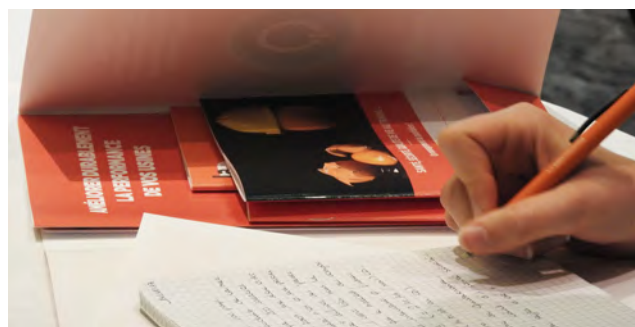


SYNTHÈSE MATINALE D'ÉCHANGES

Mardi 14 novembre 2017 - RENNES



**SANTÉ, SÉCURITÉ ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL :
UNE AFFAIRE DE MANAGEMENT !**

édito



Céline Raffard
Associée / Responsable Marché des
Industries AgroAlimentaires
Quaternaire

La Sécurité est une évidente priorité pour tous. C'est le parfait sujet pour refléter la bonne santé d'une entreprise, contribuant à sa performance et au bien-être de ses collaborateurs. Mais il ne suffit pas de la décréter pour l'installer de façon durable. Souvent mise à mal en période de concurrence accrue ou de forte croissance, la sécurité est confrontée à des objectifs qui peuvent sembler contradictoires... Je vous propose de prendre du recul et découvrir des histoires vécues, faire ainsi des parallèles avec vos problématiques et vous en inspirer pour tester de nouvelles approches. Aucune recette miracle n'existe bien sûr, vos enjeux, votre contexte et votre culture étant uniques.

Néanmoins, je souhaiterais partager avec vous 3 facteurs clés de succès issus de nos expériences pour une démarche sécurité aux résultats durables :

- 1. Marquer une vraie rupture dans les comportements.** Les comportements sont responsables de 80% des accidents ; prendre le sujet par cet angle est donc un incontournable pour développer une culture sécurité pérenne. Une première étape est de faire prendre conscience collectivement et individuellement de l'importance des conséquences de comportements à risques. Une journée au vert réunissant l'ensemble des collaborateurs autour de constats sera un temps fort utile pour marquer une vraie rupture dans les esprits.
- 2. Impliquer toutes les équipes dans les chantiers d'amélioration.** La sécurité est l'affaire de tous. Pourquoi dans ce cas la fonction sécurité devrait-elle être la seule à porter la responsabilité de la sécurité ? Les VSC (Visites de Sécurité Comportementales) sont une bonne pratique qui permet d'impliquer le plus grand nombre de collaborateurs dans le constat d'écarts entre les règles sécurité et les comportements effectifs. La recherche de solutions pourra également se faire dans des groupes de travail pluridisciplinaires impliquant le terrain. Nous sommes bien souvent surpris de l'efficacité de ces groupes qui décident et agissent avec beaucoup de bon sens et de pragmatisme.
- 3. Piloter et animer, animer, animer.** Une démarche sécurité ne peut se mener dans la durée sans pilotage fort. Créer un comité sécurité mensuel, s'il n'existe pas, est une brique indispensable. Mettre les indicateurs sous pilotage en est une autre. Et au-delà, il est nécessaire de faire vivre la démarche, vraiment ; pas une journée ne doit se passer sans parler de sécurité, de la direction jusqu'au terrain. Et ne jamais rien lâcher au risque de revenir en arrière très vite !

Pour contribuer à illustrer cela, vous trouverez à suivre la synthèse de 2 témoignages issus de la Matinale Performance industrielle organisée à Rennes le 14 novembre dernier : ALLIANCE OCEANE, filiale du groupe Savencia, et AGROMOUSQUETAIRES, pôle agroalimentaire du groupement des Mousquetaires.

Je vous souhaite une bonne lecture,
A très bientôt,

Culture sécurité : de la prise de conscience aux résultats !

En 10 ans, Alliance Océane a changé de braquet. Ciblant la productivité à l'origine, l'entreprise a fait de la sécurité sa priorité, sans sacrifier la performance industrielle. Récit d'une transformation collective.



Ludovic de Kergunic
Responsable Sécurité

Sur le terrain de la sécurité, l'à-peu-près n'a pas sa place. Car il suffit seulement de quelques manquements pour que l'accident du travail survienne : l'entreprise agroalimentaire Alliance Océane (250 salariés), filiale du Groupe Savencia, l'a expérimenté en 2007. "Cette année-là, l'entreprise a fait face à une série d'accidents très graves", retrace Ludovic de Kergunic, le coordinateur Santé Sécurité Environnement.

POSER IMMÉDIATEMENT DES ACTIONS

Un choc, qui a fait électrochoc. "Règles non clairement définies, sous-estimation du risque, indicateurs sécurité méconnus ou peu fiables... Nous avons alors pris conscience que les mauvaises pratiques étaient présentes à tous les niveaux de l'usine", commente l'expert, recruté à cette période. Pour Alliance Océane, il fallait agir sans délai. En 2008, l'entreprise enclenche donc une **mécanique d'amélioration continue**. Avec de premières briques, immédiatement posées : état des lieux des accidents du travail, création d'un Comité sécurité pluridisciplinaire, enquête approfondie après chaque AT, définition de 10 règles d'or sécurité, communication sur les résultats obtenus...

AVANCER EN MODE SURICATES...

Outre ces premières actions, un **travail sur la posture est engagé**. Pour Ludovic de Kergunic, il s'agit notamment de "développer la vigilance partagée". "Progressant en groupe, s'auto-surveillant et se relayant,

les suricates sont pour cela des animaux inspirants, dit-il. Nous travaillons de même beaucoup sur une observation active des situations rencontrées sur site. Des salariés volontaires d'Alliance Océane ont appris à réaliser des Visites Comportementales de Sécurité." De quoi mesurer les écarts entre les standards et les pratiques effectives, vérifier si les règles de sécurité sont adaptées ou encore écouter les collaborateurs. Au fil du temps, d'autres actions ont été déployées et la démarche s'est démultipliée au sein du groupe.

... ET SURTOUT, NE JAMAIS LÂCHER !

Dix ans plus tard, cette révolution culturelle s'avère fructueuse. "Les résultats sont encourageants, confirme l'expert. De 2007 à 2014, le taux de fréquence est passé de 47,9 à 10,03, puis est descendu à 3,41 en 2016 pour un taux de gravité à 0,39." Mais chez Alliance Océane on le sait : sur ce terrain, il ne faut jamais lâcher.

Pour maintenir ces résultats, et faire en sorte que tous sans exception (managers, direction, travailleurs, etc.) s'approprient cette culture, un **plan d'animations régulières** a été mis en place. Formations aux risques chimiques, séances d'éveil musculaire, jeu des 5 erreurs à partir de photos de situations professionnelles réelles, etc. rythment ainsi l'année. Avec ce challenge collectif : **garder l'exigence sécurité au plus haut**.

Tous ensemble vers le zéro accident sur 64 usines !

Accepter le statu quo, en matière de sécurité, c'est déjà presque... un recul. En l'absence de progrès, en 2014, le groupe AgroMousquetaires a donc décidé de revoir en profondeur sa politique sécurité. Les avancées, aujourd'hui, sont au rendez-vous.



Franck Aubry
Directeur QSDD Groupe

Quand on parle sécurité chez AgroMousquetaires, l'intention ne suffit pas. Il faut du résultat ! Ce leitmotiv, l'ensemble du groupe l'a intégré ces dernières années, suite au virage pris sur ce terrain. "Jusqu'en 2014, malgré nos démarches, nous peinions à embarquer les équipes sur la question de la sécurité, qui restait secondaire, retrace Franck Aubry, le Responsable Qualité Innovation Développement Durable du groupe. Dans le même temps, nos résultats stagnaient avec un taux de fréquence des accidents de travail remontant même légèrement à 58."

ANCER LA CULTURE SÉCURITÉ

D'où le désir de changer de cap. En 2015, AgroMousquetaires lance A2P 2020, une politique commune de performances pour ses 64 usines, 11 000 collaborateurs et 10 filières métiers. Par un système de management efficace, il s'agit alors de **développer et ancrer la culture sécurité au sein du groupe**. De se redonner aussi une **exigence partagée**. "Faire de nos usines des lieux, où l'on travaille en sécurité, est devenu la finalité première pour tous. D'ici 2020, nous visons une réduction du nombre d'AT Groupe de 10 % par an pour atteindre un taux de fréquence inférieur à 35", précise Franck Aubry.

En 2016, une nouvelle démarche sécurité, centrée sur les résultats, a été alors engagée. Avec **5 partis pris** : s'appuyer sur un **diagnostic fort** ; prendre des exemples de **sites pilotes** pour convaincre ; **embarquer les directions** ; **piloter par les résultats**, en les communiquant pour démontrer et, enfin, **dynamiser le réseau sécurité**.

NE PAS PLAQUER LA MÉTHODE

Dans ce cadre, AgroMousquetaires a forgé un certain nombre d'outils. "Avec Quatenaire, nous avons élaboré un référentiel **Sécurité et Santé au travail**, qui s'articule autour de 10 leviers", illustre le responsable. Parmi d'autres actions, l'entreprise a aussi mis en place un **pôle d'expertises mutualisé**.

AgroMousquetaires, de même, a modifié ses approches terrain, en prenant en compte les spécificités de chaque site et en évitant donc de "plaquer" une méthode. Un choix fructueux, selon Franck Aubry. "À partir du moment où il y a une réelle attention portée aux métiers des personnes, et aux problématiques de chaque usine, tout le monde accepte de se mobiliser dans la même direction", dit-il. À cela s'est ajoutée, enfin, la volonté d'inscrire la sécurité à chaque "étage" d'AgroMousquetaires. "Tous les niveaux hiérarchiques sont engagés, souligne Franck Aubry. S'il est important de redescendre et d'agir sur le terrain, la direction elle-même doit être fortement impliquée."

LES RÉSULTATS SONT LÀ...

Deux ans après le démarrage d'A2P, la démarche offre un bon niveau d'avancement, avec 53 diagnostics réalisés, par exemple, sur 67. Les résultats sont aussi là, comme en témoigne le **nombre de jours perdus pour Accidents du Travail avec Arrêts**. Entre 2015 et 2017, il est passé de 39 200 à 31 000 (selon les prévisions). De quoi persévérer et avancer encore.

ALLIANCE OCEANE

C'est à Carentan, sur les côtes de la Manche, qu'Alliance Océane se spécialise dans la fabrication de surimi sous la marque Coraya et MDD. Implanté depuis des dizaines d'années en Normandie, le site compte 250 salariés (+80 ETP TT), et chaque année 16000 Tonnes de produits sortent de ses ateliers à destination de la France et à l'export. Alliance Océane est une société du Groupe Savencia.

5

idées clés

- Cultiver au fond de soi une réelle envie d'améliorer la sécurité
- Tenir compte en permanence des signaux faibles
- Avoir une rigueur quotidienne pour ne laisser passer aucun dysfonctionnement
- Impliquer activement chaque partie prenante de l'entreprise
- Se donner une ambition forte pour obtenir des résultats à la hauteur



agro Mousquetaires

Avec 10 filières de production, 64 usines réparties en France, plus de 10 000 collaborateurs et environ 18 000 éleveurs et 1 200 agriculteurs partenaires, Agromousquetaires est un acteur clé de l'agroalimentaire français. Le groupement est le 1er fabricant de marques propres en France. 45 % des MDD dans les rayons d'Intermarché sont fabriquées par les usines du Groupement.

6

idées clés

- Exiger le résultat avant d'exiger la méthode
- Bien choisir ses sites pilotes
- Créer le cadre (référentiel, organisation,...)
- Organiser des temps forts pour que les directeurs pilotent leur démarche sur site
- Monter le réseau en compétences et l'animer
- S'adapter aux enjeux spécifiques à chaque site



"la Réalité Virtuelle pour former, informer, communiquer !"

Merci à Takoma, spécialiste Digital Learning, pour cette démonstration interactive et enthousiasmante qui a permis aux participants de découvrir les champs du possible des nouvelles technologies et de se projeter dans l'usine du futur !

Rien ne vaut l'expérimentation...



La VR learning dans les projets Sécurité :

- Apprendre des modes opératoires sur des équipements et des lieux à risques
- Repérer des zones accidentogènes : chantier, zone de trafic, réserves...
- Comment réagir rapidement suite à une situation : agression, chute...
- Faire vivre un moment fort pour mieux comprendre l'importance de la sécurité !

ils nous font confiance



RETROUVEZ LES TÉMOIGNAGES VIDÉO DE NOS CLIENTS SUR www.quatenaire.fr

4 leviers d'action au service de la Performance Industrielle

"La dynamique collaborative et le management au centre"

Vision industrielle

- Partager une **vision** du projet industriel avec les collaborateurs
- Déployer une **organisation** au service de la vision
- Co-développer les **meilleures pratiques** entre sites
- Intégrer les évolutions à conduire dans une démarche **LEAN, TPM** ou **Excellence Opérationnelle cohérente et lisible**



Organisations, flux et processus

- Fiabiliser la **Supply Chain**, des prévisions de ventes à l'ordonnancement
- Simplifier les **flux**, réimplanter les ateliers par la **VSM**
- Fluidifier le **processus développement - industrialisation**
- Animer la relation **production maintenance**
- Optimiser les processus et la politique maintenance, le pilotage des prestataires

Chantiers d'améliorations ciblées

- Animer la **chasse aux pertes** sur le terrain
- **Fiabiliser les lignes** de production, réduire les **pannes**
- Renforcer les **standards, SMED** et **Maîtrise Statistiques des Procédés**
- Assurer la **propreté** et l'**ergonomie** des postes par le 5S
- Réduire les **coûts d'achats**

Pilotage et management de la performance

- Renforcer l'**autonomie** et la **responsabilité** par l'organisation
- Piloter la performance **de la direction au terrain**, avec indicateurs et tableaux de bord
- Choisir et mettre en œuvre les outils : **MES, GMAO...**
- Structurer les **rituels** de l'amélioration continue, le **management visuel**
- Simplifier, structurer la **journée/semaine type** des managers de proximité
- **Former** les managers sur les comportements et postures
- Manager la **sécurité** au quotidien



qui sommes-nous ?

- Société de Conseil en Management depuis 1986
- 55 personnes - CA 9,3 M€
- Paris - Nantes - Lyon
- En France et à l'International

92% de nos clients sont satisfaits ou très satisfaits



96% sont prêts à nous recommander

UNE ÉQUIPE SOUDÉE AUTOUR D'UNE VISION COMMUNE DE NOTRE MÉTIER :

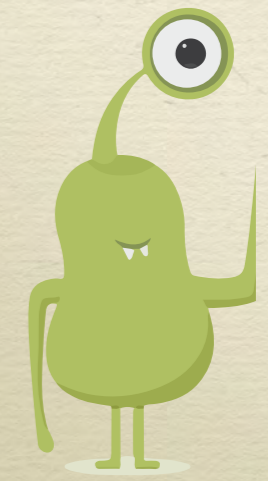
"OBTENIR ET PÉRENNISER LES RÉSULTATS VISÉS"

"TRANSMETTRE LE PLAISIR ET LES MÉTHODES"

"ACCOMPAGNER SUR LE TERRAIN, VRAIMENT"

"ÊTRE EFFICACE SANS SE PRENDRE AU SÉRIEUX"

DÉBARQUER SUR VOTRE PLANÈTE SANS PASSER POUR DES MARTIENS



NOUS ON PEUT

LIBÉRER LES ÉNERGIES DE VOTRE ENTREPRISE POUR PERFORMER DURABLEMENT



NOUS ON PEUT

 **QUATERNAIRE**
développeur de performance durable

Votre entreprise est pleine de ressources mais elle a besoin d'une nouvelle impulsion ?

Quaternaire vous accompagne dans l'amélioration durable de votre performance **économique, clients** et **sociale**. Parce que le collectif est puissant, nous allions un **management** fort à **l'embarquement** des collaborateurs dans le projet d'entreprise. Et convaincus de notre approche, nous pouvons nous engager sur les **résultats**.

Quaternaire, société de conseil en management depuis 1986.

www.quaternaire.fr

Contactez nous au **+33(0) 825 801 141** ou sur quaternaire@quaternaire.fr

PARIS : 6 rue d'Uzès - 75002 Paris • **NANTES** : 9 rue Jules Verne - 44700 Orvault • **LYON** : 1 place Francisque Régaud - 69002 Lyon