurité.

## DIFFUSION DES RÉSULTATS

Le résultat du SQI est par la suite diffusé par courriel au comité de direction et au personnel du secteur concerné. Une présentation des résultats, d'environ 5-10 minutes, est faite la semaine suivante lors de la rencontre de production du jeudi matin à laquelle assistent le directeur général, l'équipe de gestion, les représentants d'équipes et quelques employés syndiqués. Le service SST donne alors les résultats obtenus en collaboration avec le coordonnateur du secteur concerné qui présente le plan d'action de son équipe pour corriger les non-conformités. Les bons coups sont aussi soulignés et les éléments sujets à amélioration partagés et expliqués.



Grâce au processus d'audits, au suivi effectué par la direction, aux plans d'action des équipes de travail dans une démarche d'amélioration continue et à la saine compétition entre les secteurs, le SQI favorise grandement la prévention des accidents du travail sur le terrain.

## RÉSULTATS

En 2004, une corrélation statistiquement positive des résultats des audits en fonction du nombre d'incidents/accidents au niveau de la production confirme la valeur prédictive de ce nouvel indicateur.

Les départements qui ont un bas pointage SQI, ont moins d'incidents. Plus le SQI est élevé, plus il y a d'incidents avec ou sans perte de temps. En effet, en 2005, l'indicateur SQI a été un moyen efficace et important de contrôle nous permettant de garder le focus de l'entreprise en santé-sécurité lors d'une période de hausse de production combinée à la mise en place d'un deuxième quart de travail. Malgré l'augmentation des effectifs, de 700 à 1200 employés, l'indice de fréquence des accidents s'est maintenu.

Pour le comité de direction, les gestionnaires, le comité SST et les employés, le SQI est simple, concret, facile à comprendre et à expliquer. Il est devenu un indicateur significatif des activités de prévention dans un secteur.

## CONCLUSION

Le SQI résulte d'une procédure d'audit en SST qui s'inspire et s'intègre parfaitement au processus d'amélioration continue du système de gestion en qualité (ISO 9001 : 2000) et du système de gestion en santé -sécurité - environnement (OHSAS 18001 et ISO14001).

L'audit SQI, ou inspection renouvelée des lieux du travail, est devenu un outil de mesure efficace de la qualité de la gestion de la santé/sécurité. Il

contribue au maintien d'une attitude d'amélioration continue en SST qui se mesure par l'amélioration des pointages dans chaque secteur, donc correction des non-conformités, élimination des risques et meilleure prévention.

L'implantation de cet indicateur de performance quantitatif a permis aux membres du CSS, gestionnaires, employés et membres de la direction de mieux saisir les enjeux des correctifs ou améliorations à apporter en santé sécurité suite aux inspections hebdomadaires.

Cette initiative permet à tous de suivre les améliorations dans chaque secteur. Résultats : respect des normes, suivi des recommandations suite aux enquêtes d'accidents, implication et participation à tous les niveaux de l'entreprise, implantation d'idées provenant des employés et des stagiaires en ingénierie, amélioration continue des postes de travail. Des innovations qui font en sorte d'éliminer les risques de lésions professionnelles et qui crée une culture de prévention en santé sécurité. Cet indicateur est maintenant devenu une norme interne!

## RÉFÉRENCE

Boucher, S. « En santé-sécurité, Un indicateur de performance » Revue Travail et Santé, vol 22 no 1, mars 2006, page 14 à 18.