

Mise en œuvre chez Kambly: concept de sécurité, excellence dans le domaine de la protection de la santé, résultats durables

Hans-Martin Wahlen, PDG, Kambly SA
3555 Trubschachen
e-mail: hans-martin.wahlen@kambly.ch

En 2003, Kambly SA Spécialités de Biscuits Suisses a développé et mis en œuvre de façon systématique la sécurité intégrée dans son entreprise, en étroite collaboration avec la Suva.

Grâce à la mise en place de conditions-cadres appropriées et au développement de capacités ciblées et poussées par les cadres et l'organisation, la gestion de la santé actuelle s'est révélée être un facteur de succès quant à la réalisation d'améliorations considérables et durables.

Entreprise

Kambly est l'entreprise leader en Suisse en matière de fabrication et de commercialisation de spécialités de biscuiterie. Son chiffre d'affaires est d'environ 160 millions de francs et la part d'exportations représente plus de 50 %. L'entreprise compte 400 collaborateurs sur les sites de Trubschachen et de Lyss.

Kambly est une entreprise familiale depuis trois générations qui se caractérise par une conscience de la qualité élevée et une excellente compréhension des processus. Depuis qu'ils ont été introduits, les systèmes normatifs (ISO 9000, IFS, BRC, etc.), qui soutiennent la maîtrise et l'amélioration des processus, renforcent la compétitivité. Une gestion des risques globale a été introduite à la fin des années 90.

Projets, sécurité intégrée (IAS)

Après l'intégration organisationnelle de la fabrique de Lyss, reprise par Coop en 1999, le management voulait aussi trouver, pour la sécurité au travail, une solution systématique et durable correspondant à la philosophie de la qualité de Kambly. A ce titre, la Suva s'est avérée un excellent partenaire de coaching qui, avec ses instruments éprouvés dans la pratique et ses formateurs expérimentés, a conseillé la direction avec efficacité. Le concept de «sécurité systémique» décrit dans un tirage spécial de SuvaPro se fondait dès le début sur la durabilité et constitue un plein succès jusqu'à ce jour.

Gestion de la santé

L'idée de base de la «Business Excellence», à savoir la permanence de l'amélioration et de l'apprentissage, a été maintenue après la conclusion officielle du projet de sécurité intégrée. Depuis, grâce à des instruments rodés (par ex. jusqu'à six priorités d'actions concrètes par année), une communication transparente (panneaux d'affichage, Intranet), des activités sur mesure (journée de la santé, walking, jogging et tours à vélo accompagnés) et une offre en alimentation bien pensée, l'organisation en place et les cadres motivés veillent à l'application d'une gestion de la santé globale. Cette dernière soutient l'équilibre entre travail et vie privée et fait partie intégrante du quotidien des collaborateurs.

Résultats atteints

Les améliorations réalisées au cours des six dernières années sont impressionnantes et servent en premier lieu, dans le contexte de l'accroissement de la compétitivité, à la sécurisation des postes de travail. Les résultats obtenus proviennent de la somme de plusieurs activités et mesures concordantes, qui forment un tout. Grâce à l'Esprix Award en Business Excellence remporté en 2006, l'efficacité globale a été attestée d'un point de vue extérieur aussi. En 2008, la distinction Cash Award de l'employeur disposant de la meilleure évolution durable est venue compléter ce succès. Quantitativement, les améliorations réalisées au cours des six dernières années sont considérables. Une baisse de 60 % a pu être enregistrée pour les accidents professionnels et de 33 % pour les accidents non professionnels, tandis que le total des heures d'absence a diminué de 75 % et la prime d'indemnité journalière a pu être abaissée de 55 % grâce à l'amélioration significative de l'évolution du risque. Outre cette réduction de primes, les collaborateurs, qui ont directement contribué au succès, ont bénéficié d'une semaine de vacances supplémentaire. Pour Kambly SA aussi, les investissements réalisés jusqu'à ce jour se sont avérés payants; le payback est inférieur à six mois.

La culture de la conduite comme base d'une évolution durable

Les propriétaires et le team de management de Kambly sont convaincus que l'«Human Excellence» est une condition fondamentale pour parvenir à la «Business Excellence». Les cadres effectuent chaque jour un travail sur eux-mêmes et acquièrent davantage de capacités et de maturité. Ils perçoivent leur fonction de façon objective, comme une tâche au service de l'entreprise. Ils savent qu'outre des conditions-cadres et des ressources organisationnelles et techniques appropriées, seuls une approche et un comportement exemplaires permettent de réaliser une mise en œuvre optimale et d'obtenir des résultats durables. La volonté d'apprendre et le développement en tant qu'être humain et cadre sont considérés comme des tâches permanentes. Cette culture de la conduite constitue la base nécessaire de toute évolution durable.



BIENVENUE!

Effets et modèles de bonnes pratiques

Mise en œuvre chez Kambly

Concept de sécurité, excellence dans le domaine de la protection de la santé, résultats durables

Hans-Martin Wahlen
PDG

Kambly SA Spécialités de Biscuits Suisses

Sommaire

1. Entreprise familiale depuis 3 générations
2. De la vision à la mise en œuvre
3. Modèle de gestion des risques
4. Projet «Sécurité intégrée» (IAS)
5. Gestion de la santé
6. Résultats issus de la gestion de la santé
7. Facteurs de succès

Trois générations

1910 – 1953

Oscar R. Kambly

Transformation d'une boulangerie de village en une fabrique d'importance régionale. Son produit phare traditionnel, le Bretzeli, est aujourd'hui encore notre leader du marché

1954 – 1981

Oscar J. Kambly

La réputation régionale du fabricant de biscuits s'accroît et Kambly devient une marque forte à l'échelle du pays, très appréciée et très connue

A partir de 1982 Oscar A. Kambly

La marque nationale est développée jusqu'à être hissée au rang de marque de renommée internationale

A l'origine: les 5 actes pionniers de Kambly

«Faire seulement ce que nous faisons mieux»

«Une qualité sans compromis»

«Une avance technologique permanente»

«Réoccuper le sommet en permanence»

«Kambly est disponible partout où les connaisseurs recherchent des biscuits de qualité»



Fabrique de Trubschachen

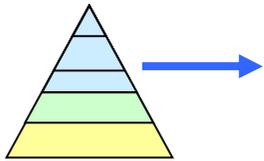
Fabrique de Lyss



Près de 400 collaboratrices et collaborateurs au total

Sommaire

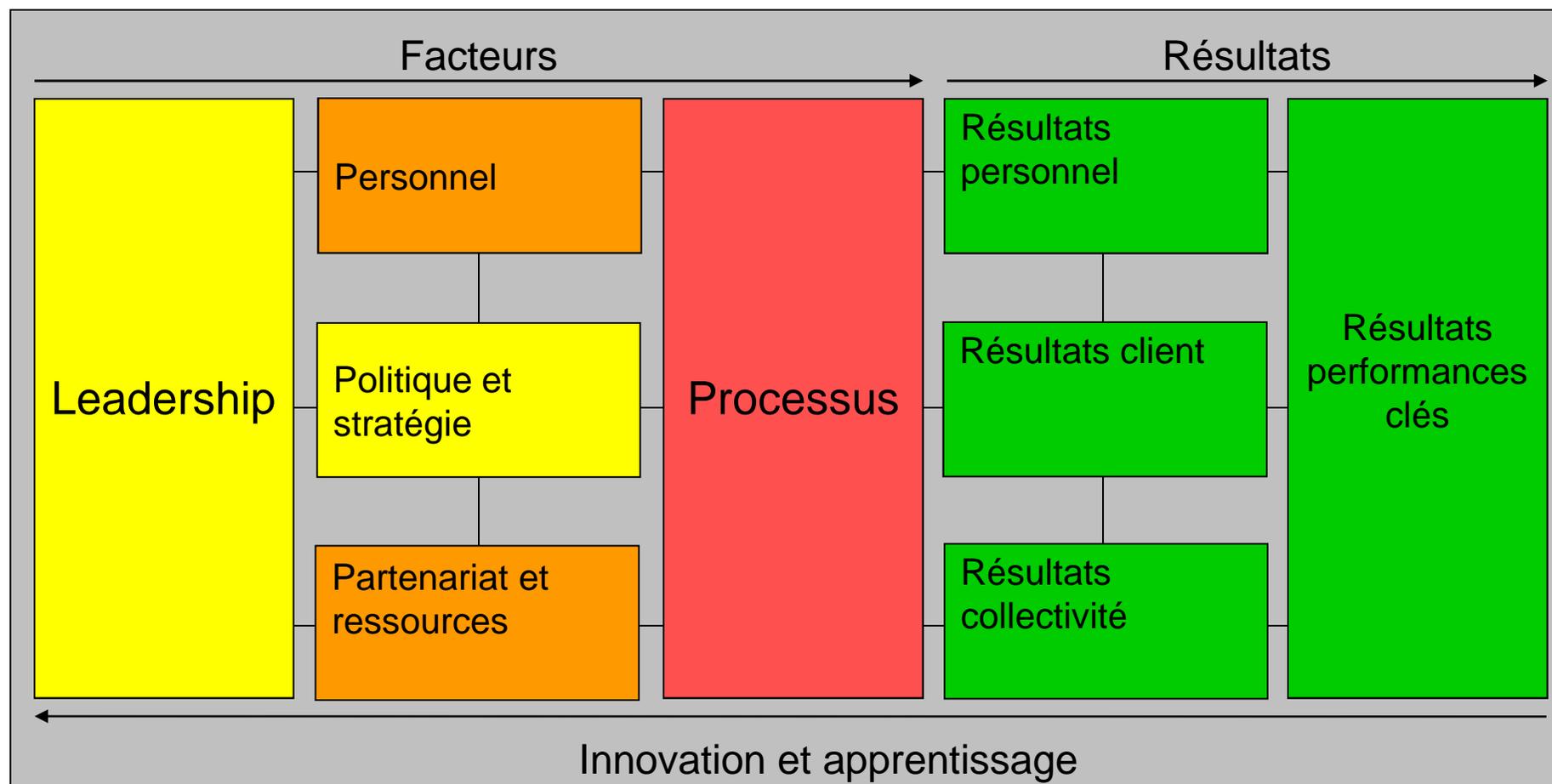
1. Entreprise familiale depuis 3 générations
2. De la vision à la mise en œuvre
3. Modèle de gestion des risques
4. Projet «Sécurité intégrée» (IAS)
5. Gestion de la santé
6. Résultats issus de la gestion de la santé
7. Facteurs de succès



Principes de sécurité

1. Compréhension globale de la sécurité
2. Prise de responsabilités
3. Objectifs exigeants
4. Organisation, formation, information
5. Contrôle

Modèle EFQM d'excellence: les 9 critères d'évaluation



Leadership

Ressources

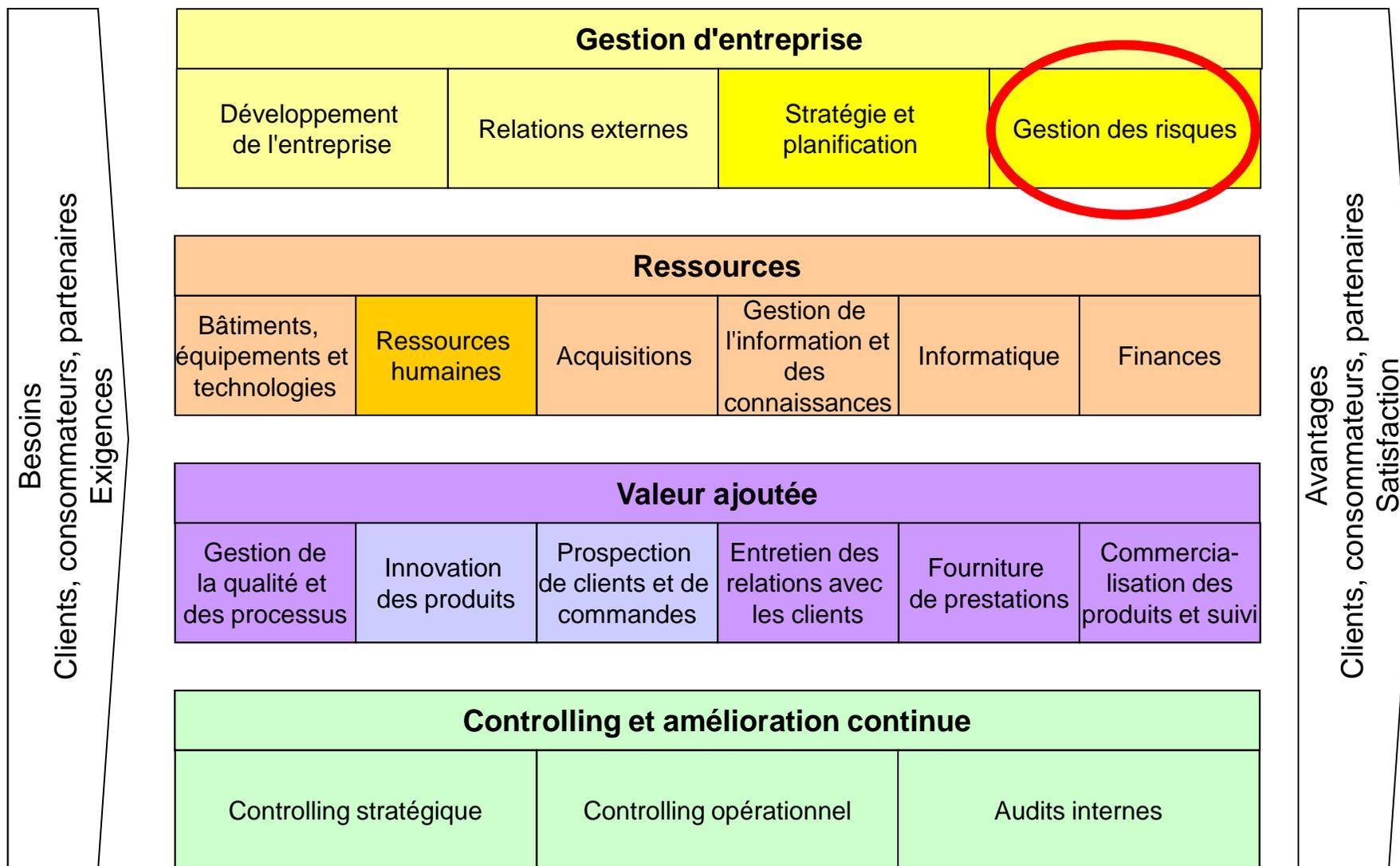
Processus

Résultats

Pondération des différents critères

Max. 1000 points au total

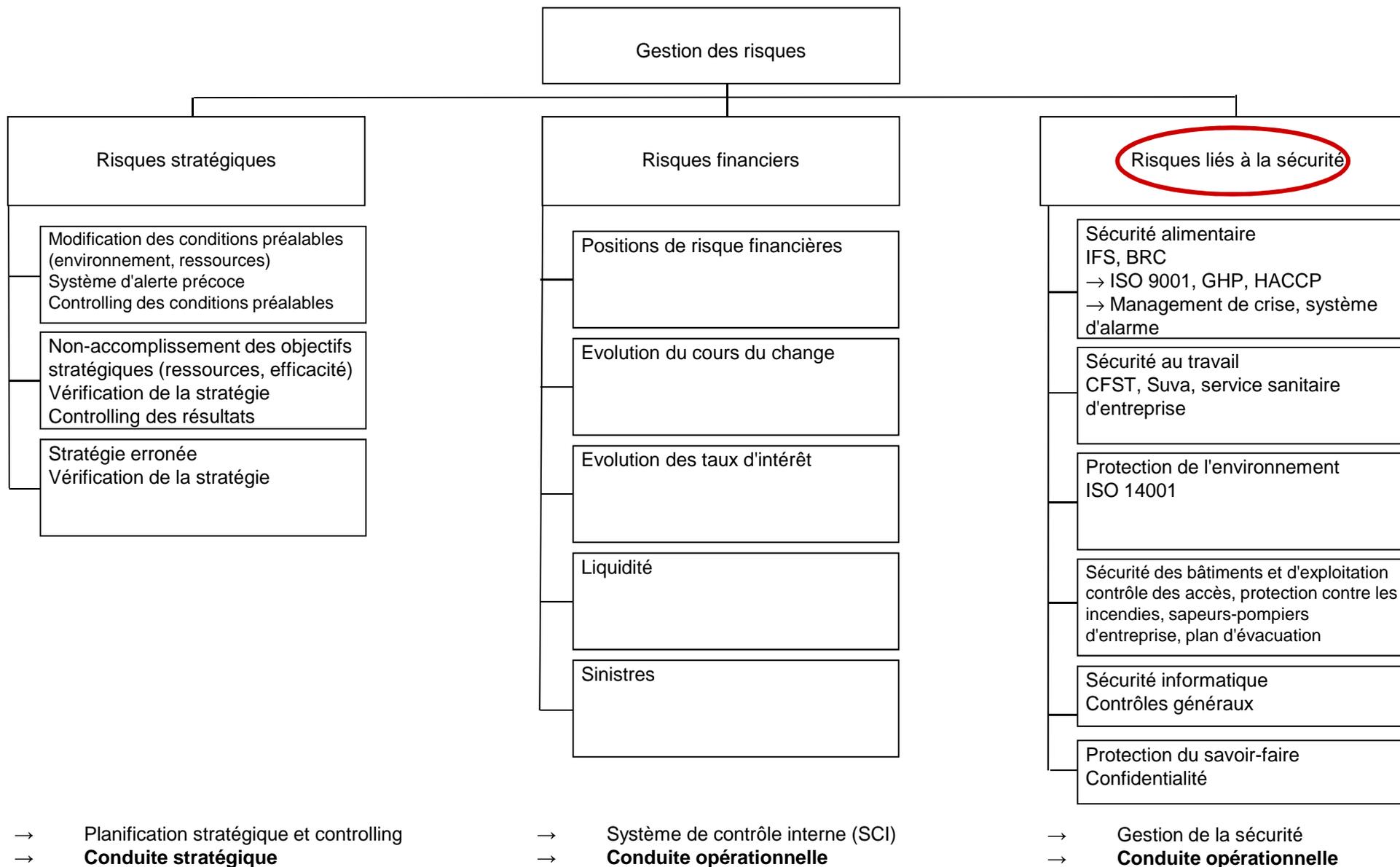
Modèle des processus Kambly



Sommaire

1. Entreprise familiale depuis 3 générations
2. De la vision à la mise en œuvre
- 3. Modèle de gestion des risques**
4. Projet «Sécurité intégrée» (IAS)
5. Gestion de la santé
6. Résultats issus de la gestion de la santé
7. Facteurs de succès

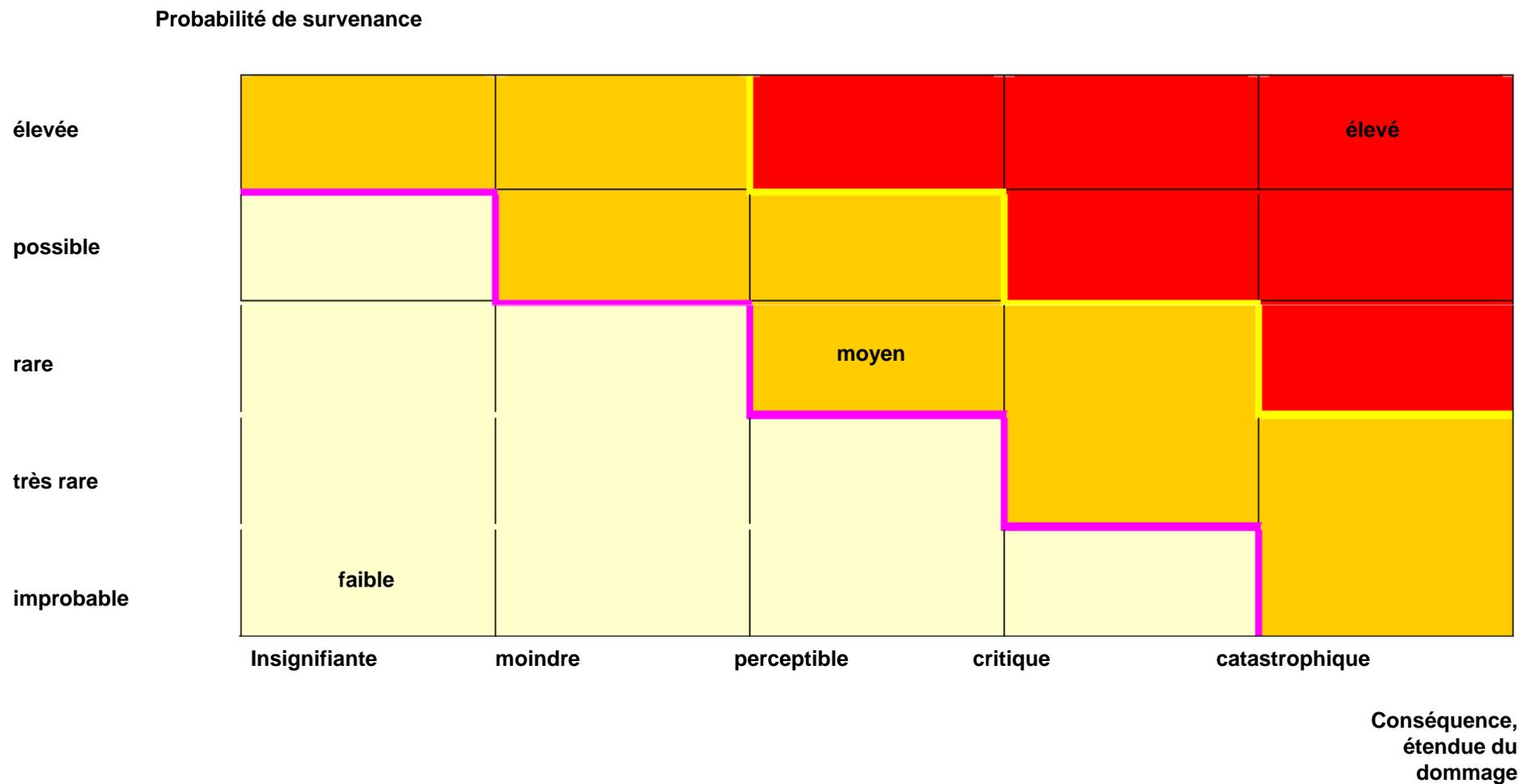
Modèle de gestion des risques



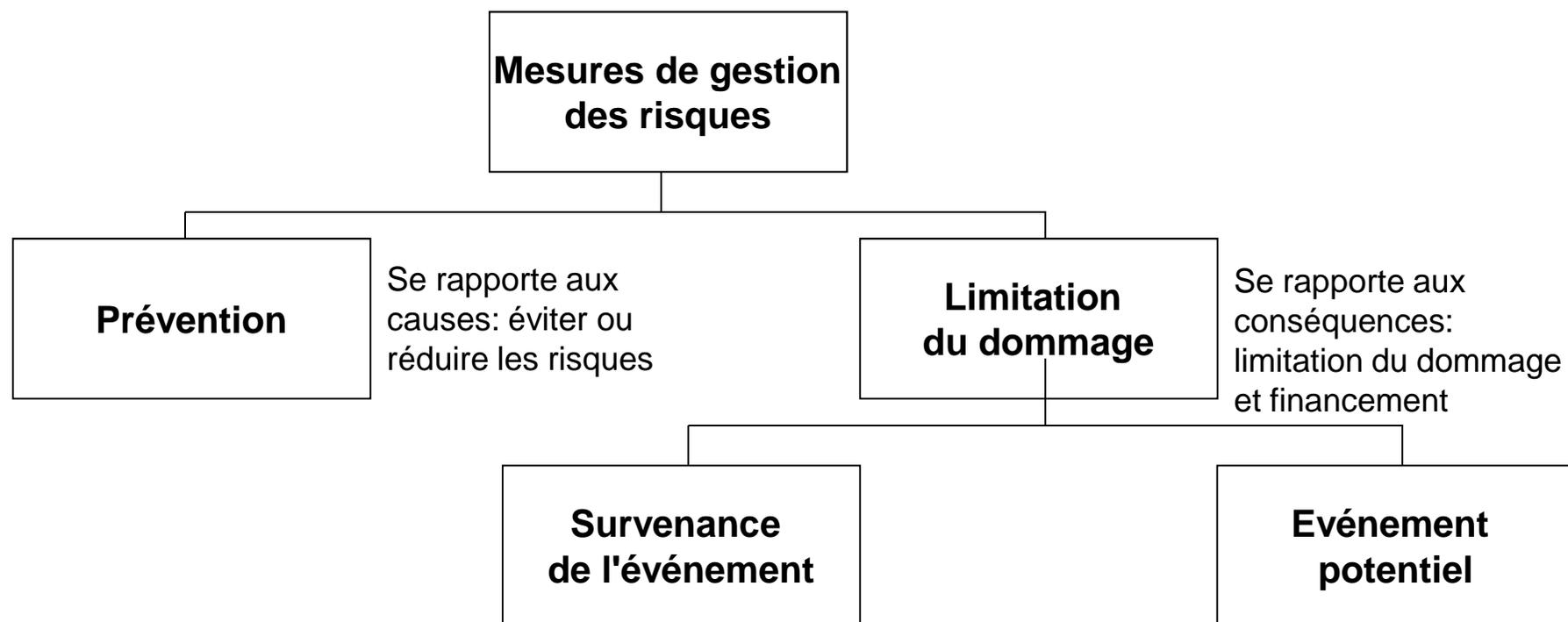
Modèle de gestion des risques

Evaluation des risques

Evaluation des risques sous la forme d'une carte des risques (Risk Map)



Modèle de gestion des risques



Mesures de prévention et de sécurité

Exemples:

- IFS, BRC, GHP, haccp
- CFST, Suva
- Protection contre les incendies
- Protection des bâtiments
- Protection de l'environnement
- Contrôle général informatique
- SCI

Management de crise

Exemples:

- Organisation de l'alarme
- Sapeurs-pompiers d'entreprise
- Service sanitaire d'entreprise
- Plan d'évacuation

Assurances

Exemples:

- Responsabilité civile d'exploitation et de produits
 - Assurance de bâtiment, de choses et d'interruption d'exploitation
 - Assurances de personnes
- Capacité d'assumer le risque propre au moyen de provisions, réserves, capitaux propres

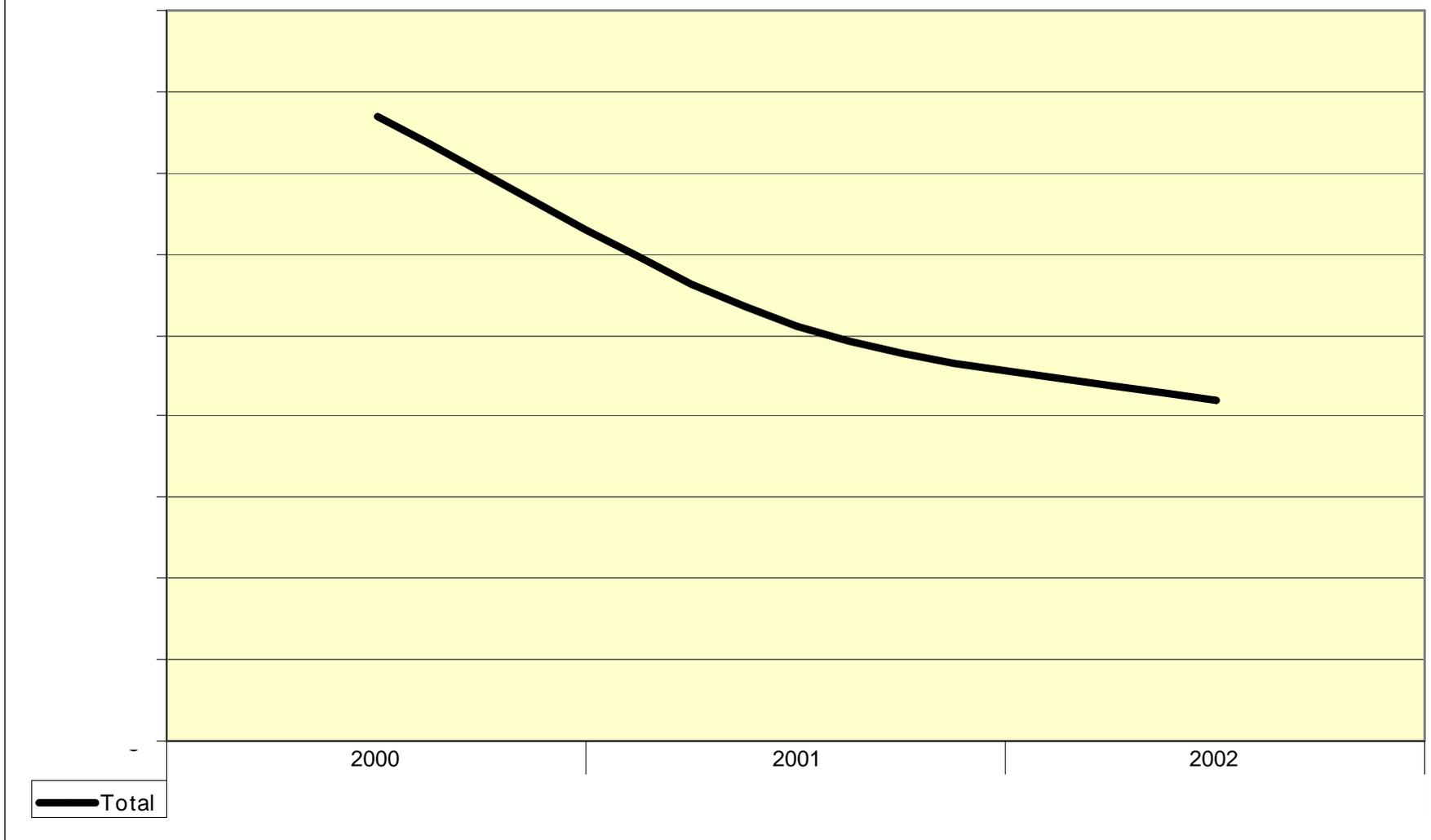
Modèle de gestion des risques

Risques de l'entreprise: mesures de maîtrise des risques

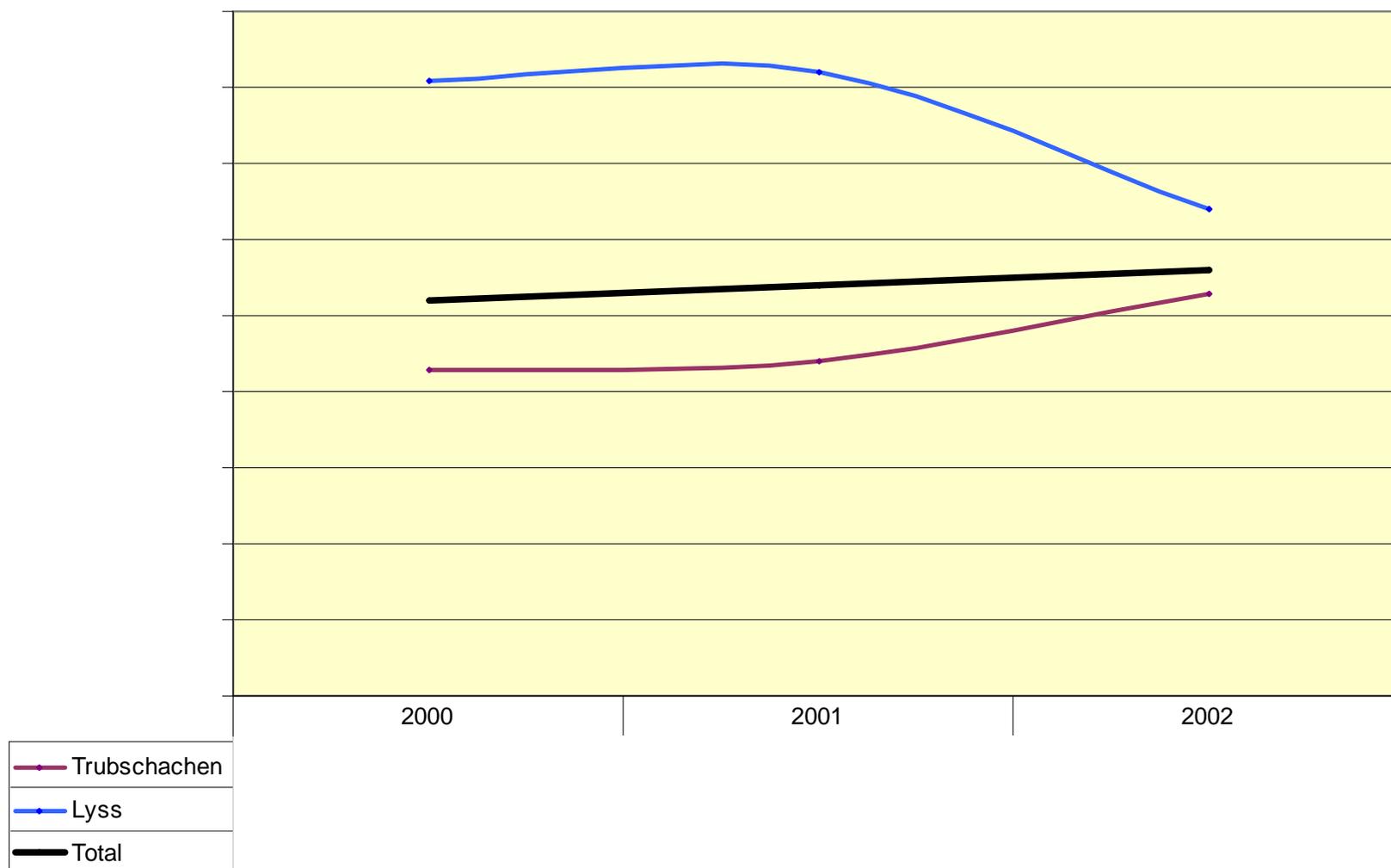
Unternehmensrisiken - Massnahmen zur Beherrschung von Risiken

Risikobereich	Methode / Instrumente	Periodizität	Dokumentation	Verantw.			
Strategische Risiken							
Strat. Grundlagen	Strat. Controlling und Planung	WS VR&GL 1 x Jahr	Sécurité au travail	Solution par branche CFST	Team sécurité (PERCO) Formation continue 1 x par année	Plan annuel et liste des points en suspens	Préposé à la sécurité
Absatzseitige Risiken	Markt- und Konkurrenzbeobachtung	laufend					
Umsetzungsrisiken	Zielerreichungskontrollen	tertialsweise					
Image	Krisenmanagement	Aktualisierung Jahr					
Operative Risiken							
Lebensmittel-Sicherheit	HACCP	HACCP-Team Monat, Konzept prüfen 1 x pro J.	Service sanitaire d'entreprise	Plan d'évacuation	Exercice d'urgence 1 x par année	Programme d'exercices et validation	Préposé à la sécurité
Produktequalität	GHP: IFS/BRC, ISO 9001	1 x pro Jahr					
Arbeitssicherheit	LKAS Branchenlösung	Sicherheitsteam (KOPAS) 1 x jährlich Weiterbildung					
	Betriebssanität	1 x jährlich Ernü. Übung					
	Evakuationsplan	1 x jährlich Evakuationsübung	und Nachweis Protokoll	SIBE			
Betriebssicherheit	Wartungsplan	1 x jährlich überprüfen	Wartungsprotokolle	LTE			
Umweltsicherheit	ENAW	1 x jährlich	Datenreport	LTE			
Gebäudesicherheit							
	Zutrittskontrolle		Schliessplan	LTE			
	Brandschutz	Inspektion durch Fachorganisation	Protokoll	LTE			
	Betriebsfeuerwehr	1 x jährlich Inspektion	Übungsprogramm und Protokoll	LTE			
IT-Sicherheit	General Control	1 x pro Jahr Überprüfung	IT-Prozess (ViFlow)	IT			
Projektrisiken	Projekt Risk Management	laufend	Projektdokumentation	Projektleiter			
Finanzielle Risiken							
Finanzielle Berichterstattung	IKS	1 x pro Jahr	IKS-Risiko- und Kontrollinventar	HR & Finanzen			
Geschäftsprozesse	IKS-Kontrollen	laufend	Prozessdossiers	Prozesseigner			

Evolution du nombre d'accidents professionnels



Evolution du taux d'absence (maladie et accidents)



Sommaire

1. Entreprise familiale depuis 3 générations
2. De la vision à la mise en œuvre
3. Modèle de gestion des risques
4. **Projet «Sécurité intégrée» (IAS)**
5. Gestion de la santé
6. Résultats issus de la gestion de la santé
7. Facteurs de succès

Projet «Sécurité intégrée»: phase initiale

- 1. Entretiens de conseil avec la Suva, prise de décisions rapide**
- 2. Elaboration et exécution communes du concept**
- 3. Organisation adaptée**
- 4. Communication adaptée aux échelons hiérarchiques**

Concept

- 1. Auto-évaluation par Kambly sur la base du modèle de la Suva**
- 2. Evaluation par la Suva**
- 3. Examen des différences, élaboration d'une vision commune**
- 4. Définition d'un plan d'action, 65 thèmes principaux en une année**

Concept

5. Formation Suva

PERCO – gestion	2 jours (160 coll.)
Audit de sécurité au travail	1 jour (80 coll.)
Gestion des risques	1 jour (80 coll.)

6. Réalisation de 80 audits de sécurité par Kambly

7. Réalisation d'analyses des risques

8. Autres modules de formation

Compliments et critiques lors d'entretiens	tous les cadres
Gestion des absences	tous les cadres

Organisation adaptée

- **Attribution claire des tâches, des compétences et des responsabilités**
 - Introduction d'une séance sur la sécurité
 - PERCO (personne de contact pour la sécurité au travail) par unité organisationnelle
 - Suppléant du chef de division
 - Séance mensuelle (2 heures)
 - Intégration dans la description du poste
 - Introduction d'un code de comportement
 - Objectifs annuels

Organisation adaptée

- **Formation de préposés à la sécurité**
- **Formation de sanitaires d'entreprise**
- **Exercices institutionnalisés**
 - Evacuation totale des bâtiments
 - Exercices combinés (service sanitaire, service du feu et hôpital de Langnau)

Projet «Sécurité intégrée» (IAS)

Formation de sanitaires d'entreprise



Communication

- **Symboles: marque d'identification**
- **Thèmes prioritaires au panneau d'affichage**
- **Rapports de situation réguliers dans le magazine de l'entreprise Kamblissima**
- **Rapports de situation mensuels sur l'évolution détaillée du nombre d'accidents professionnels, non professionnels, du taux d'absence, et bons exemples**



Sommaire

1. Entreprise familiale depuis 3 générations
2. De la vision à la mise en œuvre
3. Modèle de gestion des risques
4. Projet «Sécurité intégrée» (IAS)
- 5. Gestion de la santé**
6. Résultats issus de la gestion de la santé
7. Facteurs de succès

... de la sécurité au travail intégrée
à la
gestion de la santé...

... Extension de la stratégie à une compréhension globale de la protection de la santé et de la sécurité...

Formation

- Le perfectionnement et le développement personnel de nos collaborateurs sont une mission permanente (Kambly est un lieu d'apprentissage)
- Programme de formation interne de développement de la personnalité adapté aux échelons hiérarchiques
- Chez nous, une formation en matière de conduite complète implique aussi d'apprendre ou d'être en mesure de se conduire soi-même

Temps de travail, équilibre entre travail et vie privée

- Horaire de travail variable, responsabilité personnelle quant à la planification, accomplissement du travail
- Possibilité de travailler à temps partiel
- 5 - 7 semaines de vacances par année
- Marge importante pour le solde des heures, possibilités de compensation généreuses
- Possibilité de prendre des congés non payés

Ergonomie

- Audit ergonomique personnalisé à chaque poste de travail, en particulier aux postes de travail informatisés
- Tables de bureau et plans de travail à réglage progressif
- Chaises de travail ergonomiques (2 modèles à choix)
- Prise en compte des nouvelles connaissances scientifiques en matière d'ergonomie

Alimentation, possibilités de se restaurer

- Offre de restauration d'excellente qualité
- Restaurant du personnel fortement subventionné -> prix bas et excellente qualité
- Buffet de salades proposé chaque jour en plus des menus «normaux»
- Au moins cinq menus à choix
- Distribution gratuite de fruits (sans restriction)
- Distributeurs d'eau

Activités, promotion d'activités

- Journée de la santé -> offre et thèmes variés

La santé nous tient à coeur



Notre mascotte de la sécurité au travail

Thème prioritaire (juillet – septembre 2007) Santé, journée de la santé

La santé est une valeur personnelle essentielle. Malheureusement, l'importance qu'elle revêt n'est perçue que lorsque la maladie ou la vieillesse survient.

Etre en bonne santé contribue à votre bien-être, dans toutes les activités de votre vie.

Prenez soin de votre santé



Alimentation saine



Exercice physique



Posture et détente

Il s'agit certainement des thèmes centraux pour se maintenir en bonne santé. Nous souhaitons vous informer et vous soutenir. C'est pourquoi, **du 10 au 15 septembre 2007 (semaine 37), nous organisons une journée de la santé dans les deux fabriques.**

Activités, promotion d'activités

- Journée de la santé -> offre et thèmes variés
- Participation annuelle à l'action «A vélo au boulot»
- Walking accompagné (1 - 2 x par semaine)
- Tours à vélos accompagnés (2 - 3 x par année)



Dans le cadre de la promotion de la santé, nous organisons quatre tours à vélo avec deux niveaux de difficulté.

Troisième tour à vélo: le 14 août (ne peut pas être reporté)

Pour les deux tours, le rendez-vous est fixé à 16h15 sur le parking visiteurs (aucune inscription n'est nécessaire)



Tour à vélo pour cyclistes entraînés

Niveau moyen (technique, condition physique)

Guide: Cédric Rügsegger

Itinéraire: Trubschachen - Bärau - Giebel - Langnau - Dürsrütti- Dürsrüttiwald - Hullerenschür - Hulleren - Fluehüsli - Geilisguet - Birnbaum - Ried - Zollbrück - Trubschachen

Durée: Env. 2,5 heures

Equipement: Vélo en bon état
Casque obligatoire, gourde

Activités, promotion d'activités

- Groupe de jogging
- Abonnements de fitness à prix réduit (seulement pour les abonnements annuels et semestriels)
- Rencontres hebdomadaires de jeux en salle (football, unihockey), prise en charge des frais d'inscription et de repas lors de la participation à des manifestations sportives (Gigathlon, tournois à six, tournois de hockey sur glace, etc.)

Autres mesures

- Séminaire de deux jours de préparation à la retraite pour les collaborateurs de plus de 60 ans (y c. partenaires)

Sommaire

1. Entreprise familiale depuis 3 générations
2. De la vision à la mise en œuvre
3. Modèle de gestion des risques
4. Projet «Sécurité intégrée» (IAS)
5. Gestion de la santé
6. Résultats issus de la gestion de la santé
7. Facteurs de succès



- La gestion de la santé fait partie de la culture d'entreprise; la sécurité intégrée était une condition de base
- Le programme de Business Excellence (modèle EFQM) soutient l'amélioration permanente de façon durable et systématique

Pour l'entreprise:

- Réduction du nombre d'accidents professionnels d'environ 60 %
- Réduction du nombre d'accidents non professionnels d'environ 33 %
- Réduction du nombre d'heures d'absence d'environ 75 % (accidents et maladie)
- Réduction de la prime d'indemnité journalière d'environ 55 %
- Une augmentation de la prime ANP a pu être évitée
- Amélioration de l'ordre et des déroulements de processus
- Augmentation de la productivité et de la qualité des produits
- Collaborateurs satisfaits

Investissements en milliers de CHF

Moyenne
annuelle

- Coûts de formation et de perfectionnement (coûts externes)	200	
- Prestation interne (formation des collaborateurs, organisation)	250	
- Mesures techniques et organisationnelles, moyens d'aide	<u>450</u>	
	900	150

Avantages

- Réduction du taux d'absence 5,4 % (2001) → 1,4 % (2007)	}	2700	450
- Réduction des primes			

Payback

150/450

0.33 an

Business Excellence



Kambly a remporté la distinction
«Business Excellence Award 2006»

Pour les collaborateurs:

- 5 jours supplémentaires de vacances
- Déductions salariales plus basses
- Aménagement des postes de travail de qualité supérieure à la moyenne
- Offres attractives et étendues grâce à la gestion de la santé



CASH | ARBEIT-
GEBER
AWARD
GfK Trustmark AG | 2008

Distinction de l'employeur
disposant de la
meilleure évolution durable

Sommaire

1. Entreprise familiale depuis 3 générations
2. De la vision à la mise en œuvre
3. Modèle de gestion des risques
4. Projet «Sécurité intégrée» (IAS)
5. Gestion de la santé
6. Résultats issus de la gestion de la santé
7. Facteurs de succès

Facteurs de succès

- La sécurité au travail intégrée et la gestion de la santé sont des tâches qui incombent à la direction
- La conduite par l'exemple est la condition de base
- La promotion et la formation des cadres est un «MUST»
- La sécurité au travail intégrée et la gestion de la santé doivent être intégrées comme des priorités dans les tâches de conduite
- Des modèles intégrés systématiques définissent le cadre (par ex. EFQM; pdca)
- La méthode: transparence de la communication et développement
- Participation de tous les collaborateurs, feed-backs guidés, récompenses
- La culture d'entreprise est la base du succès



Kambly, des moments de plaisir