

Mise en œuvre chez Bombardier, exemple du site de Villeneuve (VD): concept de sécurité, mesures et résultats

Dr Michael Schemmer, Senior Director, Bombardier Transportation Sàrl
Schöneberger Ufer 1-3, D-10785 Berlin
e-mail: michael.schemmer@de.transport.bombardier.com

«La gestion des risques, une valeur sûre»: la devise de la rencontre constitue un défi de taille: existe-t-il des méthodes, voire des outils aboutis, permettant de parvenir à «zéro» accident? S'il est vrai que Bombardier ne dispose pas d'un tel moyen miracle, deux développements méritent toutefois que nous partagions quelques-unes de nos expériences. En effet, le niveau de sécurité s'est sensiblement amélioré avec le temps et le site de Villeneuve, récompensé par le prix Suva en 2007, n'a enregistré aucun accident durant plus de deux ans (de même qu'environ 15 de nos 90 sites dans le monde entier depuis quelques années). Le recul du nombre des accidents depuis 2001 s'est déroulé en trois phases, qui se distinguent en fonction des éléments de gestion des risques utilisés:

Phase I: ancrage du thème dans l'entreprise. Cette phase a débuté avec l'acquisition par Bombardier de l'unité du trafic ferroviaire de Daimler Chrysler, qui a entraîné une restructuration de l'organisation de la sécurité et l'introduction d'une transparence absolue quant aux accidents. Nous avons d'abord visé la certification de notre système de management selon la norme OHSAS 18001, introduit une nouvelle politique d'entreprise HSE (hygiène, sécurité et environnement) et lancé les premières initiatives d'amélioration. Enfin, nous avons demandé à Du Pont d'évaluer le niveau atteint et présenté les résultats au comité directeur.

Cette étape a marqué la transition vers la phase II, durant laquelle l'accent a été mis sur la responsabilité des cadres. En même temps, des évaluations de la situation détaillées quant à la sécurité et des audits de conformité juridique ont eu lieu, et la certification OHSAS 18001 a été obtenue. Nous nous sommes systématiquement mesurés aux entreprises de pointe.

La phase III, encore en cours actuellement, porte sur la mise en place d'une culture de la sécurité au sein de l'entreprise. Elle a débuté en 2007 avec un atelier organisé lors de notre conférence annuelle des cadres. A cette occasion, beaucoup de managers ne disposant pas d'une formation technique ont vécu une expérience décisive, car nous avons aussi parlé ouvertement des six accidents mortels qui s'étaient produits entre 2001 et 2007. L'archivage de bonnes pratiques dans notre Intranet et un système d'alertes de sécurité sont venus s'ajouter à notre palette d'outils d'amélioration; toutefois, la fonction d'exemple et de conduite du management, documentée et examinée, constituait une priorité.

Ces mesures et leur mise en œuvre sur le site de Villeneuve montrent que nous sommes parvenus à réduire la fréquence des accidents à 0,35 accidents pour 200 000 heures de travail. Nous sommes confiants que nous pourrions nous approcher de l'objectif «zéro» accident au cours des mois et des années à venir.



Gestion de la sécurité

Exemple du site de Villeneuve

Michael Schemmer

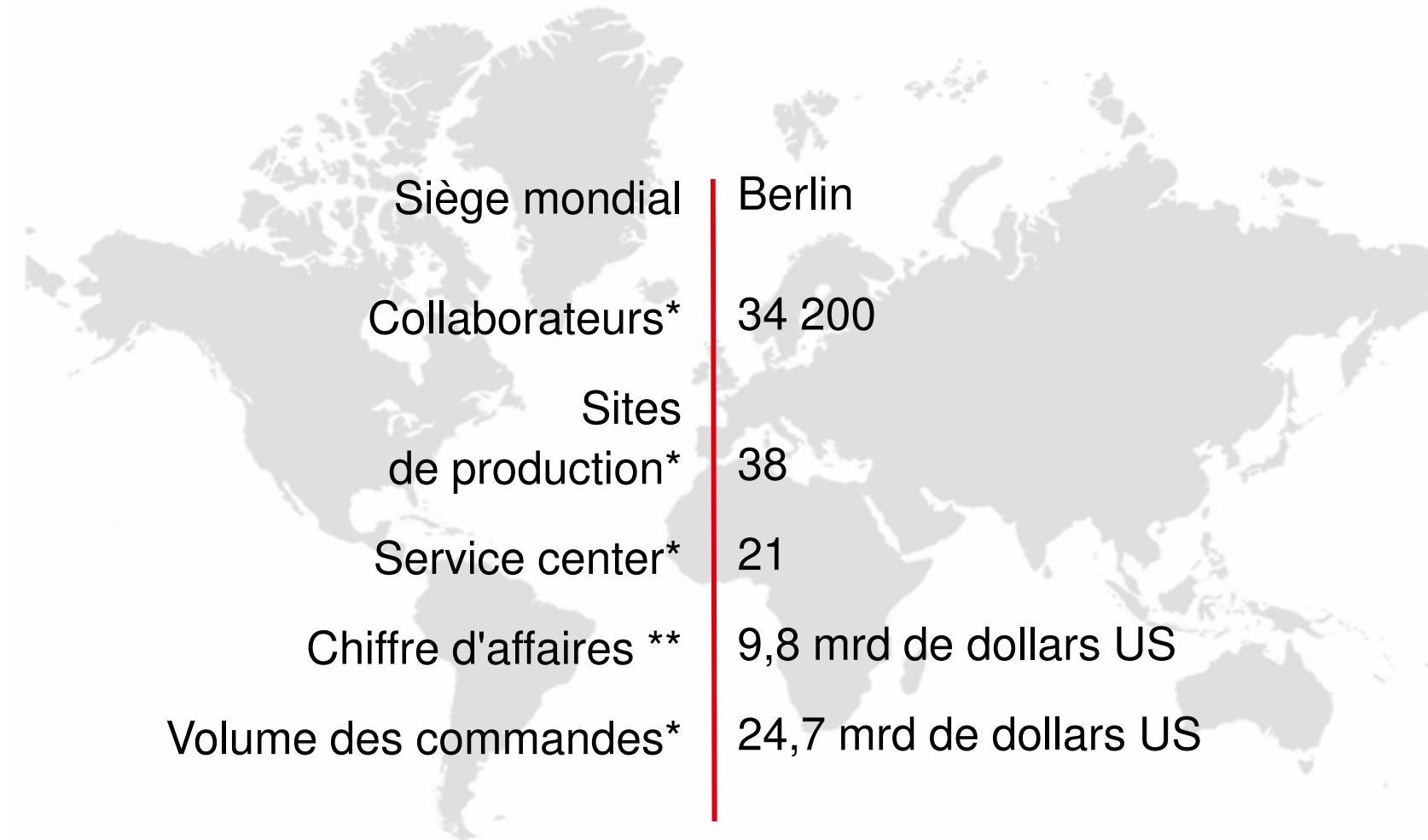
Senior Director HSE & CSR, Bombardier Transportation

Le 22 octobre 2009

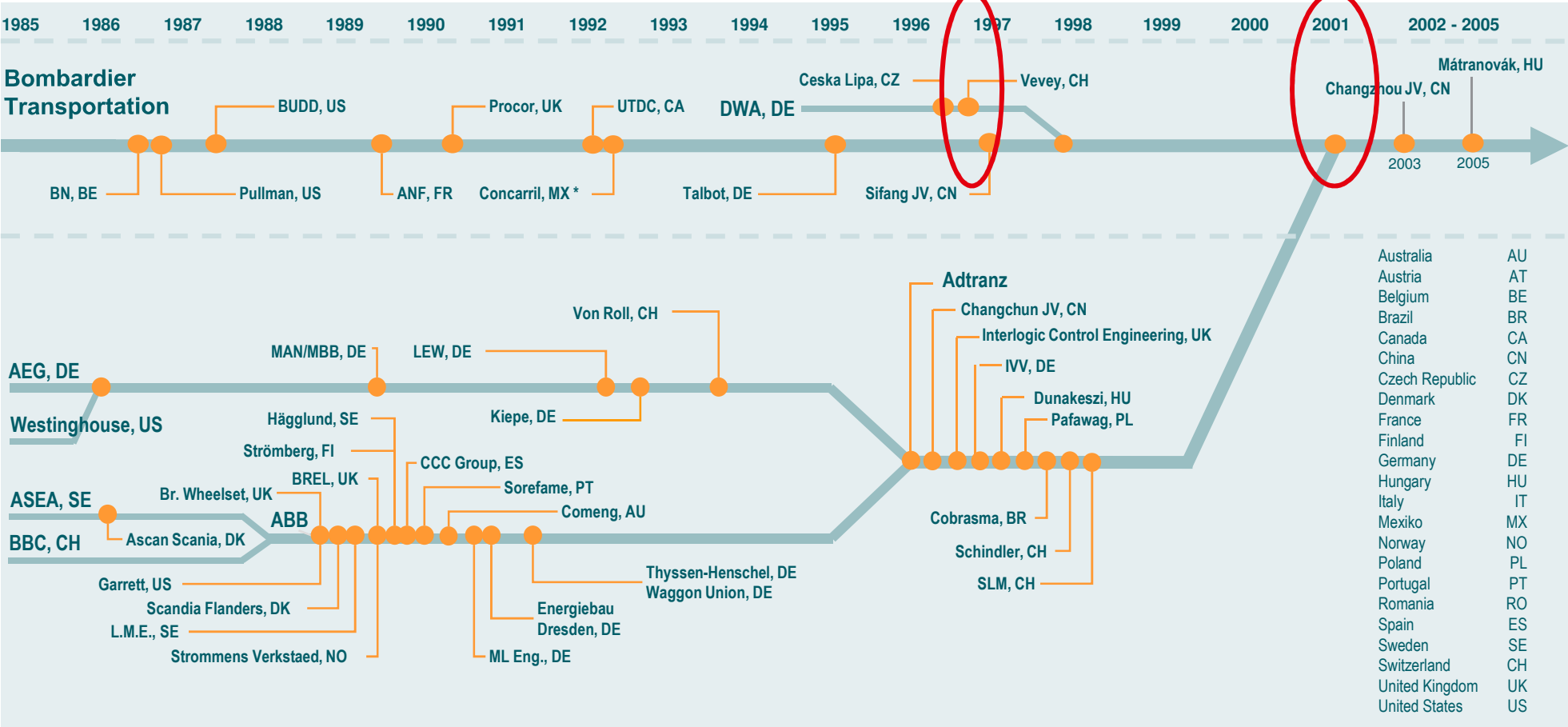
BOMBARDIER

Bombardier Transportation

Chiffres et faits à l'échelle mondiale



Bombardier Transportation: historique

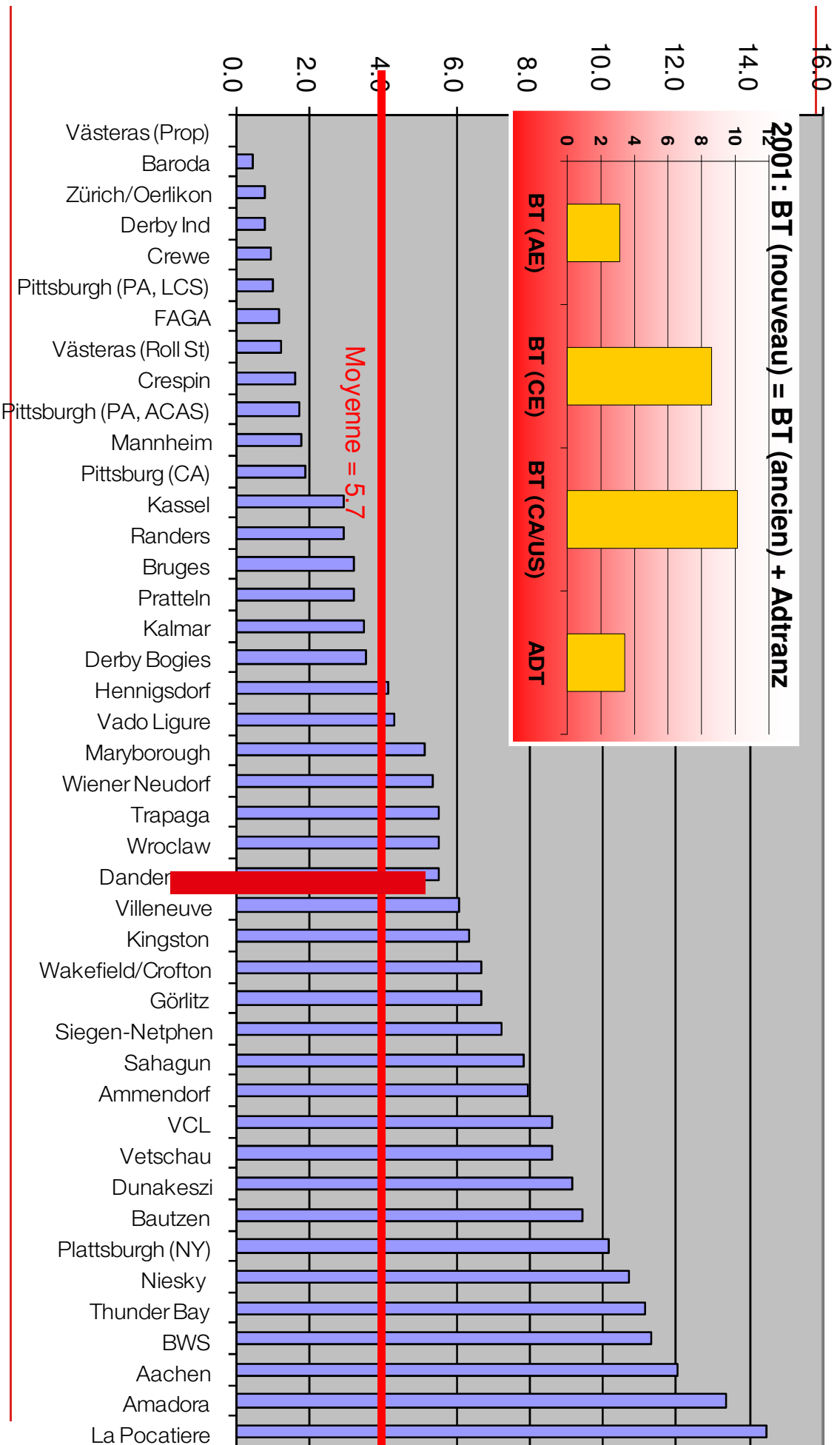


© Bombardier Inc. or its subsidiaries. All rights reserved.

* Gunderson-Concarril (wagons de marchandise) vendu en déc. 2004

Fréquence des accidents (Bombardier Transportation, 2000)

Accidents/200 000 heures de travail



Phase 1: ancrage du thème de la sécurité dans l'entreprise 2001/2002/2003

- **Adaptation de l'organisation, conformité juridique (y c. audits externes)**
- **Communication des chiffres relatifs à la sécurité au travail selon les sites**
- **Premières initiatives d'amélioration (information, soutien, contrôle, saisie des données et benchmarking)**
- **Systemes de management OHSAS 18001 (premiers sites: Bruges, Wroclaw, Lodz, Wakefield, Hennigsdorf, Baroda, Västeras/Suède, Niesky, Görlitz, Ammendorf, Bautzen, Crewe, Swindon, ...)**
- **Evaluation de la situation HSE (hygiène, sécurité et environnement) par DuPont**
- **Implantation d'une politique d'entreprise HSE (précédemment, environnement séparé de sécurité et hygiène)**

DuPont: points importants pour Bombardier Transportation

Connaissances

- **Politique de la sécurité bonne et solide**
 - Eventuellement quelque peu difficile à comprendre pour les ouvriers
- **Organisation HSE solide, compétente et très motivée**
- **Dépenses significatives pour les formations dans certaines parties de l'entreprise**
 - Inconsistance, réserves quant à la qualité
- **Des enquêtes d'accident sont effectuées**
 - Accent insuffisant sur la recherche des causes
 - Pas de rapports ou d'enquêtes sur les accidents évités de peu, etc.

DuPont: points importants pour Bombardier Transportation

Systèmes de management

- **Système de rapport excellent**
 - Doit être déployé plus largement
- **Recherches des causes d'accidents insuffisamment poussées**
 - Seulement réactives
 - Les enquêtes proactives ne sont effectuées que partiellement
- **La direction accepte ses responsabilités et se comporte en conséquence**
 - Les échelons inférieurs se détournent de l'accent mis sur l'organisation HSE et de l'initiative correspondante
 - Les échelons supérieurs s'investissent peu

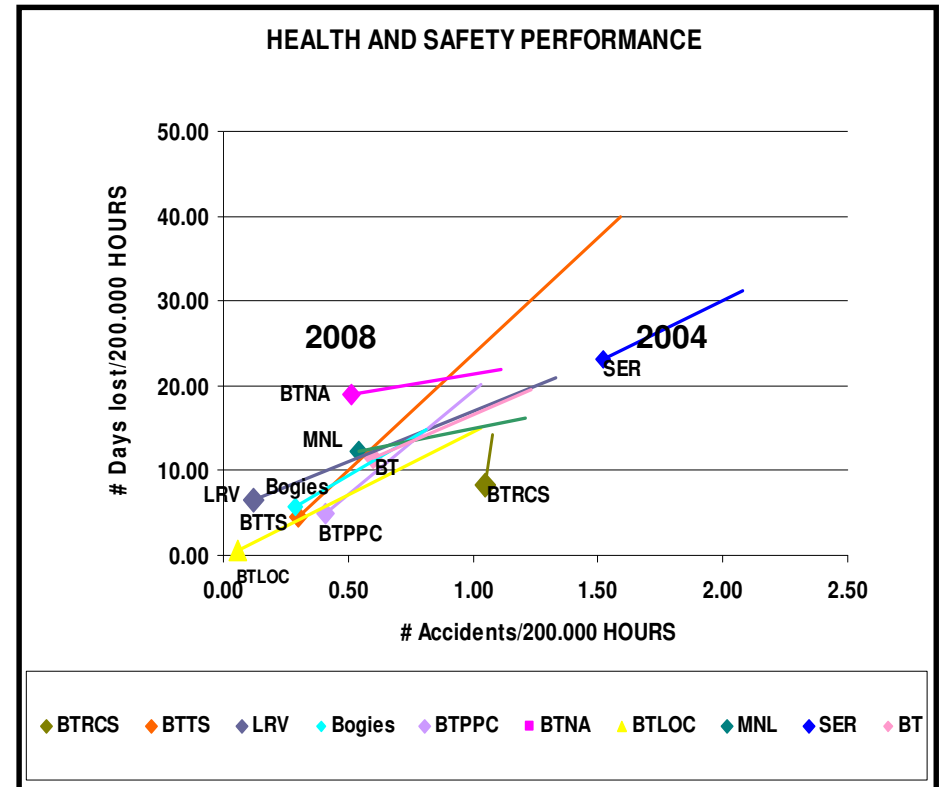
Phase 2: priorité à la responsabilité du management 2004/2005/2006

- **Identification des bonnes pratiques**
- **Identification des lacunes au moyen d'évaluations détaillées de la situation**
- **Comparaison avec les entreprises de pointe**
- **Prise en compte à 100 % des systèmes de management conformes à la norme OHSAS 18001**

Etat/résultats dans le domaine de la sécurité au travail

Performance

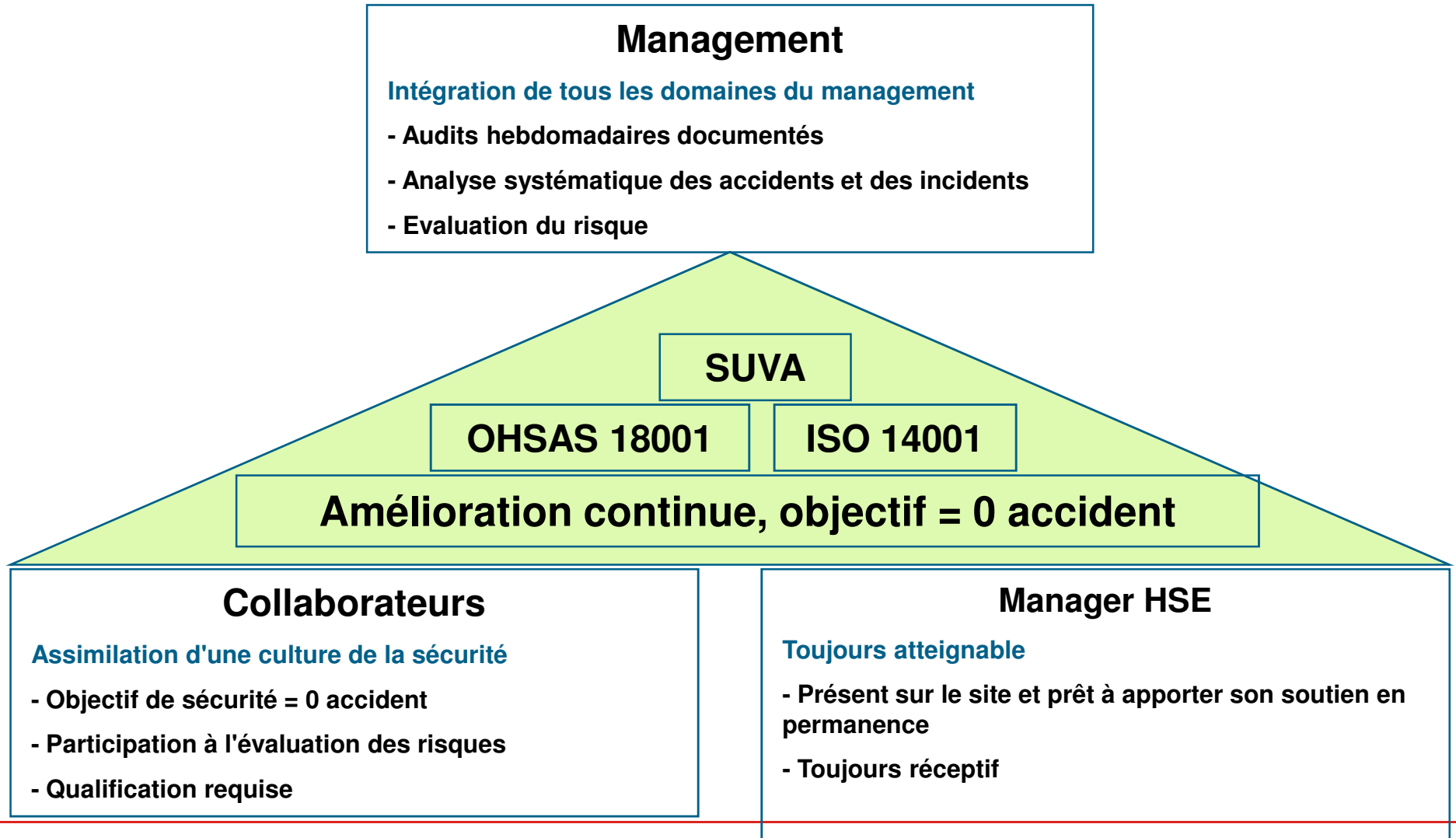
- Améliorations significatives depuis 2002
 - F 2.6 (2002) → 0.6 (2008)
 - S 34 (2002) → 11 (2008)
- Objectifs F et S (F=0.5, S=43) atteints pour BBD Inc. (2007)
- Les résultats HS de BT sont **comparables à la moyenne d'environ 100 entreprises nord-américaines** (ORC Benchmark)
- Pas encore à la pointe mondiale** (par ex. DuPont [F 0.17], John Deere [F 0.08])
- Points critiques:** amélioration variable selon le secteur d'activité et neuf accidents mortels depuis 2002
- Éléments nécessaires pour atteindre une performance plus élevée:**
 - culture de la sécurité,
 - structure des rapports et organisationnelle claire et



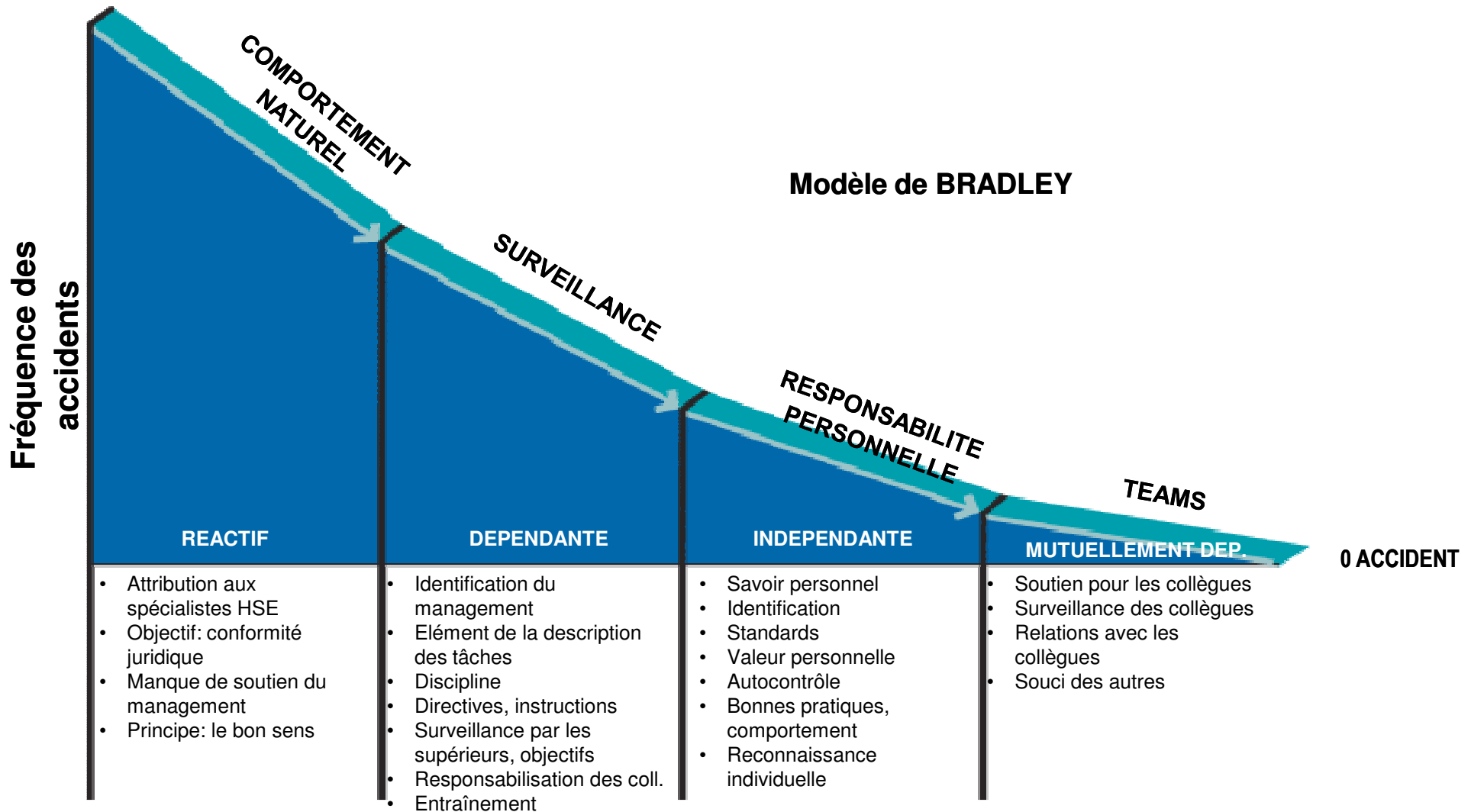
Phase 3: établissement d'une culture de la sécurité 2007/2008/2009

- **Eveil de la prise de conscience chez tous les collaborateurs**
- **Intégration du management**
- **Effet d'exemple des cadres**
- **Diffusion d'outils éprouvés**
- **Utilisation étendue des bonnes pratiques (accessibles à tous sur Intranet)**
- **Système à l'échelle de l'entreprise pour les alertes de sécurité**

Culture HSE: Bombardier Villeneuve



Accomplissement de l'objectif «0» accident



«0 accident» impossible

«0 accident » difficile

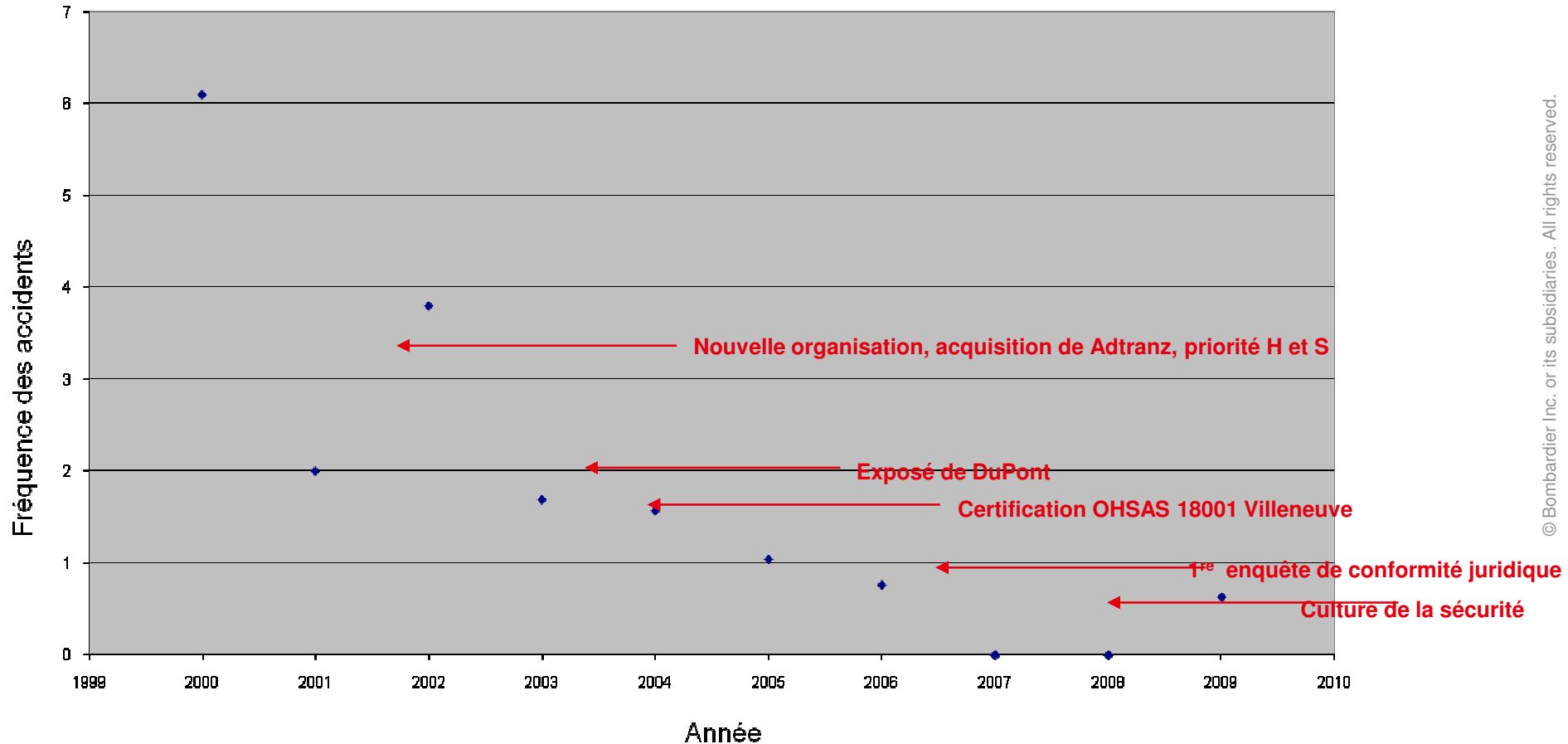
«0 accident » possible

«0 accident» durablement

BOMBARDIER

Variation du nombre d'accidents à Villeneuve depuis 2000

Fréquence des accidents depuis 2000



Villeneuve: principes de la sécurité au travail

- Philosophie entrepreneuriale fondamentale
- Environnement de travail sûr comme obligation morale
- Conformité juridique quant à la garantie du standard minimal
- La sécurité n'est pas un but, mais fait partie de notre manière de travailler
- Aucun travail n'est important au point de pouvoir négliger la sécurité



Parvenir au «risque zéro»

Villeneuve: exemples de mesures

- **Chaque nouveau collaborateur reçoit une formation HSE et les documents correspondants**
- **Feuillet d'information mensuel comportant un article sur le thème HSE joint au décompte de salaire**
- **HSE toujours à l'ordre du jour des réunions d'entreprise trimestrielles**
- **Inspections des lieux mensuelles par les membres du team de direction (documentées)**
- **Chaque cellule tient une liste des propositions d'amélioration des collaborateurs (y compris HSE)**
- **Tous les investissements sont évalués par le manager HSE**



Gestion de la sécurité

Exemple du site de Villeneuve

Dr Michael Schemmer

Senior Director HSE & CSR, Bombardier Transportation

Le 22 octobre 2009

BOMBARDIER