



Créer une culture de la sécurité

IMPLIQUER TOUT LE MONDE DANS VOTRE MISE EN PLACE
D'UN PROGRAMME DE SOLUTIONS TMS

La culture d'une entreprise est déterminée par son personnel

La culture d'entreprise est le fondement d'un programme de solutions TMS et chaque membre de l'organisation a un rôle à jouer.

- Les **dirigeants d'entreprise** définissent une vision, alignant la sécurité sur la réussite commerciale
- Les **cadres** montrent l'exemple, instaurent la confiance, identifient et atténuent les risques
- Les **travailleurs de première ligne** utilisent les pratiques de sécurité, exécutent le travail et font face aux risques du lieu de travail

Utilisez ce guide pour mobiliser la participation de toute l'entreprise à votre programme de solutions TMS, en tenant compte des rôles et des responsabilités uniques des membres à tous les niveaux de votre organisation.



TABLE DES **MATIÈRES**

- 01** Identifyez un Chef de file responsable des solutions TMS
- 02** Désignez un Champion des solutions TMS
- 03** Constituez une Équipe de solutions TMS
- 04** Sollicitez l'avis de toute l'entreprise
- 05** Mobilisez l'action à l'échelle de l'entreprise
- 06** Évaluez votre culture de la sécurité
- 07** Maintenez une approche axée sur l'humain

Identifiez un Chef de file des Solutions TMS

Identifiez un leader dans votre organisation qui sera le dirigeant ou le chef de file responsable de votre programme de solutions TMS. Cette personne apportera un soutien global à votre programme de solutions pour TMS, éliminera les obstacles rencontrés, facilitera la résolution de tout problème et servira d'intermédiaire entre l'équipe dirigeante de votre organisation et votre programme de solutions TMS.

Qualités d'un chef de file :

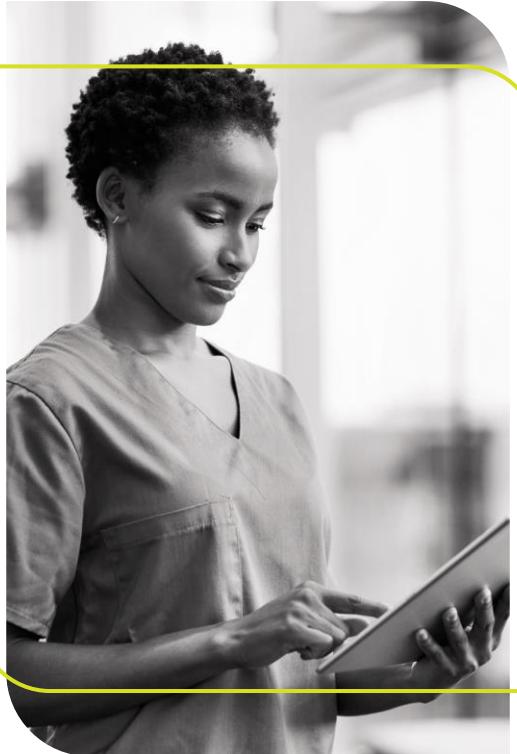
- Bonne écoute
- Solutionneur de problèmes
- Personne influente
- Communique de manière efficace

Désigner un Champion des Solutions TMS

Désignez et habilitez un champion au sein de votre entreprise pour gérer et superviser le programme de solutions TMS de votre organisation. Vous pouvez confier ce rôle à un membre existant de votre organisation ou créer un nouveau poste spécifiquement chargé de cette responsabilité.

Qualités d'un chef de file pour les TMS :

- Confère une autorité
- Exprime de l'empathie
- Établit la confiance et les rapports
- Communique de manière efficace
- Possède la capacité de servir



Rôle du Champion des solutions TMS

Votre champion des solutions TMS devrait être bien équipé pour :

- Développer un programme complet de solutions TMS, adapté aux besoins de votre entreprise, qui comprend des initiatives visant à traiter les risques de TMS existants, à prévenir l'introduction de nouveaux risques de TMS et à garantir une prise en charge adéquate des employés souffrant de TMS.
- Collaborer avec les différents services internes et les intervenants externes et coordonner leur action.
- Effectuer des présentations et influencer son encadrement.
- Utiliser des sources de données multiples, y compris les données sur les accidents du travail, les statistiques sur les blessures et les maladies, et les données relatives à l'exposition des employés à l'évaluation des risques de dangers.
- Effectuer des évaluations du lieu de travail pour identifier et évaluer les risques de TMS.
- Solliciter l'avis des employés et des travailleurs sur les risques et les solutions.
- Examiner les dernières considérations en matière de santé publique, de droit et de sécurité qui peuvent servir de base à l'élaboration du programme de solutions TMS dans votre entreprise.
- Examiner les recommandations de meilleures pratiques et le retour sur investissement des interventions ergonomiques dans votre secteur.
- Budgetiser et investir dans des solutions innovantes et fondées sur des données probantes.
- Suivre et recueillir des preuves de l'efficacité des solutions mises en œuvre.

Réunissez une équipe des Solutions TMS

Toutes les organisations devraient disposer d'un processus structuré de collaboration entre les travailleurs et la direction en matière de sécurité et de prévention des TMS. Les grandes entreprises doivent envisager la création d'une équipe ou d'un groupe de travail chargé d'identifier, de prioriser et d'atténuer (en développant des solutions) les risques de TMS dans toute l'entreprise. Certaines entreprises peuvent envisager de créer plusieurs équipes responsables de services spécifiques.

Lorsque vous lancez votre programme de solutions TMS, commencez par considérer les parties intéressées qui doivent être présentes à la table. Demandez-vous :

- Qui est touché par les problèmes que vous essayez de résoudre?
- Qui sont les experts (internes et externes)?
- Qui sont les décideurs?
- Qui communique les changements organisationnels?
- Qui est responsable de la mise en œuvre des changements?
- Qui est chargé de veiller au respect des protocoles de sécurité?

Définir l'équipe de base

Constituez une équipe centrale de solutions pour TMS composée de 6 à 12 membres représentant différents services, fonctions, équipes et niveaux organisationnels de votre entreprise. Confiez à l'équipe l'identification, la priorisation et l'atténuation (grâce au développant de solutions) des risques de TMS dans votre entreprise. Établissez un rythme de réunion régulier qui permet la participation de tous les membres de l'équipe.

Champion des Solutions TMS

Confiez à votre champion l'organisation et la direction des réunions ainsi que l'établissement des ordres du jour. Votre champion doit comprendre et partager avec l'équipe les informations sur les risques de TMS et les solutions de meilleure pratique, et faciliter une approche collective de la prise de décision.

Travailleurs

La participation des travailleurs est essentielle. Les travailleurs ont la compréhension la plus complète de la façon dont le travail est effectué et des risques de TMS associés. Invitez des travailleurs de différents services, catégories d'emploi et équipes à participer à l'équipe.

Cadres

Incluez des responsables d'équipes aux responsabilités diverses qui peuvent parler des défis opérationnels plus larges rencontrés par votre organisation.

Superviseurs de premier niveau

Incluez les superviseurs de premier niveau des secteurs ou des emplois présentant les plus grands risques de TMS. Les superviseurs de premier niveau jouent un rôle important dans la mise en œuvre réussie des Solutions TMS, car ils sont idéalement placés pour former les travailleurs à l'utilisation cohérente des Solutions TMS.

Invitez des intervenants supplémentaires

La composition d'une équipe de solutions pour TMS varie selon les entreprises. Votre équipe peut comprendre des membres de quelques-uns ou de tous les intervenants suivants. Demandez-vous si l'un ou l'autre de ces intervenants doit faire partie de votre équipe principale et permanente chargée des solutions pour TMS. Invitez d'autres membres d'office à vous consulter en fonction des besoins.

Professionnels de la sécurité

Impliquez des professionnels de la sécurité spécialisés dans les solutions ergonomiques et la gestion des risques.

Professionnels de la santé

Sollicitez la consultation de professionnels de la santé spécialisés dans les lésions dues aux TMS. Établissez des protocoles de collaboration pour les inspections du travail, en incorporant des recommandations de sécurité et en créant des plans de retour au travail.

Professionnels des ressources humaines

Incluez les membres qui sont responsables de la rédaction et de l'application de la politique de l'entreprise, de la résolution des plaintes des employés, de l'aide aux aménagements et de l'attribution des avantages sociaux de l'entreprise.

Équipe d'ingénierie

L'expertise de votre équipe d'ingénieurs peut être mise à profit lors de la création de solutions visant à réduire ou à minimiser les risques de TMS.

Personnel d'entretien

À l'instar des ingénieurs, l'expertise de votre personnel d'entretien peut s'avérer très utile pour trouver des solutions visant à réduire ou à minimiser les risques de TMS.

Groupes de ressources des employés

Les groupes de ressources des employés, ou groupes d'affinité, sont bien placés pour représenter les besoins uniques des travailleurs qu'ils représentent.

Solliciter l'avis des employés



Le champion des TMS de votre entreprise et/ou l'équipe en charge des Solutions TMS devrait prendre les décisions qui reflètent les besoins et les priorités des employés de l'ensemble de votre organisation. Mettez en place un plan pour recueillir et répondre régulièrement aux commentaires des travailleurs sur les risques professionnels existants, sollicitez des idées pour atténuer les risques et demandez un retour sur les solutions précédemment mises en œuvre. Vous pouvez distribuer des sondages à l'échelle de l'entreprise, faire appel à des groupes de discussion et organiser des conversations individuelles. Ou bien, vous pouvez utiliser une combinaison de ces stratégies.

Encouragez une culture de communication transparente en partageant les résultats avec vos employés. Vous pouvez partager les résultats par :

- Courriel de l'entreprise
- Site Web spécifique
- Réunions d'équipe
- Réunions publiques
- Panneaux d'affichage

Option 1 : Faire un sondage auprès de vos employés

Utilisez des questionnaires destinés aux employés et des sondages sur les malaises afin d'obtenir une compréhension de base du risque de TMS dans vos activités et évaluer le climat général du bien-être des travailleurs. Il est préférable de travailler avec un professionnel des sondages ou de la recherche pour garantir une méthodologie et une interprétation des résultats appropriés. Utilisez les résultats initiaux pour identifier les domaines nécessitant une évaluation plus approfondie.

Choisissez les outils qui conviennent à vos environnements de travail et à vos tâches. Vous trouverez ci-dessous quelques-uns des nombreux outils d'évaluation des TMS et du bien-être des travailleurs disponibles. Contactez l'équipe du NSC pour obtenir d'autres outils de dépistage ou d'évaluation, ou pour obtenir de l'aide dans vos choix.

Outils de dépistage des risques de TMS

[Nordic Musculoskeletal Questionnaire \(Questionnaire « nordique » sur les troubles musculo-squelettiques\)](#)

[Échelle d'évaluation de la perception de l'effort de Borg \(RPE\)](#)

[Questionnaire sur les troubles musculo-squelettiques de Cornell](#)

Outils d'évaluation des TMS

[Contrôle rapide de l'exposition \(QEC\)](#)

[Liste de contrôle pour l'évaluation ergonomique de l'OSHA \(Commission américaine de la santé et de la sécurité du travail\)](#)

[Tables de manutention manuelle de Liberty Mutual \(Tables SNOOK\)](#)

[Évaluation rapide des membres supérieurs \(RULA\)](#)

Outils d'évaluation du bien-être des travailleurs et du climat de travail

[NIOSH Worker Well-Being Questionnaire \(Questionnaire sur le bien-être des travailleurs, WellBQ\)](#)

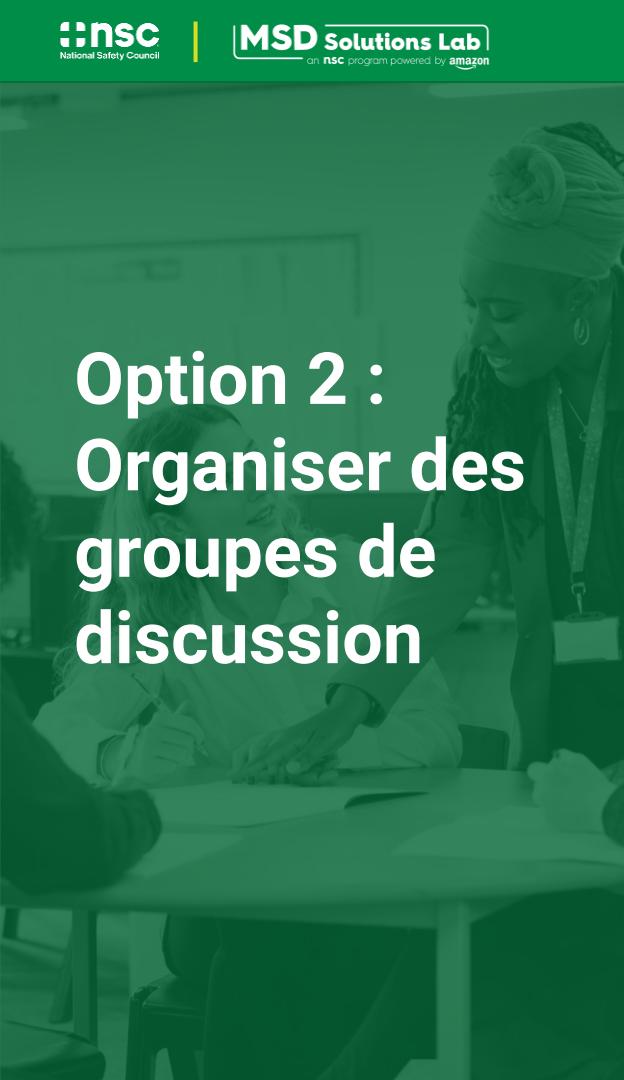
[NIOSH Quality of Worklife Questionnaire \(Questionnaire sur la qualité de vie au travail du NIOSH\)](#)

[NHWP Health and Safety Climate Survey \(Enquête sur le climat de santé et de sécurité, INPUTS™\)](#)

[Dimensions de l'intégration d'entreprise](#)

[Workplace Integrated Safety and Health Assessment \(Évaluation intégrée de la santé et de la sécurité au travail, WISH\)](#)

[Sondages sur la perception des employés de la NSC \(Conseil de sécurité nationale des États-Unis d'Amérique\)](#)



Option 2 : Organiser des groupes de discussion

Vous pouvez réunir des groupes de discussion désignés en invitant des employés dans votre organisation ou vous pouvez créer des occasions de faire participer des groupes existants dans votre organisation.

- Désigner des groupes de discussion en invitant des employés de tous les niveaux et divisions de l'organisation
- Visiter une réunion d'équipe établie
- Organiser des conversations avec les groupes de ressources des employés
- Organiser une réunion publique

Conseil de pro : Vous pouvez travailler avec ces mêmes groupes de discussion pour développer ou revoir un plan d'action collaboratif basé sur les résultats recueillis lors des conversations initiales.

Option 3 : Engager des conversations directes



Votre champion des solutions TMS et son équipe doivent régulièrement rencontrer directement les travailleurs afin de procéder à des contrôles réguliers et comprendre leur environnement de travail actuel. Les superviseurs et les gestionnaires de premier niveau doivent disposer d'un canal de communication ouvert avec les travailleurs.

- Inviter les travailleurs à collaborer à des visites ou à des inspections de sites avec votre champion des solutions TMS ou des membres de l'équipe.
- Demander aux travailleurs de partager leurs idées sur leur travail. Leur demander de décrire les tâches les plus difficiles qu'ils doivent accomplir et leur demander de faire part des défis et des obstacles auxquels ils sont confrontés.
- Sensibiliser les cadres à la valeur de l'observation du travail et les encourager à instaurer un rythme régulier d'apprentissage des travailleurs sur leur travail. Les principaux résultats des conversations concernant les risques de TMS doivent être partagés avec le champion ou l'équipe des solutions TMS.

Mobiliser l'action à l'échelle de l'entreprise



La responsabilité de la prévention et de la prise en charge des TMS doit aller au-delà de votre champion des solutions TMS, de votre équipe des solutions TMS et de votre équipe de sécurité. Insuffler un sens de la gestion à tous les niveaux de l'organisation pour qu'ils respectent les valeurs de l'entreprise et participent aux protocoles de sécurité, y compris l'adoption et l'utilisation complètes des solutions pour TMS.



Impliquer les dirigeants de l'entreprise

Les dirigeants donnent le ton de la culture de sécurité d'une organisation.
Les dirigeants de l'entreprise sont responsables de ce qui suit :

- Instituer la sécurité comme un vœu personnel et une valeur organisationnelle
- Comprendre la valeur commerciale de la prévention et de la prise en charge des TMS
- Comprendre les risques encourus par les employés pour accomplir les tâches organisationnelles
- Inviter activement les travailleurs à tous les niveaux de l'organisation à faire part de leurs commentaires
- Donner l'exemple du respect de toutes les politiques, procédures et attentes en matière de sécurité
- Fournir des ressources, y compris du personnel, du temps et de l'argent pour traiter les risques de sécurité et de TMS
- Cultiver un environnement psychologiquement sûr où les travailleurs ont le sentiment d'être inclus dans les décisions de l'organisation



Permettre aux gestionnaires et aux superviseurs de premier niveau de respecter les normes de sécurité et d'ergonomie

Les gestionnaires et les superviseurs de premier niveau sont les gardiens et les conducteurs de l'information. Ils sont chargés de représenter les valeurs de l'entreprise auprès de leur équipe, de communiquer les besoins de l'équipe à la direction et de veiller à ce que les protocoles de sécurité soient correctement et systématiquement appliqués dans les opérations quotidiennes. Donnez à vos gestionnaires et superviseurs de premier niveau les moyens de :

- Suivre toutes les procédures de sécurité et de santé
- Fournir des mises à jour claires et en temps voulu sur les politiques, les procédures, les objectifs et les résultats des programmes de sécurité
- Entraîner tous les travailleurs à utiliser systématiquement et correctement toutes les Solutions TMS
- Appliquer les règles de sécurité
- Gérer un rythme de travail sûr
- S'assurer que les travailleurs disposent des ressources et du matériel nécessaires pour effectuer leur travail avec succès et en toute sécurité
- Écouter, favoriser la participation et défendre les travailleurs
- Créer un environnement psychologiquement sûr pour que les travailleurs puissent exprimer leurs expériences et leurs opinions sur la sécurité au travail



Faire participer et intégrer les travailleurs

Vos travailleurs sont les mieux placés pour connaître les processus de travail, les risques quotidiens et les besoins en matière de sécurité. Ceux sont également eux qui mettront en œuvre tout nouveau protocole de sécurité ou de prévention des TMS. Faites participer les employés dès le début et souvent afin de connaître les risques du lieu de travail de leur point de vue et d'écouter leurs idées pour atténuer les risques. L'implication des travailleurs dans les processus d'identification et d'atténuation des risques augmentera également l'adhésion des travailleurs aux nouveaux protocoles et aux Solutions TMS.

- Apprenez aux employés à reconnaître les signes avant-coureurs des symptômes de TMS et les risques liés au lieu de travail.
- Mettez en place des systèmes de retour d'information permanents permettant aux employés de signaler les signes et les symptômes de TMS, les risques professionnels et les suggestions d'amélioration.
- Faites participer les travailleurs aux équipes de sécurité, aux groupes de travail ou à d'autres conversations sur les nouvelles initiatives en matière de sécurité et d'ergonomie afin d'intégrer leurs points de vue et leurs idées.
- Formez régulièrement les employés aux protocoles de sécurité nouveaux et existants.
- Sollicitez des commentaires sur les protocoles existants et les changements mis en œuvre et apportez les modifications nécessaires.
- Encouragez les travailleurs qui suivent les protocoles de sécurité, identifient les sources de risque et contribuent à des solutions innovantes.

Évaluez votre culture de la sécurité

Fixez des objectifs pour que les travailleurs, les cadres et les dirigeants participent aux activités de sécurité et de prévention des TMS, s'expriment sur les risques professionnels et contribuent à des solutions innovantes. Vous pouvez mesurer la culture de sécurité de votre lieu de travail à l'aide de [sondages sur la perception de la sécurité](#).

Vous pouvez également évaluer vos progrès à l'aide des indicateurs suivants :

- Reconnaissez et renforcez les comportements de sécurité des employés
- Évaluez les besoins en formation et en éducation sur la reconnaissance, le signalement et la prévention des risques de TMS pour votre personnel
- Suivez les communications de sécurité des dirigeants
- Évaluez la participation et le soutien des gestionnaires aux activités de sécurité (visites, observations et audits de sécurité, suivi des rapports des travailleurs, etc.)
- Suivez le retour sur investissement des nouvelles solutions mises en œuvre
- Suivez les rapports fournis par les travailleurs sur les accidents évités de justesse, les suggestions de sécurité, les dangers, etc.
- Évaluez la fidélisation des employés et leur satisfaction au travail
- Déterminez l'efficacité de votre programme Solutions TMS grâce à [l'Indice de Solutions TMS](#)

N'oubliez pas de partager les résultats avec votre personnel!

Maintenez une approche axée sur l'humain



Les personnes sont au cœur de la culture de sécurité de votre organisation. Favorisez une culture de communication ouverte et d'engagement qui s'étend à tous les membres de votre organisation.

- Encouragez les travailleurs à signaler les blessures dues aux TMS, les signes et les symptômes avant-coureurs de TMS et les risques liés au travail.
- Réduisez la peur du signalement en éliminant les mesures punitives et en développant un processus de réponse constructif, axé sur l'amélioration de la sécurité.
- Récompensez les travailleurs qui signalent les cas.
- Impliquez les travailleurs dans l'identification, la priorisation et l'atténuation des risques.
- Impliquez les travailleurs dans l'examen des incidents.
- Collaborez avec les travailleurs pour définir les plans d'action corrective et leur mise en œuvre.
- Assurez le suivi des actions correctives et partagez leurs résultats avec les travailleurs.

L'approche HOP

« Human and Organizational Performance » (Performance humaine et opérationnelle) (HOP) est une philosophie de fonctionnement basée sur le risque qui reconnaît que l'erreur humaine est inévitable et que les processus et les systèmes d'une organisation (y compris la communication et la réponse des dirigeants) influencent grandement les actions et les choix des employés. HOP offre une nouvelle façon de voir le travail, les gens et les systèmes dans lesquels les gens font leur travail. Il souligne que les personnes sont au cœur de la culture de sécurité de votre organisation.

L'approche HOP s'articule autour de six principes clés :

Tout le monde fait des erreurs.

L'erreur est normale. Tout le monde, même les employés les plus brillants et les plus capables, fait des erreurs. Une conception de l'organisation doit anticiper l'erreur humaine et permettre aux gens d'échouer en toute sécurité.

Les travailleurs sont des maîtres de la résolution adaptative des problèmes.

Les procédures de travail et les attentes ne peuvent pas anticiper et refléter entièrement la nature dynamique du travail et la complexité de la façon dont le travail est réellement effectué. Les travailleurs réussissent à accomplir leur travail chaque jour en s'adaptant à la nature toujours changeante du travail.

Le contexte détermine les actions, les choix et les décisions des travailleurs.

Le contexte fait référence aux processus organisationnels, aux valeurs et aux avantages, ainsi qu'aux systèmes opérationnels. Les actions, les choix et les décisions des personnes sont non seulement influencés, mais aussi déterminés par le contexte qui existe au moment où elles effectuent leur travail.

La réaction des dirigeants face à l'échec est importante.

Une réponse punitive de la part des dirigeants lorsque des erreurs et des défaillances se produisent ne limitera pas seulement les communications sur l'événement en cours, mais entravera également les communications et les notifications futures des événements et des défaillances.

Le blâme ne résout rien.

Le blâme est l'ennemi de l'amélioration. Le blâme réduit au silence les communications, coupe l'accès à l'information, entrave l'apprentissage et étouffe les efforts d'amélioration.

L'amélioration se fait par l'apprentissage.

Ce n'est qu'après l'apprentissage qu'une véritable amélioration peut être obtenue. Les organisations dotées d'une culture de l'apprentissage tirent des enseignements des événements ainsi que du travail normal et exceptionnellement réussi. Tous les niveaux de l'organisation intègrent l'apprentissage dans leurs rythmes de fonctionnement.

L'inclusion favorise l'administration.

En impliquant les voix de votre personnel à chaque étape de l'élaboration et de la mise en œuvre de votre plan de solutions TMS, vous pouvez créer une culture de sécurité durable qui imprègne le cœur de votre organisation.



Références

Adapté de :

Adapté de : « Safety Culture Perception Surveys », par le National Safety Council Safety Surveys, 2022.

En référence à :

Brooks, L. M. (2021). Human & Operational Performance: A Path to Improvement for All Organizations. National Safety Month 2021. (Performance humaine et opérationnelle : une voie d'amélioration pour toutes les organisations. Le mois national de la sécurité 2021.) Disponible à l'adresse : <https://www.nsc.org/getmedia/72bb8904-013d-46c9-88fa-e9b72d9e0f4c/hop062421.pdf>.