

# Examen d'initiatives d'analyse comparative de la sécurité et de la santé au travail fructueuses

Synthèse

## Synthèse

Au sein de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA), l'analyse comparative (benchmarking) a été définie comme un «processus planifié par lequel une organisation compare ses procédures et performances en matière de santé et de sécurité avec celles d'autres organisations, afin d'apprendre comment réduire les accidents et les problèmes de santé, d'améliorer la conformité avec la législation en vigueur en matière de santé et de sécurité et/ou de réduire les coûts de mise en conformité». Si l'on se réfère à cette définition, l'objectif principal de ce projet était d'examiner les programmes d'analyse comparative de la sécurité et de la santé au travail (SST) établis aux niveaux sectoriel, des États membres et de l'Union européenne. L'étude vise en outre à évaluer les avantages et les limites de ces programmes, ainsi qu'à identifier les facteurs clés de réussite et les principaux obstacles.

Plusieurs méthodes, notamment un examen documentaire, un questionnaire par courrier électronique et une enquête en ligne, ont été utilisées pour identifier les programmes d'analyse comparative de la SST en Europe et obtenir des informations sur leur portée, leur efficacité et les activités réalisées dans le cadre de ces programmes. Pour compléter ces informations, des études de cas ont été réalisées afin de mieux comprendre les programmes sélectionnés, notamment les éléments qui ont contribué à leur réussite et les obstacles rencontrés. Dans le cadre de ces études, des entretiens approfondis ont été menés avec les coordinateurs des programmes et les participants afin de bénéficier des connaissances et de l'expérience pratique des personnes impliquées. En outre, un nombre limité d'études de cas portant sur des programmes d'analyse comparative ciblés sur des sujets autres que la SST ont été menées afin d'examiner les connaissances transmissibles.

Les conclusions de l'examen illustrent la diversité des programmes disponibles et l'éventail de secteurs, sujets et affiliations couverts. Parmi les 24 programmes de SST examinés en détails, la nature des exigences relatives au partage d'informations varie de manière significative et comprend à la fois des données quantitatives (par ex. résultats en matière de SST) et des données qualitatives relatives aux bonnes pratiques (procédures). De nombreux programmes contiennent des éléments mixtes.

Les avantages des programmes d'analyse comparative pour les organisations qui en sont membres sont nombreux. L'étalonnage de leurs propres performances par rapport au marché constitue un facteur de motivation important incitant les organisations à rejoindre un programme d'analyse comparative. Une autre source de motivation est l'amélioration des taux d'accidents et d'incidents. Les membres du «Zero Accident Forum», un réseau volontaire de lieux de travail en Finlande, ont par exemple vu leur taux d'accidents chuter de 46 % entre 2008 et 2012, alors que le taux national d'accidents n'a pas connu de variations significatives au cours de la même période. Les activités d'analyse comparative du Comité consultatif de l'industrie du papier et du carton (Paper and Board Industry Advisory Committee, PABIAC) au sein du Bureau pour la santé et la sécurité du Royaume-Uni ont coïncidé avec une diminution du taux d'accidents dans l'industrie du papier: alors que ce taux était plus élevé que celui du secteur de la construction dans les années 90, il s'est amélioré pour s'établir juste au-dessus de la moyenne de l'ensemble des industries. Une «vision du succès» est une notion attrayante: de nombreuses entreprises participent car elles souhaitent créer un environnement «zéro accident».

Les réponses à l'enquête indiquent qu'une grande variété de facteurs influencent la réussite, mais qu'il n'existe pas de facteur spécifique considéré comme essentiel au succès du programme par l'ensemble des personnes interrogées. Les exigences en matière de données se sont révélées être un facteur clé, en particulier pour ce qui est de la participation et de l'affiliation: les programmes d'analyse comparative prévoyant des exigences en matière de collecte de données relatives aux performances sont moins attrayants que ceux prévoyant le partage de bonnes pratiques en matière de SST. Se concentrer sur les caractéristiques qui présentent la plus grande valeur pour les membres devrait garantir une participation accrue et de meilleures chances de réussite, même si cela ne doit pas empêcher la collecte de données qui, selon les organisateurs du programme, engendreront des avantages, en particulier si elles sont essentielles pour suivre les progrès réalisés. Le signalement des accidents peut constituer une question sensible et il peut être déconseillé à certains membres de partager des informations à ce propos: le signalement anonyme peut représenter une solution. Le programme «Fleet Safety Benchmarking» de l'entreprise Virtual Risk Manager a par exemple révélé que le signalement anonyme permet d'obtenir des données plus fiables et de mener des discussions plus productives.

La grande majorité des programmes créent des opportunités de mise en réseau et de débat. Le «Zero Accidents Network» (Réseau zéro accident) aux Pays-Bas a par exemple constaté que les groupes de travail et forums en face à face étaient préférables à des tribunes et conférences plus passives: ils sont les plus à même de convaincre les participants de l'importance et de l'applicabilité des politiques et procédures d'autres entreprises à leurs propres organisations.

Plusieurs personnes interrogées dans le cadre de l'étude ont débattu de l'importance de la mise en réseau en tant qu'instrument pour créer des relations de confiance et de collaboration mutuelle contribuant au succès des programmes d'analyse comparative. Les opportunités de mise en réseau créées par l'Universities Safety and Health Association, un forum permettant de partager des bonnes pratiques dans le secteur de l'enseignement supérieur, figurent parmi les aspects les plus appréciés de ses activités. Cette organisation a constaté que la plupart des universités situées au Royaume-Uni possèdent des processus internes de collecte de données de bonne qualité; elle estime donc que les données quantitatives qu'elle produit sont principalement utiles à des fins de comparaison avec celles d'autres institutions.

Les programmes possédant des aspects «pratiques» comme des démonstrations sur site et offrant des opportunités de débats en face à face sont considérés par les membres comme extrêmement bénéfiques. Le groupe de pilotage pour l'analyse comparative de l'EU-OSHA a constaté que l'organisation d'événements dans des environnements «sûrs» non concurrentiels permet aux individus de discuter de questions controversées et sensibles et contribue à créer l'état d'esprit collaboratif nécessaire pour promouvoir l'analyse comparative.

D'autres aspects apparaissent comme importants, comme l'unité d'adhésion (l'adhésion par site plutôt que par l'entreprise peut par exemple être plus adaptée à de grosses entreprises) et les critères d'adhésion. Aussi bien les programmes possédant une large base sectorielle (par ex. le Zero Accident Forum en Finlande) que ceux possédant une base sectorielle étroite (par ex. le programme PABIAC du Bureau pour la santé et la sécurité) peuvent être efficaces. En permettant non seulement aux entreprises présentant les meilleures performances en matière de SST mais aussi aux entreprises moins performantes souhaitant s'améliorer de devenir membre, le «Zero Accident Forum» en Finlande optimise les opportunités d'apprentissage et de soutien par les pairs.

La façon dont les objectifs sont formulés est également importante: ceux-ci doivent être ambitieux mais réalistes. Pour le «Fleet Safety Benchmarking» de Virtual Risk Manager, il a été considéré comme contreproductif de déterminer une stratégie trop fixe avant le développement du programme. Virtual Risk Manager estime que les discussions menées dans le cadre et autour du forum sur l'analyse comparative sont aussi importantes que les données elles-mêmes.

Les informations obtenues grâce au statut de membre doivent être véritablement utiles pour les participants. Si la valeur du programme est perçue comme peu élevée, la participation risque de décliner en raison du manque de retour sur investissement des ressources qui y sont consacrées. Dans l'ensemble, les participants à l'analyse comparative préfèrent que le programme se concentre sur les processus plutôt que sur les résultats, et les exemples concrets de meilleures pratiques sont très appréciés par les membres. La majorité des personnes interrogées s'accordent pour dire que la capacité à utiliser les informations produites pour faciliter le changement est un facteur essentiel au succès du programme. Les programmes permettant l'élaboration de documents contenant des politiques et procédures en matière de SST sont considérés comme utiles, car il n'est alors plus nécessaire d'élaborer des documents «à partir de rien», ce qui représente un gain de temps. Le partage des documents électroniques est particulièrement utile. L'utilisation de plusieurs stratégies de diffusion, comme celles utilisées par BGM en Allemagne dans le cadre de son système général d'incitations à l'assurance-accidents obligatoire, est aussi considéré comme un important facteur de réussite.

De nombreuses personnes interrogées mentionnent la facilité de participation. Dans le système de BGM mentionné ci-dessus, les questionnaires sont aussi simples que possible afin de réduire les obstacles administratifs. La structure simple et concise de l'enquête la plus récente menée dans le cadre du programme PABIAC du Bureau pour la santé et la sécurité du Royaume-Uni a également permis d'atteindre un taux de réponse élevé.

Les expressions «bonnes pratiques» ou «meilleures pratiques» doivent être utilisées avec précaution. À travers ses activités d'analyse comparative, le groupe ArcelorMittal, basé à Luxembourg, a constaté

qu'utiliser l'expression «bonnes pratiques» plutôt que «meilleures pratiques» était souvent plus avantageux, car elle donne l'impression d'offrir des conseils plutôt que d'imposer des procédures normatives. Les gestionnaires adhèrent donc plus facilement aux procédures en matière de STT qui en résultent.

Les avis des répondants sur les caractéristiques désavantageuses des environnements ou programmes étaient plus partagés. Parmi les caractéristiques négatives le plus souvent mentionnées figurent le temps ou les ressources importantes devant être consacrés par les membres et le faible soutien de l'industrie. Lorsque les programmes prévoient la collecte d'une grande quantité de données empiriques, ils peuvent finir par ressembler à des projets de recherche et exiger beaucoup de ressources: les méthodes telles que les entretiens en face à face et les audits sur site des procédures en matière de SST doivent être envisagées avec prudence.

L'annexe au rapport a pour but de constituer un guide pratique à l'intention des personnes physiques ou des organisations souhaitant mettre en place un programme d'analyse comparative de la SST ou développer un programme existant. Il présente des mesures pratiques qui peuvent être prises pour attirer des membres, fixer des objectifs, maintenir la mobilisation et garantir la durabilité à long terme.

**L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA)** contribue à faire de l'Europe un lieu de travail plus sûr, plus sain et plus productif. L'Agence mène des activités de recherche et de développement, diffuse des informations fiables, vérifiées et impartiales en matière de sécurité et de santé, et organise des campagnes paneuropéennes de sensibilisation. Créée par l'Union européenne en 1994 et établie à Bilbao, en Espagne, l'Agence réunit des représentants de la Commission européenne, des gouvernements des États membres, des organisations d'employeurs et de travailleurs, ainsi que des experts réputés des États membres de l'UE et au-delà.

**Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail**

Santiago de Compostela, 12, 5<sup>e</sup> étage  
48003 Bilbao, Espagne  
Tél. +34 944794360  
Fax +34 944794383  
Courriel: [information@osha.europa.eu](mailto:information@osha.europa.eu)

<http://osha.europa.eu>



■ Publications Office