

## Les individus agissent, adhèrent et résistent en accord avec leurs perceptions

Conviction n°5 - Octobre 2014

Denis Besnard, Icsi

Équipe expertise et accompagnement

### Denis Besnard

Ergonome et docteur en psychologie, Denis Besnard est chargé de recherche à la Newcastle University entre 2000 et 2006, puis à Mines-Paris Tech entre 2007 et 2012. Il codirige l'Executive mastère spécialisé Facteurs humains et organisationnels du management de la sécurité.



Les humains ont un accès très partiel à la réalité. Nous sommes limités par ce que nos sens, nos connaissances et notre expérience nous permettent d'en saisir. Une analogie utile pour comprendre la notion est celle de la perception de la température d'une pièce. Si on demande à ses occupants de se prononcer sur cette température, les réponses vont montrer un certain écart avec la température indiquée par un thermomètre. Transposée au domaine des risques, la notion de perception rend compte du fait que le niveau de risque perçu varie d'une personne à l'autre. Cette perception fluctue, selon qu'il ou elle a déjà vécu un événement similaire ou pas, selon le degré de connaissance des facteurs de risques, etc. Ainsi, la prise de risques obéit peu à l'analyse logique mais bien plus à ce que les individus ou les groupes perçoivent des risques auxquels ils s'exposent.

Les perceptions sont intrinsèquement valides : elles expriment une forme de réalité que les individus tiennent pour vraie. En revanche, une question de

« La notion de perception rend compte du fait que le niveau de risque perçu varie d'une personne à l'autre. »

fond est celle de l'homogénéité des perceptions au sein d'un groupe de personnes. Par exemple, une question typique dans le domaine de la sécurité est la suivante : "Sur notre site, est-ce que les opérateurs se font la même idée du respect des règles que nos dirigeants ?" Les enquêtes de perception trouvent alors tout leur sens, en particulier en amont d'un programme d'entreprise. Elles permettent de mesurer la convergence ou la divergence des points de vue des membres d'un groupe. Plus les points de vue divergent, plus il faudra travailler sur l'explication de cette différence et sa possible réduction avant d'engager le programme.

Selon le principe de consistance, les individus agissent spontanément en

accord avec leurs perceptions. Demander aux individus des comportements qui s'accordent avec ces perceptions est donc un levier de succès.

« Demander aux individus des comportements inverses à leurs perceptions, impose de lever des résistances. »

À l'inverse, demander aux individus des comportements inverses à leurs perceptions impose de lever des résistances. De ce point de vue, chaque programme d'entreprise et, en particulier, un programme d'évolution de la culture de sécurité, est un changement qui provoque de l'adhésion et de la résistance à des degrés variables. Imaginons un programme qui viserait à éradiquer la culture de la bravoure sur les chantiers de construction. Un tel programme pourrait rencontrer l'opposition des équipes de terrain qui ont instauré des rites



d'intégration des jeunes recrues dans les équipes. À l'inverse, le même programme rencontrerait moins de résistance de la part des fonctionnels pour lesquels cette pratique est peut-être inconnue ou son utilité sociale peu comprise.

Un programme d'évolution de la culture de sécurité qui s'engagerait sans cette connaissance des perceptions s'expose à des difficultés inconnues. Il serait comme un marcheur au long cours qui progresserait à vue, sans connaître le dénivelé des prochains jours de marche.

En terme de management, tenir compte des perceptions pour l'accompagnement d'un programme d'évolution de la culture de sécurité implique de :

- reconnaître le poids qu'ont les perceptions sur la décision des individus et des groupes ;
- évaluer le degré de convergence et de divergences des perceptions

d'un groupe sur les sujets qui influent sur la culture de sécurité ;

- anticiper l'effet des perceptions des groupes sur l'adhésion ou la résistance au programme d'évolution de la culture de sécurité.