



Repères concernant les indicateurs en SST

Une bonne gestion d'un domaine requiert des indicateurs adaptés, mesurant l'atteinte des objectifs quantitatifs (lagging) et qualitatifs (leading). En santé et sécurité au travail, divers indicateurs existent, certains suivis réglementairement dans le bilan social.

Getty Images

FIXER DES OBJECTIFS ET CHOISIR DES INDICATEURS

Fixer un objectif suppose de toujours définir les indicateurs permettant d'évaluer son atteinte, même si la mesure parfaite n'est pas toujours possible. Parfois, un faisceau d'indices est nécessaire pour apprécier les progrès. Cependant, concevoir un indicateur représente un investissement important : il faut le définir, le construire, mesurer puis traiter et saisir les données, en assurer la fiabilité et interpréter correctement ses évolutions. D'où la nécessité d'en évaluer la réelle pertinence avant sa mise en place.

Si le couple objectif/indicateur favorise souvent l'amélioration, il génère aussi des effets pervers : le risque est de « manager l'indicateur » plutôt que le domaine. En santé et sécurité au travail, cela conduit à piloter le taux de fréquence au lieu de développer la prévention. Ces comportements produisent des « indicateurs pastèque », verts en apparence mais rouges en profondeur et arrive le pépin ! Car la réalité est masquée. D'où l'importance de vérifier la fiabilité des données et de challenger les reportings pour éviter toute erreur ou biais de lecture.

Le choix d'indicateurs dépend donc des méthodes d'évaluation disponibles : combiner plusieurs indicateurs renforce la pertinence des analyses en multipliant les points de vue différents sur la même situation.

Si un système de motivation existe (par exemple des primes indexées aux résultats), il peut être intéressant d'associer une pondération à chaque indicateur. Cela permet de valoriser partiellement les résultats obtenus. Par exemple, si 80 % de l'objectif est atteint (donc objectif non atteint), on peut considérer que la contribution n'est cependant pas nulle et peut repré-



À RETENIR

Un bon indicateur respecte les points suivants :

> **Pertinence :** indications significatives par rapport à l'objectif considéré.

> **Efficience :** l'effort pour récolter des données est raisonnable.

> **Simplicité :** compréhensible et logique pour chacun.

> **Disponibilité :** les chiffres sont à disposition au moment opportun
- **Exactitude :** donne une mesure fiable.

senter 50 % de la performance bonification prévue. Cette approche managériale valorise les efforts et renforce la dynamique d'amélioration continue.

Enfin, un bon objectif doit respecter les critères SMART : être simple, mesurable, acceptable d'un point de vue éthique et réglementaire, réalisable et borné dans le temps, garantissant ainsi la cohérence et l'efficacité du pilotage.

LES DEUX GRANDS TYPES D'INDICATEURS

Deux types d'indicateurs permettent d'appréhender la gestion des risques professionnels de façon globale : ce sont les « leading » et « lagging » indicators.

Les indicateurs « rétroviseurs » ou lagging indicators

Un indicateur « lag » est un indicateur « rétroviseur » (ou indicateurs de résultats ou réactifs) qui permet de mesurer un résultat par rapport à un objectif souhaité. Ils sont utilisés pour comptabiliser et suivre les défaillances telles que les accidents du travail, les maladies professionnelles ou les incidents graves. Exemple : nombre d'accidents du travail avec arrêt, nombre de maladies professionnelles déclarées/reconnues, etc. Le résultat d'une production en toute SST signifie ne pas enregistrer d'événement qui atteigne la santé des salariés, donc pas d'accident du travail ni de maladie professionnelle. Voici quelques exemples d'indicateurs fréquemment rencontrés en entreprise qui rendent compte du résultat visé : taux de fréquence, taux de gravité, taux de décès, taux d'absentéisme maladie professionnelle/accident du travail. Se rappeler qu'il faut un résultat sous forme de taux, c'est-à-dire rapporté à une constante (exemple : nombre d'heures travaillées,



EN SAVOIR PLUS

Des indicateurs du domaine sécurité santé pourront être développés dans quatre domaines en écho aux quatre étapes du chemin de la performance en SST (voir *PIC n° 151*) : l'exercice de la responsabilité de l'employeur (notamment matériels, process, équipements, et fonctionnement de l'organisation en toute SST) ; le climat dans l'équipe, témoin de la posture du manager, le niveau d'exigence du management et des acteurs, l'existence d'une culture sécurité.

ce qui traduit le temps d'exposition aux risques) pour permettre les comparaisons d'un exercice sur l'autre, voire entre entreprises. Un nombre absolu en effet ne permet pas les comparaisons.

> Les indicateurs proactifs ou leading indicators

Un indicateur "lead" est un indicateur qui permet de prédire le résultat qui sera atteint dans l'avenir. Les "leading indicators" (ou indicateurs d'alerte, d'anticipation, proactifs ou d'apprentissage) visent « à projeter, à anticiper la performance globale du système. Ils prennent en compte des facteurs en amont ayant une incidence sur la survenue de l'accident ou de la maladie professionnelle. (...) Ils fournissent des informations sur le niveau de performance d'un système de management de la santé-sécurité au travail avant qu'un accident ou incident ne se produise. »

Selon la définition donnée par l'INRS, ils sont utilisés pour vérifier de manière systématique que les actions d'anticipation sur les défaillances sont menées dans de bonnes conditions. Exemple : nombre de personnes formées à la SST ; nombre de suggestions du personnel relatives aux améliorations en matière de SST ; etc. ■

“ **FIXER DES OBJECTIFS DOIT S'ACCOMPAGNER DE LA POSSIBILITÉ D'EN MESURER L'ATTEINTE. JAMAIS D'OBJECTIFS SANS INDICATEURS ASSOCIÉS POUR CONSTATER LES RÉSULTATS OBTENUS.** ”

Dominique Vacher, président de DVConseils

Pertinence des indicateurs

La fixation d'objectifs et d'indicateurs adaptés à chaque niveau de management est essentielle pour intégrer la SST dans la gestion quotidienne. Cependant, appliquer uniformément un objectif global, comme une baisse de 20 % du taux de fréquence (Tf), à toutes les filiales ou métiers, est incohérent. En effet, la contribution et le niveau de performance de départ de chaque entité diffèrent : une même réduction en pourcentage ne représente pas le même effort selon qu'une activité part d'un Tf de 5 ou de 20. De plus, la signification statistique du Tf n'est valable qu'à partir d'un échantillon d'environ 1200 personnes. En dessous de ce seuil, les évolutions observées sont difficiles à interpréter. En effet, plus la taille d'un collectif est petite, plus l'intervalle de confiance autour du résultat est large, rendant les variations d'une année sur l'autre non significatives si elles ne sortent pas de l'intervalle de confiance. Ce phénomène explique pourquoi, dans de petites structures, les résultats varient parfois sans cause identifiable, ou se dégradent malgré des efforts constants.

À l'inverse, dans les grands groupes, où les effectifs sont de plusieurs milliers de salariés, la taille importante de la population réduit fortement l'intervalle de confiance. Toute évolution du Tf devient alors fiable et interprétable comme une véritable amélioration ou dégradation des résultats car se situe en dehors de cet intervalle de confiance. Ces constats montrent que la pertinence des indicateurs dépend du niveau hiérarchique auquel ils sont appliqués. Plus on descend dans l'organisation, plus il est pertinent de passer d'indicateurs de résultats, comme le Tf, à des indicateurs d'actions ou de suivi. Ces derniers reflètent mieux la réalité opérationnelle : nombre d'actions préventives menées, formations suivies, inspections réalisées, ou comportements sécuritaires observés. Ainsi, une approche graduée des indicateurs, adaptée à la taille des collectifs et à leur niveau de responsabilité, permet une évaluation plus fiable et dynamique de la performance en santé et sécurité au travail.