

Mobiliser le personnel autour de la maîtrise des risques opérationnels, La communication au cœur du dispositif

Toutes les normes et référentiels traitant du management des risques opérationnels, qu'il s'agisse de sécurité des produits (alimentaires ou non), de sécurité des employés ou d'impacts environnementaux, comportent des exigences en matière de **communication interne**. Ainsi le chapitre 5.6.2 de la norme ISO 22000 nous dit :

« L'organisme doit établir, mettre en œuvre et maintenir des dispositions efficaces permettant la communication avec le personnel sur les questions ayant une incidence sur la sécurité des denrées alimentaires (...) »

Le chapitre 4.4.3 de la norme ISO 14001 indique, pour sa part :

*« En ce qui concerne ses aspects environnementaux et son système de management environnemental, l'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour une (des) procédure(s) pour
a) assurer la communication interne entre les différents niveaux et les différentes fonctions de l'organisme, et(...) »*

Et le chapitre 4.4.3.1 de la norme OHSAS 18001 mentionne également des obligations comparables sur le plan de la sécurité des personnes.

L'enjeu étant : comment communiquer efficacement avec le personnel sur les risques encourus par les consommateurs, par eux-mêmes ou par l'environnement ? Comment faire en sorte, par exemple, que la perception de la sécurité des aliments ne se limite pas à l'image de deux mains bien lavées et d'une charlotte bien portée, que celle des efforts environnementaux ne se limite pas au tri sélectif des déchets et que la perception de la sécurité des personnes ne soit pas limitée au port des chaussures de sécurité et des bouchons d'oreilles ? Comment aller au-delà de l'incontournable « formation Bonnes Pratiques d'hygiène » annuelle, souvent perçue comme une corvée ?

La communication en entreprise est un combat de tous les jours et ces thèmes n'y échappent pas, bien au contraire. Sans prétendre résoudre cette question en quelques lignes nous vous proposons une réflexion autour de quelques constats que nous avons pu faire sur le terrain.

1. Chacun a besoin de construire sa propre perception du « risque »

Fonction de la probabilité (ou fréquence) et de la gravité d'un danger, telle est la définition du risque au sens de la maîtrise de la sécurité sanitaire. Le risque environnemental est également évalué à travers les aspects environnementaux et la maîtrise de la sécurité des personnes requiert également l'évaluation des risques, notamment à travers le document unique et sur les mêmes principes. Quoi de plus subjectif, a priori ? Nous ne reviendrons pas ici sur la notion de « risque acceptable » (cf. EXARIS INFO n°12 sur le volet sécurité sanitaire des aliments) mais rappelons tout de même à quel point il est impossible à une équipe de trouver un consensus pérenne sur la cotation d'un risque évalué selon une règle du type « un peu grave, grave, très grave ». L'équipe comptera toujours un pessimiste anxieux pour qui tout est très grave et un insouciant pour qui le mal n'arrive qu'aux autres. Aussi la **communication** en matière de **risques** doit, selon nous, être « implicative ».

Prenons l'exemple de l'équipe Maintenance à qui l'on entend délivrer une « piqûre hygiène ». Il est très fréquent que les techniciens, ne retiennent rien ou pas grand-chose de ces séances communes où on leur parle de se laver les mains, de porter la charlotte et de retirer sa montre... Bien souvent ils ne se sentent pas réellement concernés, convaincus que ces problématiques relèvent avant tout de la responsabilité de leurs collègues de la production et que leur propre mission est ailleurs (assurer la mise à disposition d'un outil de production en bon état de fonctionnement).

En revanche une session de formation dédiée à l'équipe technique, où il s'agira d'évaluer avec eux leur **niveau de contribution** à la maîtrise des risques (pas uniquement liés à la sécurité sanitaire des aliments), prend un tout autre sens. Il ne s'agira plus d'inculquer les bonnes pratiques à l'équipe mais plutôt de l'amener à (ré-)écrire, réviser ses bonnes pratiques, par le moyen de l'analyse des risques. Cette dernière, construite avec des **outils robustes et répétables** (cf. EXARIS INFO n°12), peut permettre à chacun de reconsidérer sa propre perception du risque et de se l'approprier en conséquence. Cette perception sera d'autant plus en phase avec la vision de l'entreprise qu'elle laissera un minimum de place à la subjectivité. Dans cet exemple le pari de la communication sera gagné si l'ensemble des techniciens de maintenance est capable d'expliquer chacune des règles définies pour préserver les produits, les hommes et l'environnement lors des interventions en production, argumentation à la clef...

Exaris et vous

Formation « **Conception hygiénique des Equipements** »

24 & 25 juin 2009 à Laval

>> [téléchargez le bulletin \(pdf\)](#)

Formation « **Conception hygiénique des infrastructures et utilités** »

26 juin 2009 à Laval

>> [téléchargez le bulletin \(pdf\)](#)

Contactez-nous : exaris@exaris.fr

ou

Retrouvez-nous sur www.exaris.fr

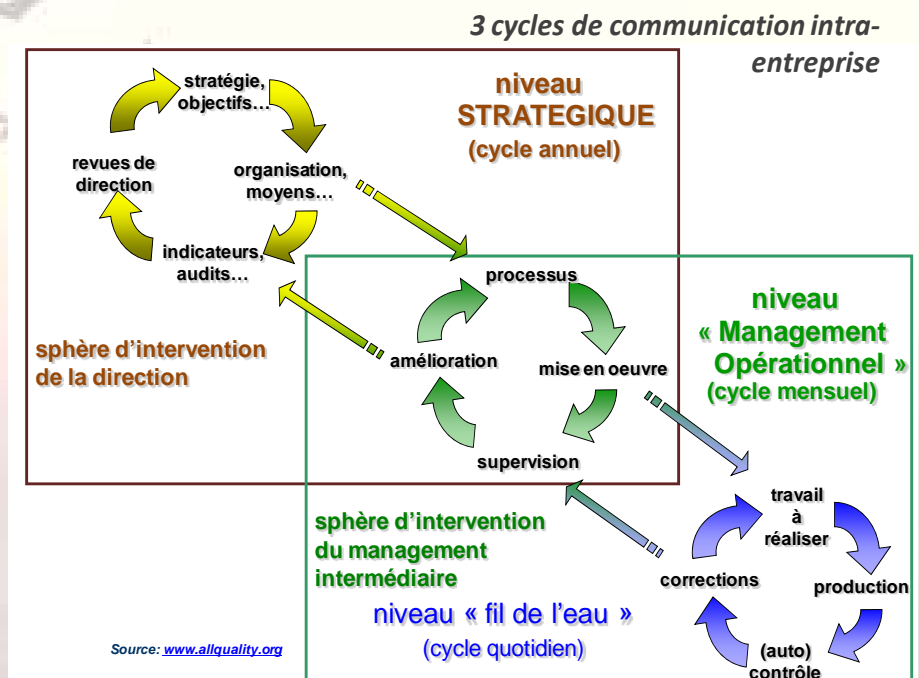
2. Maintenir la communication est essentiel pour un message durable

Pour poursuivre avec notre exemple précédent, le pari sera en réalité gagné si chaque technicien maintient cette aptitude en continu, au long de la vie de l'entreprise et de ses évolutions. Pour y parvenir, la communication doit être un **processus itératif ininterrompu**. Pour être durable le message doit se renouveler tout en conservant un niveau de récurrence pertinent. Autrement dit une presque-gageure. Certaines entreprises ont toutefois mis en place des systèmes de communication internes qui nous semblent efficaces et tout à fait en phase avec les objectifs de sécurité attendus.

Citons par exemple le principe des « **journées ressources** » qui consistent à mobiliser l'ensemble du personnel une fois par an (usine à l'arrêt) autour des thèmes majeurs de la politique de l'entreprise, dont bien sûr la maîtrise des risques opérationnels. Le site se transforme en un hall de mini-conférences-expos animées par les membres de l'encadrement et si besoin des ressources extérieures. Chaque animation se déroule sur un **stand à thème**, par exemple les allergènes, la réduction des gaz à effets de serre, l'optimisation des en-cours de fabrication, l'optimisation des opérations de nettoyage dans le cadre d'une réduction des consommations d'eau...L'enjeu pour l'entreprise est capital en terme de communication et elle doit redoubler d'inventivité pour délivrer un message fort et durable tout en apportant une réelle valeur ajoutée. Le personnel, public actif, mesure l'attention qui lui est faite et profite d'une journée didactique tout en capitalisant des messages cruciaux pour l'entreprise.

Cette fréquence annuelle, pour être efficace, doit cependant être **soutenue par une communication plus fréquente** (cf. schéma ci-contre), cohérente avec les messages forts qui ont pu être concentrés sur cette journée. Les outils de communication plus classiques prennent le relais (affichage, réunion hebdomadaire, mensuelle), mais là encore l'inventivité permet d'ancrer plus efficacement les messages. Par exemple, plutôt que d'afficher le résultat d'un audit de poste sous la forme d'un simple score on affichera la photo de l'auditeur à côté de son commentaire général et on laissera une zone blanche au tableau pour chacun puisse proposer des actions correctives s'il le souhaite...

C'est l'articulation cohérente de ces outils qui conduit aux situations rêvées dans lesquelles chacun s'est réellement approprié la « politique de l'entreprise ».



Conclusion

Lorsqu'il s'agit de communication en matière de « risques » l'enjeu-clef est de réussir à transformer les obligations et les contraintes en **automatismes**, ou « rituels », sésames d'une pérennisation des bonnes pratiques. La communication interne implique une réelle stratégie : il s'agit de construire une dynamique de communication maîtrisée et efficace en actionnant divers leviers et en laissant une part non négligeable à l'inventivité.

Dans cette optique le recours à un partenaire externe de confiance est inestimable : **n'hésitez pas à nous contacter** pour contribuer à l'optimisation de votre plan de communication. Vous pouvez également consulter notre **catalogue de formations** [en cliquant ici](#).

Dans le prochain numéro

Le Bilan Carbone : quels enjeux ?

Retrouvez-nous sur www.exaris.fr

olivier.dagoreau@exaris.fr



antoine.saily@exaris.fr