

Mesure de la performance des systèmes de management de la santé et de sécurité au travail

Franck GUARNIERI

La thématique de recherche relative à l'influence des facteurs humains et organisationnels sur la sécurité des systèmes industriels anime la communauté scientifique depuis peu. Un certain nombre de modèles et de méthodes ont été développés pour étudier ces phénomènes et les industriels manifestent de leur côté un réel besoin en terme d'outils méthodologiques pour l'analyse de leurs défaillances organisationnelles. Grâce à l'abondement CARNOT 2006 et 2007, le CRC a pu expérimenter et valider auprès d'une entreprise pilote une méthode, fondée sur une enquête par questionnaire individuel, d'analyse des défaillances organisationnelles.

La méthode d'analyse permet d'identifier les défaillances organisationnelles susceptibles d'avoir un impact sur la santé et la sécurité au travail. Les défaillances sont représentées sous la forme de onze facteurs organisationnels. La méthode permet d'évaluer, à l'aide d'un questionnaire individuel, le niveau de maîtrise et de contrôle de chacun de ces facteurs. Elle se fonde pour analyse essentiellement sur la perception des salariés de l'entreprise de l'état des pratiques en santé et sécurité au travail.

La démarche a été déployée pour le compte du groupe industriel français MICHELIN (plus de 100 000 salariés dans le monde, près de 35 000 salariés en France et 25 sites de production). Il a souhaité l'expérimenter sur l'un de ses sites de production. Il s'agit de la première expérimentation de la méthode en France. Le site pilote choisi par le groupe est un site de production dont les résultats sécurité au cours des années précédant l'enquête étaient légèrement en deçà des résultats des autres sites français du groupe.

Soucieuse d'obtenir une vision globale de son usine et consciente que la culture sécurité des salariés du site doit progresser, la direction du site pilote a souhaité impliquer l'ensemble du personnel du site (depuis la direction jusqu'aux opérateurs de première ligne) ainsi que le personnel intérimaire et sous-traitant à demeure sur le site, soit au total plus de 1500 personnes. En coopération avec la division Sécurité du groupe, le département sécurité du site, le médecin du travail et des « relais » sécurité de terrain, le site a été décrit en sous-systèmes organisationnels homogènes (ateliers de production, services supports et un sous-système « entreprises extérieures »).

Au terme des quatre semaines allouées au personnel pour répondre aux questions, un taux de participation d'environ 66% a été atteint.

Au final, l'enquête a été utilisée par l'usine pour définir son Plan d'Actions sécurité 2008, « un plan ayant une approche beaucoup plus globale de la sécurité » (Muriel Jorigny, MICHELIN) par rapport aux années précédentes. Outre l'aide à la formalisation du plan d'action 2007, l'usine a également apprécié l'opération de communication forte que représente cette démarche entre la direction et son personnel, la dynamique que crée l'outil autour de la question sécurité dans l'usine, l'opportunité de montrer à l'ensemble du personnel via l'outil que la sécurité englobe également d'autres domaines comme par exemple la conception, l'ordre et la propreté, la communication, etc. et le levier qu'offre la démarche dans le développement de la culture sécurité de son personnel.