

Le retour d'expérience de LISI AERONAUTIQUE à Marmande

PAROLE CLIENT

PLACER L'HOMME AU CŒUR D'UNE
DÉMARCHE SANTÉ-SÉCURITÉ

lisi



L'INTERVIEW DE MARC STEUER # DIRECTEUR GÉNÉRAL CHEZ LISI AÉRONAUTIQUE



L'établissement LISI de Marmande (47) emploie 700 personnes et compte parmi les 21 sites de fabrication du groupe LISI AEROSPACE. Il est spécialisé dans la fabrication de pièces mécaniques de haute technicité pour l'aéronautique au travers d'activités telles que le matriçage de précision d'alliages légers, le traitement de surface, le traitement thermique, l'usinage électrochimique ou la formation de virole sans soudure.

LISI AERONAUTIQUE a choisi Apave pour faire le point sur sa culture santé sécurité. Marc STEUER, Directeur Général, nous livre son retour d'expérience.



Lorsque vous avez engagé votre démarche en matière de culture et comportements sécurité, quels étaient vos enjeux et objectifs ?

Notre enjeu majeur consistait à améliorer durablement la performance de notre entreprise par la baisse de l'accidentologie. Nous voulions trouver de nouveaux leviers pour faire baisser notre taux de fréquence. A partir de ce constat, nous avons pris l'initiative de faire ce diagnostic santé-sécurité avec Apave. Nous avons une culture très technique...voire trop technique...et il nous semblait essentiel d'avoir une approche différente, centrée sur l'Homme.

Notre accidentologie n'est pas « mauvaise » avec des taux de fréquence de :

- TF1* de 20 en 2019
- 13 en 2020 (en baisse suite crise sanitaire et télétravail)
- 19 en 2021

mais nous souhaitons néanmoins agir pour nous améliorer.

*TF1 = (nombre d'accidents avec arrêt / nombre d'heures travaillées) x 1 000 000

Nous avons 2 leviers à notre disposition pour y parvenir :

- Faire évoluer notre Culture Santé-Sécurité, pour ancrer dans la durée des comportements du quotidien vertueux en matière de santé-sécurité.
- Développer et homogénéiser l'implication Santé-Sécurité de notre encadrement pour en faire les acteurs principaux de la prévention des risques professionnels.

Je répète notre encadrement est principalement axé sur la technique et mon rôle, en tant que dirigeant, était de l'amener à savoir faire de la prévention sans faire de la technique : comment initier une démarche ? par quels moyens (présence terrain, coaching, neurosciences, réflexes) ? et avec quels outils ?

#2

Pourquoi avez-vous choisi Apave ?

Même si Apave est une entreprise de renommée dans le domaine de la sécurité au travail, j'avoue avoir choisi Apave presque par hasard ! En effet, j'ai assisté à une présentation de Stéphane Roca (réfèrent Apave Culture Santé-Sécurité et Comportements au Travail) à la CCI d'Agen dont le sujet portait sur : Comment améliorer la conscience sécurité au travail grâce à l'aspect comportemental ? Le contenu de cette conférence a été une découverte pour moi et l'approche de Stéphane Roca, accessible et pragmatique, s'appuyant sur des explications scientifiques, m'a donné envie de l'expérimenter au sein de mon entreprise.

Dès lors, six mois plus tard, cette même présentation a été déclinée auprès des encadrants qui l'ont particulièrement appréciée. Puis j'ai suggéré au comité de direction de faire réaliser un diagnostic santé-sécurité, qui a été approuvé.

#3

En quoi a consisté l'accompagnement Apave ?

Le processus s'est enclenché tout naturellement. Et formaliser le diagnostic avec S. Roca a été rapide car nous avons déjà échangé sur ces problématiques. Stéphane Roca, ayant compris l'attente de nos encadrants et bien cerné nos marges de progrès, la mise en place d'une réponse adaptée à notre contexte a été grandement facilitée. Il a d'emblée proposé un questionnaire Apave. Cet outil standard, repris en l'état, nous a permis de cadrer la démarche et de profiter de l'éclairage d'un tiers reconnu. Les encadrants terrain, les chefs d'ateliers étaient très preneurs pour chercher de nouvelles pistes à la réduction du taux d'accidentologie et n'ont jamais hésité à chercher de l'aide auprès de lui.

#4

De manière concrète, quelles ont été les étapes de ce projet ?

Nous avons ainsi confié à Apave un diagnostic visant à caractériser de façon la plus objective possible les déterminants de notre Culture Santé-Sécurité, en menant une analyse croisée avec :

1. Une enquête relative à la documentation applicable dans l'entreprise pour identifier nos processus, à l'aide du questionnaire Apave, composé d'une trentaine de questions, et adapté au langage LISI pour qu'il soit lisible et compréhensible par nos collaborateurs. Il a été transmis à l'ensemble des salariés par mail.

Le premier enseignement que l'on a tiré est factuel : 80% des salariés connaissent les instructions sécurité qui régissent l'entreprise mais ne les respectent pas toujours parce que obsolètes ou trop nombreuses.

« Le questionnaire a détecté des « gros cailloux » au sein de notre organisation, qu'il s'agisse de certitudes ou de problématiques. Ces conclusions majeures ont servi à S. Roca pour orienter ses interviews et observations terrain.

2. Une enquête terrain portant sur deux axes qui a offert la possibilité aux salariés de s'exprimer auprès d'une personne neutre :

- Les observations des situations de travail : S. Roca s'est immergé plusieurs jours (plus de 36 heures) sur le terrain auprès de 70 opérateurs.

- Le recueil des perceptions et témoignages du personnel, collectés lors d'entretien : Apave a interviewé 53 personnes en entretien formel.

La restitution a été faite au Comité de Pilotage et en comité de Direction au mois de décembre. Et les salariés sont à présent dans l'attente de décisions.

#5

Quels bénéfices retirez-vous de votre démarche ?

Les mesures concrètes immédiatement mises en place pour sortir d'un pessimisme ambiant. Nous avons plutôt tendance à communiquer sur nos accidents et échecs et rarement sur les bonnes pratiques ou les bonnes idées. La 1ère leçon prise ensemble dans le comité de pilotage a été de valoriser les petits succès.

2ème leçon : travailler sur la prévention en donnant à nos encadrants des outils d'animation, non techniques, basés sur l'observation visuelle du terrain.

Ce peut être, par exemple, la mise en place de visites de routine dans les ateliers de production à l'initiative des cadres. Mais aussi, des visites d'analyse comportementale auprès des salariés prévenus pour observer les comportements à risque, parfois inconscients, et débriefing avec restitution immédiate.

Reste que l'encadrement passe plus de 50% de son temps devant l'ordinateur : il est donc essentiel de changer les priorités pour leur permettre d'être sur le terrain aux côtés des opérateurs. J'ai bon espoir d'inverser cette tendance !



Qu'avez-vous particulièrement apprécié dans la collaboration avec notre expert ?

Nous avons créé un comité de pilotage constitué d'élus, de directeurs de production, de superviseurs. Le consultant a su se mettre au bon niveau de communication avec chacun, solliciter tous les niveaux hiérarchiques pour que tous puissent réagir aux conclusions qu'il citait. Il est, en ce sens, un véritable « coach participatif et modérateur pour faire vivre les réunions !

Mais encore ?

L'autre grand avantage à mes yeux est son expérience terrain avec les éclairages et réflexions nouvelles, qu'il a su nous transmettre, à la lumière de ce qu'il a vu et recensé dans d'autres entreprises. Le diagnostic Apave nous a ouvert l'esprit.

APAVE VOUS ACCOMPAGNE

**DANS LA MAÎTRISE DES RISQUES LIÉS À CULTURE SANTÉ-
SÉCURITÉ ET AUX COMPORTEMENTS AU TRAVAIL**

EN SAVOIR PLUS

www.apave.fr - 0805 62 5000