

ATELIER SYSTÈMES

Engagement des sous-traitants

OBJECTIF

L'objectif de cet atelier est d'avoir une discussion de groupe sur la façon dont vous pouvez améliorer les systèmes (politiques, procédures, ...) que vous avez mis en place concernant la gestion des sous-traitants. L'amélioration peut être comprise comme le raffinement du processus lui-même ou comme la création d'une appropriation et d'un dialogue avec vos sous-traitants. Les deux ajoutent de la valeur au processus lui-même.

LES ÉTAPES DE LA GESTION DES SOUS-TRAITANTS

La gestion des sous-traitants est un processus qui consiste à superviser le cycle de vie d'un ou plusieurs contrats de sous-traitance pour un projet.

Le processus de gestion des contrats de sous-traitance comporte généralement quatre phases distinctes :

Phase de pré-adjudication :

- Identifier les besoins spécifiques d'une activité
- Identifier et qualifier les sous-traitants potentiels

Phase d'attribution :

- Communiquer les politiques et les exigences aux sous-traitants.
- Négocier le(s) contrat(s)

Phase d'exécution :

- Assurer une supervision et un contrôle permanents de l'activité.
- Fournir un soutien continu à l'activité

Phase de post-exécution

- Évaluer les performances
- Retour d'information sur les enseignements tirés pour la prochaine phase de pré-adjudication.

Ces phases, bien que successives, ne sont pas linéaires. Elles sont en fait circulaires. Cela devient visible lorsque vous placez le processus dans le contexte de la structure de la norme ISO 45001, la norme à laquelle un grand nombre de systèmes de gestion de la santé et de la sécurité sont certifiés :



La gestion des sous-traitants est un processus qui nous aide à gérer certains risques et opportunités liés aux activités que nous sous-traitons, tout en nous améliorant en permanence :

- Les exigences relatives aux capacités des sous-traitants et aux mesures de santé et de sécurité nécessaires en fonction de l'étendue des travaux sont définies lors de la phase de **planification**. La base en est généralement une déclaration de méthode et une évaluation des risques. Sur la base de ces paramètres (et bien entendu d'autres paramètres tels que le budget prévu et les conditions du marché local), les sous-traitants potentiels sont identifiés.
- L'étape suivante consiste à communiquer les politiques et les exigences aux sous-traitants identifiés. Sur cette base, ainsi que sur celle de l'évaluation des risques du sous-traitant lui-même, un contrat est négocié et des mesures de santé et de sécurité sont convenues.
- Dans la phase de **support et exécution**, les activités commencent. Tout ce que nous avons prévu à l'étape de la planification va maintenant être mis en œuvre. Les activités typiques de cette étape sont les suivantes : accueil sur le site, briefings préalables à l'exécution des tâches, discussions sur les boîtes à outils, approvisionnement en matériaux, systèmes de travail sûrs, réunions LEAN, etc. Les éléments clés de cette étape sont la supervision et le soutien qui facilitent l'exécution sûre des travaux. La supervision ne doit pas être comprise uniquement comme un exercice de contrôle/vérification, mais comme une activité permettant de prendre en compte les changements de dernière minute, par exemple dans les hypothèses, la planification et la coactivité. Le soutien doit être compris comme l'huile qui lubrifie les engrenages de la machine. Les activités de formation et de coaching sur le terrain peuvent en faire partie, mais aussi les discussions lors des réunions de sécurité, permettant aux sous-traitants d'ajuster leur approche afin que l'activité reste sûre.
- Les observations recueillies au cours de la phase de support et exécution, que ce soit par le biais d'inspections chantier ou d'autres moyens de collecte de données tels que l'analyse des incidents et l'apprentissage à partir de quasi-accidents ou la détection de choses qui se sont déroulées mieux que prévu et ont apporté une valeur ajoutée pour une raison quelconque, constituent la base de l'étape d'**évaluation des performances**. L'objectif de cette étape est d'identifier clairement ce qui doit être amélioré ou pris en compte à l'avenir parce que les choses ne se sont pas déroulées comme prévu. Mais aussi ce qui s'est extrêmement bien passé et qui devrait être considéré comme un apprentissage précieux pour les activités futures.

ATELIER SYSTÈMES

Engagement des sous-traitants

- Ces résultats - tant positifs que négatifs - sont ensuite communiqués aux différentes parties prenantes lors de la phase d'**amélioration**. Cette phase est extrêmement précieuse pour toutes les parties concernées : pour nous, en tant qu'entrepreneur général, elle offre des opportunités pour la prochaine fois que nous sous-traiterons un ensemble de travaux ou une activité (similaire). Pour le sous-traitant également, cette phase a une énorme valeur ajoutée, car les faiblesses peuvent être corrigées et les bonnes idées développées sur le projet pendant l'activité peuvent également améliorer les travaux futurs. En reliant la phase d'amélioration à la phase de planification suivante et même à la phase actuelle de support et exécution, les performances en matière de santé et de sécurité de toutes les parties concernées peuvent être et seront améliorées au fil du temps.

Comme vous l'avez remarqué, toutes les phases comportent certains processus ou composants distincts. Il est tout aussi important que non seulement les phases soient liées entre elles, mais aussi qu'entre les processus ou les composants, il y ait des boucles de rétroaction qui doivent exister. Une boucle de rétroaction typique dans la gestion des entrepreneurs est la négociation du contrat, au cours de laquelle les attentes et les besoins sont alignés. Un système sans boucles de rétroaction n'est pas un système, mais une approche descendante qui générera beaucoup de papier, mais conduira rarement à un niveau plus élevé de sécurité du travail.

CRÉER L'ENGAGEMENT

Pourquoi insistons-nous sur la gestion des sous-traitants en tant que processus alors que nous voulons créer l'engagement des sous-traitants ? Parce qu'il y a un lien entre la gestion - ou l'approche systémique - et l'engagement.

Tout d'abord, un système mal structuré ou, au contraire, un système bureaucratique exagérément gonflé conduira à un désengagement. Un système qui utilise les bons intrants et dispose des bonnes boucles de rétroaction générera une valeur ajoutée au niveau des extrants, ce qui aura un effet positif sur l'engagement des gens.

Deuxièmement, les systèmes n'existent pas de manière autonome. Les systèmes existent parce que des gens les entretiennent et - ce qui est peut-être encore plus important - parce que des gens travaillent au sein de ces systèmes. C'est là que l'engagement des sous-traitants entre en jeu. Car plus les gens sont engagés, plus le système fonctionnera bien, plus il s'améliorera rapidement et plus il produira de rendement.

L'engagement du sous-traitant est l'engagement émotionnel et la participation du sous-traitant au projet et à ses objectifs.

Cet engagement émotionnel signifie que les sous-traitants engagés se soucient réellement de leur travail et de votre projet. Ils ne travaillent pas seulement pour un chèque de paie ou pour la prochaine promotion, mais travaillent au nom des objectifs du projet.

Lorsque les sous-traitants se sentent concernés et sont invités à participer, ils feront preuve d'un effort discrétionnaire et font un effort supplémentaire.

Cela ne signifie pas seulement faire des heures supplémentaires lorsque cela est nécessaire, sans qu'on le lui demande. Cela ne signifie pas seulement qu'un travailleur ramasse déchets sur le sol, même si son chef ne regarde pas. Cela signifie prendre des responsabilités et assumer des comptes. Non seulement pour l'aspect opérationnel de l'activité elle-même, mais aussi pour le niveau de sécurité du travail.

ATELIER SYSTÈMES

Engagement des sous-traitants

C'est pourquoi le leadership (influencer le comportement des gens en fonction de vos objectifs) et la participation (ou en d'autres termes : le niveau d'engagement des gens) sont extrêmement importants. Après tout, si vous considérez la structure ISO comme une roue qui conduit à une amélioration continue, le leadership et la participation sont l'axe qui définit la vitesse d'évolution de la roue. Un niveau élevé de leadership et de participation fait tourner la roue plus vite. Un faible niveau de leadership et de participation ralentit la roue.

Vous trouverez de plus amples informations sur le leadership et les styles de leadership dans le Guide Pratique de BESIX sur l'engagement des sous-traitants.

QUESTIONS DE L'ATELIER

Les questions suivantes vous aideront à identifier les éléments forts de votre processus de gestion des sous-traitants ainsi que les points à améliorer. Elles vous permettront également de donner vie à votre processus en invitant les gens à y participer et en créant la bonne valeur ajoutée au bon moment.

Une bonne idée serait de prendre un sous-traitant spécifique travaillant sur votre projet comme "étude de cas" pour l'atelier. Cela vous aidera à rendre l'exercice très pratique.

STRUCTURE

- Avons-nous un système structuré en place (les 4 étapes) ? Si oui, qui est impliqué dans chaque étape ? Qu'est-ce qui fonctionne bien et où voyons-nous des points bloquants ?
- Toutes les phases du système sont-elles reliées entre elles ? Comment se transmettent-elles les informations critiques et pertinentes ?

PLANIFICATION

- Comment définir les bonnes exigences en fonction de l'étendue spécifique du travail ? Comment les communiquer aux sous-traitants ?
- Comment identifions-nous les sous-traitants pour une activité ou un ensemble de travaux ? Prenons-nous en compte les conséquences de certains arbitrages ? Si oui, comment le faisons-nous ?
- Prenons-nous en compte non seulement nos besoins et nos attentes en matière de santé et de sécurité, mais aussi ceux de nos sous-traitants ? Si oui, comment le faisons-nous ?

SUPPORT ET EXÉCUTION

- Quelles activités prévoyons-nous pendant l'exécution des travaux afin de les superviser et de les soutenir ? Prenons-nous également en compte certains arbitrages que nous avons faits à l'étape précédente ? Si oui, comment le faisons-nous ?

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

- Quelles informations recueillons-nous pour évaluer les performances en matière de santé et de sécurité ? Comment évaluons-nous exactement ce niveau de performance et qui est impliqué dans ce processus ?
- Lorsque nous évaluons les performances, examinons-nous à la fois les points faibles et les points forts ?

AMÉLIORATION

- Comment renvoyons-nous les leçons apprises à notre organisation ? Comment ces informations sont-elles utilisées ? Transmettons-nous également les leçons apprises à nos sous-traitants pour leur permettre d'améliorer leurs capacités en remédiant à leurs faiblesses et en mettant en œuvre de bonnes idées ?