

« Safety First »

Faut-il choisir entre sécurité des personnes et sécurité sanitaire ?

Nous croisons de plus en plus régulièrement lors de nos différentes missions dans les industries de l'agroalimentaire des slogans du type « **Safety First** », messages portés généralement par les directions industrielles et/ou les directions générales et qui peuvent parfois laisser un peu désemparés les services qualité œuvrant au quotidien pour la **maîtrise de la qualité et de la sécurité sanitaire** des produits fabriqués sur leurs sites...

Y-a-t-il une réelle compétition entre la sécurité des personnes et la sécurité sanitaire dans l'entreprise ? Faut-il l'encourager ? Y-a-t-il un cloisonnement nécessaire entre santé/sécurité au travail et qualité/sécurité sanitaire ? Y-a-t-il un risque à maintenir ce cloisonnement ? Voici quelques questions auxquelles nous allons tenter d'apporter une réponse cohérente avec notre vision d'un Système de Management Intégré efficace et efficient.

1. Le Concept SQEP® pour une performance durable

Rappelons le concept **SQEP®** qui traduit de manière simple et efficace notre vision en matière de système de management :

La **Performance durable** d'une entreprise agroalimentaire se construit sur les piliers stables et maîtrisés que sont :

- **La Sécurité et la Santé au travail**, jusqu'à la recherche d'un climat social équilibré et la promotion permanente d'un comportement éthique
- **La Qualité et la Sécurité des aliments**, jusqu'à la qualité du service fourni aux clients, dans une recherche constante d'amélioration aux interfaces client-fournisseur internes et externes
- **La maîtrise des impacts Environnementaux** de l'entreprise et la recherche active de leur réduction, associant performance énergétique et préservation de l'environnement.

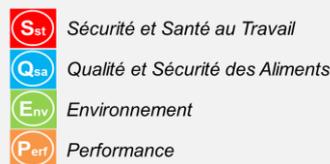


Fig. 1 - Concept SQEP® / SQEP Concept®

Ce concept illustre bien l'importance des **3 piliers** du management des risques (Sst-Qsa-Env) comme conditions essentielles de la performance et de la pérennité de l'entreprise. L'idéal est de maintenir un équilibre de traitement entre ces trois domaines de risques, sans accorder plus d'importance à l'un ou à l'autre sous peine de fragiliser ces fondations et de mettre en péril la performance de l'entreprise. Cependant « équilibre » ne signifie pas « égalité » au sens numérique. Les 3 piliers doivent être maîtrisés, en **fonction des risques** induits à l'échelle de l'entreprise. Ainsi un site classé SEVESO accordera certainement plus de ressources aux thèmes Env et Sst qu'une petite entreprise de viennoiserie, qui n'en maîtrisera pas moins ses impacts environnementaux et la Santé Sécurité au Travail. Tout l'art du manager d'une organisation performante au sens SQEP réside dans son aptitude à « **piloter équilibré** ». A ce titre dans quelle mesure un discours du type « Safety first », qui pose la sécurité et la santé des personnes (Sst) au premier plan, est-il recevable ?

2. Le Système de Management intégré, garant d'un pilotage équilibré

La maîtrise des trois domaines de risques (Sst-Qsa-Env) implique des ressources, une organisation et des méthodes comparables (*compétence technique sur le thème, veille réglementaire et technique, analyse des dangers/risques/impacts, détermination des mesures de maîtrise, déploiement opérationnel, vérification...*). Par ailleurs chaque entreprise est soumise à un contexte spécifique susceptible de déséquilibrer l'édifice, par exemple :

- Soumise à une concurrence féroce où à la pression immédiate de ses clients l'équipe de direction peut être tentée par une recherche de performance à court terme au détriment de la maîtrise des risques
- Suite à une crise sanitaire majeure dans sa filière une autre entreprise cherchera à sécuriser au maximum ses procédés de fabrication et libération de produits, mettant au premier plan son pilier SA, le cas échéant au détriment des deux autres piliers
- Enfin une entreprise fortement impactée par des accidents du travail bénins mais fréquents, impactant fortement son activité, sera tentée d'enclencher une politique renforcée en matière de SST, éventuellement prioritaire sur d'autres aspects du système

Exaris et vous

➤ L'équipe Exaris s'étoffe [lire l'actu](#)

➤ Nos prochaines formations :

Maîtriser le zoning en cohérence avec les standards, avec un **outil d'évaluation** du zoning de votre site

➤ [le 2 avril à Paris](#)

Maîtrisez l'aptitude des matériaux au contact alimentaire

➤ [les 17 et 18 mars à Paris](#)

➤ Découvrez



Diagnostic de conformité réglementaire

Contactez-nous : exaris@exaris.fr

Par ailleurs chaque organisation a son ADN propre, résultat de la culture imprimée au fur et à mesure par les femmes et les hommes qui la dirigent ; cet ADN peut également tendre à déséquilibrer la pyramide.

C'est précisément l'un des enjeux d'un SMI bien structuré que d'atténuer les écarts de vision (cf. fig. 1) au sein de l'entreprise et de garantir un pilotage « SQEP » équilibré. Fondé sur l'analyse du contexte, la prise en compte de toutes les parties prenantes, des compétences adaptées et bien dimensionnées le SMI devient l'épine dorsale de la performance durable...sous la responsabilité du plus haut niveau de management de l'entreprise.

3. Relation entre maîtrise effective et communication interne

Pilotage équilibré ne signifie pas pour autant que la communication interne qui l'accompagne soit figée et monolithique. La performance du système, sa vitesse, sa réactivité... sont en grande partie conditionnées par la performance de la communication interne.

L'affichage d'indicateurs toujours verts devient rapidement invisible ; surtout si cet affichage n'est jamais ni commenté ni relayé par des actions concrètes au plan opérationnel lorsque les résultats ne sont pas satisfaisants. De même il est illusoire de penser que du moment qu'elle est affichée une instruction sera connue et appliquée ; est-elle seulement compréhensible par les opérateurs ? Ont-ils été formés à son application ? Les audits internes se traduisent-ils par une remise en question de ces affichages le cas échéant ?

Il n'est donc pas aberrant, dans un contexte particulier et pour atteindre des objectifs précis, d'avoir recours à un discours ciblé et fort du type « Safety first ». Toutefois cette communication peut s'avérer risquée pour l'équilibre du SMI et doit se faire en connaissance de cause, en concertation avec les pilotes des trois autres domaines (QEP) et en apportant la garantie que cet effort ciblé ne dégrade pas l'atteinte des objectifs sur les autres domaines. Par ailleurs cet effort de communication devrait être compensé par l'encadrement, pour qu'au plan opérationnel personne dans l'entreprise ne perde de vue la nécessité du pilotage équilibré.

Chaque manager sera par exemple particulièrement vigilant, dans sa conduite des changements, à analyser et évaluer les changements qui peuvent avoir un impact sur les 3 piliers. De même la direction à l'initiative d'une campagne de communication du type « Safety First » devra s'assurer lors de ses revues de management que chacun des autres domaines est traité sans discrimination, avec le degré d'importance qui lui est dû au regard des analyses de risques établies par le SMI.

Quels que soient ses choix de communication interne l'entreprise doit être capable, à travers sa maîtrise du changement, de prendre en compte de manière simultanée les impacts sur la qualité et la sécurité sanitaire des produits mais aussi des impacts sur la santé sécurité au travail et sur les impacts environnementaux.

Conclusion

L'entreprise se doit d'avoir un niveau de maîtrise identique tant en terme de qualité / sécurité sanitaire des produits qu'en termes de santé sécurité au travail qu'au niveau de la maîtrise des impacts environnementaux. Bien que le contexte puisse y pousser l'entreprise (un accident du travail représente des coûts directs importants pour une entreprise avec bien souvent une probabilité d'apparition plus élevée que la commercialisation d'un produit ayant un impact sur la sécurité du consommateur) il nous paraît essentiel de ne pas vouloir privilégier un domaine de risque au détriment des autres (ou du moins donner cette impression aux salariés). Déployer un SMI équilibré reste selon nous un objectif tout à fait réaliste, au sein duquel la communication interne peut prendre des angles ciblés pourvu qu'ils soient maîtrisés et ne mettent pas en péril l'équilibre du système...

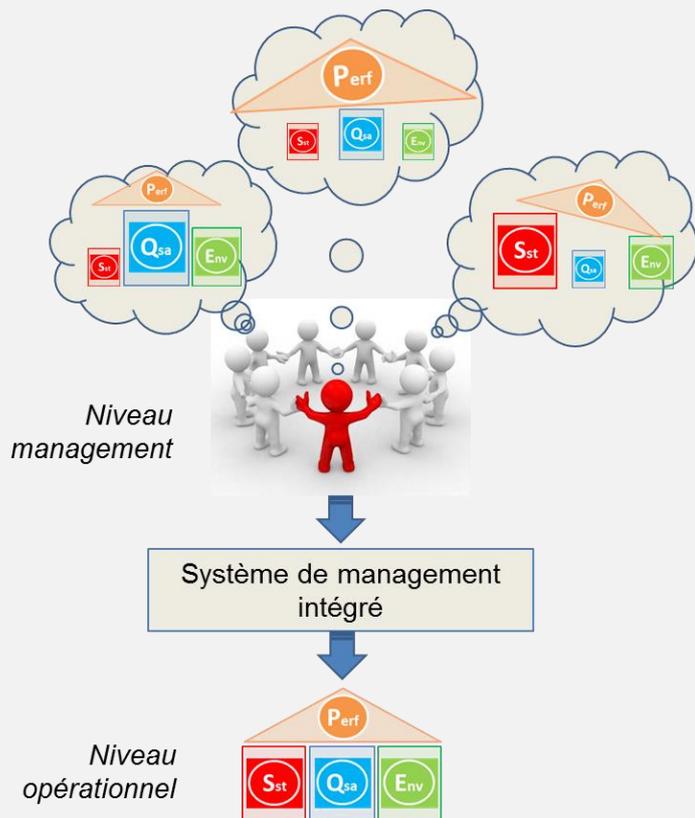


Fig.1 – Le SMI, garant d'un pilotage équilibré

Contactez-nous pour avancer ensemble !

Retrouvez-nous sur www.exaris.fr

olivier.dagoreau@exaris.fr



antoine.saily@exaris.fr