



Analyser la sécurité au travail
Pour sauver des vies et améliorer
le résultat net

Le défi de la sécurité en milieu de travail

Des entreprises de premier plan ont consacré des années à la mise en place de rigoureux programmes axés sur une solide culture de la sécurité, la responsabilité de la direction, le suivi de paramètres de sécurité prospectifs et rétrospectifs, la formation et la communication.

Ces programmes prennent diverses formes : des comités sur la sécurité et la conformité qui donnent suite aux préoccupations du personnel en matière de sécurité professionnelle jusqu'à des systèmes de gestion assortis de programmes de contrôle fondés sur des normes de gestion de la sécurité internationalement reconnues comme CSA Z 1000 ou OHSAS 18001. Les entreprises dotées des rigoureux systèmes de gestion de la sécurité intègrent fréquemment la sécurité à leurs valeurs fondamentales, et leur direction y souscrit de façon claire. Elles établissent souvent une culture de la sécurité en milieu de travail en mettant en place des programmes liés aux comportements qui ciblent la sécurité à l'extérieur du travail et à domicile.

Malgré de tels investissements, un nombre élevé d'entreprises atteignent un plateau en matière de sécurité professionnelle et continuent de déplorer de graves incidents et des décès. Cela engendre le défi d'identifier le prochain et le meilleur modèle d'intervention en plus de déterminer si les interventions actuelles livrent leur potentiel.

Risque d'atteinte à la réputation

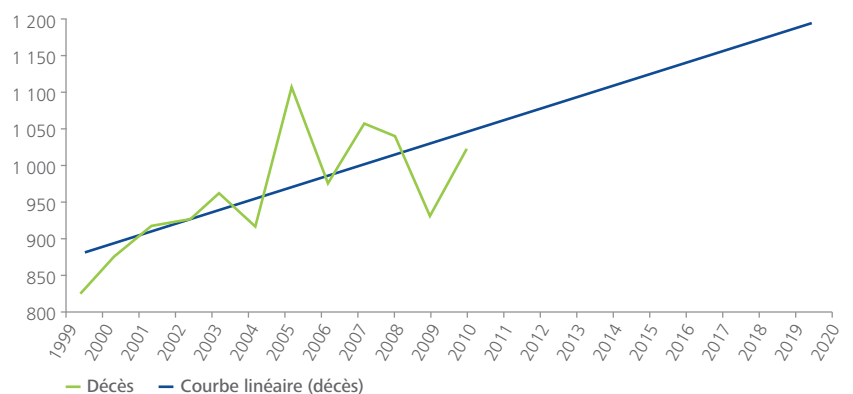
Une entreprise où se produisent fréquemment des blessures ou des décès liés au travail court un risque élevé d'atteinte à sa réputation et l'on sait que les médias mentionnent rapidement les entreprises où des incidents liés au travail se produisent. Il faut donc mettre en place un large éventail de stratégies de contrôle, notamment les suivantes:

- Communications **fréquentes** en vue de rétablir la confiance du public;
- Redéfinition de l'image et du positionnement des **produits**;
- **Prise en charge** du coût associé à la perte de partenaires et de clients potentiels;

- Gestion d'un coût en **capital accru** par suite de l'abaissement de la cote de solvabilité;
- **Remplacement** de cadres et de gestionnaires démissionnaires ainsi que du personnel qualifié qui quitte l'entreprise à la suite des événements¹.

Si la fréquence globale des accidents professionnels est en baisse, les décès liés au travail continuent d'augmenter au Canada. Selon l'Association des commissions des accidents du travail du Canada (ACATC), le nombre de décès en milieu de travail est passé de 842 en 1999 à 1 039 en 2010, soit une hausse de 25,9 %², – malgré le fait que la main-d'œuvre admissible n'a progressé que de 15,5 % pendant la même période³. Il s'agit d'une tendance inquiétante, en particulier pour les entreprises qui sont déjà dans la mire de différents groupes d'intervenants, p. ex., dans les secteurs pétrolier, gazier, minier et forestier.

Courbe des décès liés au travail au Canada



Risque lié à la main-d'œuvre

Les accidents professionnels fréquents ou graves peuvent éroder sensiblement le bassin de main-d'œuvre d'une entreprise – et le coût humain rattaché à ces accidents va bien au-delà des personnes atteintes. En plus d'entraîner une baisse de moral au sein de l'effectif, les problèmes liés à la sécurité au travail se traduisent souvent par un roulement de personnel, un fléchissement de la productivité et un étiolement de l'engagement envers la sécurité.

Si les répercussions immédiates sur les ressources humaines peuvent être importantes, les conséquences à long terme risquent d'être pires encore. Un grand nombre de secteurs d'activité à prédominance de main-d'œuvre (comme le secteur extractif) visent à accroître sensiblement l'échelle de leurs activités au cours des prochaines années. Dans un contexte démographique qui laisse entrevoir une contraction des ressources au cours des prochaines années, la concurrence en matière de main-d'œuvre devrait grandement s'intensifier. Les entreprises dont le dossier de sécurité est inégal sortiront perdantes de la guerre de la main-d'œuvre, ce qui compromettra d'autant leur capacité d'atteindre leurs objectifs de croissance et de promouvoir la valeur pour les actionnaires.

Un rapport du Conference Board du Canada indique que « les organisations qui offrent un milieu de travail sain sont aussi plus attrayantes pour les employés potentiels. Les meilleurs talents recherchent des "employeurs de choix", et la majorité des employeurs qui appartiennent à cette catégorie mettent l'accent sur la mise en place de milieux de travail sains⁴ ».

Risque financier

Les blessures professionnelles coûtent aux Canadiens près de vingt milliards de dollars par an⁵. Si les demandes d'indemnités pour blessures avec arrêt de travail ont diminué de 22 % en chiffres absolus de 1999 à 2010, les coûts des prestations ont connu pendant ce temps une augmentation fulgurante de 47 %⁶. Bien que les assureurs du secteur public absorbent temporairement ces coûts directs, ils les redistribuent partiellement ensuite en majorant les primes des employeurs qui présentent un risque plus élevé. Les assureurs publics subissent également la contrainte de conserver les provisions nécessaires alors qu'augmentent les coûts liés aux prestations⁷.

Les coûts financiers directement associés aux accidents professionnels comprennent les primes d'assurance médicale, les indemnités additionnelles versées pour des blessures avec arrêt de travail et les sanctions pour négligence prélevées par les commissions des accidents du travail. Les coûts indirects découlent des pertes de productivité, de l'embauche et de la rééducation, des enquêtes sur les accidents, des réparations d'installations et d'équipements, ainsi que des frais de main-d'œuvre associés à la baisse du moral des employés et à l'absentéisme⁸. Les entreprises appelées à modifier sensiblement des processus existants en vue d'appliquer des recommandations à la suite d'enquêtes sur des accidents peuvent également devoir supporter des coûts additionnels importants.

Les exemples ci-dessous vous aideront à avoir une idée de l'ampleur des coûts directs et indirects associés aux accidents au travail :

Sources, coûts et possibilités d'éviter des risques financiers

Sources	Coûts	Opportunités
Sanctions	<ul style="list-style-type: none"> Une commission des accidents du travail (CAT) a imposé des amendes totalisant 4,9 M\$ en 2011, soit la sanction la plus élevée ayant été imposée pour un décès survenu sur un site d'explosion⁹. 	<ul style="list-style-type: none"> Coûts évités au titre du recrutement, des amendes et de l'incidence de la publicité négative
Hausse des primes	<ul style="list-style-type: none"> Le coût direct (primes de la CAT) d'une nouvelle blessure professionnelle avec arrêt de travail s'établissait (en 2007) à 21 300 \$¹⁰. Une CAT a pu hausser les primes de 100 % en raison de mauvais résultats¹¹. 	<ul style="list-style-type: none"> La CAT réduit les primes lorsque le nombre de demandes d'indemnités baisse d'une année à l'autre. WorkSafeBC : de bons résultats peuvent donner lieu à une réduction de prime de 50 %.
Coûts des indemnités (É.-U.)	<ul style="list-style-type: none"> Les employeurs versent près d'un milliard de dollars par semaine, uniquement en frais directs d'indemnisation des travailleurs¹². En 2009 aux É.-U., les blessures et maladies professionnelles ont des coûts directs totalisant 50 milliards de dollars au titre de l'indemnisation des travailleurs¹³. 	<ul style="list-style-type: none"> Les coûts directs sont cumulatifs au chapitre des primes de soins de santé et des indemnités. Une réduction des accidents professionnels entraîne un allègement des primes et des coûts d'indemnisation et permet de consacrer des sommes plus appréciables aux investissements et à la croissance.
Coûts de RH/productivité	<ul style="list-style-type: none"> Le coût indirect de chaque blessure avec arrêt de travail pour ce qui est de l'embauche, de la rééducation, des pertes de productivité, etc., s'établissait en 2007 à 85 200 de dollars¹⁴. 	<ul style="list-style-type: none"> Il est empiriquement prouvé que la satisfaction au travail et l'engagement du personnel procurent des gains au chapitre de la sécurité professionnelle et de la productivité¹⁵.
Litiges	<ul style="list-style-type: none"> Un jury a rendu un verdict de culpabilité assorti d'une pénalité de 14 millions de dollars... dans un dossier où la réglementation de l'OSHA en matière de protection contre les chutes n'était pas appliquée et où il n'était même pas exigé que l'on s'y conforme¹⁶. Un jury a imposé une pénalité de 82,5 millions de dollars dans une poursuite pour décès en milieu de travail¹⁷. 	<ul style="list-style-type: none"> On prévient les coûts associés à d'inutiles poursuites pour négligence lors d'accidents de sécurité évitables.

Analyse de la sécurité au travail

Exploiter les données pour améliorer les résultats

La gravité et les coûts des demandes d'indemnités ne cessent d'augmenter. Dans ce contexte, il est primordial que les entreprises examinent de près leurs programmes de sécurité au travail.

La pratique courante, y compris dans les entreprises les plus avancées sur le plan de la sécurité professionnelle, consiste à analyser les données antérieures en matière d'accidents professionnels en vue de discerner des tendances possibles. Cette démarche repose en grande partie sur l'analyse d'indicateurs rétrospectifs et se limite à des données directement associées aux accidents eux-mêmes. Ce type d'analyse et de compte rendu peut révéler ce qui s'est produit, mais ne peut indiquer *pourquoi*.

Pour aller à la source du problème, les entreprises doivent trouver une façon de cerner les « facteurs de causalité » des accidents du travail et, à partir de ces facteurs, prévoir la probabilité d'accidents futurs avant qu'ils ne se produisent. Les indices pour trouver ces facteurs de causalité sont toutefois souvent dissimulés dans des variables non incluses dans les rapports d'accidents – p. ex., données sur les processus et le fonctionnement des équipements, télémétrie véhiculaire, conditions météorologiques, données géospatiales, facteurs sociodémographiques, ressources humaines (paie, données sur le rendement) et formation.

C'est à ce stade que l'analyse de données se révèle utile. Grâce à des techniques de modélisation prédictive, les entreprises peuvent commencer à cibler les facteurs causaux des accidents professionnels en vue d'élaborer des stratégies de prévention efficaces. Des technologies et des solutions de stockage abordables et plus accessibles que jamais permettent de passer au crible plus facilement les données sur le milieu de travail afin d'y repérer des indices. Néanmoins, aux prises avec des pratiques de gestion axées sur des données cloisonnées, la plupart des entreprises ignorent par où commencer pour exploiter les données dont elles disposent.



De nouvelles sources d'information pour des perspectives élargies

De nos jours, les entreprises peuvent recourir à des sources de données diversifiées et à des outils analytiques commerciaux pour soutenir et étoffer leurs décisions stratégiques en matière de sécurité.

Elles peuvent ainsi pousser leur analyse et, au-delà des traditionnels rapports de gestion des cas de blessures, faire appel à d'autres sources d'information non directement associées à la sécurité professionnelle, notamment :

En réunissant des données de sources variées, les entreprises peuvent également percevoir les accidents de sécurité professionnelle de différents points de vue analytiques. Plutôt que d'analyser la sécurité au travail dans une perspective traditionnelle axée sur l'employé et de tenter de déterminer, par exemple, les caractéristiques relatives à l'employé qui ont contribué à l'accident (par ex. : fatigue, formation, engagement, âge, ancienneté), les entreprises peuvent commencer à cibler d'autres paramètres du milieu de travail afin d'élaborer un modèle plus global de l'accident.

En recadrant la perspective de l'analyse, les entreprises peuvent prendre en compte des variables comme les conditions météorologiques, des aspects du lieu de travail, les horaires d'entretien, les mesures de production, des données financières, etc., afin de mettre en évidence d'autres facteurs de causalité qui ne sont pas du tout associés au travailleur. Elles peuvent ainsi prendre des mesures préventives propres à réduire les risques, par exemple, réviser le calendrier d'entretien des équipements ou l'emplacement des machines et des véhicules, modifier l'horaire d'exécution de certaines tâches au cours de la journée.

Exemples de sources de données d'une analyse sur la sécurité

Données sur la sécurité	Données RH	Données contextuelles	Données externes
Efforts en matière de santé, sécurité et environnement (SSE)	Listes d'effectifs	Contexte de l'accident	Critères comparatifs – intervenants
Vérifications	Antécédents en matière de SSE	Changements de tâches	Culture
Enquêtes	Performances antérieures	Changements de site	Socio-démographique
Accidents	Compétences en formation	Équipements	Géospatial
	Profil SIRH	Complexité de la production	Heure du jour
			Météo

Une nouvelle façon de voir les accidents du travail

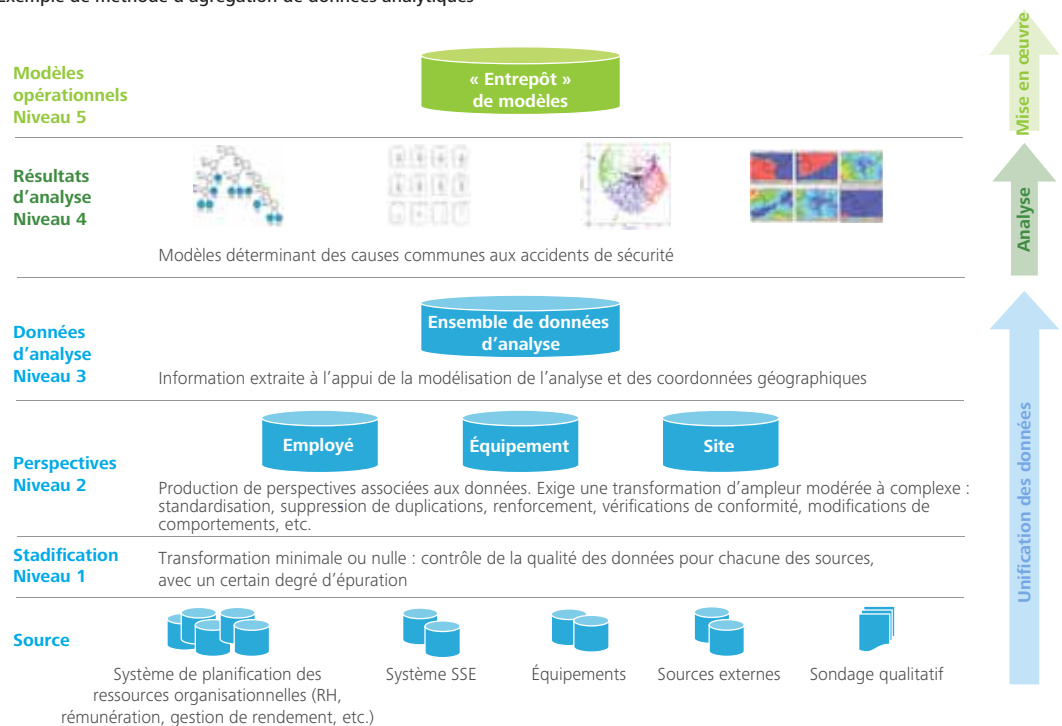
L'utilisation de l'ensemble de l'information disponible est un grand défi. Cet important volume de données est disséminé dans progiciels de planification des ressources de l'entreprise (PRE), des systèmes de gestion de cas, des applications patrimoniales de sécurité spécifiques et diverses autres sources secondaires, notamment des systèmes de gestion de l'entretien des équipements et de gestion des horaires du personnel.

De plus, un grand nombre des données dont les entreprises ont besoin ne peuvent être trouvées que dans des sources externes, par exemple, des bulletins météorologiques, des sources de données géospatiales et sociodémographiques, ainsi que d'autres sources de données publiques. Ces sources de données sont en outre stockées dans une variété de formats et de systèmes et elles ne sont pas actualisées selon la même périodicité, de sorte qu'il est très difficile d'avoir en tout temps une vision globale de la sécurité au travail.

Avec notre offre de méthode SMART-Safety, toutefois, les entreprises peuvent commencer à cibler et à optimiser des données de sources très diversifiées pour les réunir dans un ensemble compact de données. Cet ensemble permet une analyse simultanée de la totalité des facteurs pouvant contribuer à des incidents professionnels.

Les entreprises peuvent ainsi consulter efficacement des données brutes de différents points de vue analytiques (employé, équipe, équipement, établissement, etc.) en colligeant les informations des sources internes et externes suivantes :

Exemple de méthode d'agrégation de données analytiques



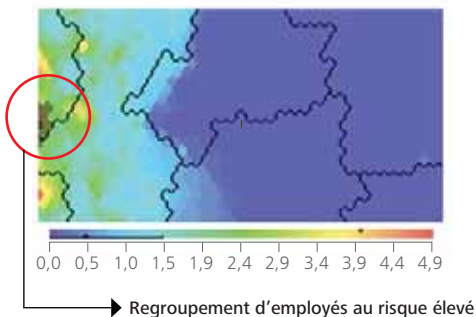
Interpréter les données

Une démarche prédictive

L'élément essentiel d'un projet d'analytique en matière de sécurité au travail consiste à pouvoir donner suite aux constats en temps opportun. C'est là qu'entrent en jeu des techniques comme la modélisation prédictive, l'apprentissage automatique évolué et la visualisation de données.

La modélisation prédictive fait appel à l'extraction de données et utilise des techniques statistiques pour générer un modèle mathématique afin de prédire et de segmenter efficacement des événements futurs. Une méthode comme *SMART-Safety* fait appel à ces techniques pour générer une analyse globale de données hétérogènes et mettre en évidence des occurrences où certaines conditions associées à un risque d'accident d'une gravité élevée sont manifestes.

Segmentation du personnel de la compagnie minière



Voici comment ce processus fonctionne dans les faits :

Défi

Une société minière d'envergure internationale a investi des sommes considérables dans des procédés, des structures et des systèmes de contrôle relatifs à la sécurité au travail, et dans une culture qui l'appuie. Elle continue néanmoins d'avoir un taux inacceptable d'accidents et de blessures graves ainsi que de décès. À la suite d'un décès récent, l'entreprise a décidé de faire une évaluation factuelle de sa performance courante en vue de déterminer les principales relations entre les accidents du travail pouvant donner une indication des causes fondamentales des événements.

Solution

Après avoir recueilli 620 points de données et de paramètres distincts sur des accidents concernant des employés sur le site minier, nous avons élaboré un modèle de segmentation détaillé (voir ci-contre) qui a mis en évidence les variables corrélées à un nombre élevé d'accidents.

Constats représentatifs

Il est ressorti de cette analyse que les employés touchés par des accidents de travail au site minier :

étaient plus susceptibles :

- d'habiter à l'endroit où le travail est exécuté ou à proximité,
- de faire fonctionner de l'équipement au moment de l'accident (83 % des événements),
- d'avoir entamé au plus la première moitié de leur quart de service,
- d'avoir pris un nombre de jours de congé élevé,
- d'avoir beaucoup d'ancienneté,
- de se déplacer régulièrement entre les zones du site minier,
- d'avoir un statut de contractuel

étaient moins susceptibles :

- d'avoir participé à des programmes clés de certification de sécurité,
- de faire partie de l'équipe d'entretien,
- de faire partie des « meilleurs talents » de l'entreprise.

Résultats

Les résultats, qui remettaient en question les perceptions de la direction quant aux causes des accidents, ont confirmé que des mesures préventives comme la formation permettent d'atténuer efficacement les risques d'accident. Après un plus ample examen, une analyse et un rapprochement plus poussés des résultats avec des éléments pertinents d'information contextuelle et situationnelle, l'entreprise a pris la décision d'instaurer une feuille de route pour l'aider à évaluer l'efficacité de ses mesures préventives et à les modifier au besoin.

Concrétiser une démarche *SMART-Safety*

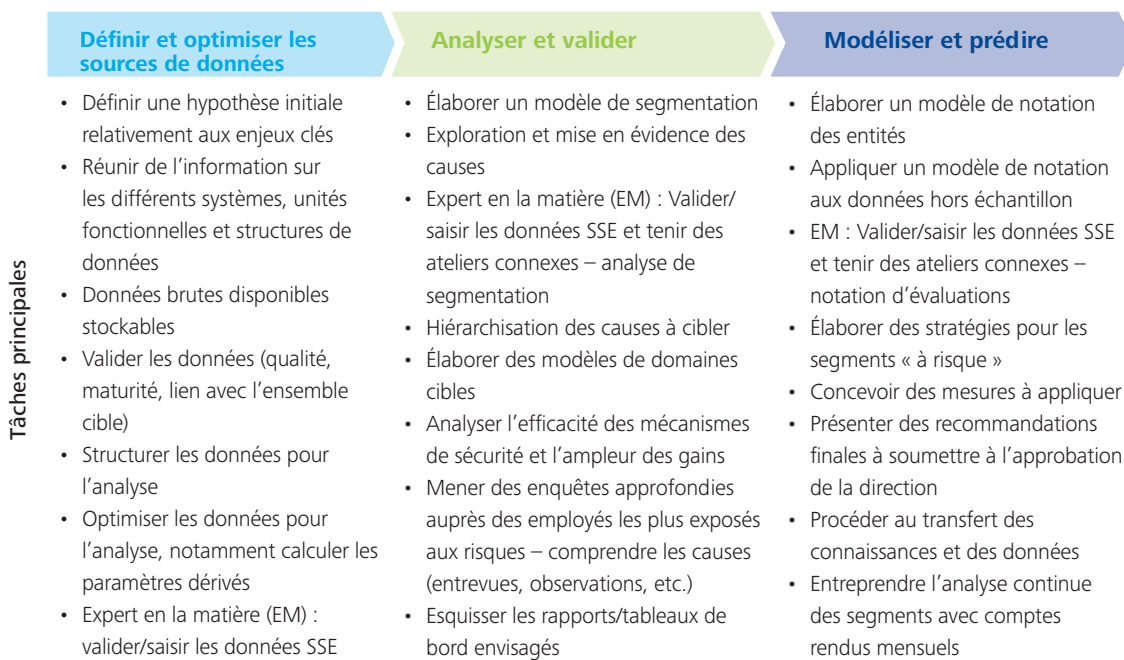
Si la mise en place de nouveaux processus peut exiger du temps, il faut généralement trois étapes pour concrétiser une démarche *SMART-Safety* : acquisition et évaluation des données, détermination des segments de risque, puis élaboration d'un modèle prédictif et d'un système de notation.

Le coût associé à l'analytique de données a par ailleurs sensiblement diminué au cours des dernières années. Il s'ensuit que le rapport coût-efficacité d'une solution de type *SMART-Safety* devient plus intéressant. La justification commerciale de projets *SMART-Safety* sur une plus grande échelle s'en trouve également renforcée.

Les entreprises qui appliquent avec efficacité des stratégies évoluées d'analytique de données peuvent faire des gains financiers plus qu'appréciables, en réalisant des gains de productivité, en abaissant le nombre de litiges et de sanctions dont elles font l'objet et en consacrant les ressources par ailleurs limitées aux interventions les plus efficaces. Facteur plus crucial encore, ces entreprises peuvent alléger les coûts humains associés aux accidents du travail en en réduisant le nombre et la gravité.



Approche analytique SMART-Safety



Votre secteur d'activité est-il « à risque » ?

Une gestion efficace des risques pour la sécurité est importante dans tous les secteurs, bien qu'à des degrés divers. Les secteurs d'activité où les risques professionnels sont plus élevés insistent néanmoins davantage sur la prévention et les contrôles de sécurité¹⁸.

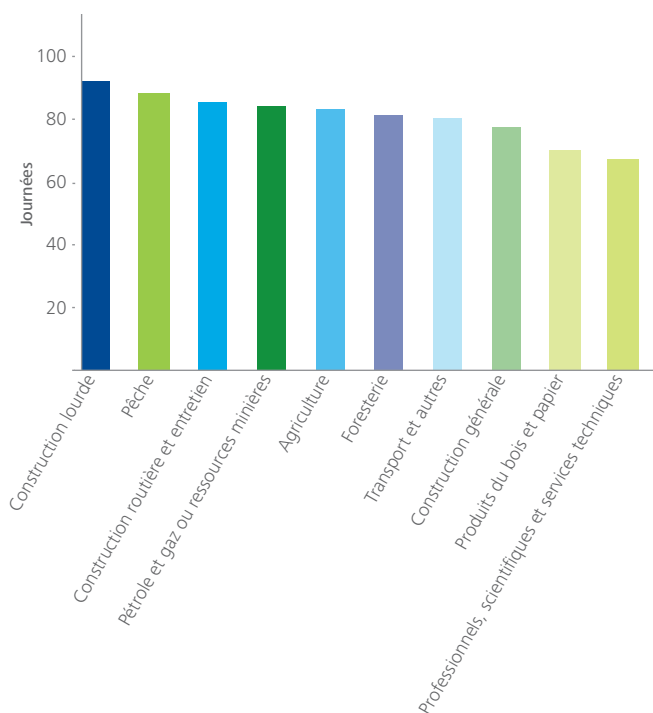
L'ampleur du risque perçu influe sur la rigueur et le degré d'attention portés à la conception des programmes liée à la sécurité et détermine dans quelle mesure ces programmes sont liés à la culture et aux valeurs de l'entreprise.

Selon l'Association des commissions des accidents de travail (voir le graphique), certains secteurs bénéficient particulièrement de l'amélioration continue aux programmes de sécurité fondés sur l'analytique.

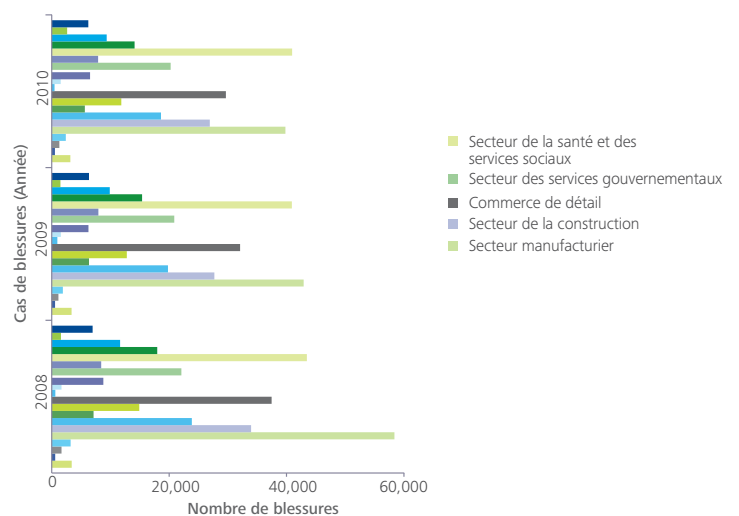
Si ces statistiques font ressortir les secteurs touchés par les plus hautes fréquences de blessures avec arrêt de travail, d'autres secteurs ayant un nombre moins élevé de cas semblables peuvent aussi tirer parti d'une révision de leurs programmes de sécurité au travail¹⁹.

Selon une commission des accidents au travail, la construction, la foresterie, l'agriculture, les pêches et les industries extractives comptent parmi les secteurs qui ont connu les plus longs arrêts de travail imputables à des blessures en 2010, soit plus de trois mois en moyenne, ce qui se traduit par d'importants coûts directs au chapitre des indemnités et des pertes de productivité pour les entreprises de ces secteurs.

Durée d'indemnisation moyenne, par secteur, en Colombie-Britannique (2010)



Blessures avec arrêt de travail par secteur à l'échelle nationale (2008-2010)



Pour débiter

Les entreprises intéressées à utiliser une méthode analytique pour éclairer leur prise de décisions en matière de sécurité professionnelle peuvent dès maintenant prendre les mesures suivantes :

Comprendre et élargir la collecte de données

- **Inventorier** les données disponibles et repérer d'autres sources d'information favorisant une compréhension plus globale des accidents du travail. Il peut s'agir de données de télémétrie automatisée, de données sur les processus, d'information concernant les RH et la formation, de données environnementales, géospatiales et sociodémographiques, voire de données provenant d'autres membres du secteur.
- **Évaluer et élargir** la collecte des données relatives à la sécurité au travail : Les entreprises doivent recueillir des données globales sur les accidents – employés, indicateurs de rendement clés des processus, mesures télémétriques (machines et équipements), conditions météorologiques, données géospatiales, quarts de travail, revues de rendement et moment de la semaine – pour obtenir une vue complète des accidents professionnels.
- **Élargir** la vision de la sécurité en milieu de travail, qui historiquement était axée sur l'employé. Une information diversifiée peut donner lieu à des stratégies en matière de sécurité au travail plus vastes qui englobent les machines et les processus, ainsi que l'ensemble du milieu de travail.

Préparer l'organisation

- **Produire** une analyse de rentabilité mettant en évidence, en termes quantitatifs, les avantages liés à une réduction des accidents professionnels et justifiant les frais associés à l'acquisition des ressources analytiques requises.
- **Obtenir** l'adhésion de la direction de l'entreprise afin d'assurer le soutien de l'organisation au projet d'analytique de données en matière de sécurité professionnelle. La mise au point du processus d'amorçage et d'itération exige un certain temps. L'équipe dirigeante doit s'engager envers le projet et obtenir la collaboration des principaux intervenants appelés à mettre en application les recommandations découlant du ou des modèles.
- **Confirmer** les paramètres financiers : Quels sont les frais, les incidences sur la productivité, etc.? Déterminer là où il faut concentrer les efforts pour maximiser le rendement de l'investissement au titre du programme de sécurité.
- **Renforcer** la capacité analytique interne ou envisager des partenariats : mettre en place des ressources internes ou faire appel à des partenaires qualifiés. On peut également penser à de nouveaux modèles d'affaires, comme l'externalisation ouverte pour combiner et analyser des données complexes efficacement et à coût raisonnable.
- **Susciter** la participation de tous les intervenants : Une analyse holistique des données générant une stratégie en matière de sécurité professionnelle à canaux multiples rassemblera les différentes parties de l'organisation.

Jouer la carte de la sécurité

Peu importe le degré de risques associé à leur milieu de travail, la plupart des entreprises peuvent adopter une démarche analytique *SMART-Safety* afin d'accroître les probabilités de réussite de leur prochaine stratégie en matière de sécurité.

Qu'il s'agisse d'éviter une perte de vie possible dans un site minier ou de réduire la fréquence, la gravité ou la durée des blessures lombaires dans un établissement de santé, l'exploitation d'un large éventail de données peut contribuer à améliorer l'efficacité générale d'une organisation, à redresser son bilan de sécurité et à alléger les coûts associés à ses initiatives de sécurité professionnelle.



Personnes-ressources

Clayton Knight

604-640-3146

clknight@deloitte.ca

Joe Solly

416-867-8162

jsolly@deloitte.ca

Bryan Richardson

416-775-7335

brrichardson@deloitte.ca

Références

- ¹ Malcom Stokes, *Reputation Damage – The Key to Assessing Business Threat*, BT Operate, 17 août 2010. Extrait du site <http://www.btsecurethinking.com/2010/08/reputation-damage-the-key-to-assessing-business-threats/>.
- ² Canadian Safety Blog, *Update—Canadian Workplace Deaths from 1999 to 2010*. Extrait du site <http://canadiansafetyblog.com/?p=1381>.
- ³ Statistique Canada, CANSIM tableau 282-0002. Extrait du site <http://www.statcan.gc.ca/start-debut-fra.html>.
- ⁴ Conference Board du Canada, *Au-delà des avantages sociaux : l'établissement d'une culture de santé et de bien-être dans les organisations canadiennes*, 2010.
- ⁵ Dalbrae Academy, *Workplace Safety*. Extrait du site http://www.dalbrae.net/cbl/workplace_safety.htm.
- ⁶ Association des commissions des accidents du travail du Canada, ACATC Communauté en ligne. Extrait du site <https://aoc.awcbc.org/Home/Index/0?tempdatakey=6bb3854f-0cd0-46d3-b34a-1d3603ec26da>.
- ⁷ Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail, *Rapport annuel 2010*. Extrait du site http://www.wsibontario.ca/PDF/OnlineAR_F_2010.pdf.
- ⁸ United States Department of Labor, Occupational Safety & Health Administration, *Making the Business Case for Safety and Health*. Extrait du site <http://www.osha.gov/dcspp/products/topics/businesscase/costs.html>.
- ⁹ Darah Hansen, « WorkSafeBC issued fines totalling \$4.9 million in 2011 », *The Vancouver Sun*, 29 février 2012. Extrait du site <http://www.vancouversun.com/business/WorkSafeBC+issued+fines+totalling+million+2011/6227694/story.html>.
- ¹⁰ Ministère du Travail de l'Ontario, *Foire aux questions*. Extrait du site <http://www.labour.gov.on.ca/french/hs/sawo/faqs.php>.
- ¹¹ WorkSafe BC, *Experience Rating Discussion*. Extrait du site http://www.worksafebc.com/employers_and_small_business/Assets/PDF/experience_rate_discuss.pdf.
- ¹² United States Department of Labor, Occupational Safety & Health Administration, *Making the Business Case for Safety and Health*. Extrait du site <http://www.osha.gov/dcspp/products/topics/businesscase/costs.html>.
- ¹³ Liberty Mutual Research Institute for Safety, *2011 Liberty Mutual Workplace Safety Index*. Extrait du site http://www.libertymutualgroup.com/omapps/ContentServer?cid=1138365240689&pagename=LMGResearchInstitute/cms_document/ShowDoc&c=cms_document.
- ¹⁴ Ministère du Travail de l'Ontario, *Foire aux questions*. Extrait du site <http://www.labour.gov.on.ca/french/hs/sawo/faqs.php>.
- ¹⁵ High-Performance Work Systems and Occupational Safety.
- ¹⁶ Anapol Schwartz, *\$14 Million Workplace Safety Lawsuit Verdict*. Extrait du site <http://www.anapolschwartz.com/practices/construction-accidents/workplace-safety-verdict.asp>.
- ¹⁷ Lawyers and Settlements.com, *Jury Awards \$82.5M in Workplace Death Lawsuit*. Extrait du site <http://www.lawyersandsettlements.com/settlements/14763/jury-awards-82-5m-in-workplace-death-lawsuit-josua.html>.
- ¹⁸ Association des commissions des accidents du travail du Canada, *Statistiques*. Extrait du site <http://www.awcbc.org/fr/statistics.asp>.
- ¹⁹ WorkSafe BC, Retrieved from http://www.worksafebc.com/publications/reports/statistics_reports/assets/pdf/stats2011.pdf

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 8 000 personnes réparties dans 56 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte & Touche s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.