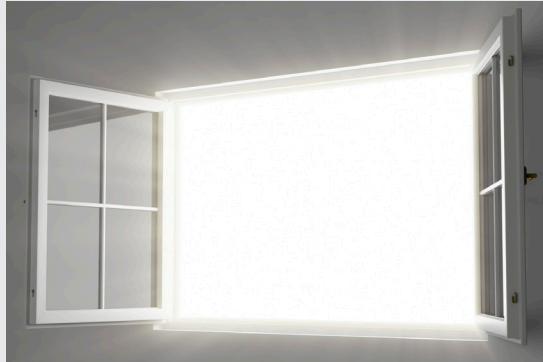


La Culture de la Sécurité : une fenêtre sur votre lieu de travail



Etude de cas

Honeywell

Introduction

Paul O'Neill était Directeur Général et Président d'Alcoa, le géant multinational de l'aluminium, de 1987 à 1999. C'était un leader exceptionnel qui avait précisément saisi le lien entre la Culture de la Sécurité d'une organisation et son niveau d'excellence général. S'adressant à des analystes, il avait déclaré : « Si vous voulez savoir si Alcoa progresse, consultez notre dossier sur la sécurité. La sécurité est un indicateur de référence de la performance financière. Ces paramètres sont tous liés : performance en matière de sécurité, performance en matière de qualité et performance en matière de maintenance. »

Pendant toute la période où O'Neill était en fonction, le chiffre d'affaires d'Alcoa a augmenté de 1,5 milliard de dollars en 1987 à 23 milliards en 2000.

O'Neill considérait la sécurité comme une fenêtre sur la performance globale d'Alcoa, et invitait chacun à regarder par cette fenêtre. Toutefois, le « dossier sur la sécurité » d'une entreprise en termes de nombre d'accidents avec blessure ou mortels par heure travaillée n'est que l'un des indicateurs d'une Culture de la Sécurité ; utilisez-le comme une fenêtre, ou un reflet si vous préférez, de la performance multidimensionnelle de votre entreprise.

Les nombreux « marqueurs » ou caractéristiques de votre Culture de la Sécurité peuvent être utilisés pour diagnostiquer non seulement vos résultats en matière de sécurité, mais également les valeurs de votre organisation. L'entretien des lieux est sans doute l'outil de diagnostic le plus efficace. Il s'agit en effet du signe ou marqueur le plus visible de votre Culture de la Sécurité ; la première impression qu'auront la majorité des visiteurs, clients et inspecteurs de conformité du fonctionnement de votre entreprise.

Par exemple, au sein d'un site de production d'un leader français du marché de la cosmétique, la première chose qui vous saute aux yeux en découvrant leur site de production américain de 25000 m² sont les sols synthétiques à galets étincelants, d'une blancheur immaculée. Les plafonds suspendus surbaissés baignent l'espace de plus de lumière que dans bien d'autres bureaux. Le lieu est d'une propreté irréprochable, très lumineux et bien organisé.

À de nombreux endroits du site, vous pouvez entendre les conversations depuis l'autre côté de la pièce. Les sons prédominants sont ceux des flacons de verre qui s'entrechoquent en passant sur les courbes argentées des lignes d'assemblage. Selon l'hygiéniste industriel, le niveau sonore n'excède pas les 82 décibels.

Les employés ressemblent à des assistants médicaux avec leurs blouses blanches et leurs filets à cheveux. Le site compte près de 400 employés et fonctionne par roulement de trois équipes. Pourtant, même après 20 années d'exploitation, les signes d'usure sont à peine perceptibles.

En revanche, d'autres marqueurs de sécurité et indicateurs d'engagement sont bien visibles. Des posters, des bannières et des panneaux d'affichage comportant des messages de sécurité sont omniprésents. « La sécurité et les médicaments ne font pas bon ménage. » « Ne laissez pas la sécurité s'éclipser. » Le sol des ateliers est parsemé de signes dirigeant vers les trousseaux de premiers secours, couvertures, postes de rinçage oculaire, zones d'information sur la sécurité et

défibrateurs. Des écrans vidéo bleus suspendus au plafond affichent des rappels de sécurité clignotants : « Soyez prudent lors de vos déplacements. Ne prenez jamais pour acquis que les opérateurs des chariots élévateurs vous voient. » Un vaste tableau mural répertorie pour chaque service le nombre d'accidents signalés, d'accidents avec arrêt, ainsi que le nombre de jours sans accident avec arrêt pour le mois en cours.

Pourquoi ce géant multinational et multimilliardaire de la cosmétique, comptant plus de 50 000 employés dans 140 pays, accorde-t-il une telle attention au détail au point qu'il est demandé aux visiteurs du site de ne pas porter de chaussures à talons hauts ou ouvertes dans les zones de production ou les entrepôts ?

Envoyer des messages

La multinationale utilise de manière astucieuse sa Culture de la Sécurité pour envoyer différents messages corporate à un large public composé notamment d'employés et de visiteurs du site.

Pour les employés, la sécurité est pour l'entreprise un moyen de renforcer le travail d'équipe, la résolution de problèmes, la participation et la discipline opérationnelle.

Pour les superviseurs et les managers, le message est le suivant : « Si vous n'êtes pas en mesure de gérer les questions de sécurité, nous ne pensons pas que vous puissiez assurer la qualité, la productivité ou tout autre paramètre » explique l'un des cadres de l'entreprise. « La sécurité ne peut être dissociée de ces autres compétences et objectifs commerciaux. »

Du point de vue des clients, les cosmétiques de l'entreprise reposent sur des valeurs telles que le bien-être, la promotion de la santé et « vendent du rêve, » selon un cadre. Des produits basés sur de telles valeurs exigent que la culture corporate s'appuie elle aussi sur des valeurs. Un engagement solide en matière de sécurité et de santé renforce cette culture.

La sécurité contribue également à établir la fidélité et la confiance de la marque. Le modèle commercial de cette entreprise de cosmétiques est fondé sur l'innovation, la qualité, l'efficacité et l'image.

Le mauvais signal

L'absence d'une Culture de la Sécurité envoie un message préjudiciable en opposition totale avec l'exemple donné ici. C'est la conclusion à laquelle est parvenu l'U.S. Chemical Safety Board (Bureau de sécurité chimique) suite à son enquête sur l'explosion du 7 février 2008 à la raffinerie d'Imperial Sugar à Port Wentworth, en Géorgie, tuant 14 employés et blessant 36 autres, souffrant principalement de brûlures graves : des pratiques de nettoyage et d'entretien inadéquates ont conduit à l'accumulation de poussière de sucre hautement combustible et de sucre cristallisé dans les bâtiments du service d'emballage de la raffinerie.

Les employés ont rapporté que l'accumulation des débordements de sucre au sol arrivait par endroits à hauteur des genoux et qu'une couche de poussière de sucre recouvrait les appareils et d'autres surfaces surélevées.

Voici des exemples de résultats de recherches qui démontrent les diagnostics positifs obtenus grâce à une Culture de la Sécurité, plus spécifiquement appliquée à l'entretien des lieux :

- Dans 69 % des organisations dont les résultats en matière de sécurité sont meilleurs que ceux de leurs pairs, les sites de travail étaient propres, nets et bien organisés, selon une enquête Dawson Associates/Rochester Business Alliance (DA/RBA) portant sur 126 organisations d'Amérique du Nord de tous secteurs commerciaux. Seules 31 % des organisations dont les résultats en matière de sécurité sont inférieurs à ceux de leurs pairs indiquaient que leurs sites de travail étaient propres et nets.
- Il était également demandé aux personnes interrogées si leur organisation était viable sur le plan financier. Parmi celles ayant répondu « oui », 62 % témoignaient également que leur site était propre, soigné et bien organisé. Parmi celles ayant répondu connaître des difficultés financières, seules 27 % ont indiqué posséder un site de travail entretenu...

Marqueurs non verbaux

Pour les employés, clients, partenaires commerciaux, prestataires et de nombreuses autres personnes, le diagnostic repose sur différents « marqueurs » non verbaux spécifiques, qui influencent leur jugement instantané concernant la Culture de la Sécurité de votre entreprise.

Prenez le contrôle de l'entretien de votre site

Etes-vous prêt à remédier au désordre et à devenir un champion de l'entretien ?

Voici comment procéder :

- Faites-en un impératif d'entreprise. Si votre PDG est conscient qu'un état de propreté optimal permet de diminuer les coûts, d'augmenter la production, d'accélérer la cadence de travail, de réduire le nombre d'incidents ainsi que les risques d'incendie et améliorer le moral, cela devrait être facile de donner le ton en matière d'entretien et de nettoyage.
- Faites de la maîtrise du désordre un critère de performance. Comme c'est un problème prioritaire, si la note de propreté est mauvaise, l'objectif va être de l'améliorer. La note de propreté doit primer sur toutes les autres notes aussi bonnes soient-elles.
- Gardez à l'esprit qu'il ne s'agit pas d'un problème d'organisation : c'est un problème de trop-plein. Il vous faut plus de bennes à ordures et de bacs de recyclage ainsi que la volonté de les utiliser, augmenter le nombre de rangements et d'entrepôts n'est pas une solution. Si vous n'en avez pas besoin maintenant, jetez-le ! Ne le stockez pas.
- Assurez-vous qu'une place est attribuée à chaque chose et que chaque chose est rangée à sa place lorsqu'elle n'est pas utilisée. Vous pouvez par exemple installer, à proximité des machines, des tableaux comportant les contours des outils afin que les éléments manquants apparaissent clairement.
- Minimisez les processus en cours. Si la tâche a été accomplie, libérez le poste de travail.
- Soutenez vos champions de l'élimination du désordre. Récompensez-les. Félicitez-les. Demandez-leur d'animer des ateliers sur la maîtrise du désordre. Encouragez les nouveaux employés à les suivre durant une journée.

L'état de propreté est le marqueur de sécurité le plus nettement visible. Peu importe les raisons, un atelier en désordre avec des chiffons jonchant le sol, des outils non rangés, des taches d'huile et de la poussière partout envoie un message négatif fort quant à l'engagement de l'entreprise en matière de sécurité du travail, mais aussi de discipline, d'organisation et de responsabilité.

Vos employés et les personnes extérieures à l'entreprise évaluent très rapidement les « activateurs » de votre Culture de la Sécurité. Quels éléments activent ce respect des consignes de sécurité et des comportements sûrs ? Existe-t-il des indicateurs significatifs, des éléments de rappel et des signes visibles incitant à un comportement sûr sur le lieu de travail ? Peut-être des écrans plats suspendus au plafond affichant continuellement des messages de sécurité sont-ils installés, comme sur le site de l'entreprise de cosmétiques évoquée ici ?

Le port d'équipements de protection individuelle est-il respecté lorsqu'il est requis ? Sans qu'une surveillance des professionnels de la sécurité soit nécessaire ? Le site est-il correctement entretenu ? Les EPI sont-ils rangés à leur place, d'une manière standardisée dès que nécessaire et systématiquement nettoyés ? Les distributeurs automatiques d'EPI, si présents, sont-ils placés de manière à être à portée de chaque employé ?

Réfléchissez à ces marqueurs. Quelle image votre organisation renvoie-t-elle aux visiteurs (et aux employés qui y travaillent chaque jour) ? Un visiteur (client, prospect, futur employé potentiel, inspecteur de conformité) garderait-il l'impression que la sécurité est une valeur essentielle et un engagement commun au sein de votre entreprise ? Cette personne verrait-elle et ressentirait-elle une Culture de la Sécurité forte sur votre site ?

20 minutes pour un diagnostic

Des pompiers arrivant sur les lieux d'un incendie savent immédiatement comment agir. En voyant l'incendie, ils évaluent instinctivement la situation. Les professionnels de la sécurité vous diront qu'avec suffisamment d'années d'expérience, ils peuvent faire le diagnostic de la Culture de la Sécurité de n'importe quelle entreprise dans les 20 minutes qui suivent leur arrivée.

Voici neuf « marqueurs » qui participent au diagnostic de la Culture de la Sécurité :

1) Un programme de sécurité responsable qui a pour fonction de déterminer les objectifs, de confier les responsabilités liées à ces objectifs, de mesurer l'évolution vers l'accomplissement des objectifs et de récompenser ou de pénaliser les personnes responsables des objectifs définis doit être instauré. Un plan de responsabilisation doit comprendre, au minimum, l'imputation des pertes à l'entité commerciale d'origine.

2) Un programme de gestion des risques définit les éléments du programme de sécurité et les activités du site. Un ensemble de directives écrites est distribué aux superviseurs et présenté aux nouveaux employés, révisé annuellement, affiché et mis à disposition de tous.

-
- 3)** L'entreprise dans son ensemble est orientée sur la sécurité et un programme de formations régulier sur la sécurité est mis en place. La formation est basée sur des lignes directrices, des objectifs pour des processus spécialisés avec des formations complémentaires périodiques. La formation professionnelle comprend la familiarisation avec les procédures de travail en toute sécurité, la mise en pratique des compétences et un contrôle des connaissances. Le programme doit être révisé tous les ans pour une mise à jour des besoins en matière de formation.
- 4)** Une bonne Culture de la Sécurité doit permettre à une équipe spécialisée d'enquêter sur les accidents sans se baser sur l'accusation des employés. Ceci inclut un processus d'analyse des causes fiables qui puisse relier les erreurs au système décisionnel de l'entreprise concernant sa gestion, si cela est la cause de l'accident. Le système d'enquête sur les accidents documente l'ensemble de ses activités et les actions correctives sont passées en revue par les cadres moyens et supérieurs. Enfin, un suivi de leur application est mis en place.
- 5)** La manière dont l'entreprise gère un accident du travail avec blessure est un indicateur clé de sa Culture de la Sécurité. Les blessures et maladies doivent être immédiatement signalées. Une prise en charge médicale rapide et appropriée doit être assurée, au sein d'une clinique ou d'un établissement de soins préhospitaliers sur site où travaillent des ambulanciers ou des infirmiers. L'entreprise doit collaborer avec les employés pour leur permettre de reprendre le travail dès que possible.
- 6)** Une sélection judicieuse et un placement adéquat des employés sont essentiels à leur efficacité et à la réduction du risque de blessure sur eux-mêmes ou sur des tiers. Posez des questions spécifiques aux employés potentiels concernant leur engagement en matière de sécurité. La sélection doit comprendre des tests relatifs au poste, les résultats de sécurité antérieurs, l'historique professionnel, un contrôle toxicologique et la vérification des antécédents.
- 7)** Une entreprise avec une Culture de la Sécurité bien établie a mis en place tous les programmes standards de contrôle des risques et des expositions. Étudiez le sommaire du manuel de sécurité, puis discutez avec les employés sur le terrain afin de vérifier les activités y étant mentionnées.
- 8)** Faites rapidement le tour du site et vérifiez l'état de propreté général ainsi que la maintenance des bâtiments et des terrains. Des plannings de maintenance préventive et d'autres travaux de maintenance de routine sont de bons indicateurs des pratiques de sécurité.
- 9)** Santé financière. Ce paramètre peut facilement être un indicateur de la Culture de la Sécurité d'une entreprise. De nombreux clients exigent des résultats spécifiques en matière de sécurité fondamentale avant de confier une mission à un fournisseur. Si les commentaires que vous entendez sont de type « Nous n'avons pas les moyens de ne pas être attentifs à la sécurité », c'est un point positif. En revanche, si vous entendez « Nous n'avons pas les moyens de faire ça », plus particulièrement concernant des recommandations relativement peu coûteuses, soyez prudent, cela peut indiquer des lacunes dans la Culture de la Sécurité.

Mauvaise interprétation de la Culture de la Sécurité

Attention à deux erreurs souvent commises lors du diagnostic d'une Culture de la Sécurité. La première : accorder trop d'importance aux rapports d'accidents avec blessure.

Dans une étude du Journal of Occupational and Environmental Medicine, les auteurs ont rapporté une sous-estimation grossière des données des résultats en matière de sécurité. Les données collectées provenaient de quatre bases de données de l'état du Michigan concernant les indemnités des employés, les statistiques de maladies professionnelles et les enquêtes OSHA entre 1999 et 2001.

En comparant les données collectées par l'U.S. Bureau of Labor Statistics (Bureau des statistiques du travail) avec celles des quatre bases de données du Michigan au moyen d'une analyse de capture-recapture, les auteurs ont déterminé que sur cette période de 3 ans, 67 % des blessures et 69 % des maladies professionnelles n'avaient pas été signalées à l'État.

Le rapport faisait état d'intimidations des employés ainsi qu'un certain nombre de facteurs dissuasifs risquant de pousser les employés et les employeurs à ne pas signaler les blessures et maladies professionnelles. Les auteurs ont également découvert de nombreux rapports de professionnels de la santé au travail ayant fait l'objet de pressions visant à éviter qu'ils ne signalent une blessure ou maladie.

Les taux de blessures sont ce que l'on appelle des indicateurs retardés, des résultats après coup qui ne fournissent aucun détail sur la cause ou les circonstances des accidents. Ils ne donnent en aucun cas une interprétation réaliste des résultats de sécurité d'une entreprise. De surcroît, ils n'ont aucune capacité ou valeur prédictive.

La seconde erreur de diagnostic : Isoler votre programme de conformité en matière de sécurité de l'activité principale de votre entreprise. Les résultats relatifs à la sécurité s'inscrivent dans un contexte, et ce contexte est votre organisation. Il existe un lien scientifiquement prouvé entre les résultats de sécurité et les valeurs clé de l'entreprise. Si vous considérez la sécurité comme une question isolée, comme si elle n'avait aucun rapport avec le reste de l'organisation, vous vous concentrez sur les symptômes uniquement et non pas sur les causes des accidents entraînant des blessures.

Évaluez et éliminez si nécessaire ces variables (et d'autres variables qui peuvent s'appliquer à votre entreprise) pouvant être la cause d'accidents avec blessures et avoir une influence négative sur votre Culture de la Sécurité :

- Culture organisationnelle
- Pressions liées à la production
- Communication inefficace

-
- Stress psychologique : lié au travail, à la situation financière ou familiale, etc.
 - Capacités mentales et physiques à accomplir les tâches
 - Enquêtes sur les blessures et accidents : des analyses des causes fondamentales sont-elles réalisées ? (Il convient de ne pas s'attacher à trouver une cause unique. Les experts déterminent souvent 10 à 20 causes issues de différents processus et différents niveaux d'une organisation et les corrigent ensuite par ordre de priorité.)
 - Complexité du travail
 - Adéquation de la formation
 - Fatigue
 - Erreurs de maintenance
 - L'environnement : température, qualité de l'air, humidité, etc.
 - Heures supplémentaires

Pour conclure : des pratiques de sécurité satisfaisantes, et d'autres dangereuses, peuvent être constatées sur n'importe quel lieu de travail et sont relevées dans les rapports des agences gouvernementales, d'inspections, des taux d'indemnisation des employés, des audits internes, ou bien encore, en cas d'accident ou de déversement de produits chimiques, dans les médias. Des experts peuvent déterminer quelle valeur l'entreprise accorde à la sécurité en l'espace de quelques minutes après y être entré, en se basant principalement sur l'indicateur clé qu'est l'entretien des lieux. Utilisez une Culture de la Sécurité pour refléter une image positive de votre entreprise sur le marché et soutenir la confiance en vos marques, et comme Paul O'Neill l'a démontré à Alcoa, pour accroître votre chiffre d'affaires.

À propos de Honeywell Safety Products

Honeywell Safety Products aide à construire une culture durable de la sécurité grâce à des formations complètes, des technologies innovantes et des produits performants et confortables qui inciteront les employés à faire d'eux-mêmes le choix de la sécurité. Honeywell Safety Products est le partenaire idéal des entreprises déterminées à changer leur culture de la sécurité pour réduire le nombre d'accidents, maintenir un lieu de travail plus sûr et améliorer la productivité.

Le logo Honeywell, Miller, et Howard Leight sont des marques déposées de Honeywell, Inc., ou de ses filiales et entreprises affiliées. Toutes les autres marques peuvent être des marques déposées de leurs propriétaires respectifs.

Honeywell

ZI Paris Nord II
Immeuble Edison
33, rue des Vanesses
BP 55288 Villepinte
95958 Roissy CDG Cedex
www.honeywellsafety.com

Pour savoir comment établir
une culture de la sécurité
durable, rendez-vous sur www.honeywellsafety.com/culture

© 2013 Honeywell International Inc.
Tous droits réservés.
Imprimé aux États-Unis
1264028FR 4/12