

Exemple de mission – évolution de culture de travail – usine (fr)

Nous avons instauré une démarche participative.

Elle permet aux équipes de s'approprier les nouvelles pratiques de sécurité prescrites et de les adapter concrètement aux exigences du terrain, favorisant ainsi une intégration durable des améliorations.

CONTEXTE, ENJEUX & OBJECTIFS

- Récemment acquise par un grand groupe industriel disposant d'un système de management de la sécurité (SMS) performant, l'usine, qui affichait un TRIR (Total Recordable Incident Rate) élevé, a reçu pour **injonction de réduire ce taux en adoptant le SMS du groupe**.
- Cependant, la production manuelle de batteries diffère des processus automatisés et centralisés d'énergie du groupe, nécessitant une adaptation du SMS. Ce changement impose une **évolution culturelle**, visant une meilleure **anticipation, formalisation et fiabilité des décisions et processus**.
- Le défi : comment gérer les **injonctions perçues comme contradictoires** par les chefs de service : produire plus rapidement, à moindre coût et en sécurité sans ressources additionnelles.
- L'opportunité : nouvelle **équipe de direction et des équipes** en faveur de ces évolutions.
- **Objectif** : participer à la réduction du TRIR, faciliter l'implémentation du SMS, encourager l'évolution de la culture sécurité et apaiser le climat social.

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

- Cadrage d'2 mois à ½ temps + accompagnement de 6 mois à ¼ de temps
- Animation d'ateliers de travail avec le CODIR, le **management de proximité et les équipes de production** afin de co-construire les évolutions dans la durée.
- Les ateliers ont évolué en respectant un rythme assurant la **sérénité et la continuité des opérations**. De l'engagement de chacun, puis la prise de hauteur, en passant par la restauration de la dynamique collective et de la performance, et enfin la transformation dans la durée.
- Les ateliers ont travaillé notamment à :
 - o La montée en **compétence managériale** du management de proximité
 - o La redéfinition de la **place, du rôle et des responsabilités** de l'ensemble de la pyramide opérationnelle (de l'opérateur au directeur de l'usine)
 - o La restructuration du rythme, du fond et de la forme des réunions opérationnelles afin de s'assurer de la bonne **circulation de l'information**

RÉSULTATS

- Réduction du TRIR
- Réduction de **l'absentéisme**
- Implémentation réussie du **SMS** du Groupe
- Amélioration notoire du **baromètre social** et de **l'observatoire du stress**
- Apaisement du **climat social** (plus de grève, dialogue social constructif)
- Amélioration significative de la **performance** opérationnelle