



HAL
open science

La mise en place d'une culture sécurité dans une PME : de sa création à sa pérennisation

Alice d'Alessio

► To cite this version:

Alice d'Alessio. La mise en place d'une culture sécurité dans une PME : de sa création à sa pérennisation. Sciences pharmaceutiques. 2021. dumas-03659846

HAL Id: dumas-03659846

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03659846>

Submitted on 5 May 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

Remerciements

En premier lieu je tiens à remercier Monsieur Fontaine Didier, Responsable Production de MANON SAS et tuteur d'entreprise, pour tous ses conseils judicieux ; Madame Claire Romani, Responsable des Ressources Humaines, qui m'a accompagnée lors de mes deux dernières années d'alternance et qui a su appuyer mes demandes et me conseiller.

Je tiens également à remercier Monsieur Valero Benjamin, Technicien Sécurité de MANON SAS pour son aide dans la réalisation des différents projets qui m'ont été confiés, ses conseils et sa disponibilité.

Je remercie également Monsieur Leys Jonathan, Directeur Général de MANON SAS pour m'avoir permis de réaliser mon alternance au sein de son entreprise ainsi que pour sa disponibilité, son écoute et son implication réelle dans l'aboutissement de mes missions.

Je remercie également D'Angio Clémence, Responsable Qualité et l'ensemble de son service, avec qui j'ai eu la chance de travailler à de nombreuses reprises sur des sujets divers.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble du personnel MANON SAS pour leur implication dans la démarche d'amélioration de la culture sécurité, leur gentillesse et sympathie à mon égard et leur disponibilité quand cela a été nécessaire.

Je remercie également l'ensemble des partenaires extérieurs avec lesquels j'ai pu interagir durant ces deux années, pour leur sympathie et leur professionnalisme.

Je remercie également l'ensemble du personnel du Master pour leur suivi et leur implication dans notre réussite.

Enfin, je remercie Brico Sylvie, tutrice universitaire, pour le suivi infaillible de mon alternance sur l'aspect universitaire et sa grande sympathie ainsi que sa disponibilité.

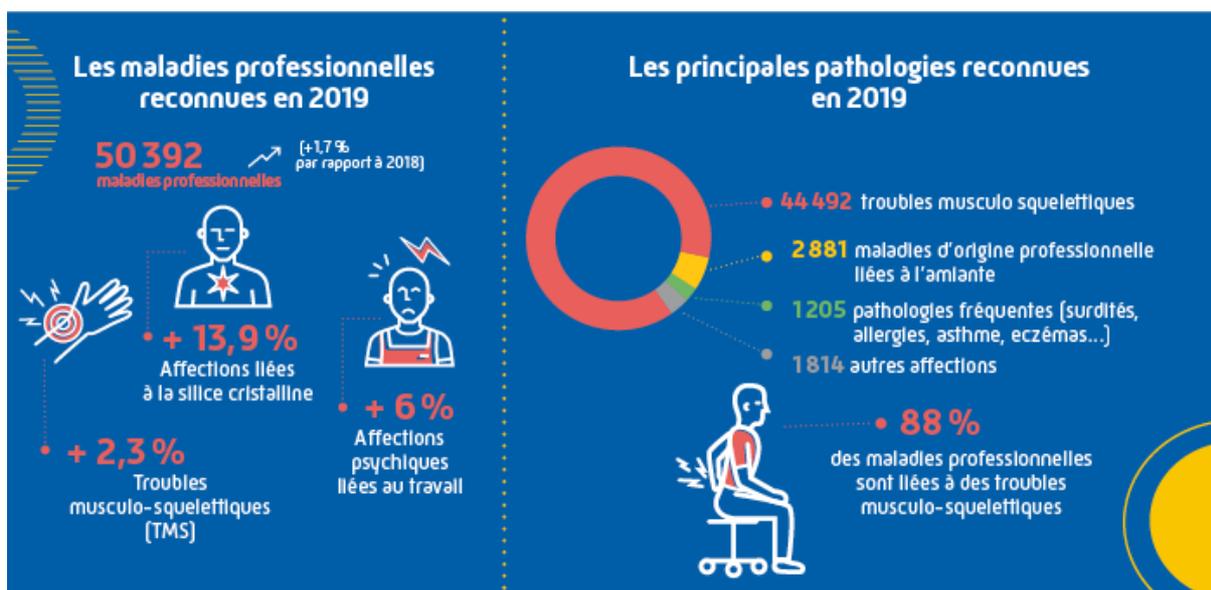
Table des matières

Remerciements	2
Introduction.....	4
I- MANON SAS et la culture sécurité	5
1- Du groupe MARBOUR à sa filiale MANON SAS	5
2- Définition et cadre d'application d'une culture sécurité	9
3- Les différents niveaux de sécurité chez MANON SAS	15
II- L'amélioration de la culture sécurité chez MANON SAS	16
1- L'évaluation du niveau de sécurité	16
2- La mise en application de la démarche d'amélioration de la culture sécurité.....	18
III- La pérennité de la culture sécurité	31
1- Pérennité de la démarche et analyse de ses perspectives	31
2- L'implication du management : une nécessité pour assurer la pérennité	33
4- L'évaluation de la démarche et ressenti du personnel.....	34
IV- Conclusion	37
V- Synthèse professionnelle et personnelle.....	38
VI- Table des abréviations.....	40
VII- Annexes :	41
1- Organigramme de l'entreprise	41
2- Analyse et enquête des accidents du travail.....	42
3- Support de formation – Accueil QHSE	44
4- Quart d'heure sécurité	46
5- Support de cotation des situations dangereuses – CIS.....	47
6- Lettre d'engagement TMS PRO	48

Introduction

655 715

C'est le nombre d'accidents du travail en France en 2019 selon le rapport de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie, soit un accident du travail toutes les cinquante secondes environ. Les problématiques liées à la sécurité en milieu professionnel ont donc un réel enjeu de société et permettent de justifier la place toujours plus importante de la sécurité en entreprise.



Légende 0 :

De façon plus générale, la sécurité fait partie intégrante de notre quotidien : sur la route, à la maison, dans nos activités sportives. Nous avons tous conscience que ce niveau de sécurité a pour objectif de préserver notre santé, ainsi nous acceptons par conséquent les contraintes que cela peut engendrer. Cette prise de conscience est identique en milieu professionnel et se traduit notamment par un impact sur la culture sécurité d'une entreprise, quelle que soit sa taille et sa structure.

Dans les PME (petites et moyennes entreprises), la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles est à la fois perçue comme difficile à mettre en œuvre, faute d'une organisation dédiée au sein des établissements et source d'inquiétudes diffuses et récurrentes : un accident du travail grave ou une maladie professionnelle avérée sont susceptibles de déstabiliser, voire de mettre en péril, l'ensemble des activités de l'entreprise. Il est donc primordial que l'entreprise comprenne les enjeux humains, financiers, juridiques, sociaux, économiques de la culture sécurité. Les actions menées en entreprise en faveur de la prévention et de l'amélioration des conditions de travail sont en réalité des facteurs économiques positifs pour l'entreprise : gain de temps, meilleure efficacité, gain de qualité... elle ne constitue donc pas un frein à la productivité mais bien au contraire.

La prise de conscience et l'implication de l'ensemble du personnel d'une entreprise dans une démarche proactive au niveau de la sécurité constitue le socle de toute démarche sécurité. Le personnel, en intégrant cette culture sécurité dans sa façon de travailler, en devient alors le premier acteur.

L'industrie agroalimentaire regroupe divers corps de métiers que ce soit dans l'extraction des matières premières, la fabrication, le transport et la distribution, l'utilisation et la consommation et le traitement de ses déchets. Dans ce secteur d'activité les employés sont exposés à des risques professionnels divers et variés.

Les risques les plus courants sont, hormis ceux liés aux différentes pollutions (rejets atmosphériques, rejets des effluents industriels) et contamination des produits, les risques liés à des températures extrêmes, les glissades, les chocs ou encore les coupures notamment lors de l'utilisation des différentes machines. De plus, les produits chimiques sont omniprésents dans lors du nettoyage des lignes de production, pouvant donc entraîner des brûlures chimiques ou intoxication par inhalation des vapeurs des produits.

Très souvent ces entreprises comptent moins de deux cent cinquante salariés et ne possèdent pas de service sécurité ou encore dédié à l'organisation de la prévention.

Comment peut-on insuffler une culture sécurité dans une PME ?

Ainsi, nous verrons dans une première partie les caractéristiques du site MANON SAS et comment peut se définir une culture sécurité. Puis, nous nous consacrerons à la mise en application de cette démarche sur le terrain, où j'ai pu me positionner en tant que pilote de cette mission. Pour finir, nous verrons quels sont les moyens et méthodes permettant d'assurer la pérennité de cette démarche.

I- MANON SAS et la culture sécurité

1- Du groupe MARBOUR à sa filiale MANON SAS

a) Le groupe MARBOUR



En 1954, Marcelin Bourdillon quitte Marseille et s'installe avec sa famille à Madagascar. Animé à la fois par un esprit d'entrepreneur et des valeurs humaines fortes, il y développe de nombreuses activités dans les domaines agricoles (café, cacao, riz, noix de cajou, huiles essentielles) et industriels (Madrigal/rizier – Dipco) ainsi que l'importation et la distribution de farine, de ciment, et de tous produits et matériels destinés à l'agriculture.

À la suite du décès de Marcellin Bourdillon en 1987, ses trois enfants décident de finaliser ses activités. C'est la naissance du groupe Marbour dirigé par Jean Bourdillon.

Le groupe Marbour est divisé en deux grands services : food industry (**MARBOUR FOODS**) et les services à l'environnement (**MARBOUR SERVICES**). En 1997, MARBOUR FOODS reprend les sociétés SOBORIZ (riz) et SPHB (huile alimentaire, cédée en 2016) à l'île de la Réunion.

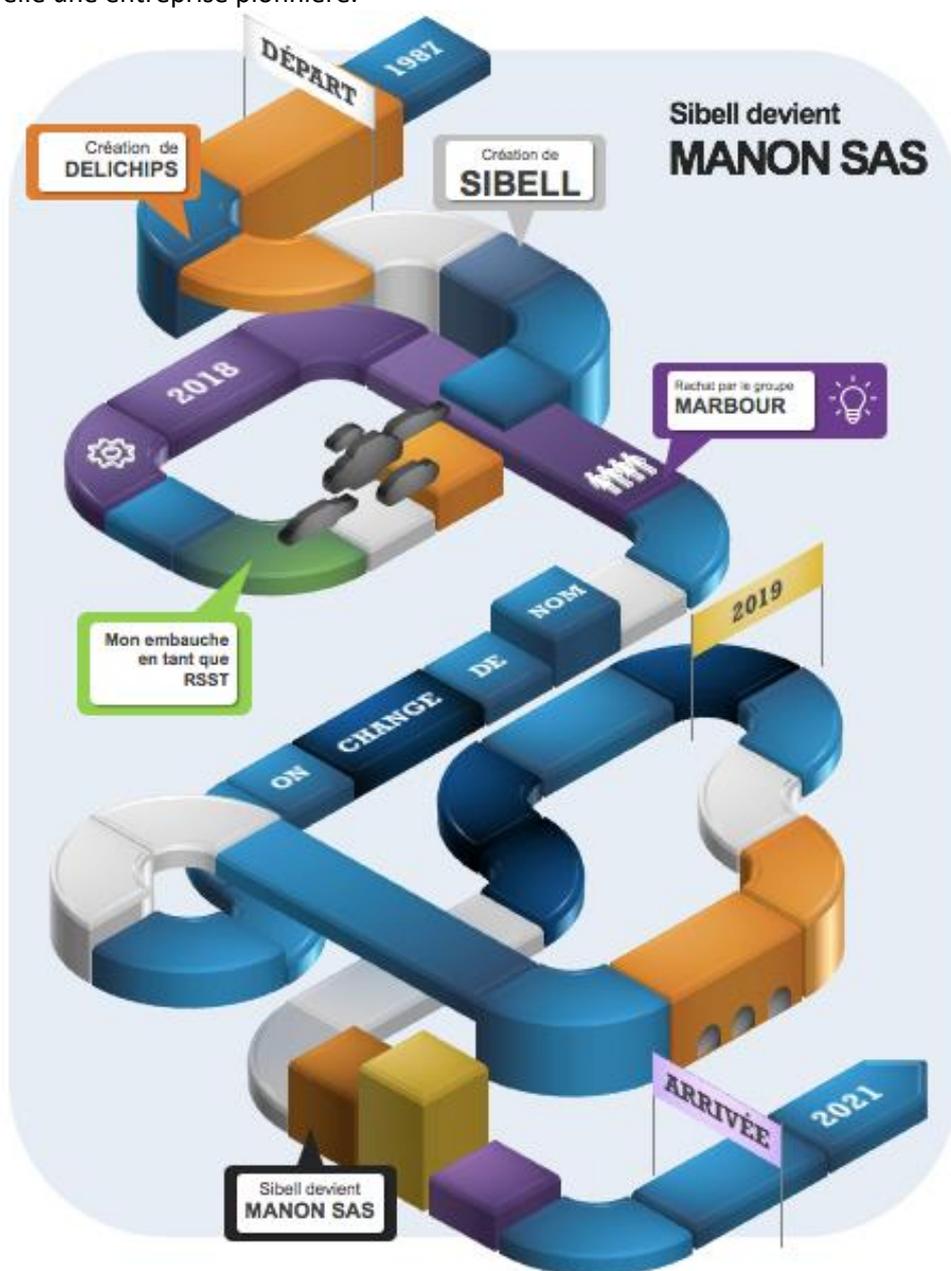
C'est en 2019 que MARBOUR FOODS accélère sa croissance en recentrant son positionnement stratégique sur des produits à forte valeur ajoutée notamment avec la reprise des actifs de la société SIBELL via sa filiale MANON SAS.

b) MANON SAS – site industriel agroalimentaire à Aubagne

- L'historique de SIBELL

Fondée par Charles Benkemoun en 1987, à La Ciotat, DELICHIPS, devenue SIBELL en 2002 est implantée en Provence à Aubagne.

SIBELL était la première société à utiliser de l'huile de tournesol, des herbes de Provence, du sel de Camargue, et à travailler à l'obtention d'arômes totalement naturels. Des innovations qui ont fait d'elle une entreprise pionnière.



En date du 16 mai 2019, le groupe MARBOUR a repris les actifs de la société SIBELL via sa filiale MANON SAS. L'intégralité de SIBELL vient renforcer le pôle snacking que MARBOUR souhaite développer afin de renforcer leur position à l'échelle européenne.

Légende 1 : @

SIBELL et Manon SAS

- **Le site de production MANON SAS**

Du fait des différentes activités du site, MANON SAS est une Installation Classée pour la Protection de l'Environnement (ICPE). En effet, trois des activités de la société sont concernées par l'arrêté préfectoral d'autorisation du 1^{er} septembre 2005 et par arrêté préfectoral complémentaire du 14 avril 2011.

Le site agroalimentaire s'articule autour de deux zones bien distinctes :

- Le site de production (production de chips et de snacks)
- La station d'épuration (STEP)

Le local industriel installé à Aubagne représente une superficie de 5 400 m² au sol sur un terrain de 12 000 m².

- Trois chaînes de production en continu, depuis le déchargement des pommes de terre jusqu'au conditionnement des produits finis.
- Deux lignes de production spécifiques de cuisson Pellets (pour la cuisson de chips crevettes et snacks apéritifs).

La STEP est organisée autour des trois principaux déchets que nous traitons sur site :

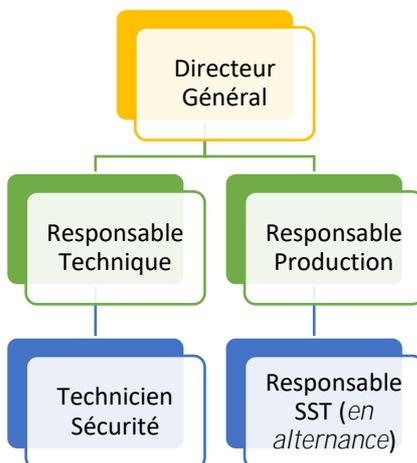
- Les eaux terreuses
- Les eaux amidonnées
- Les eaux de forage

En termes d'hygiène, sécurité et environnement, la société agroalimentaire MANON SAS regroupe des risques très variés de part ses activités. En effet, depuis la réception des matières premières jusqu'au chargement des produits finis, il existe de très nombreux risques. Il est donc nécessaire d'avoir une très bonne connaissance du terrain afin de pouvoir apporter des mesures de prévention dans divers domaines que ce soit concernant la prévention du risque chimique ou bien la gestion de la coactivité ou encore le risque de collision engin/piétons.

Risques	Situations dangereuses
CHUTE DE HAUTEUR	Utilisation d'escabeaux/échelles comme poste de travail
CIRCULATION	Passage de piétons dans les zones de manœuvres des poids lourds
BRULURES	Travail à proximité des friteuses
COUPURES	Manipulation des têtes de coupe
CHIMIQUE	Nettoyage des lignes de production
CONDUITE D'ENGINS	Conduite d'engins de manutention sans CACES ou autorisation de conduite
CHUTE DE PLAIN DE PIEDS	Résidus gras au sol
MANUTENTION MANUELLE	Travail répétitif, manutention de charges parfois lourdes
INCENDIE	Départ de feu sur les friteuses
COACTIVITE	Coactivité lors des interventions des entreprises extérieures

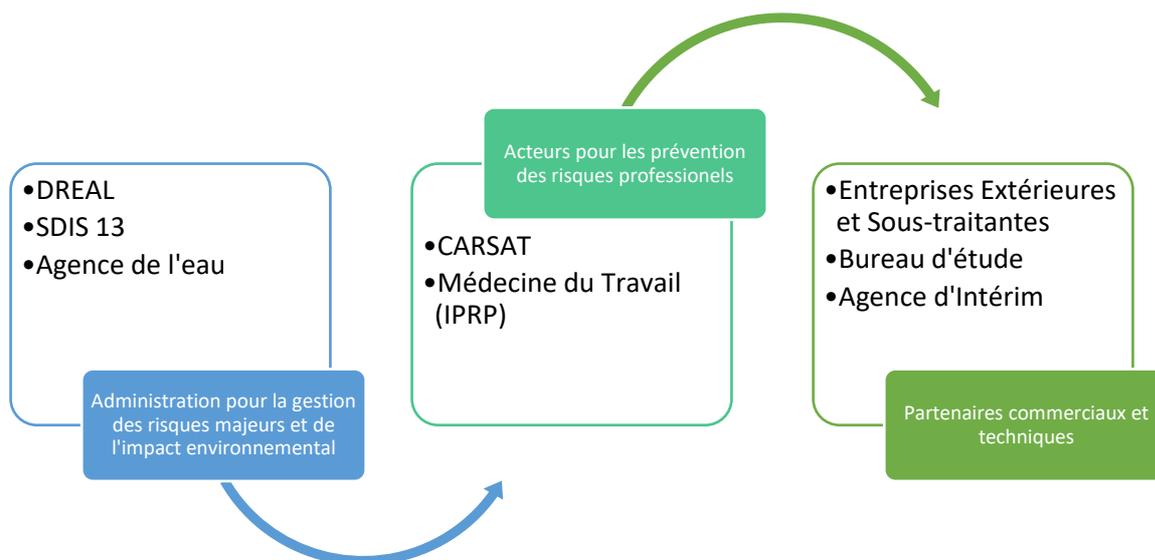
c) Le service Santé, Sécurité au Travail et ses interlocuteurs

Le service SST de MANON SAS a été réorganisé plusieurs fois au cours de mon alternance. Lors de cette dernière année d'étude, j'ai été rattachée au Responsable de Production et Monsieur VALERO Benjamin, Technicien Sécurité est resté rattaché au service Maintenance.



Il n'y a donc pas de service SST à proprement parlé, puisque je suis seule à ce poste et encadrée par le Responsable Production, Didier FONTAINE, mon tuteur.

Durant mes différentes missions j'ai pu interagir avec l'ensemble des services du site mais également avec de nombreux interlocuteurs. Au cours de mon alternance de nombreux travaux ont eu lieu sur notre site, ainsi, le suivi de chantier et la gestion des Entreprises Extérieures et leurs sous-traitants ont rythmés mes quinzaines en entreprise.



2- Définition et cadre d'application d'une culture sécurité

a) Comprendre ce qu'est la culture de sécurité

La culture de sécurité est un ensemble de manières de faire et de manières de penser, largement partagées par les acteurs d'une organisation à propos de la maîtrise des risques les plus importants liés à ses activités.

Tout groupe humain ayant une existence durable développe une culture propre. Il s'agit de l'expérience partagée de manière de faire et de manières de penser.

Les individus qui composent une entreprise sont divers. Mais comme tout groupe humain, une organisation – entreprise, organisation syndicale, organisation non-gouvernementale Crée sa propre culture. Il s'agit de la culture organisationnelle, qui implique :

- Des manières de faire partager et répéter : organisation de la structure, règles, procédures, modes opératoires, choix techniques, comportements partagés. C'est la partie dite visible de l'iceberg.
- Des manières de penser communes : savoirs, croyances, rapport à l'autorité et aux débats, évidences implicites. C'est la partie invisible, plus difficile à percevoir et dont le changement est le plus complexe car propre à chaque individu.

La culture de sécurité reflète l'influence que la culture organisationnelle exerce sur les questions liées à la maîtrise des risques.

L'approche en termes de culture de sécurité permet d'éviter d'attribuer les comportements observés uniquement aux individus. Un raisonnement qui trouve rapidement ses limites en matière de prévention. Elle vise à comprendre quelles sont les caractéristiques de l'organisation qui influencent positivement ou non le rapport des salariés à la sécurité, telles que la clarté des procédures, le dialogue avec les managers, la vigilance partagée, les relations avec les prestataires, la remontée et le traitement des alertes ou incidents, la politique de reconnaissance/sanction ...



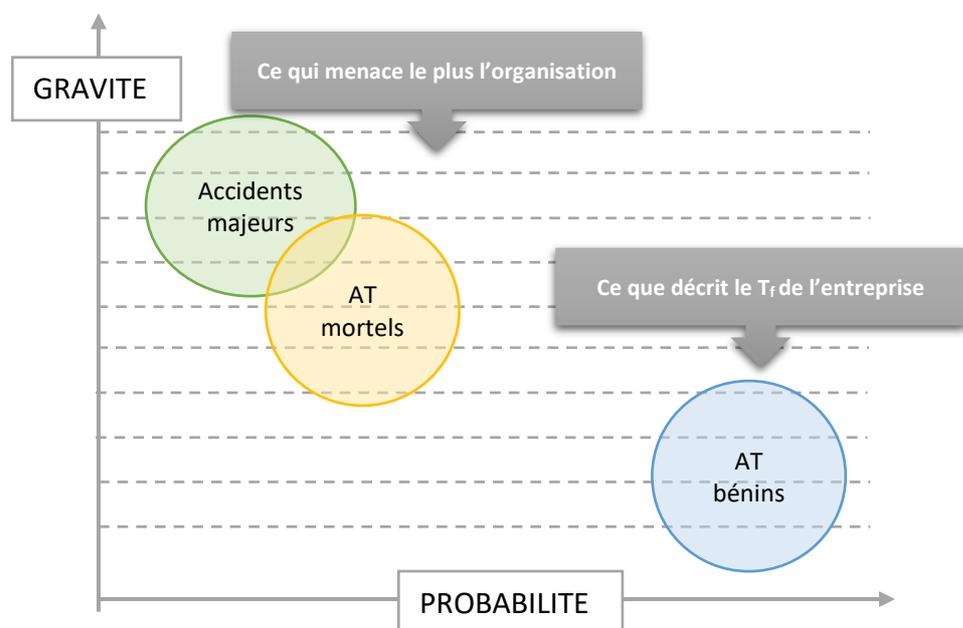
Légende 2 : O

société sur l'individu.

b) Partager une vision des risques les plus importants

Chaque organisation, chaque secteur d'activité connaît des types de risques différents : explosion, incendie, chute de hauteur... et des espaces de contrainte différents : réglementations plus ou moins fortes (certifications ou bien même arrêté préfectoral par exemple), pressions des actionnaires, marché captif ou non.... La question est alors : **comment chaque organisation, dans son monde de contraintes propres, favorise-t-elle une prise en compte satisfaisante de la sécurité dans tous les arbitrages ? Comment la préoccupation de la sécurité est-elle intégrée dans les processus et les pratiques au sein de l'entreprise ?**

Les organisations peuvent être confrontées à plusieurs types de risques tels que les accidents bénins, les accidents de travail graves ou mortels, ou encore les accidents majeurs susceptibles d'entraîner un grand nombre de victimes et d'affecter les installations industrielles, voire l'environnement. Ces différents types de risques se positionnent différemment en matière de probabilité et de gravité. L'enjeu d'une approche culture de sécurité est de maîtriser les risques les plus importants liés à l'activité, c'est-à-dire les accidents majeurs et les accidents mortels.



Légende 3 : Accidents du travail graves et accidents du travail bénins.

Et toute culture étant faite de références partagées, il est capital que tous les acteurs d'une organisation aient pu partager leur vision des risques les plus graves. Or, dans de nombreuses entreprises, la sécurité est pilotée à travers le taux de fréquence T_f , qui reflète les accidents qui sont survenus et donc principalement les accidents bénins (glissade, heurt contre une machine). Ce taux de fréquence (T_f) ne traduit pas la probabilité d'un accident grave ou majeur tel qu'un incident par exemple. Tous les grands accidents industriels ont résulté d'une combinaison de facteurs hautement improbables. Pour autant, ce sont les accidents les plus graves et les moins probables qui menacent le plus la survie de l'organisation.

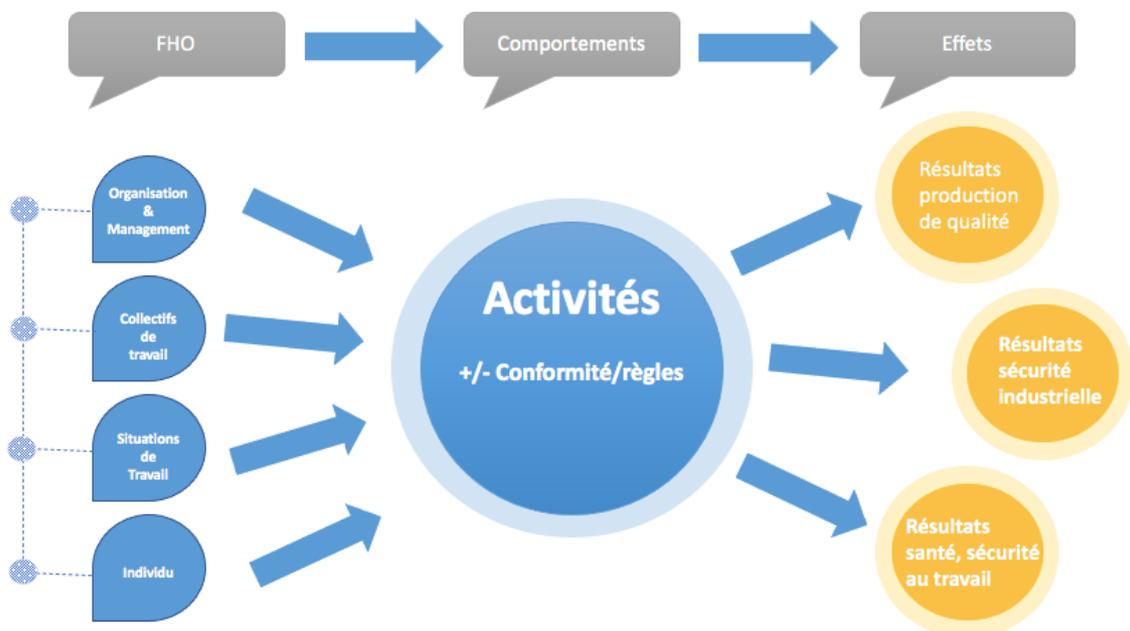
c) Agir sur les performances en sécurité grâce à trois piliers

Les préoccupations pour la sécurité ont connu plusieurs phases de développement chronologique, chaque dimension s'ajoutant aux précédentes pour améliorer la performance en sécurité :

- **Les actions techniques** : intégrité des installations, redondances, capteurs de défaillances, automatismes de protection ...
- **Le développement des systèmes de management de la sécurité (SMS)** : formalisation de l'ensemble des processus, procédures, règles et mise en place pour concourir à la sécurité
- **La reconnaissance des facteurs humains et organisationnels (FHO)** : c'est-à-dire l'identification et la prise en compte des facteurs qui conditionnent une activité humaine efficiente et sûre.

On compte quatre grandes composantes dans les FHO qui contribuent à la sécurité :

- **Les individus** : compétences, formation, état de santé,
- **La situation de travail** : conçue ou non en fonction des propriétés humaines et tâches à réaliser,
- **Les collectifs de travail** : qualité des groupes de travail, débats, transmission des informations,
- **L'organisation et le management** : notamment le rôle des managers, l'implication des salariés dans la mise au point des règles de sécurité, le traitement participatif des situations problématiques,



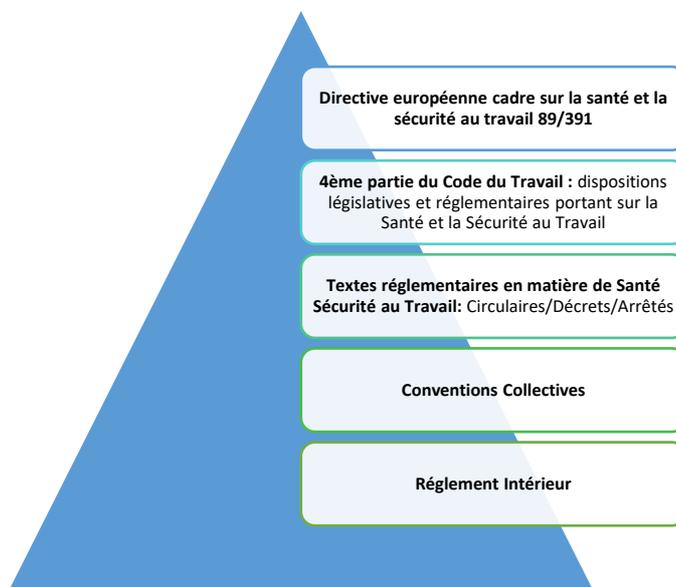
Légende 4 : Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle

L'objectif premier d'une culture sécurité étant la réduction de façon sensible de la gravité et la fréquence des accidents du travail. Un des objectifs secondaires, mais tout aussi important, est de doter le personnel d'une capacité à réagir en cas d'anomalie, mais aussi d'anticiper l'évolution possible d'une situation dangereuse. Les salariés deviennent ainsi des acteurs à part entière de cette démarche. Cette démarche de culture sécurité est avant tout volontaire mais également influencée par la réglementation.

d) Les exigences réglementaires et la culture sécurité

La réglementation existante en matière de culture sécurité en milieu professionnel peut s'aborder sous deux aspects :

- L'aspect protection de la population, au sens large du terme, qui pourrait être impactée par un accident technologique majeur. C'est alors *la Directive SEVESO* qui impose aux sites qui y sont soumis une politique de prévention des accidents majeurs (PPAM) et la mise en place d'un système de gestion de la sécurité (SGS). Ces deux éléments étant tournés en partie vers la prise en compte du facteur humain dans la maîtrise du risque industriel. Cette partie ne sera pas développée, puisque le site MANON SAS n'est pas classé SEVESO.
- Le second aspect concerne les travailleurs en milieu professionnels. *La Directive Européenne Cadre sur la santé et la sécurité au travail 89/391* en date du 12 juin 1989 peut être considérée comme l'une des bases juridiques de la culture sécurité. Elle est notamment à l'origine des neuf principes généraux de prévention.



Légende 5 : Pyramide de Kelsen de la Santé et Sécurité en milieu professionnel

Cette pyramide pourrait également comporter des documents émanant d'organismes publics de référence comme la documentation produite par L'Institut National de la Recherche et de Sécurité (INRS) qui fait référence dans le domaine, mais également l'Institut National de l'Environnement Industriel des Risques (INERIS), plus axé sur le risque industriel majeur. Il est aussi intéressant de rappeler que le dernier échelon de cette pyramide de Kelsen est le niveau européen, tandis que dans un secteur nécessitant un niveau de sécurité encore plus poussé comme le secteur du nucléaire, la sécurité se pilote à l'échelle mondiale avec des textes émanant de l'Agence Internationale à l'Énergie Atomique.

Concernant la partie juridique de la pyramide ci-dessus, il existe deux articles constituant les bases les plus importantes en matière de santé, sécurité au travail :

L'article L4121 – 1 du code du travail, portant sur l'obligation de sécurité de l'employeur :

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1. Des actions de prévention des risques professionnels, y compris ceux mentionnés à l'article L. 4161-1 ;*
- 2. Des actions d'information et de formation ;*
- 3. La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.*

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

Ainsi que **l'article L4122 – 1 du code du travail**, portant sur l'obligation de sécurité du salarié :

Conformément aux instructions qui lui sont données par l'employeur, dans les conditions prévues au règlement intérieur pour les entreprises tenues d'en élaborer un, il incombe à chaque travailleur de prendre soin, en fonction de sa formation et selon ses possibilités, de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles des autres personnes concernées par ses actes ou ses omissions au travail.

Les instructions de l'employeur précisent, en particulier lorsque la nature des risques le justifie, les conditions d'utilisation des équipements de travail, des moyens de protection, des substances et préparations dangereuses. Elles sont adaptées à la nature des tâches à accomplir.

La culture sécurité implique l'employeur mais aussi le salarié. En effet, l'employeur est responsable de la sécurité de ses salariés en vertu de son obligation de résultat en matière de sécurité au travail. En application stricte de ce principe, la réglementation ne peut concéder à un employeur que ses salariés aient un accident durant leur temps de travail et que le risque zéro dans le domaine des risques professionnels soit difficilement concevable surtout sur un site industriel.

La mise en conformité réglementaire d'une entreprise est une des premières étapes de la mise en place d'une culture sécurité pérenne. Il est obligatoire de se conformer à la loi. Ainsi, toute cette réglementation peut paraître contraignante. Mais il est essentiel de mettre en place une veille réglementaire efficace, afin de prendre les devants et d'augmenter le niveau de sécurité de l'entreprise en étant de plus en plus exigeant. Au sein d'une PME, il est parfois très difficile de mettre en place une veille réglementaire efficace tout en essayant en parallèle d'augmenter la conformité du site et des installations, animer la culture sécurité, mettre à jour les indicateurs.

Afin de mettre en place une démarche de prévention des risques professionnels, il est important d'impliquer tous les acteurs concernés et tenir compte des spécificités de l'entreprise (taille, moyens mobilisables, organisation, sous-traitance, co-traitance, intérim, filialisation, implantation géographique multiple, présence de tiers externes comme du public ou des clients...).

Il est nécessaire de s'appuyer sur les neuf grands principes généraux (L.4121-2 du Code du travail) qui régissent l'organisation de la prévention.

- Éviter les risques, c'est supprimer le danger ou l'exposition au danger.
- Évaluer les risques, c'est apprécier l'exposition au danger et l'importance du risque afin de prioriser les actions de prévention à mener.
- Combattre les risques à la source, c'est intégrer la prévention le plus en amont possible, notamment dès la conception des lieux de travail, des équipements ou des modes opératoires.
- Adapter le travail à l'Homme, en tenant compte des différences interindividuelles, dans le but de réduire les effets du travail sur la santé.
- Tenir compte de l'évolution de la technique, c'est adapter la prévention aux évolutions techniques et organisationnelles.
- Remplacer ce qui est dangereux par ce qui l'est moins, c'est éviter l'utilisation de procédés ou de produits dangereux lorsqu'un même résultat peut être obtenu avec une méthode présentant des dangers moindres.
- Planifier la prévention en intégrant technique, organisation et conditions de travail, relations sociales et environnement.
- Donner la priorité aux mesures de protection collective et n'utiliser les équipements de protection individuelle qu'en complément des protections collectives si elles se révèlent insuffisantes.
- Donner les instructions appropriées aux salariés, c'est former et informer les salariés afin qu'ils connaissent les risques et les mesures de prévention.

La réglementation n'est donc plus contraignante, mais elle devient un véritable outil pour mettre en place cette démarche.

Pour donner un exemple concret, le document unique d'évaluation des risques professionnels a été créé par le **Décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001** portant sur la création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, prévue par l'article **L. 230-2 du code du travail**. La réalisation d'un DUERP en entreprise, peut être perçue comme une contrainte, cependant, ce document constitue un outil essentiel dans l'évaluation et la maîtrise des risques en entreprise. Il permet d'identifier les risques, les évaluer, les hiérarchiser, mais aussi de les maîtriser en mettant en œuvre un plan d'action. La culture sécurité, c'est ainsi passer d'une contrainte à une opportunité.

3- Les différents niveaux de sécurité chez MANON SAS

Afin de clôturer cette première partie, il est intéressant de définir les niveaux de sécurité de la société MANON SAS. Le site « *officiel prevention.com* » met à disposition un article portant sur la culture sécurité et qui permet de définir les différents niveaux de culture sécurité en entreprise. Ces niveaux de culture sécurité sont basés sur les recommandations du sociologue américain, Ron Westrum.

Niveau	DENI	MINIMALISTE	GESTIONNAIRE	PROACTIF
CARACTERISTIQUES SECURITE DE L'ENTREPRISE	Absence de DUERP	Entreprise mettant en œuvre le minimum d'actions pour éviter d'être trop souvent en effraction vis-à-vis du Code du Travail	DUERP réalisé en collaboration avec les instances du personnel	Prise en compte partagée par tous les acteurs de l'amélioration des conditions de travail
	Aucune formation sécurité	Sentiment de faire l'indispensable	Définition d'objectifs de sécurité et d'amélioration des conditions de travail simples	Politique de prévention : procédures, plans d'actions impliquant chaque niveau de responsabilité
	Quelques EPI attribués mais sans sensibilisation aux risques et contrôle d'efficacité	DUERP reste au niveau de la direction	Analyses et plan d'actions à la suite d'accidents graves uniquement	Vision globale des risques de l'entreprise
	Refoulement collectif du danger	CSSCT purement formel	Actions de formation ciblées	Fixation d'objectifs avec priorisation et suivi d'un plan d'actions et une implication personnelle de la Direction Générale
		Formation sécurité : vue uniquement comme un moyen de se dédouaner en cas d'accident	Aspect managérial (ergonomie, éclairage, machines) identifié et avec un budget correctif attribué	Efforts conséquents dédiés à la formation et à la sensibilisation des salariés aux risques professionnels
		Actions sécurité non planifiées et axées sur la protection individuelle uniquement	Implication moyenne de la direction	Valorisation et implication des partenaires extérieurs dans la prévention des risques
			Règlement intérieur avec des dispositions sur l'alcool, le tabagisme, le harcèlement de façon formelle sans plan d'action	Valorisation de la mission du CSSCT et CSE
			Culture sécurité orientée sur l'obtention de résultats immédiats à l'aide d'une analyse des événements précédents	Réelle démarche d'amélioration continue

NIVEAU DE CULTURE SECURITE

MANON
SAS

Légende : Les différents niveaux de sécurité selon Ron Westrum

Le niveau de culture sécurité de MANON SAS se situe aujourd'hui entre deux catégories, « *minimaliste* » et « *gestionnaire* », avec des éléments montrant que l'évolution et l'avancement sont toujours en cours, car des éléments de la catégorie « *gestionnaire* » sont déjà mis en place : règlement intérieur avec des dispositions sur l'alcool, le tabagisme, l'analyse et la mise en place de plans d'actions.

Cependant, cette culture sécurité n'est pour le moment vivante qu'à travers le poste d'ingénieur sécurité, que j'occupe à temps partiel. Il est primordial, dans un premier temps, de consolider les bases de cette culture sécurité en approfondissant le suivi des actions et en impliquant d'avantage les différents managers afin qu'ils puissent faire partie intégrante de ce management de la sécurité. Il est intéressant de noter que l'amélioration de la culture sécurité passe par le maintien de ces acquis, puisque ne pas régresser c'est s'améliorer.

Nous allons voir dans cette seconde partie comment, grâce à des outils disponibles, la réglementation existante, la prise en compte de l'intégralité des facteurs intervenant dans une démarche de prévention il est possible d'améliorer une culture sécurité puis d'en commencer à en assurer sa pérennité.

II- L'amélioration de la culture sécurité chez MANON SAS

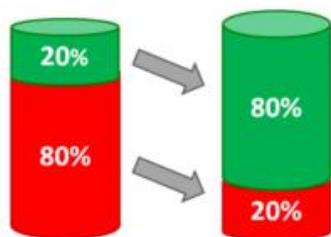
1- L'évaluation du niveau de sécurité

a) De l'analyse à la détermination des projets sécurité

La phase d'analyse est toujours la première d'une démarche de gestion de projet. Par la suite, l'analyse devient automatique car c'est elle qui permet de déterminer les nouveaux projets à réaliser afin d'améliorer le niveau de sécurité. L'analyse réelle ne peut s'effectuer que sur le terrain au contact des principales problématiques de sécurité. Pour aiguiller et axer cette analyse, une phase préalable d'étude des statistiques est primordiale. Celle-ci permet d'avoir une idée précise des conséquences pour l'entreprise lors de la survenue d'un accident ou d'un dommage.

L'analyse des statistiques est toujours intéressante, puisqu'elle permet de corréliser des valeurs avec des faits et de faire des parallèles avec des lois de ce domaine. Ainsi la *loi de Pareto* ou le principe des 80/20 est un phénomène empirique mais qui a été constaté dans de nombreux domaines :

Le Principe de Pareto le 80/20 ou 20/80

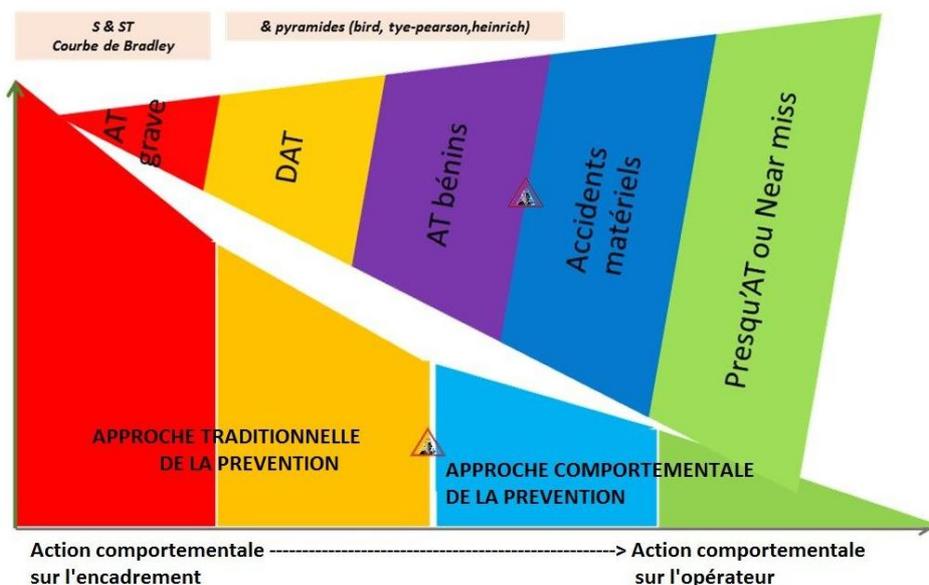


Légende 6 : Le principe de Pareto

- **Gestion client** : 80 % du chiffre d'affaires est réalisé par 20 % des clients,
- **Services** : 80 % des réclamations proviennent de 20 % des clients,
- **Gestion de projet** : 20 % du temps consacré à un projet produit 80 % des résultats,
- **Accidentologie routière** : 80 % des accidents sont provoqués par 20 % des conducteurs,
- **Vie quotidienne** : 20 % de nos vêtements sont utilisés 80 % du temps

Ainsi, cette loi est également applicable dans le domaine de la sécurité au travail sous l'axe qu'un petit nombre d'individus subit la majorité des accidents : 20% des salariés subissent 80% des accidents. Ce principe permet donc de cibler au travers de statistiques d'accidents du travail les travailleurs les plus exposés et les travaux les plus dangereux.

Une autre loi de représentation statistique en matière d'accidents du travail est la pyramide de Bird. Établie en 1969 pour une compagnie d'assurance américaine, cette pyramide met en évidence la répartition des accidents du travail. Par conséquent, elle permet de définir les moyens d'action pour réduire le nombre d'accidents du travail.



Légende 7 : Courbe de Bradley, comprendre les changements de mentalité et de comportement, nécessaires pour développer graduellement une culture sécurité

Deux possibilités d'actions sont présentes :

- Travailler sur le haut de la pyramide en mettant tout en œuvre pour réduire la probabilité d'occurrence d'un accident mortel. C'est généralement le but recherché au début d'une prise de conscience de l'importance de la sécurité en milieu professionnel,
- Travailler directement sur les comportements à risque, en cherchant à ce que l'ensemble du personnel s'inscrive dans une vraie démarche sécurité en instaurant par conséquent une culture sécurité solide. En réduisant la base de la pyramide, le travail effectué portera sur l'ensemble de la pyramide et permettra ainsi que réduire les probabilités d'occurrence des presqu'accidents, des accidents sans arrêt, dans accidents avec arrêt et des accidents mortels de façon globale.

Premier des neuf principes généraux de prévention, la réduction des risques directement à la source, et également sur le matériel qui en est à l'origine et sur les comportements, constitue donc un des piliers fondamentaux de la culture sécurité.

b) Application et Analyse au site MANON SAS

Afin de pouvoir identifier les postes de travail les plus accidentogènes, j'ai dû dans un premier temps créer un support de remontée d'information complet et facile à remplir afin de pouvoir avoir le plus de détails possibles sur l'accident ou l'incident au travail. Une fois la remontée d'information effectuée, je réalise ensuite une enquête sur le terrain avec le salarié concerné par l'accident ou l'incident afin de mettre en avant les causes profondes de l'accident. Il est nécessaire de se poser différentes questions afin de pouvoir avoir l'ensemble des éléments qui ont conduit à un accident. Il peut m'arriver parfois, pour les accidents très complexes de réaliser un arbre des causes. En général, les accidents étant très fréquents mais avec une gravité très faible, je me sers du questionnaire d'analyse que j'ai créé (cf. annexe 2).

Cette analyse et enquête me permet de mettre en avant les causes profondes de l'accident et de proposer un plan d'action à la Direction pour éviter que l'accident se reproduise.

Grâce à cette gestion des accidents et des incidents, j'ai pu déceler les zones et postes à risques.

Il a été ainsi nécessaire de mener des actions sur ces axes, comme la création d'un accueil sécurité obligatoire pour les nouveaux arrivants, les intérimaires et les entreprises extérieures. Sur mes trois années d'alternance, j'ai ainsi pu travailler sur de nombreux thèmes sécurité au travers d'analyses, retours terrains et des axes sécurité définis par la direction du site. La culture sécurité étant encore très récente au sein de l'entreprise, il a été nécessaire de travailler sur de nombreux sujets tels que :

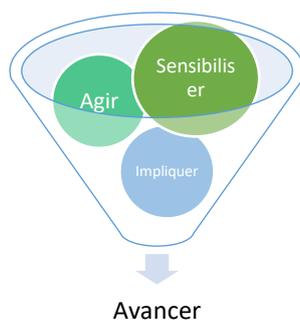
Thèmes	Activités
Évaluation des risques	Refonte du DUERP Création des Protocoles de Sécurité Création des Plan de Prévention et permis associés
Sensibilisation	Création des ¼ d'heure sécurité mensuels Accueil QHSE Formations spécifiques en interne Flyers de sensibilisation HSE Fiches de poste sécurité
Gestion de projet	Pilotage des Comité Internes de Sécurité (CIS) et gestion des actions sécurité
Gestion de crise COVID-19	Création des procédures COVID-19
Suivi de chantier	Suivi du chantier de remise aux normes de la STEP
Animation HSE	Audit quotidien et sensibilisation des équipes sur le terrain
Gestion du parc EPI	Analyse des besoins EPI Suivi des stocks
Gestion des AT	Analyse des Accidents et Incidents Mise en place et suivi des indicateurs Communication des indicateurs
Démarche TMS PRO	Mise en place de la démarche TMS PRO en collaboration avec la CARSAT

La remontée d'information prend petit à petit une place importante dans le quotidien des équipes. Nous commençons maintenant à faire des remontées d'informations concernant des incidents.

2- La mise en application de la démarche d'amélioration de la culture sécurité

La réalisation de cette amélioration peut se regrouper sous différents axes qui conduisent à l'objectif ultime d'une telle démarche : avancer et augmenter le niveau de sécurité du site. Les trois principaux axes étant : **sensibiliser**, **agir** et **impliquer** mais on peut également y ajouter les axes Communiquer et former qui font partie intégrante de la démarche.

Nous allons voir dans cette partie comment, de façon concrète, se traduit cette démarche sur le terrain.



a) Sensibiliser dans une culture sécurité

La phrase « *la connaissance ne vaut que si elle est partagée* » peut s'appliquer grandement au domaine de la sécurité au travail. Ainsi, le premier axe à développer dans une culture sécurité est donc la sensibilisation des salariés. Sensibiliser l'ensemble du personnel de façon régulière en leur faisant un retour sur la démarche sécurité de l'entreprise mais aussi en les positionnant au cœur de celle-ci, permet une meilleure connaissance des risques, des règles à respecter et des enjeux de la culture sécurité.

La sensibilisation en entreprise passe par quatre grandes méthodes :

- La communication : affichage, mailing, goodies, livrets
- L'audit : visite des locaux
- Le E-learning : quiz scénarisés, vidéos, chasses aux risques
- Le présentiel : en petit groupe, intervention d'experts internes ou externes, population ciblée



Légende 8 : Les quatre méthodes pour sensibiliser les collaborateurs

Afin de pouvoir sensibiliser l'ensemble des salariés et que celle-ci soit efficace, c'est-à-dire que les équipes se sentent concernées et impliquées, il est important de choisir plusieurs types de méthodes de sensibilisation. Pour certains risques, il peut être intéressant de coupler plusieurs méthodes de communication, comme un flyer de prévention dans les bulletins de salaires et un livret distribué à la suite d'une formation en présentiel.

La sensibilisation est destinée à plusieurs publics :

- L'accueil des nouveaux arrivants (intérimaires, entreprises extérieures, nouveaux embauchés),
- Le quart d'heure sécurité mensuel au « coin sécurité » en production,
- Les formations sécurité adaptées aux besoins des différentes équipes.

Lors de mon arrivée sur site en 2018, il n'y avait pas d'accueil QHSE des salariés. Les nouveaux arrivants, stagiaires, intérimaires, entreprises extérieures n'étaient pas accueillis lors de leur arrivée sur site. Or, tout nouvel embauché doit recevoir, à la fois, un accueil et une formation à la sécurité au poste. Le code du travail parle de formation pratique et appropriée (**Article L4141-2 du code du travail**).

L'une de mes premières missions a donc été de créer un support de formation en collaboration avec le service qualité. L'objectif était de concentrer l'ensemble des règles et bonnes pratiques à suivre au sein de la société afin que les équipes puissent travailler en sécurité et mieux connaître les risques auxquels ils étaient exposés.

J'ai donc identifié trois types de population à former : les intérimaires, les nouveaux embauchés et les entreprises extérieures.

• L' a c c u e i l Q H S E d e s i n t é r i m a i r e s

Au sein d'une structure, le personnel intérimaire constitue l'une des populations les plus accidentogène d'une entreprise. Il est nécessaire de sensibiliser à la sécurité les intérimaires dès leur arrivée sur site et avant leur prise de poste. En haute saison, nous faisons appel à près de soixante intérimaires en production sur divers postes. Il est donc primordial que l'ensemble des intérimaires soient formés à la sécurité.

La sensibilisation se réalise actuellement à deux niveaux :

- La formation QHSE en agence d'intérim avant la prise de poste via un support Powerpoint de formation et la distribution d'un livret d'accueil (suivant le support de formation que j'ai créé. L'ensemble des agences d'emplois avec lesquelles nous travaillons ont été formées par mes soins lors d'une journée sécurité en 2020) ;
- La formation QHSE en interne après la prise de poste suivant un support de présentation Powerpoint, la réalisation d'un questionnaire de fin de formation et la distribution d'un livret d'accueil

Le support de formation s'articule de la manière suivante : (cf. annexe n°3)

- Une présentation du site (accès parking, point de rassemblement, vestiaires, coin fumeur)
- Les principes de la qualité et sécurité alimentaire (méthode des 5S)
- Les bonnes pratiques de qualité et sécurité alimentaire dans l'usine
- La tenue de travail et les bonnes pratiques d'hygiène
- Les risques et les bonnes pratiques au poste de travail (zoom sur le travail en hauteur, la circulation dans l'entreprise, la conduite d'engins, le port de charge, le bruit au travail, le risque électrique etc...)

Actuellement c'est le service Qualité et moi-même qui avons la charge de ces accueils QHSE.

Cependant, la formation des intérimaires avant la prise de poste par l'agence d'intérim n'est pas un moyen fiable de sensibiliser les intérimaires. Nous connaissons un taux de turn-over très important au sein de cette population et il ne nous est pas possible de suivre correctement le taux de personnes formées avant la prise de poste.

De même, en interne, il devient compliqué d'organiser des sessions de formation avec les intérimaires étant donné le taux de turn-over important. Une session de formation dure environ quarante-cinq minutes, en haute saison, une formation de cette durée n'est pas possible, car trop longue, et vient perturber le fonctionnement de l'atelier de production.

En collaboration avec le service qualité, nous avons donc décidé de changer notre méthode d'accueil à la sécurité et de passer à un accueil digitalisé. Cette méthode nous permettra de réduire le temps de formation, faciliter la compréhension des consignes, et d'augmenter la couverture de population touchée. Ce mode d'accueil digitalisé permettra d'avoir un suivi des travailleurs qui ont été formés ou non de façon continue (entreprises extérieures, intérimaires, nouveaux embauchés). Avant la prise de poste, les intérimaires pourront suivre l'accueil QHSE via leur téléphone ou bien en interne, sur une tablette.

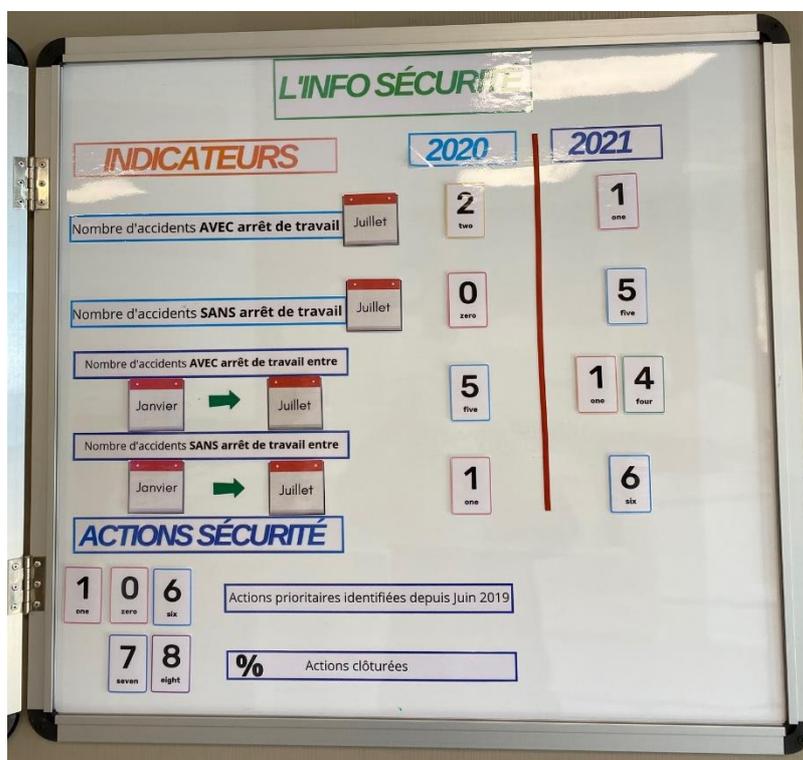
L'accueil fera l'objet d'un questionnaire, réalisable également sur téléphone, ordinateur ou tablette. Depuis la plateforme du logiciel d'accueil nous pourrions vérifier que l'ensemble des salariés ont bien été formés. Lors des audits IFS, nous pourrions justifier d'une meilleure traçabilité des formations QHSE.

La sensibilisation va plus loin que l'accueil QHSE en lui-même, cela permet d'intégrer l'intérimaire dans nos équipes dès son arrivée. Par la suite, il sera primordial de continuer cette sensibilisation tout au long de la mission de l'intérimaire par un système de tutorat par exemple.

La réalisation de cette mission s'est montrée très intéressante car elle m'a permis de comprendre le ressenti des personnes vis-à-vis de la sécurité. En effet, ce sont souvent des travailleurs peu qualifiés enchaînant des emplois précaires, leur ressenti peut donc différer de celui du personnel expérimenté. La mise en place de l'accueil QHSE digitalisé est encore très récente. Il n'est donc pas possible de tirer de conclusion actuellement. Afin de savoir si l'accueil QHSE digitalisé est efficace il serait intéressant de commencer à suivre davantage les accidents des intérimaires en collaboration avec les agences d'emploi. Cela nous permettrait de faire un état des lieux du taux de fréquence et de gravité seulement pour la population intérimaire et de pouvoir évaluer sa progression.

L'accueil QHSE est une formation indispensable lors de l'entrée des salariés. Cependant il est essentiel de continuer à sensibiliser les équipes quotidiennement. Cette sensibilisation peut se faire à l'aide de quarts d'heure sécurité. Ce format de sensibilisation permet de former les travailleurs à un risque spécifique en petit groupe et pendant quelques minutes. C'est un moment important qui permet également de faire prendre conscience aux membres d'une équipe des risques liés à leur poste de travail.

- La conception et la réalisation des ¼ d'heure sécurité



Légende 9 : photo du « coin sécurité » mis en place en 2021

Dès mon arrivée dans la société en 2018, dans le cadre de ma licence professionnelle, j'ai très vite remarqué qu'il n'y avait pas de moment dédié à la sécurité, c'est-à-dire qu'il n'y avait pas de quart d'heure sécurité ni de flash sécurité afin de sensibiliser les travailleurs sur des risques spécifiques. Cette absence de moment dédié à la sécurité ne permettait pas aux équipes de se sentir impliquées dans la culture sécurité. Ainsi, cette année, j'ai décidé de mettre en place, mensuellement, un quart d'heure sécurité.

La démarche de réalisation des quarts d'heure sécurité a été lancée et s'est couplée à la démarche de gestion des actions sécurité qui sera développée dans la partie suivante. Dans un premier temps, l'objectif premier de cette démarche est de développer un thème sécurité précis, chaque mois, en commençant par les thèmes sécurité principaux du site : manutentions manuelles, risque bruit, risque chimique, ou bien encore le risque vibration ou brûlure. Dans un second temps, mon objectif est de créer des relais sécurité, par le biais des chefs d'équipes et des membres du CSE. En effet, il est primordial que la culture sécurité continue de vivre en mon absence.

Une fois la culture sécurité bien encrée, ces relais sécurité pourront remonter des informations essentielles à la direction et pourront également sensibiliser l'ensemble des travailleurs au poste de travail et dès lors qu'ils descelleront un risque.

Le format du quart d'heure sécurité est court : une quinzaine de minutes par équipe, il est donc nécessaire d'être synthétique, clair et concis.

Chaque quart d'heure sécurité se réalise au coin sécurité, directement en production, dans une zone calme et sécurisée. Ce coin est dédié à l'affichage des règles sécurité, des indicateurs et des thèmes abordés lors des quarts d'heure sécurité. C'est une zone que j'ai choisie avec soin, puisqu'elle se situe à l'intérieur des zones de circulation qui mènent aux vestiaires.

Dans l'idéal, je choisis un petit groupe de personnes qui est accompagné par le chef d'équipe, premier relais entre l'équipe et la direction en termes de sécurité.

Le format oral ayant été retenu dans un objectif d'adaptation au personnel, certains travailleurs ayant peu d'aisance à l'écrit. Le support du quart d'heure sécurité est disponible en annexe 4.

L'objectif étant d'impliquer l'intégralité du personnel, il a donc été nécessaire de s'adapter aux horaires des travailleurs lors du passage à des horaires en poste. Cependant, le quart de nuit n'a pas toujours été sensibilisé lors de notre fonctionnement en 3x8. Seuls les quarts du matin et de l'après-midi ont pu être sensibilisés.

Cette démarche est encore très récente, peu de thèmes ont donc pu être abordés. J'ai également rencontré de nombreuses difficultés lors de la mise en place de cette démarche. En effet, à de nombreuses reprises les quarts d'heure sécurité ont été décalés, voire annulés, car l'organisation de l'atelier de production ne permettait pas aux équipes d'être libérées, même en plusieurs groupes de personnes. De plus, le chef d'équipe a trop peu souvent pu être libéré pour ces moments d'échanges sécurité. Cette absence du chef d'équipe ou du Responsable Production, consolide l'analyse faite ultérieurement, la sécurité n'est pas encore une culture partagée par l'ensemble des travailleurs. Il est donc important de souligner que c'est un axe de travail qu'il faudra poursuivre après mon départ.

Mois	Thèmes	Nombre de personnes formées
Avril 2021	Le travail en hauteur	11
Mai 2021	Le bruit au travail	6
Juin 2021	Les vibrations au poste de travail - spécial cariste	5

La forme du quart d'heure sécurité ayant été définie après une période de rodage, il se décompose toujours de la manière suivante :

- Définition du risque abordé
- La réglementation applicable
- Les risques associés sur le terrain
- Les bonnes pratiques
- Phase de questions/réponses et feedbacks et/ou retour d'expérience des travailleurs

En complément de ce support, viennent s'ajouter les indicateurs sécurité du mois ainsi que les points importants sur lesquels je vais travailler avec les équipes pendant le mois.

La préparation de ces supports prend donc un temps relativement important car si les équipes ne voient que la partie « émergée de l'iceberg » lors de ces quinze minutes qui sont consacrées à leur quart d'heure sécurité, il y a derrière une phase importante de préparation : support, mise à jour des indicateurs, planning de suivi des actions sécurité et l'affichage des supports.

Pour terminer sur cette mission névralgique pour le développement de cette culture sécurité mais aussi sur l'aspect sensibilisation, on peut noter qu'au départ le personnel était plutôt réticent à cette démarche. Notamment dans certaines équipes qui le voyaient comme une perte de temps, une réunion futile.

Mais au cours du temps et devant la présentation des actions réalisées, l'importance des indicateurs, le nombre d'accidents du travail, le nombre d'actions sécurité réalisées, l'ensemble du personnel a commencé à prendre conscience de l'importance de la sécurité sur site. Ainsi le personnel s'est réellement investi durant ces moments de partage.

Cependant, il reste encore un long chemin à parcourir afin de pérenniser cette démarche et faire passer la culture sécurité au même niveau que la production et le fonctionnement de l'atelier, puisque l'un ne va pas s'en l'autre. Il est nécessaire que les chefs d'équipe et les managers s'impliquent davantage dans cette culture sécurité afin que celle-ci soit placée au cœur de la politique d'entreprise.

b) Agir dans une culture sécurité

- La gestion des actions sécurité

La démarche de gestion des actions sécurité est faite en parallèle de la démarche de réalisation des flashs sécurité mais aussi des visites sur sites quotidiennes. L'objectif ultime de cette démarche est de faire en sorte que l'ensemble des services présents sur site prennent conscience de leur rôle vis-à-vis de la sécurité. Il est donc primordial de les impliquer dès que possible dans la démarche afin qu'ils en soient de réels acteurs. Cet objectif sera atteint au cours des mois et détaillé par la suite. Lors du premier flash sécurité d'avril 2021, l'objectif a été de présenter la démarche sécurité, les indicateurs HSE (nombre d'accidents du travail, nombre d'actions planifiées en CIS (Comité Interne de Sécurité) et le nombre d'actions réalisées). Plus d'une centaine d'actions ont été enregistrées depuis 2019 (lors du rachat par le groupe Marbourg). Ce fichier de cotation et de priorisation des actions HSE est devenu un réel outil de travail puisqu'il me permet de faire l'inventaire de l'ensemble des actions à mettre en place, les suivre, les présenter à la direction lors des CIS, mais aussi relancer les différentes parties intéressées grâce à un plan d'action. Il me permet également de prioriser les actions à mener qui sont très nombreuses.

Depuis quelques mois maintenant, ce plan d'action est également lié à notre accidentologie. En effet, dès que nous avons un AT ou bien un incident, j'enrichis le fichier avec les mesures correctives et de prévention qui sont à mettre en place.

J'ai créé ce fichier de façon qu'il reprenne les grands principes du DUERP. Ce support est donc un outil de cotation et de priorisation des situations dangereuses, suivi d'un plan d'action afin de pouvoir mettre en place des mesures organisationnelles, techniques, humaines (cf. annexe 5).

Il se compose de la manière suivante :

- Numéro de l'action
- Le numéro d'enregistrement de l'accident du travail/incident s'il existe
- La localisation du risque sur site (salle chaufferie, zone tampon, dépôt logistique etc...)
- Le danger
- La situation dangereuse
- Le risque
- La cotation : gravité, fréquence, maîtrise de risque et coefficient de risque final
- Mesure de prévention proposée
- Le pilote
- La date butoir
- L'avancement

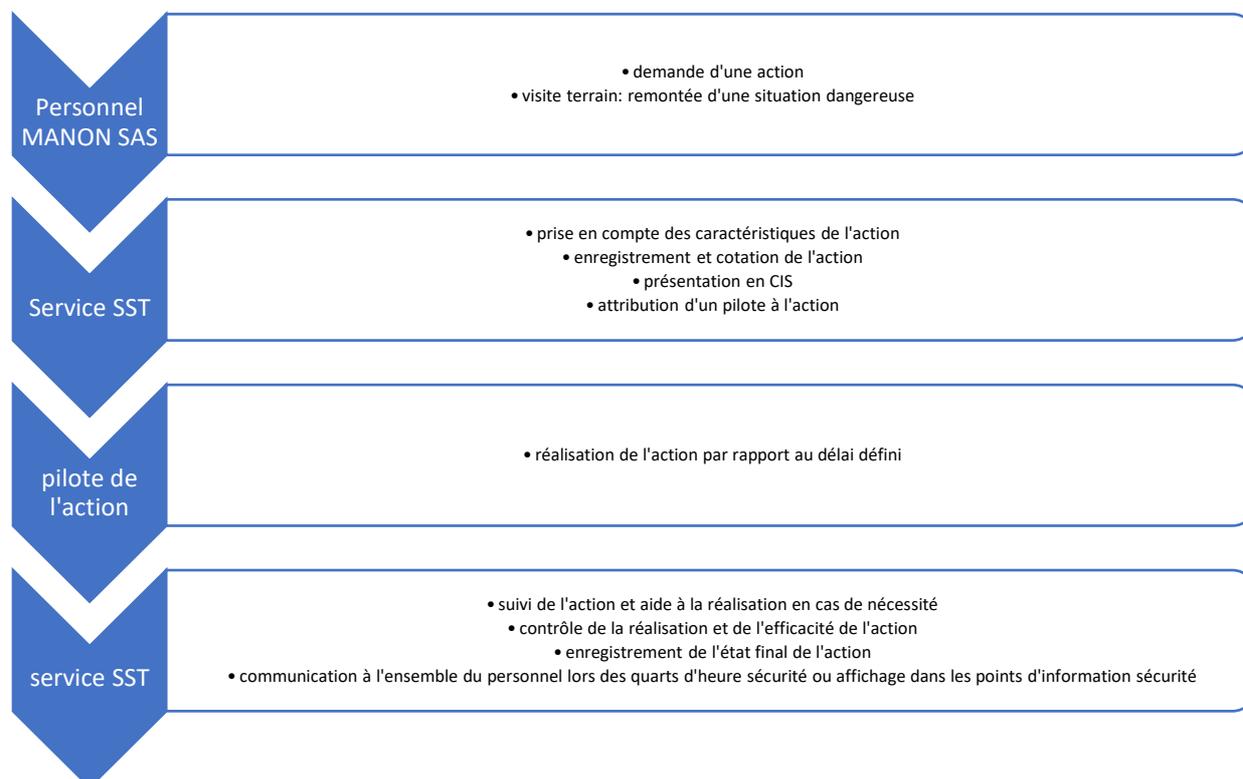
Les possibilités qu'offrent Excel en matière de gestion d'un tableau étant relativement développées, il s'est avéré très approprié pour la gestion de ce plan d'actions et de manière plus générale à la gestion d'un plan d'action sécurité.

Domaine de l'action	Caractéristiques
Actions techniques	Affectation d'un matériel, réparation d'une machine, aménagement d'un poste de travail, action corrective sur une situation dangereuse
Actions organisationnelles	Reprise d'une consigne sécurité qui a pu se perdre avec le temps, besoin de réalisation d'une procédure sur un thème spécifique ou de mise en place d'une organisation
Action humaine	Demande d'une formation, demande d'un retour sur un thème sécurité à l'ensemble du personnel.

Une grande majorité des mesures de prévention retenues en CIS sont des actions techniques, environ 90% d'entre elles sont des actions correctives qui font suite à la présence et détection d'une situation dangereuse. Néanmoins, il est important de noter qu'au cours du temps de plus en plus d'actions ont été réalisées, les salariés ont noté qu'il y avait une amélioration de leurs conditions de travail à la suite de la mise en place de ce plan d'action et de ces réunions CIS.

Catégorie d'avancement de l'action	Caractéristiques
CLOTUREE	L'action est terminée intégralement. Elle a également été vérifiée et est considérée comme efficace sur le terrain.
EN COURS	L'action est en cours de réalisation, elle sera terminée prochainement, mais il reste des points à continuer pour pouvoir la clôturer : vérification de l'efficacité, fin de l'action technique (réception de matériel).
AUCUN	L'action n'a pas débutée. Elle est enregistrée dans le fichier de suivi et sera traitée prochainement. Dans cette catégorie sont également classées les actions nécessitant un investissement important mais considéré comme réalisable.

Le process de réalisation d'une action est bien rodé et applicable à toutes les actions remontées. Même si le pilote est différent du service SST, un suivi et un contrôle de l'efficacité est effectué par le service SST tout au long de la réalisation de l'action. Ainsi le process type de la réalisation d'une action est :



La démarche de gestion des actions sécurité, comme toute démarche de gestion de projet a pu présenter quelques difficultés qu'il a fallu surmonter ou contourner pour arriver à l'objectif fixé, notamment en raison du changement d'habitude et de la crainte que peut entraîner la mise en place d'une telle démarche.

L'une des premières difficultés est d'arriver à lancer la démarche auprès des différentes parties intéressées et donc de convaincre les pilotes d'effectuer les premières actions, c'est notamment l'objectif des réunions CIS (cet aspect sera développé par la suite).

La seconde difficulté, et certainement la difficulté majeure, est le délai de réalisation des actions. Ce délai avait, au commencement de la démarche, un retard considérable par rapport au délai fixé initialement, car les actions sécurité n'étaient pas prioritaires par rapport à la production. Les équipes étant en attente de la réalisation de l'action, il était nécessaire de relancer à plusieurs reprises les différents pilotes pour qu'ils avancent sur les sujets en cours. Néanmoins, en préservant et en réussissant à faire réaliser de nombreuses actions, pour certaines majeures, les pilotes ont pris conscience de l'intérêt de la démarche.

Cependant, il a été très difficile de faire vivre cette démarche au cours de mes deux dernières années d'alternance. Lors de mes quinzaines de cours universitaire, personne n'a assuré l'animation de la démarche sécurité et plus précisément, les visites quotidiennes sur site, la cotation des situations dangereuses, le suivi des actions, la relance des pilotes. Des creux dans la démarche sur certains mois sont donc à noter mais dans sa globalité la démarche commence à être encrée. Il faut maintenant poursuivre ce processus et rendre la démarche autonome afin que les demandes du service SST soient prises en compte au même titre que les demandes du service production.

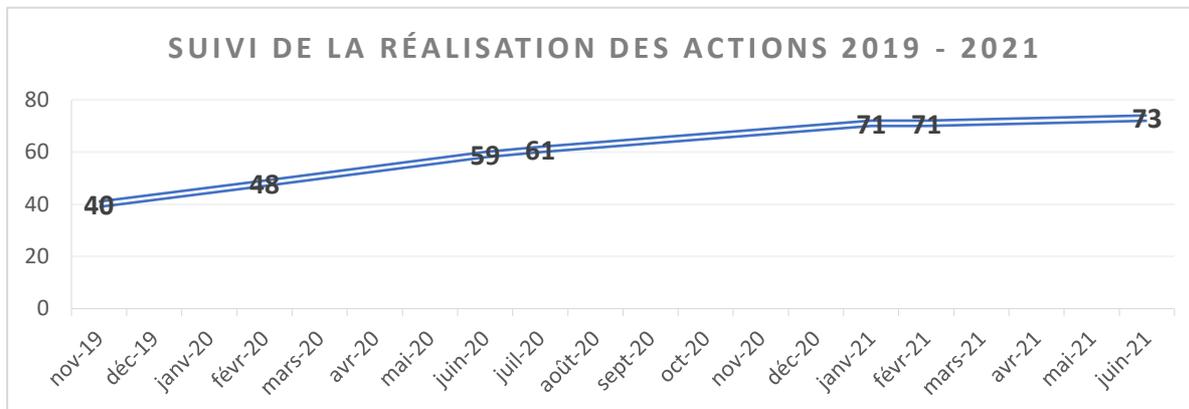
Il est également important de noter qu'après près de trois ans d'alternance au sein de MANON SAS dont deux années focalisées plus particulièrement sur ce thème, la connaissance du site au travers de la réalisation d'autres missions notamment, a permis de mieux connaître les différentes personnes ressource de la démarche. L'un des points les plus importants étant de communiquer auprès des équipes pour les impliquer et leur montrer que la démarche ainsi que le niveau de sécurité du site augmentent tout en effectuant un suivi sur le terrain quotidien des actions et de leur avancée.

- **Les indicateurs**

Ainsi au **21 juin 2021**, ce sont 73% des actions sont clôturées intégralement pour 106 actions enregistrées depuis juin 2019.

Nombre total d'actions	Action clôturées	Actions en cours	Aucun
106	83	21	2
100%	73%	20%	7%

Il est également intéressant de noter au cours du temps les pourcentages de réalisation des actions à travers ce graphique :



Légende 10 : suivi de la réalisation des actions sécurité 2019-2021

L'objectif ultime étant d'arriver à un taux de réalisation des actions de 75% à mon départ fin septembre, ce qui devrait être réalisable. Un point également important est d'assurer la transition avec les personnes qui assureront le suivi complet de cette démarche, afin d'éviter que celle-ci ne s'essouffle au cours du temps et périclite.

Cependant il est important de noter que le CIS représente une charge de travail conséquente pour l'ensemble des pilotes qui sont déjà très chargés.

Durant ces deux dernières années, on peut retrouver des thèmes majeurs concernant les actions clôturées :

- Premiers secours + défibrillateur
- Opérations de chargement/déchargement
- Formation du personnel
- Zones de circulation piétonnes/engins
- Accessibilité – travail en hauteur



Légende 11 : Achat de PIRL (plateforme individuelle)



Légende 12 : Création de zones piétonnes de circulation et de passages piétons afin de mieux gérer les flux et éviter les collisions



- **L'animation et la préparation des CIS (Comité Interne de Sécurité)**

La démarche de gestion des actions sécurité étant une démarche globale à l'échelle du site, il était nécessaire d'impliquer personnellement la Direction du site. Ayant la gestion des actions sécurité pour mission, j'ai été chargé du pilotage intégral du CIS, notamment au travers de sa préparation, l'animation de ses réunions et de son suivi quotidien.

Le Comité Interne de Sécurité se compose du :

- Directeur Général
- Responsable Des Ressources Humaines
- Responsable Production
- Responsable Maintenance
- Responsable Technique
- Technicien Sécurité
- Responsable SST – en alternance.

Ainsi, une périodicité de réunion du CIS par mois a été établie, des points plus spécifiques étant effectués de façon informelle directement avec chaque pilote par moi-même.

J'ai donc animé près d'une trentaine de réunions CIS.

Quelques jours avant le CIS je fais le point avec les différents pilotes sur l'avancement des actions qui leur ont été attribuées. Cela me permet d'écourter les CIS et de les rendre plus efficaces aux vues du nombre d'actions très important.

Avant chaque début de CIS, j'imprime l'ensemble des documents nécessaires afin de balayer les actions les plus importantes qui nécessitent une prise de décision de la Direction ou bien la validation d'un devis. Après avoir clôturé le CIS, je mets à jour les différents indicateurs, je les affiche et les faits passés par courriel à l'ensemble des membres du CIS également.

Les réunions du CIS ont toujours été productives et le fait de se retrouver tous ensemble autour d'une table en présence du directeur général, a toujours permis de donner un « coup d'accélérateur » à la démarche. Le CIS a vraiment été le support de l'amélioration de la culture sécurité car il est la base de la démarche couplée entre le flash sécurité et la gestion des actions. Les membres de ce comité sont tous impliqués dans cette démarche. Ainsi en montrant l'implication directe de la Direction au travers de cette démarche, l'ensemble du personnel a mesuré l'intérêt de celle-ci et la place qui lui est accordée par la Direction, renforçant ainsi l'implication de tous dans l'atteinte des objectifs fixés.

c) Impliquer dans une culture sécurité

L'implication du personnel dans son intégralité fait partie des bases de l'amélioration d'une culture sécurité car c'est ce personnel qui va être le support et le socle de la culture sécurité et la faire vivre. Nous avons développé dans les parties précédentes, le processus de réalisation des actions sécurité, leur gestion et pilotage au niveau du service SST.

Une des principales problématiques identifiées très rapidement dans la démarche de gestion des actions était et reste encore le délai important et les retards conséquents dans le traitement des actions.

Ce retard s'expliquant, en partie, par la saturation de l'équipe maintenance, priorisant ses tâches pour la maintenance corrective par rapport à leur impact sur la productivité ainsi que la charge de travail conséquente des sous-traitants présents sur notre site pour effectuer divers travaux.

Afin de toujours faire avancer la démarche d'amélioration de la sécurité, il est primordial que les chefs d'équipes et managers puissent s'impliquer davantage dans la démarche. Ils se doivent en tant que chef d'équipe ou manager, d'être exemplaire pour transmettre ce message.

Actuellement, nos managers et chefs d'équipe sont trop peu impliqués dans la démarche sécurité, ce qui ne permet pas de crédibiliser la démarche auprès du reste du personnel.

Managers et chefs d'équipe ont une grande connaissance des capacités et des compétences des différents membres de l'équipe au niveau de leurs différents postes de travail. Ils sont donc de vrais atouts pour faire avancer cette culture sécurité, dont le développement commence à s'essouffler. En effet, notamment en période haute (mai-août), l'arbitrage n'est pas en faveur de la sécurité et la production prime sur les sujets de sécurité.

Il est donc important que chacun des managers, chefs d'équipe ou membre du personnel prennent conscience que travailler en sécurité ne signifie pas faire baisser la productivité, bien au contraire.

- **L'implication des interlocuteurs extérieurs : l'exemple de la CARSAT**

L'implication du personnel est primordiale dans la démarche d'amélioration de la culture sécurité mais celle des interlocuteurs extérieurs est également très importante.

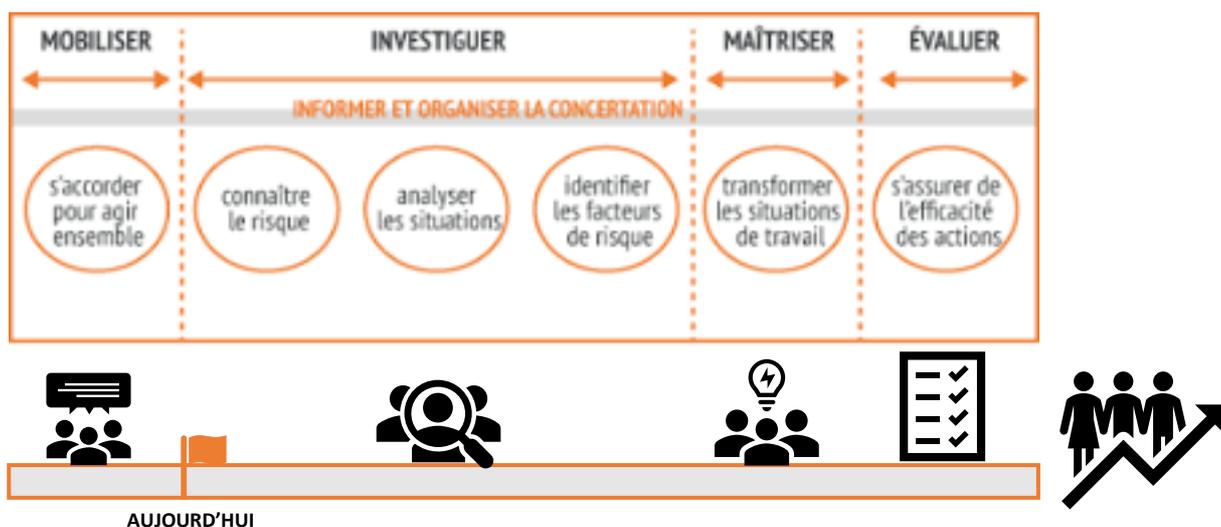
L'implication peut aussi se faire au niveau des interlocuteurs extérieurs en matière de santé et sécurité au travail. Le partenaire avec lequel nous avons le plus échangé est la CARSAT qui intervient comme appui sur des projets majeurs. L'expertise et la maîtrise technique de l'inspecteur CARSAT en charge de notre site est toujours un point positif dans l'avancée des actions sécurité majeures. On peut avoir tendance à voir la CARSAT comme uniquement une instance de contrôle avec un pouvoir de sanction, alors qu'au contraire cette instance peut faire évoluer de façon très positive la culture sécurité et apporter un appui technique sur des domaines où on ne possède pas la compétence nécessaire.

Sur le site de MANON SAS nous réalisons le conditionnement des chips et snacks manuellement, c'est-à-dire qu'une personne a la charge de mettre les sachets de chips ou snacks dans un carton qui sera ensuite mis sur la palette, filmé et chargé pour l'expédition vers nos plateformes logistiques. Plusieurs problématiques sont donc à mettre en avant : le travail statique, les gestes répétitifs, les ports de charges. Nous avons donc eu de nombreuses fois des plaintes concernant des douleurs que les salariés pouvaient avoir lors de la mise en cartons des produits notamment sur un packaging très spécifique qui est le box.

Nous avons donc un projet en collaboration avec la CARSAT : la mise en place de la démarche TMS PRO

La démarche TMS PRO s'articule autour de quatre étapes clés structurées autour d'un questionnaire de vingt-huit questions. La CARSAT propose un programme complet permettant de mettre en place d'un plan d'action efficace au sein de n'importe quelle entreprise, de n'importe quelle taille, afin de réduire les TMS au poste de travail.

Une fois connecté sur l'espace privé de la démarche TMS PRO sur le site de l'assurance maladie ameli.fr, le conseiller CARSAT qui est attribué à l'entreprise peut valider ou non les documents et aider le groupe de travail TMS PRO à avancer.



AUJOURD'HUI

Légende 13 : Démarche TMS PRO

Cette démarche est à mettre en place sur le long terme. Ainsi, lors de mon départ en septembre, elle ne sera pas finalisée. Cependant il est important de noter que l'ensemble des salariés ont été très réactifs lorsque je leur ai proposé de m'accompagner dans cette démarche en juin 2021. Quelques semaines après nous avons déjà constitué un groupe de travail composé des membres volontaires du CSE et nous avons déjà initié les réunions d'informations. J'ai très vite remarqué que les travailleurs souhaitent voir une réelle amélioration de leurs conditions de travail et notamment concernant l'ergonomie au poste de travail. Ils se sont donc tout de suite portés volontaires pour travailler avec moi et mettre en place cette démarche.

Jusqu'à mon départ en septembre nous avons donc convenu d'une réunion hebdomadaire le vendredi, pendant les heures de délégations des membres du CSE. A ce jour, nous avons pu aborder les thèmes suivants :

Réunion du 11/06/2021	Réunion du 18/06/2021	Réunion du 16/07/2021
<ul style="list-style-type: none"> - Présentation de la démarche TMS PRO et des 4 étapes clés - Évaluation de la démarche TMS PRO afin de réaliser un état des lieux actuel 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation sur DUERP - Prise de décision quant aux indicateurs à afficher concernant la démarche TMS PRO et les lieux d'affichage 	<ul style="list-style-type: none"> - Rédaction de la lettre d'engagement de la Direction - Mise en place du tableau de bords et des indicateurs clés de la démarche

Une fois la lettre d'engagement validée par la direction (cf. annexe 6) nous mettrons en place des coins d'affichage et nous réaliserons une réunion d'information auprès des salariés afin de leur parler de cette démarche et de ce qu'elle peut leur apporter de bénéfique dans l'amélioration de leurs conditions de travail.

Cette démarche est encore très récente au sein de la structure, mais une fois que l'analyse des postes aura commencé, un plan d'action sur le court, moyen et long terme pourra être mis en place. Cela permettra à l'ensemble des équipes de pouvoir être impliqué dans la démarche et faire baisser les douleurs des travailleurs quel que soit leur poste.

Le travail en collaboration avec un acteur de la prévention des risques professionnels oblige ainsi à progresser et par conséquent à élargir son point de vue en assimilant les attentes de notre interlocuteur.

Les compétences techniques et les connaissances également théoriques du contrôleur CARSAT permettent d'avoir des indications supplémentaires sur ce qui est possible de mettre en place ou non afin d'améliorer les conditions de travail. Le contrôleur apporte une réelle expertise technique mais pas seulement. Il peut également conseiller la société sur les possibles aides financières pouvant être accordées en fonction de la taille de l'entreprise et du projet. De manière globale, cela permet d'être encore plus efficace dans la démarche d'amélioration de la culture sécurité. En poussant l'implication à nos interlocuteurs extérieurs, on fait ainsi de la culture sécurité une culture globale et qui rassemble l'ensemble des interlocuteurs et partenaires en matière de santé, sécurité au travail pouvant graviter autour d'une entreprise.

III- La pérennité de la culture sécurité

Pour assurer la pérennité des nouvelles pratiques de sécurité au travail, chaque action de prévention doit faire l'objet d'une évaluation régulière. Au moyen d'indicateurs pertinents, il s'agit de mesurer les résultats par rapport aux objectifs fixés et de vérifier la fiabilité des actions.

Les retours et les partages d'expérience seront à ce titre indispensables et pourront également servir de base de travail à d'éventuels correctifs ainsi qu'à l'établissement d'actions de prévention futures.

1- Pérennité de la démarche et analyse de ses perspectives

L'amélioration de la démarche sécurité sur l'intégralité du site a été réalisée et les objectifs fixés initialement atteints. Une démarche, pour pouvoir continuer et exister dans le temps doit s'adapter aux différents changements qui peuvent présenter un risque pour sa pérennité. L'une des principales menaces pouvant empêcher la démarche de continuer est le départ de la personne en charge du pilotage de cette mission, car même si la démarche est une démarche globale à l'échelle du site et concerne l'intégralité du personnel, il est nécessaire qu'une personne en assure le pilotage, le suivi avec rigueur et implication ainsi que la remontée des informations envers la Direction du site. L'outil de management SWOT est un outil d'analyse stratégique qui trouve toute son application dans l'analyse de la pérennité d'une démarche. Il est présenté ci-dessous, adapté à la démarche sécurité mise en place :

Forces

- Remontée d'informations sur les accidents du travail et incidents
- Diminution du nombre d'accidents du travail
- Proactivité des membres du CSE
- Volonté de certains travailleurs de faire avancer la démarche et d'y participer de façon proactive

Faiblesses

- Démarche « jeune »
- Retard dans la réalisation de certaines actions
- Relance régulière des certains pilotes
- Suivi chronophage des actions
- Absence de service HSE dans la société

Opportunités

- Réalisation de nombreuses actions depuis 2018
- Perspectives de réalisation d'action majeures d'ici la fin de 2021

Menaces

- Absence de reprise intégrale de la démarche après le départ de la personne chargée du suivi de celle-ci
- Dégager le temps nécessaire au pilotage des actions
- Absence de budget alloué à la sécurité

La culture sécurité de MANON SAS est en cours d'amélioration. De nombreuses actions ont été mises en place et ont considérablement modifié le quotidien des salariés.

Une des premières actions concerne le bruit au travail. En effet, nous avons un bon nombre de machines produisant des décibels très importants. Ainsi, les salariés en production sont exposés à un bruit constant qui est dangereux pour leur santé. Outre l'obligation réglementaire de s'assurer que les salariés portent des PICB (Protections Individuelles Contre le Bruit) quotidiennement, j'ai fait le choix de me rapprocher du service de la médecine du travail pour m'aider à réaliser une étude du bruit. Pour donner suite à cette étude, nous avons décidé d'équiper, petit à petit les salariés de bouchons d'oreilles moulés. Dans un premier temps, les chefs d'équipes en fabrication (atelier le plus bruyant), le service maintenance et le manager de production seront équipés. A terme, l'ensemble de la production devrait être équipée de PICB moulés, qui permettent d'avoir un confort plus important et surtout le port d'un EPI (Equipement de Protection Individuel) complètement adapté à chaque travailleur. La réduction du bruit à la source sur des machines existantes étant trop compliquée, inefficace et coûteuse.

Une seconde action concerne la digitalisation de l'accueil QHSE. Lors de ma première année de master, j'ai créé un support de formation QHSE en collaboration avec le service qualité, afin de pouvoir accueillir les nouveaux arrivants, les intérimaires et les entreprises extérieures. Après un an de test, le support a été validé, cependant nous n'arrivons toujours pas à dispenser les accueils QHSE à l'ensemble des intérimaires avant leur prise de poste. En effet, certains intérimaires sont appelés le jour même pour débiter leur mission et ne reste, parfois, que quelques heures. Nous avons donc décidé de digitaliser notre accueil. Celui-ci sera disponible en agence d'intérim, sur le téléphone ou une tablette. Nous pourrions ainsi nous assurer que chacun des intérimaires a suivi l'accueil QHSE avant de débiter sa mission. Il pourra donc prendre connaissance de l'ensemble des règles de sécurité et sera mieux accompagné lors de ses premières journées à son poste de travail.

L'implication des travailleurs et managers permettra également d'assurer, je l'espère la pérennité de la démarche car leur implication permet d'avancer sur les différents dossiers mais également d'avoir un retour de l'ensemble du personnel sur la présence de nouvelles situations dangereuses. Continuer d'impliquer grandement le personnel et les managers des différents services mais aussi le CSE dans l'ensemble des projets et actions sécurité est très important pour la pérennité de la démarche. En effet, actuellement, les situations dangereuses sont détectées par les salariés mais elles ne sont pas forcément remontées au service SST. Il est donc primordial de travailler sur la remontée d'information qui permettra de mieux anticiper les projets sécurité et les actions à mettre en place. Si je suis absente ou bien que je ne sois pas présente sur le terrain, je n'ai malheureusement pas toujours les informations nécessaires afin d'évaluer les risques. Il faut donc poursuivre nos efforts et continuer à sensibiliser les équipes et notamment les chefs d'équipes et managers, qui deviendront, à terme, de réels relais sécurité.

2- L'implication du management : une nécessité pour assurer la pérennité

Le management sur le site MANON SAS repose, comme dans de nombreuses entreprises, sur plusieurs niveaux :

- Le management de proximité correspond aux différents chefs d'équipe qui sont ainsi à mi-chemin entre un rôle de manager et de technicien. Ces managers de proximité jouent un rôle très important dans une culture sécurité car ce sont eux qui constituent le premier relais entre le terrain et la direction avec différents services supports qui la composent. Lorsqu'un chef d'équipe est convaincu de l'intérêt d'une telle démarche, alors c'est l'ensemble de son équipe qui va s'intégrer dans la démarche, car c'est lui qui constitue l'élément fédérateur et directeur de son équipe.
- L'encadrement traduit en actions concrètes les directives du Directeur Général. La culture sécurité est soutenue grandement par le Directeur Général, et l'aspect sécurité doit être complètement intégré dans les réunions hebdomadaires des cadres. Il est par conséquent beaucoup plus aisé d'obtenir l'adhésion à la culture sécurité des cadres, mais le point de vigilance pour ces managers sera que la culture sécurité ne soit jamais complètement dévalorisée par rapport à la production et donc d'arriver à concilier ces deux enjeux.

Durant ces trois dernières années, ma partie sur le travail terrain a augmenté, j'ai été au contact direct des managers de proximité. Obtenir leur implication peut s'avérer très complexe car ils peuvent être habitués à travailler dans des conditions de sécurité qui ne sont pas optimales et prennent la sécurité pour une contrainte supplémentaire plutôt qu'une opportunité. Il a été très difficile de les impliquer réellement dans la démarche, sans appui réel de l'encadrement. La sécurité a été de nombreuses fois placées en second plan afin de privilégier une production plus importante pour des raisons économiques.

L'implication des cadres peut reposer quant à elle sur l'aspect économique. L'objectif premier d'une entreprise étant de rapporter de l'argent, il est nécessaire de mettre en avant que la sécurité rapporte plus qu'elle ne coûte à l'entreprise. A titre d'exemple, un accident du travail représente un coût réel mais également un coût « caché » : frais de remplacement par un intérimaire, perte de productivité temporaire, dévalorisation de l'image de l'entreprise, qui peut dès lors présenter plus de trois fois le coût réel. Pour être durable, une entreprise doit être rentable ainsi si les dépenses liées aux accidents du travail sont trop importantes dès lors l'avenir de l'entreprise peut être compromis (*un accident mortel dans une PME peut entraîner bien souvent sa fermeture devant le coût réel très : plus de 500 000 euros*).

Le management le plus répandu est vertical, un chef qui encadre plusieurs personnes. Mais il peut être aussi horizontal : un technicien se positionnant en tant que leader sur certains sujets avec des personnes d'un même niveau hiérarchique ou dépendant d'un autre manager. C'est ainsi ce positionnement que j'ai eu le plus souvent et qui a notamment reposé sur l'animation des CIS, les visites terrains quotidiennes dans l'atelier où j'ai pu valider certaines actions directement avec les chefs d'équipes ou les travailleurs. Tout cela me permettait d'adopter une réelle posture de manager. Le management horizontal permet ainsi de piloter des projets, de valider des actions directement à son niveau hiérarchique, d'apporter une expertise sur des projets et des dossiers en répartissant les tâches à effectuer sans l'encadrement direct avec l'aspect ressources humaines propre à du management vertical.

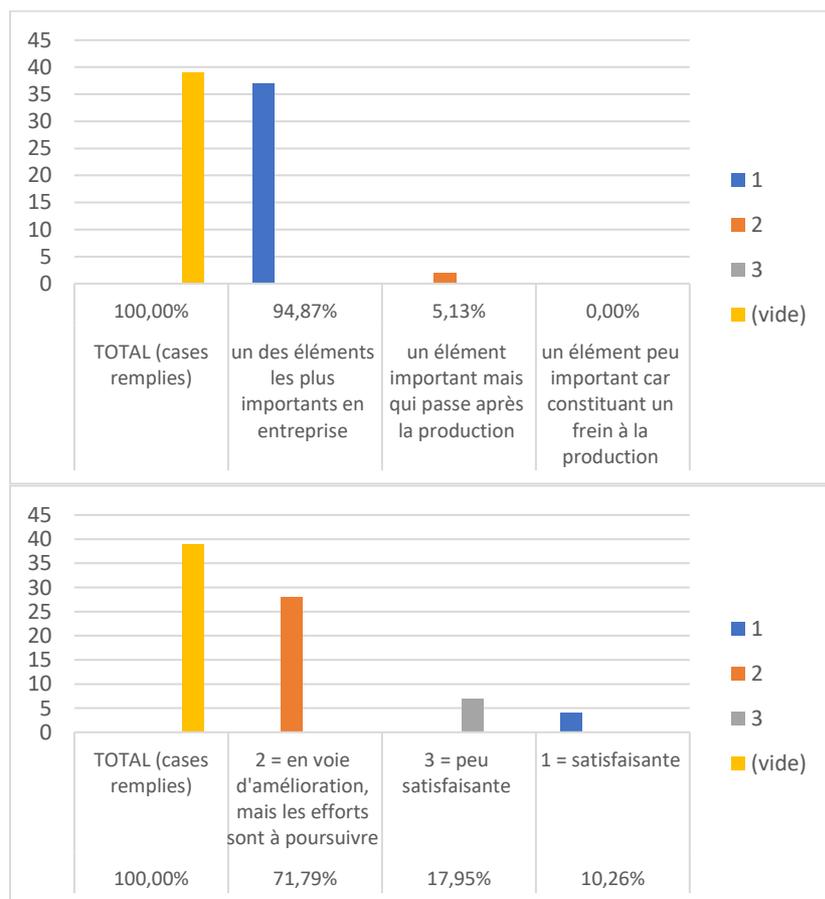
Pour terminer, sur le mangement et son implication indispensable dans la culture sécurité, il faut souligner que la pérennité d'une culture sécurité repose sur l'exemplarité de tous les niveaux de managers. Un chef d'équipe qui refuserait de porter ses EPI serait complètement contre-productif et risquerait de porter atteinte à toutes actions sécurité effectuées.

Assurer la pérennité d'une culture sécurité repose sur tous ceux qui la constituent, de l'intérimaire rentré dernièrement au Directeur Général et par conséquent, obtenir l'implication des managers de proximité est primordiale puisqu'ils constituent le premier pilier de la culture sécurité.

4- L'évaluation de la démarche et ressenti du personnel

Afin de pouvoir évaluer l'efficacité et la pérennité de la démarche, il m'a semblé important d'interroger l'ensemble du personnel et d'avoir leurs retours concernant les différentes questions liées à la santé, sécurité au travail. C'est sous la forme d'un questionnaire, distribué à l'ensemble du personnel lors des quarts sécurité ou encore lors des visites terrains et par courriel, que cette démarche d'analyse s'est concrétisée.

Au niveau des réponses, le taux de réponse du questionnaire est de 40%. Cela permet très rapidement de noter que la culture sécurité n'est pas encore considérée comme réellement importante sur le terrain.

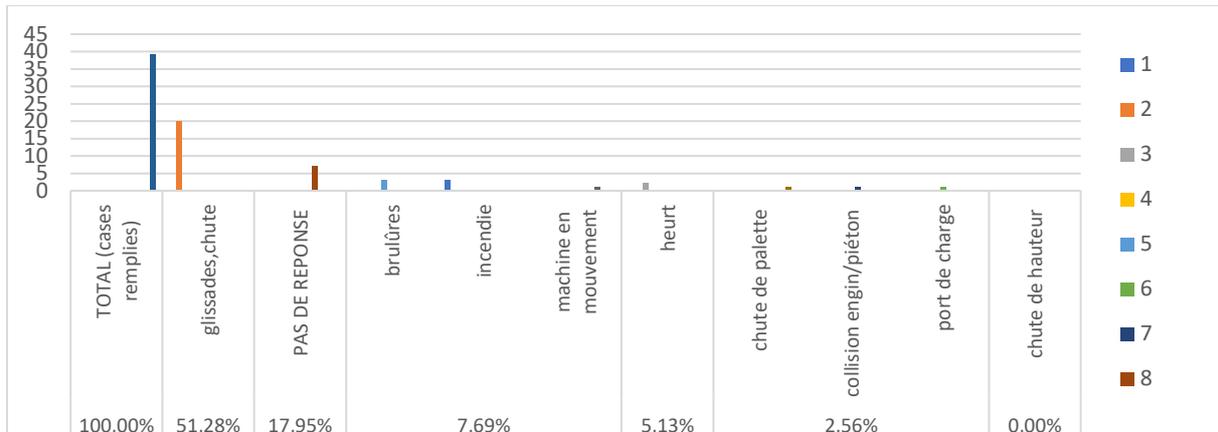


Q1- Appréciation de la place de la sécurité au travail

Dans la grande majorité, le personnel juge à près de 95% la sécurité au travail comme étant l'un des éléments les plus importants en entreprise contre 5 % un élément important mais passant après la production. Ainsi, dans l'ensemble, conscience sécurité est réellement partagée par tous.

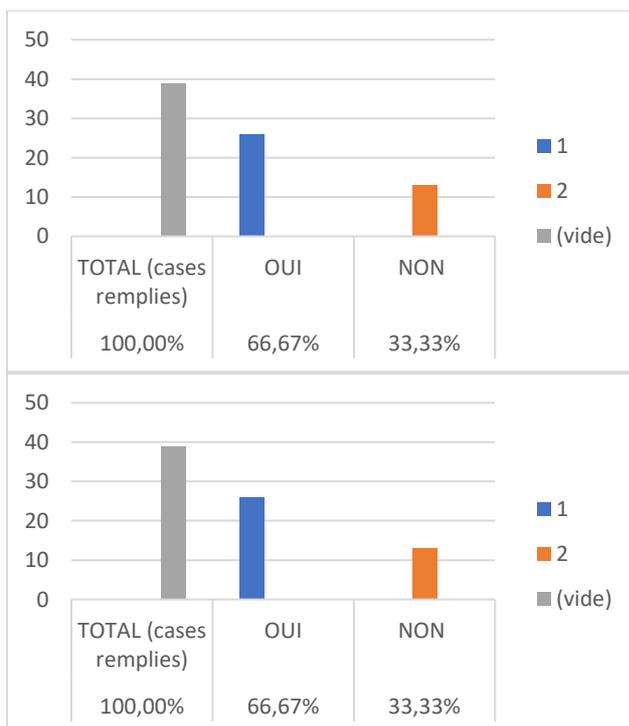
Q2- Appréciation de la sécurité au travail chez MANON SAS

Au niveau de l'état actuel de la sécurité au travail sur le site, les retours sont plus partagés et la tendance qui prédomine est que la sécurité au travail est en voie d'amélioration mais les efforts restent à poursuivre pour 72% du personnel. Ainsi cette question souligne la grande importance d'une démarche sécurité impliquant l'ensemble du personnel et permettant ainsi d'être proactif sur le maintien du niveau de sécurité



Q3 – Le risque le plus important sur le site de MANON SAS

La seule question ouverte du questionnaire est vraiment intéressante car elle permet de voir le ressenti du personnel vis-à-vis du risque le plus important sur le site. Ce ressenti est à même d'être différent selon le poste de la personne, son expérience, son vécu et de nombreux autres facteurs. La perception du risque peut être une étude rationnelle se basant sur des critères de gravité et de probabilité préalablement définis comme on peut le voir dans un cours d'évaluation des risques. Cependant, pour un être humain, cette perception peut dépendre de variables de dimensions cognitives et psychologiques qui vont modifier la perception du risque. Le risque lié aux chute et glissades est celui qui ressort principalement pour 51% des travailleurs. Ce retour est très intéressant car il montre l'importance et la réelle nécessité de mettre en place une démarche sécurité solide et entretenue de façon permanente car son objectif ultime est la prise de conscience des différents risques par l'ensemble du personnel. Le manque de réponse de la part de 20% des salariés est aussi intéressant. Cela peut montrer une méconnaissance des risques de l'entreprise pour les travailleurs. Il est donc primordial d'impliquer davantage l'ensemble des salariés et de les formés afin de leur faire prendre conscience de ces risques.



Q4- Sentiment d'être acteur de la sécurité

Q5- Sentiment d'être acteur de sa propre sécurité

Pour terminer ce questionnaire, dans la majorité le personnel se sent impliqué en état acteur de sa propre sécurité ainsi que celle de son équipe à 66%. Cela permet de mettre en avant qu'une démarche de sécurité n'est réelle que lorsqu'elle est partagée par tous et que c'est l'ensemble du personnel qui avance et s'améliore au niveau de la démarche sécurité.

La réalisation de ce questionnaire ainsi que son analyse est une tâche plutôt fastidieuse mais qui est réellement intéressante et nécessaire. Cela permet de dégager des tendances mais aussi des axes sécurité notamment sur les thèmes des prochaines actions à mener après trois ans d'alternance et donc d'actions à mener dans ce domaine. Dans une démarche sécurité en cours de construction il pourrait être intéressant de le réaliser à différents intervalles et notamment au tout début de la mise en place de la démarche.

IV- Conclusion

La démarche d'amélioration d'une culture sécurité n'est pas une action unique mais bien le résultat de l'ensemble des actions d'entreprise à l'échelle du site sur ces trois dernières années en alternance. C'est une réelle démarche globale obtenue grâce à l'implication de tous et notamment de la Direction. Elle prend en compte pour son pilotage des indicateurs classiques comme le taux de fréquence et de gravité mais également les retours informels de l'ensemble du personnel concernant la démarche et son implication concrète sur le terrain.

La réglementation existante en matière de prévention des risques professionnels et très étoffée et repose sur de multiples textes législatifs et réglementaires. Les moyens permettant d'assurer l'amélioration de la culture sécurité dans une entreprise peuvent se retrouver dans trois verbes : sensibiliser, agir et impliquer.

En sensibilisant, on informe et on donne à l'ensemble du personnel des informations essentielles au niveau sécurité, c'est le début de la démarche, en montrant ainsi l'importance du respect des consignes et des règles de sécurité et en martelant le message sécurité auprès de toutes les équipes.

En agissant, on met en application les attentes et retours du personnel sur la sécurité du site en les traduisant en actions concrètes.

En impliquant, on met l'ensemble du personnel au cœur de la démarche en les faisant devenir réellement acteurs de leur sécurité et en déléguant la réalisation de certaines tâches au niveau des équipes, qui deviennent moteur sur les actions qu'ils sont capables de réaliser. L'implication se fait avec le personnel du site, mais concerne également l'ensemble des interlocuteurs extérieurs : Carsat, agence d'intérim, médecine du travail, entreprises extérieures qui ont leur place dans une telle démarche. L'implication des différents niveaux hiérarchiques fait partie des piliers de la culture sécurité car cela permet de légitimer une telle démarche à travers l'appui sur le management de proximité, de sensibiliser le management sur la nécessité d'être exemplaire dans le respect des procédures de sécurité et de port des équipements de protection individuel, et par conséquent de montrer une légitimité très forte à la culture sécurité.

La pérennité de la démarche repose notamment sur l'ancrage de cette démarche dans l'esprit de tous, le facteur humain dans une culture sécurité étant primordial. L'appui sur le management de proximité permet également de légitimer une telle démarche. L'implication et l'appui sur des éléments porteurs comme le CSE et également la diversification des outils et de certains supports permettent également d'assurer une continuité dans la démarche et par conséquent sa pérennité.

En améliorant la culture sécurité au travers de cette démarche globale, on peut assister dès lors à la transition d'une culture du risque à une culture de sécurité. Cependant, il est parfois difficile de passer ce cap. Actuellement, la Direction assure la survie économique de la société, or la survie d'une entreprise ne doit pas être dissociée de la sécurité.

V- Synthèse professionnelle et personnelle

Ces trois années d'alternance au sein de MANON SAS ont été très enrichissantes et m'ont permis d'acquérir des compétences solides et de réellement progresser sur le plan professionnel et dans l'optique d'acquérir celles nécessaires à un cadre. Le contact, les nombreux échanges, la part importante de travail sur le terrain avec l'ensemble du personnel m'a permis de réellement développer des compétences en communication et dans la prise de parole en public, mais aussi de bien assimiler le positionnement d'un cadre vis-à-vis de l'ensemble du personnel.

L'importante autonomie que j'ai pu acquérir sur ces trois dernières années notamment grâce à la confiance que m'ont accordée mes tuteurs Claire Romani et Didier Fontaine, m'a permis de développer mon sens des responsabilités mais également ma capacité à rendre compte judicieusement aux personnes ressources en son absence : directeur général, responsable technique. En assurant le poste de responsable SST en alternance, j'ai pu dès lors être confronté aux difficultés que peut rencontrer un cadre mais également aux compétences qu'il doit mettre en œuvre au quotidien et ainsi acquérir un réel sens des responsabilités. J'ai dès lors acquis une certaine confiance au fur et à mesure de mes différentes missions, montrant ainsi de façon concrète ma progression sur ces trois années. Le travail sur le terrain et les relations avec les différentes équipes m'ont également permis d'acquérir la capacité à bien positionner le curseur de validation sur les projets en étant capable de dissocier les actions importantes et stratégiques nécessitant une validation par l'échelon hiérarchique supérieur des actions du quotidien, que je suis capable de valider moi-même.

J'ai ainsi pu commencer à obtenir une certaine autorité au niveau de l'ensemble du personnel du site en devenant légitime par l'implication dans la réalisation des actions sécurité. Afin de pouvoir avancer il faut être capable d'oser et d'innover, en essayant de nouvelles actions, de nouvelles méthodes. De nombreuses actions ont nécessité d'innover, de tenter, parfois d'échouer mais toujours d'analyser pourquoi et d'arriver au résultat le plus efficace.

Dans ce mémoire, j'ai choisi de ne pas développer certains sujets qui m'ont pris également beaucoup de temps comme la création et la mise en place des plans de prévention, permis feu, protocoles de sécurité ou encore la formation spécifique de certains salariés sur des risques spécifiques. En effet, étant sur une création de poste j'ai eu la chance de pouvoir travailler sur de nombreux sujets, divers et variés. Cela m'a permis d'acquérir des compétences dans différents domaines comme le suivi de chantier ou la gestion des entreprises extérieures, la création du DUERP, la rédaction de procédures etc... J'ai pu ainsi mettre en pratique l'ensemble de mes connaissances théoriques apprises au cours du master. J'ai également su acquérir des compétences techniques quant à l'analyse et la cotation des risques et situations dangereuses ou encore l'animation de réunions et de groupes de travail. J'ai pu également apprendre à analyser les situations où il était nécessaire de s'imposer plutôt que de convaincre. J'ai donc réussi à gagner en autorité et à me positionner en tant que cadre sur un poste clés de l'entreprise.

Le projet CIS est un réel projet sur le long terme qui a donc nécessité de mettre en pratique de nombreuses compétences, tel que le pilotage d'un projet, pour le faire progresser et ainsi l'améliorer tout en acquérant de nouvelles compétences. Les actions pour lesquelles le service SST a été désigné pilote de l'action a pu nécessiter d'établir un budget, réaliser des devis avec un prestataire extérieur et ce sont des compétences que je n'avais encore jamais pu mettre en pratique jusqu'à lors.

Ce projet a également nécessité de faire preuve d'une certaine force de persuasion pour la validation de certaines actions ainsi que lors des comités de pilotage.

L'animation du CIS a également été très intéressante sur ces deux dernières années au vu notamment des personnes qui le constituaient, imposant une grande rigueur dans son suivi et sa préparation. C'est notamment sur les premières réunions du CIS en 2019 que j'ai pu me positionner comme cadre sur ce projet.

Une des plus grandes difficultés que j'ai pu rencontrer a été la capacité à organiser son temps afin d'être efficace et de ne pas se consacrer sur trop de tâches parasites. C'est réellement sur cette compétence que j'ai grandement progressé sur ces trois dernières années en augmentant ma capacité à m'organiser, planifier mes tâches.

Ces deux années ont donc été réellement importantes et m'ont permis de progresser fortement dans le monde professionnel. Mon entrée dans le monde professionnel sera plus sereine et avec le recul nécessaire aux missions que doit piloter un cadre efficace et compétent.

VI- Table des abréviations

CACES	Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité
CARSAT	Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail Sud-Est
CIS	Comité Interne de Sécurité
CSE	Comité social et économique
CSSCT	Commission santé, sécurité et conditions de travail
DUERP	Document Unique d'évaluation des risques professionnels
FHO	Facteurs organisationnels et humains
ICPE	Installation classée pour la protection de l'environnement
INERIS	Institut national de l'environnement industriel des risques
INRS	Institut national de recherche et de sécurité
PME	Petite et moyenne entreprise
PPAM	Politique de prévention des accidents majeurs
SMS	Système de management de la sécurité
SST	Santé, sécurité au travail
STEP	Station d'épuration
TF	Taux de fréquence
TG	Taux de gravité
TMS	Trouble musculosquelettiques

2- Analyse et enquête des accidents du travail

	TYPE D'ÉVÉNEMENT	N° ENREGISTREMENT
<input type="checkbox"/>	Remontée d'accident	AT-
<input type="checkbox"/>	Incident (il y a eu un dommage, lésion mais pas d'arrêt de travail)	IN-
<input type="checkbox"/>	Presqu'accident (le risque a été évité)	PRQ-

L'accidenté				
<input type="checkbox"/> CDI	<input type="checkbox"/> CDD	<input type="checkbox"/> INTERIMAIRE	<input type="checkbox"/> STAGIAIRE	<input type="checkbox"/> ENTREPRISE EXTERIEURE

NOM		PRENOM		SEXE	
SERVICE			PROFESSION		
HORAIRE DE TRAVAIL LE JOUR DE L'ACCIDENT					
Le travailleur a-t'il déjà eu un AT ?					
Date du précédent AT					
Description du précédent AT					

L'accident			
Date :		Heure	
Lieu précis			
Transport de l'accidenté	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON	
Nature des lésions		Siège des lésions	

Remontée d'informations	
Date de rédaction de la feuille de remontée d'informations	
Date de réception de la feuille par le service RH	

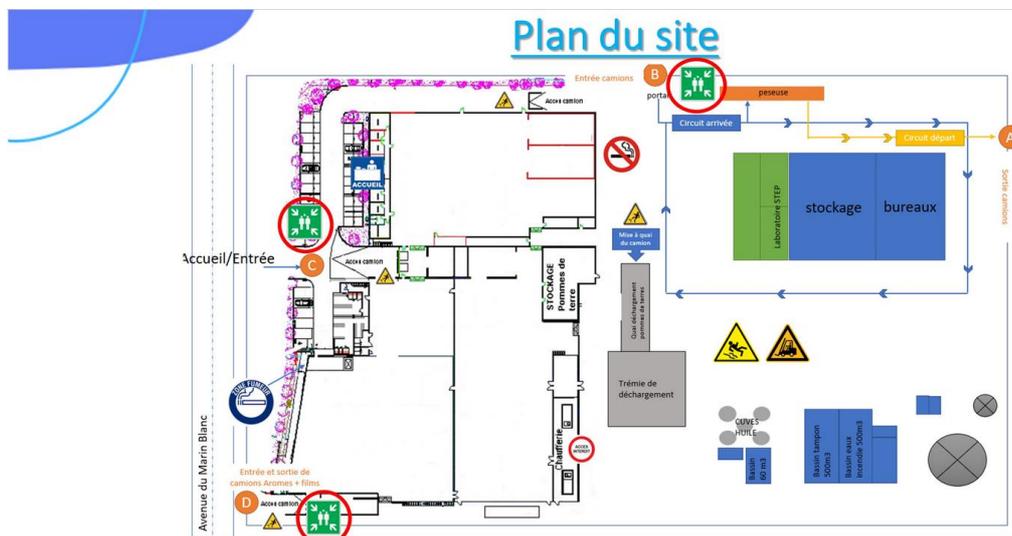
Déclaration de l'accident à la CPAM		
Date		Par qui ?
Accident contesté	<input type="checkbox"/> OUI	<input type="checkbox"/> NON
Motif de contestation		

Compte rendu
Croquis, photos
Témoins :

Analyse des causes
Que s'est-il passé avant l'accident ?
Quels sont les faits ou circonstances inhabituels, survenus avant et/ou au moment de l'accident ?
De quelles informations disposait la victime ? (Procédures / instructions, consignes de sécurité, signalisation...)
La victime a-t-elle été formée pour cette activité ? Si oui, intitulé des formations :
Le matériel utilisé était-il ? <input type="checkbox"/> Adéquat <input type="checkbox"/> Non adéquat <input type="checkbox"/> Non dégradé <input type="checkbox"/> Dégradé
La victime avait-elle le droit d'utiliser ce matériel ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Les protections individuelles étaient-elles ? <input type="checkbox"/> Obligatoires <input type="checkbox"/> Portées <input type="checkbox"/> En adéquation avec les risques
Autres informations identifiées permettant de mieux identifier les causes :

Plan d'action					
Causes identifiées	Mesures de prévention décidées	Type	Prévu	Réalisé	pilote
		H			
		T			
		O			
		H			
		T			
		O			
		H			
		T			
		O			
Document unique d'évaluation des risques professionnels					
Le DUERP doit être modifié : <input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON					
DUERP modifié le : _____ par : _____					

3- Support de formation – Accueil QHSE



En cas d'alarme incendie → se rendre à un point de rassemblement

SAUF si indication contraire de votre chef d'équipe

La gestion des déchets

Comment je trie ?

DECHETS ALIMENTAIRES

DECHETS PLASTIQUES

Je trie et mets mes déchets dans des sacs alimentaires

Une fois plein, je ferme mon sac et l'emmène au point de collecte correspondant



DECHETS CARTONS

DECHETS BOIS

En vrac
J'emmène mon déchet dans le point de collecte.



AUTRES TYPES

Je le donne à mon Chef d'Equipe



Le risque de chute de hauteur



Il est interdit de monter sur des chaises pour accéder à certaines machines.

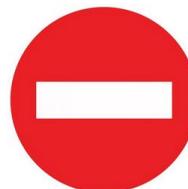


Equipements de travail rencontrés *non conformes* à la réglementation



Utiliser les Plateformes Elévatrices de personnes pour accéder aux machines.

La circulation interne



Respecter les zones piétonnes, les sens de circulation et les panneaux d'interdiction.



Rester vigilant aux passages des chariots ou engins de manutention.



4- Quart d'heure sécurité

	¼ D'HEURE SECURITE	
EN-HSE-55	Alice D'ALESSIO - HSE	MAJ : Version n° : 1



LE TRAVAIL EN HAUTEUR



Définition du risque

Le travail en hauteur peut désigner plusieurs situations de travail résultant de l'emplacement de travail : toiture, charpente, passerelle, pont, poteau, pylône... On distingue aussi le travail en hauteur par l'utilisation de certains équipements : échelles, échafaudages, plateformes de travail, nacelles...

Réglementation applicable

Le décret n°2004-924 du 1^{er} septembre 2004
Articles R 4323-58 à 63 du Code du Travail

Risques :

- Travail en hauteur lors de l'intervention sur de végétaux ou des installations en hauteur
- Chute d'escabeau ou de plateforme de travail
- Chute d'une nacelle
- Chute d'échelle

Les bonnes pratiques

Travail sur échelle, escabeaux et PIRL (plateforme individuelle roulante légère)
Les échelles et escabeaux ne sont pas des postes de travail mais des moyens d'accès en hauteur !

Conditions d'utilisation

- Doit se limiter aux travaux de courte durée et non répétitifs
- Lorsque le risque de chute est faible
- Avant utilisation, identifier tout risque électrique
- Vérifier la conformité et le bon état des éléments
- Installer un balisage de sécurité si zone de passage
- Les zones d'appui doivent être stables, de niveau, non glissantes et dégagées
- Au besoin pour stabiliser l'échelle, fixez-la au terrain ou au mur à l'aide d'un point d'ancrage, une cale, un piquet enfoncé dans le sol ou un système équivalent
- Toujours maintenir 3 points de contact sur les échelons/marches de l'équipement
- Monter et descendre face à l'équipement
- Utiliser ces équipements les mains libres
- **Ne jamais monter sur les 3 derniers barreaux de haut d'une échelle**



Privilégier le travail en binôme → une personne au sol pour sécuriser l'échelle et vous guider

Travail sur nacelle

Les Plates-formes Élévatrices Mobiles de Personnes (PEMP) ou nacelles élévatrices sont des appareils de levage permettant à une ou plusieurs personnes de travailler en hauteur en sécurité.

- Être formé (CACES ou équivalent)
- Avoir une autorisation de conduite
- Travailler à deux (les deux personnes doivent être formées)
- Baliser la zone d'intervention
- Prendre en compte les obstacles dans l'environnement de travail (Arbres, bâtiments, lignes électriques, engins, dénivellation, ...)
- Coordonner le travail avec le personnel au sol
- Porter les EPI adaptés (gants, chaussures de sécurité, casque de sécurité, harnais + longe reliée au point d'ancrage de la PEMP)



Une PEMP n'est pas un moyen d'accès, ne jamais sortir de la nacelle pour accéder à un poste de travail en hauteur.

5- Support de cotation des situations dangereuses – CIS

		MIS A JOUR LE 13/07/2021		RISQUE éventuelle pour la personne de rencontrer un danger (glissade, chute, heurt, ...)		DATE DE BUTOIR		AVANCEMENT		REMARQUES		
ACTION N°	AT OU INCIDENT CORRESPONDANT	DATE	LOCALISAT	SITUATIONS DANGEREUSES	DANGER	MIS A JOUR LE	RISQUE	RESPONSABLE DE L'ACTION	MESURES CORRECTIVE	DATE DE BUTOIR	AVANCEMENT	REMARQUES
19	106 83 78%	24/06/2019	CREVETTES	approvisionnement en arôme sur les lignes - crevettes et production	utilisation d'escalabeau	13/07/2021	risque de chute de hauteur	Benjamin VALERO	mise en place d'une passerelle fixe pour sécuriser l'approvisionnement en arôme	01/06/2021	PASSERELLE VALDEE POUR LES POPCORN: nécessité d'acheter la même pour les crevettes. Passerelle fixe chaudières en attente du retour de Gerónimo (relance de BV à GR).	Projet d'aromatisation crevette en standby. Outils: étude pour changement des sauteurs, changement pour aromatisation au sol. Changement de tous les sauteurs par des sauteurs de la même marque. FH demande de devis la semaine 5. Crevettes/Quais: demande de devis pour une passerelle fixe (BV). Chaudières: mise en place d'une passerelle pour accéder aux vannes
20	INCIDENT VAHAN KODALJIAN	18/06/2020	ZONE DE CIRCULATION	circulation piétons/engins dans les mêmes zones sans marquage définit	présence d'engins de manutention et de piétons simultanément		collision piétons/engins	Alice D'ALESSIO pour proposition de plan de circulation	réalisation d'un marquage au sol (allées piétons, circulation chariot et positionnement du matériel, localisation demande de devis pour remise aux normes des passerelles d'accès existantes et mise en place de nouveaux éléments afin de faciliter l'accès lors des opérations de nettoyage quotidienne et de	01/06/2021	Validation du plan avec MAJ le 24/02/21 et mise en place des marquages le 25/02/21. Planification des marquages au sol fin à définir avec le service technique	
30	INCIDENT LAMINE KHALDI	19/01/2021	PRELIGNE/QUAIS DE DECHARGEMENT	problèmes d'accessibilité sur la TONG	travail en hauteur non sécurisé sur plusieurs organes de la TONG		risque de chute de hauteur et glissade	AD + DF + Géla DELARD pour réalisation d'un cahier des charges avec Philippe B en support	demande de devis pour remise aux normes des passerelles d'accès existantes et mise en place de nouveaux éléments afin de faciliter l'accès lors des opérations de nettoyage quotidienne et de	31/06/2021	rev le 20/04/2021 CD-FH-AD et définition des besoins. Envoi le 20/04/21 d'une demande par email au service technique pour réalisation d'un devis. Relance par email à MAJ/FH et BV le 19/05/21	A DISCUTER AVEC LE NOUVEAU RESPONSABLE TECHNIQUE
32		19/08/2019	USINE	chargement des transpalettes électriques devant la porte de secours	encombrement des issues de secours		risque incendie	BV (AD en support)	déplacer la prise de chargement aux crevettes	01/05/2021	déplacer la prise du chargeur et définition d'un emplacement adéquat avec le service production	pas prioritaire



6- Lettre d'engagement TMS PRO

Lettre d'engagement : Démarche TMS PRO



A l'ensemble du personnel,

Chères collaboratrices, chers collaborateurs,

Afin d'accompagner les exigences de sécurité de plus en plus fortes et de continuer à améliorer les conditions de santé, sécurité au travail, MANON SAS s'engage dans la démarche TMS PRO en collaboration avec la CARSAT.

Cette démarche s'inscrit pleinement dans nos valeurs de confiance, de professionnalisme, d'innovation et de dynamisme. Dans cette perspective, notre principal objectif est d'assurer la prévention des TMS sur l'ensemble des postes de travail.

La démarche TMS PRO se positionne comme une démarche complémentaire mais néanmoins indispensable dans le développement et la pérennisation de notre culture sécurité.

Nous avons déjà réalisé de nombreuses actions qui ont sensiblement augmenté notre niveau de sécurité et débuté notre implication dans la démarche de prévention des TMS, telles que :

- La sécurisation des silos grâce à l'achat de passerelles sécurisées amovibles
- Le changement des têtes de coupe par de nouveaux modèles plus légers et diminuant le nombre de changement par quart
- La mise en place d'une liste à servir afin de préparer l'ensemble des matières premières nécessaires au préalable et donc éviter le port de charges
- L'achat de plateforme de travail sécurisées notamment au conditionnement et à l'atelier crevettes

De plus, L'automatisation de la ligne OPQ au conditionnement, constitue une des premières actions clés concernant la prévention des TMS. La volonté de la Direction et du groupe Marbour de prioriser la ligne la plus contraignante pour l'ensemble

Sitographie

<https://www.inrs.fr/>

<https://www.ineris.fr/fr>

<https://www.preventionbtp.fr/>

<https://www.icsi-eu.org/>

<https://www.previsoft.fr/culture-securite-mettre-en-place-une-culture-securite-au-sein-de-son-organisation/>

<https://www.miroirsocial.com/participatif/securite-au-travail-5-leviers-pour-developper-une-culture-de-prevention>

Résumé

Ce mémoire de MASTER IS-PRNT traite de la culture sécurité et de la démarche permettant de l'améliorer jusqu'à en assurer sa pérennité dans une PME du secteur agroalimentaire. La culture sécurité peut se définir comme la prise de conscience et l'implication de l'ensemble du personnel d'une entreprise dans une démarche proactive au niveau sécurité. L'implication de la direction dans cette démarche étant primordiale, le personnel devenant acteur de sa sécurité et de celle des autres membres de ces équipes. Elle se compose de plusieurs axes de travail : la sensibilisation du personnel, la réalisation d'actions sécurité et l'implication du personnel dans la démarche. Le pilotage du projet s'effectue grâce au suivi d'indicateurs chiffrés mais aussi des retours informels issus du personnel.

Summary :

This end of study thesis is about the safety culture and the process to improve it to ensure its sustainability in SMEs food industry. Safety culture can be defined as awareness and full staff involvement in proactive approach on safety level. Staff become actor of his security and of the other member of his team. Implication of the direction in this process is very important. It consists of several axes of work: staff awareness, achievement of safety action and implication of staff in this process. Project management is carried out by indicators but also informal feedback from staff.