

# SGD

## Evoluer vers une culture plus respectueuse

**Spécialisé dans la fabrication de flaconnages pour l'industrie pharmaceutique, le site SGD de Sucy en Brie a dû faire face à de profonds changements ces dernières années. Les performances de l'entreprise s'en sont ressenties. En s'attaquant à la problématique de la sécurité des Hommes, elle a touché bien d'autres dimensions liées au fonctionnement de l'usine, tout particulièrement la dimension managériale, et a ainsi pu accroître sa performance globale.**

Dans cette usine verrière en feu continu de 400 personnes, imprégnée d'une forte culture métier et où cohabitent 16 nationalités, la forte pression sur les résultats se substitue à un management intuitif basé sur des relations de confiance où la compétence était fortement valorisée. La vente de l'entreprise, liée à un plan social dans les années 2004-2006, a par ailleurs conduit au départ de nombreux managers intermédiaires, d'où une perte du savoir-faire verrier et une diminution certaine du liant humain. Une situation complexe donc, à laquelle est confrontée une équipe de direction assez jeune.

### Des indicateurs sécurité dégradés

A cette situation peu sereine viennent s'ajouter de nombreux accidents du travail : un à trois chaque mois dont un très grave en 2009. Le taux de fréquence des accidents avec arrêt est ainsi très élevé, comparé au standard dans des usines similaires, aux process très mécanisés. La Direction générale sollicite Proconseil pour, dans un premier temps, réaliser un diagnostic flash. Parce qu'elle sait que la sécurité est avant tout une affaire de comportement individuel et collectif, son équipe choisit de porter un regard sur les modes de fonctionnement, la maturité managériale et la culture de l'entreprise. L'objectif est de comprendre les causes profondes des accidents pour, dans un second temps, construire une démarche

sécurité globale favorisant le développement de comportements responsables. L'équipe Proconseil en accompagnera la mise en œuvre dont elle sait qu'elle devra porter sur plusieurs années pour générer une transformation pérenne.



### Une problématique sécurité très aiguë

Ce diagnostic va mettre en évidence le caractère aigu de la problématique sécurité. Tout d'abord, il existe, chez un grand nombre de managers, un certain fatalisme vis-à-vis de ces accidents perçus comme l'une des caractéristiques d'un métier à risques... Les responsabilités en matière de sécurité sont très diffuses et la plupart des managers se montre peu sensible au sujet. La sécurité n'est pas formulée explicitement comme une exigence managériale et n'est pas non plus animée. Enfin, le nombre de multi-accidentés est élevé. Une vingtaine de personnes est ainsi très régulièrement accidentée et "contribue" de manière importante à la dégradation des indicateurs. Trois raisons essentielles récurrentes ressortent de

l'analyse : une mauvaise compréhension de la consigne, un manque de compétence pour effectuer la tâche demandée et des situations conflictuelles dans lesquelles se trouvaient les personnes concernées juste avant l'accident.

### Accroître le niveau d'exigence managériale et développer la responsabilité individuelle

Pour l'avoir expérimenté au travers de nombreuses missions, l'équipe Proconseil sait qu'en matière de sécurité, l'évolution des comportements individuels et collectifs est LA clé de l'amélioration. Cette évolution repose, d'une part, sur une autorité managériale affirmée et, d'autre part, sur une responsabilité individuelle des membres des équipes.

A Sucy, les failles relevées au niveau de la sécurité révèlent des voies de progrès en matière de management : autorité personnelle à renforcer, exigence managériale à expliciter, engagement des équipes et niveau de responsabilité individuelle au sein de celles-ci à développer. L'enjeu va alors consister à faire prendre conscience à l'encadrement de l'importance de cette problématique humaine et de la nécessité d'une réelle exigence managériale, pour favoriser le développement de comportements responsables.

L'approche retenue sera donc managériale, respectueuse et exigeante.

## Initier une démarche globale

Ces dominantes vont ainsi être traduites dans une démarche globale dont les bénéfices se feront sentir très rapidement.

**Une démarche managériale** : une nouvelle culture managériale commune va être développée à travers un accompagnement destiné à l'ensemble de l'encadrement, permettant de poser l'exigence de la responsabilité à chaque niveau de la ligne hiérarchique. Un coaching personnalisé, ayant pour cible privilégiée l'encadrement de proximité, aidera près de 40 cadres et managers à porter l'ambition sécurité du site. Il les accompagnera également dans l'introduction de changements nécessaires au développement de comportements responsables. Cela se traduira par exemple par la mise en place de visites hiérarchiques de sécurité dans un esprit, non pas d'audit, mais de développement.

**Une démarche respectueuse** : l'une des premières actions va consister en la mise en place d'un suivi individuel pour chaque multi-accidenté. Tout chef de service disposera d'un document de synthèse lui permettant de mieux cerner chacun d'entre eux (fonction, compétence professionnelle, historique des accidents, nature de la blessure, contexte de l'accident, enseignements et plan d'action,...). Véritable outil de management, ce document servira de support à un entretien entre son chef de service et le multi-accidenté. Il visera à faire prendre conscience à ce dernier de son « statut » de multi-accidenté et à bâtir avec lui un accompagnement spécifique, incluant un certain nombre d'engagements de part et d'autre. Autant de points positifs qui ne devront pas masquer cependant que des comportements à risques sont profondément ancrés et que des efforts importants doivent être effectués dans la durée pour les faire évoluer.

**Une démarche exigeante** : la mise en place d'une animation sécurité, chaque semaine, au sein des équipes constitue un autre point majeur. Le processus de mise en place de cette animation se déroulera en trois temps : une formation engageante « Ma sécurité », essentielle pour faire prendre conscience de l'impact des comportements à risque et rechercher l'engagement de chacun vis-à-vis de comportements responsables individuels et collectifs ; la mise en place d'un management visuel de la sécurité "en local" ; l'animation de la réunion sécurité par le Chef d'atelier ou le Chef de Quart en Production (point sur les indicateurs sécurité, enseignements des accidents et des presque accidents de l'usine et des consignes de vigilance propres à l'équipe, chasse aux risques thématiques).

## Installer durablement la transformation

L'animation terrain gère ainsi immédiatement la boucle courte du progrès et nourrit le plan d'action sécurité du territoire. Les pratiques sécurité managériales (enseignement des cycles de vigilance, recadrage des comportements "hors jeu", etc.), l'analyse des accidents et des presque accidents alimentent également ce plan d'action sécurité. Enfin, une revue mensuelle en collectif des plans d'action dans le cadre de la réunion RH-sécurité ainsi qu'un suivi périodique plus personnalisé veillent à ce que la dimension sécurité soit pilotée au bon niveau d'exigence. Les résultats ne se feront pas attendre et le site enregistrera des périodes de plusieurs mois consécutifs sans accident, entrecoupées néanmoins d'accidents avec arrêt.

### Résultats

- Une première période de 100 jours sans accident, 9 mois après le lancement de la démarche

- TF1 (taux de fréquence annuel des accidents avec arrêt) divisé par 2 en 18 mois

Rien, donc, n'est définitivement acquis et seuls des efforts sur la durée sont le gage d'un succès pérenne. Aussi, il est nécessaire pour l'entreprise de se remettre régulièrement en cause et de savoir prendre des mesures fortes pour marquer les esprits. Arrêter l'ensemble des machines en cas d'accident pour pointer le chemin restant à parcourir tout en soulignant les efforts déjà accomplis est ainsi un moyen puissant pour rappeler à chacun que le « zéro accident » est un savant mélange entre responsabilité individuelle et responsabilité collective.

L'accompagnement du site SGD sur une problématique complexe – celle de la sécurité des Hommes – a également permis de travailler sur les modes de fonctionnement de l'usine : culture de l'engagement, usine plus centrée sur le résultat, développement des énergies et du rythme nécessaire au progrès, pro-activité plus importante... En agissant sur ces autres dimensions, bien au-delà de l'amélioration de la sécurité, l'entreprise a accru sa performance globale. Ainsi, si le plan de développement de l'ensemble de l'encadrement avait pour finalité, dans un premier temps, la maîtrise de pratiques clés de sécurité, ses bénéfices ont à terme transformé la culture managériale de l'usine.

« Je suis très heureux des progrès notables en matière de sécurité à Sucy-en-Brie. Ce qui est particulièrement à souligner, c'est la façon dont la démarche a sensibilisé et fortement mobilisé

### le développement de comportements responsables

*l'ensemble du management de l'usine. Ainsi, actrice de l'animation de la sécurité, la ligne hiérarchique a joué un rôle essentiel dans le développement de comportements responsables. L'encadrement a aujourd'hui pleinement conscience que l'engagement sécurité est LA priorité !*

Gérard Ducourret  
Directeur industriel de SGD Pharmacie

## SGD

Leader mondial de l'emballage primaire pharmaceutique et parfumerie

**Activité** : conception et réalisation d'emballages primaires

**Effectifs** : plus de 5000 personnes dans le monde

**Chiffre d'affaires** : plus de 500 millions d'euros

**Implantations** : Europe, Amériques du Nord et du Sud, Asie (8 agences et 10 sites de production)



ProConseil

40, Boulevard Edgar Quinet  
75014 Paris

Tél : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

[www.proconseil.net](http://www.proconseil.net)