



Politique de l'ICSI pour Développer une Culture de Sécurité

Qu'est ce qu'une culture de sécurité ?

Culture : ensemble de valeurs, de représentations et de pratiques partagées par une communauté.

Sécurité : absence de risque, majeur ou plus mineur, jugé inacceptable.

Culture de sécurité : ensemble des caractéristiques et des attitudes qui, dans les organismes (entreprises, associations, administrations...) et chez les individus, font que les questions relatives à la sécurité industrielle bénéficient en priorité de l'attention qu'elles méritent en fonction de leur importance¹.

Parler de culture concernant la sécurité indique donc clairement la volonté de relier deux sphères : d'une part, celle des *comportements et des valeurs des acteurs* (tant internes qu'externes à l'entreprise) et, d'autre part, celle de *l'organisation et des structures* des industries à risques.

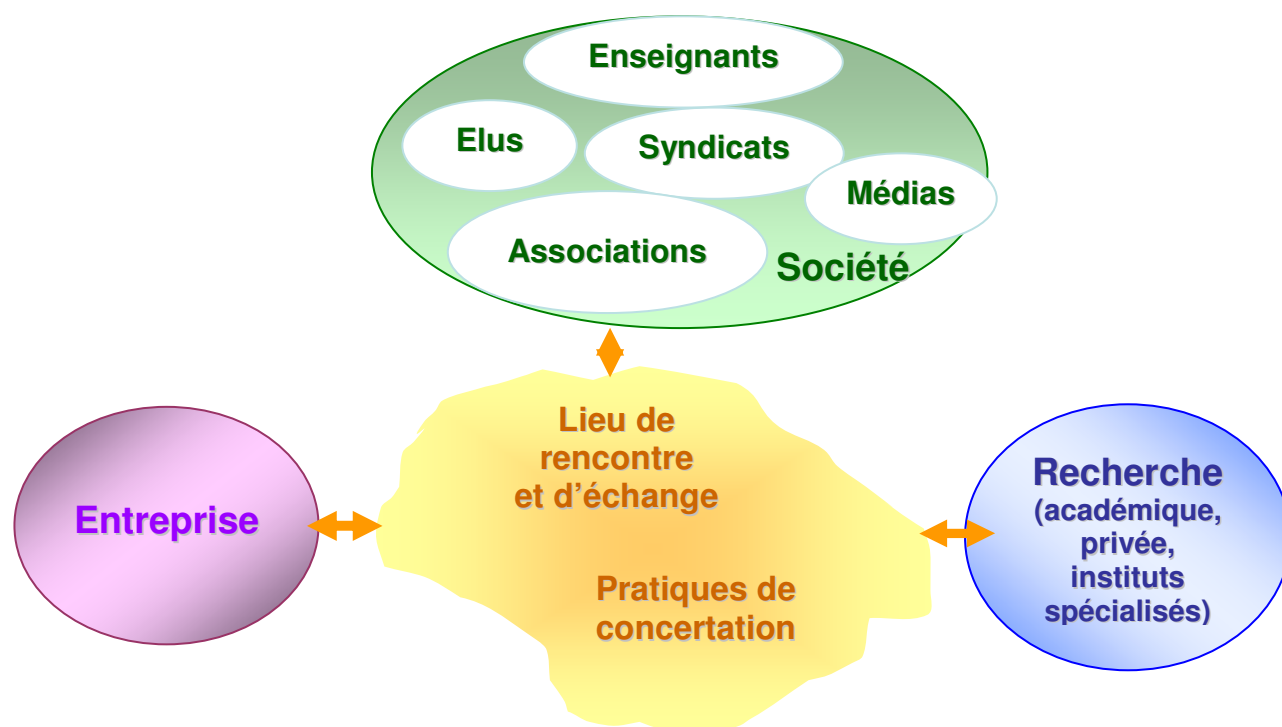
Cette distinction permet de préciser les deux grands champs, **l'entreprise** et **la société civile**, qu'il convient de rapprocher et sur lesquels il s'impose d'agir dans le but de faire de la sécurité une culture partagée. **La recherche** a également un rôle essentiel à jouer dans ce projet à travers sa capacité à éclairer les débats et à organiser le transfert et l'échange des connaissances entre les différentes parties prenantes.

Carrefour entre ces différents pôles, l'ICSI va voir se rencontrer des points de vue différents. Considérant ces différences comme porteuses de progrès, l'ICSI se propose de favoriser le développement de la culture de sécurité à travers des rencontres et des échanges entre l'ensemble de ces acteurs.

NB : si l'on peut discerner un certain nombre d'éléments constitutifs d'une culture de sécurité, le problème de ce qui les relie et les rend efficaces demeure un sujet de réflexion et de recherche.

¹ Définition inspirée de celle de l'AIEA en matière de « culture de sûreté » (INSAG-4)

I. Développer une culture de sécurité partagée entre l'ensemble des acteurs



La volonté de construire les bases d'une culture de sécurité partagée par tous ne prend toute sa valeur que lorsqu'elle se traduit, d'une part, par une acculturation de l'ensemble des acteurs de la société civile (élus, administrations, éducation nationale, associations, riverains, partenaires sociaux...) aux problèmes des risques et de la sécurité, et d'autre part, par des pratiques de concertation entre l'entreprise et la société, recherchant les conditions d'une acceptation durable de l'industrie par son environnement.

Cet engagement dans des pratiques proactives d'information et de concertation se traduit par :

Pour l'entreprise :

- La volonté de faire participer son environnement (riverains, élus, clients, sous-traitants, fournisseurs, etc.) au développement d'une culture de sécurité industrielle (effet miroir).
- Le fait de favoriser l'expression et la prise en compte des attentes et des inquiétudes des acteurs extérieurs à l'entreprise confrontés à des événements d'exploitation.
- La propension à communiquer et échanger sur les risques et les événements d'exploitation, en rendant compte des actions que l'entreprise développe pour améliorer la sécurité.
- La participation de l'entreprise et de ses membres à la vie sociale environnante.
- Le fait que *tous* les acteurs de l'entreprise soient porteurs, à l'extérieur de celle-ci, de valeurs sur lesquelles se fonde sa culture de sécurité.
- L'acceptation et l'écoute de points de vue différents sur l'entreprise.

Pour les élus :

- La volonté d'intégrer et de faire partager à la population la culture du risque.
- La volonté de favoriser - voire d'organiser- le nécessaire débat public.

- La nécessité d'assurer une information objective et compréhensible de leurs concitoyens au regard de la notion de risque industriel (à froid comme à chaud – gestion de crise).
- La volonté de comprendre et d'évaluer, dans le cadre de leurs responsabilités décisionnelles, les enjeux de sécurité et de risque.

Pour les chercheurs :

- La volonté d'orienter la recherche, qu'elle soit appliquée ou plus fondamentale, publique ou privée, vers l'action et plus précisément vers l'amélioration concrète de la sécurité.
- Le transfert de connaissances scientifiques vers l'entreprise ou, inversement, l'organisation de programmes de recherche sur la base de besoins industriels identifiés à travers l'établissement de partenariats garantissant tant l'indépendance de l'action des chercheurs que l'obtention de résultats ré-utilisables.
- La volonté de rendre accessible à tous l'état actuel des connaissances, à travers une volonté pédagogique d'amélioration de la culture de sécurité industrielle auprès de l'ensemble de la société civile sans occulter les questions encore non résolues y compris les limites tant expérimentales que théoriques des efforts d'amélioration de la sécurité.
- La participation au débat public sur la sécurité industrielle en y exposant de façon accessible l'état actuel des savoirs et des questionnements, tout en acceptant le regard critique de l'ensemble des acteurs et en relayant avec rigueur les interrogations présentes au sein de la société civile.
- La volonté d'intégrer les travaux et les apports scientifiques dans un contexte pluridisciplinaire.

II. Développer une culture de sécurité pour les élus

Les élus, de par leur mandat électif, représentent la communauté des citoyens. D'autre part, ils assurent également une responsabilité dans la gestion des territoires, qu'ils soient ruraux ou urbains. C'est dans ces deux cadres fonctionnels, qu'ils sont de plus en plus confrontés à la notion de risque et en corollaire à celle d'une nécessaire intégration pour eux-mêmes comme pour leurs concitoyens d'une culture partagée de la sécurité.

a) dans leur mandat électif local en tant que représentant des citoyens,

Les élus locaux ont un devoir d'information des administrés et d'animation du débat public. Ils sont dans ce cadre fonctionnel, les interlocuteurs de référence des entreprises, des administrations, des structures associatives. Ils participent également à forger chez leurs concitoyens une culture de la sécurité industrielle.

Assurer ces fonctions nécessite :

- Une maîtrise des concepts génériques en termes de sécurité industrielle et une capacité de compréhension des enjeux généraux.
- Une connaissance des acteurs et de leurs positionnements respectifs.
- Une connaissance de leurs responsabilités réglementaires (au-delà de leur responsabilité politique de dans le cadre de la participation au débat public).
- Une capacité de restitution auprès des administrés (rôle d'interface).
- Une capacité de sensibilisation de leurs administrés et de partage de la culture du risque.
- Une connaissance des outils participant à la gestion du débat public.

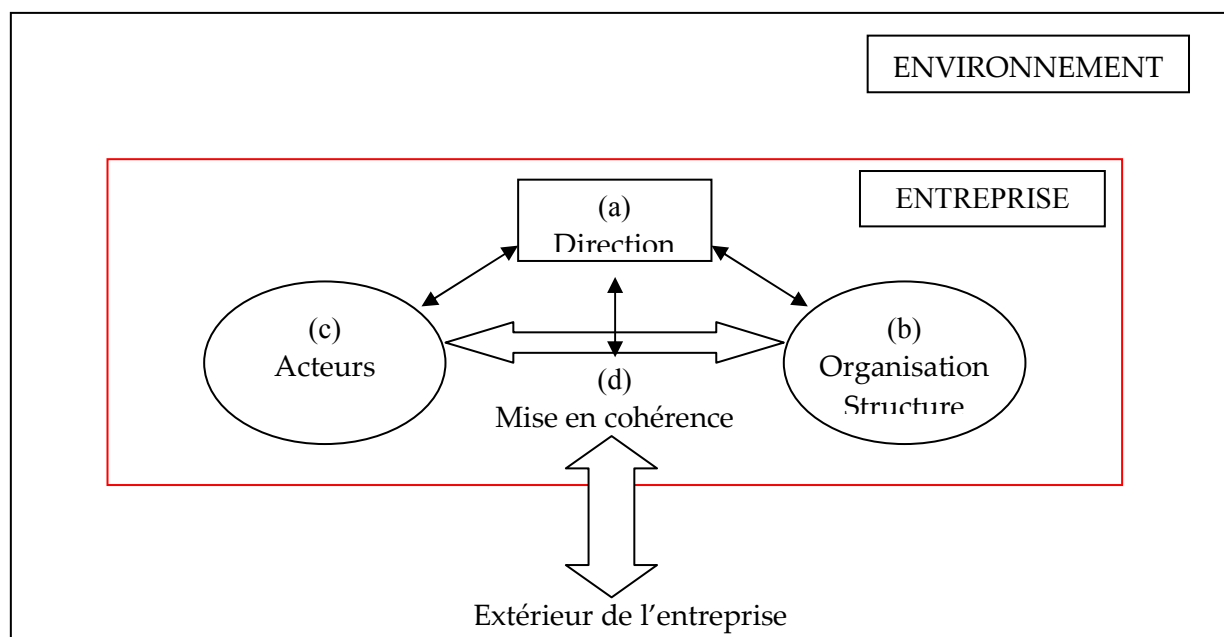
b) dans le cadre de leurs responsabilités de gestionnaire d'un territoire

En tant que gestionnaire d'un territoire, et notamment dans le cadre de leurs pouvoirs d'administration (gestion des sols par exemple) comme dans le cadre des stratégies de développement économique qu'ils engagent, les élus locaux peuvent se trouver confronter à des choix politiques et techniques au regard de la gestion du risque industriel.

Assumer ces fonctions nécessite :

- Une maîtrise des enjeux, de l'analyse et d'évaluation du risque (approche spécifique liée à un type de risque industriel au-delà -cf. supra- d'une seule approche générique et conceptuelle de la notion de risque).
- Une capacité d'intégration du modèle économique de gestion du risque (modèle économique de l'entreprise et modèle économique du territoire, de son environnement...).
- Une capacité d'écoute et d'animation du débat public, avant la prise de décisions, des points de vue des autres acteurs (entreprises, associations, administrations, experts, population...).
- Une capacité d'intégration de la culture du risque au sein de leur administration.
- Une capacité d'organisation de leurs administrations au regard des compétences réglementaires liées à la gestion du risque et à son intégration dans les décisions qu'ils sont amenés à prendre.
- Une capacité, le cas échéant, à participer, voire à piloter, une gestion de crise.

III. Développer une culture de sécurité dans l'entreprise



Au sein de l'entreprise, la volonté de relier la sphère des comportements des acteurs à celle de l'organisation passe par l'affirmation d'un prérequis indispensable et l'action sur trois grands champs internes (l'organisation, les comportements et leur mise en cohérence)

a. Développer la culture de sécurité dans l'entreprise : un prérequis indispensable

Implication et engagement constants de la Direction dans une démarche sécurité dépassant le simple effet d'affichage, et se traduisant par une politique et des objectifs clairs relayés par des actes visibles traduisant l'implication de toute la ligne hiérarchique.

b. Développer une culture de sécurité à travers l'organisation (structures, règles, hiérarchie).

- Mise en place d'une organisation intégrant cet objectif.
- Explicitation et appropriation des responsabilités à l'égard de la sécurité.
- Elaboration de procédures mettant en évidence les dispositions propres à favoriser ce développement.
- Modalités de contrôle, mesures d'efficacité, suivi et affichage d'indicateurs.

c. Intégrer la culture de sécurité dans le comportement des acteurs de l'entreprise.

La sécurité ne peut s'atteindre uniquement en adoptant une démarche de type directive top-down. Il faut savoir favoriser et valoriser les pratiques développées par les opérateurs et porteuses de sécurité :

- Les mécanismes de vigilance et de rattrapage des insuffisances, anomalies et dérives, qui sont difficilement perceptibles mais qui assurent un niveau de sécurité certain.
- Les démarches rigoureuses et prudentes.
- Une attitude interrogative à l'égard de soi-même et des autres (y compris sa hiérarchie).

- Les pratiques de communication incluant le devoir d'alerte.

Développer une culture de sécurité, c'est favoriser ces comportements. Ceci implique la responsabilité des acteurs vis-à-vis de la prévention, de la protection et de l'analyse des risques, ainsi que la reconnaissance par l'encadrement du rôle joué par les opérateurs, en sachant laisser les marges de manœuvre nécessaires et suffisantes.

d. Développer une culture de sécurité, c'est travailler sur la cohérence entre l'organisation et les comportements pour en faire une valeur partagée

Développer la culture de sécurité à la fois dans la sphère de l'organisation, des processus et des procédures et dans celle des comportements, de l'autonomie des acteurs et de leur implication pourrait apparaître contradictoire. Il faut néanmoins constater :

- La nécessaire exigence de respect des procédures de sécurité peut dériver vers une gestion formelle au détriment de la vigilance des opérateurs face à des situations dangereuses non prévues.
- Inversement, une trop grande autonomie des opérateurs peut progressivement conduire à des violations des principes essentiels de sécurité.

Développer une culture de sécurité, c'est donc **construire la cohérence entre les règles et les comportements, entre le discours et les pratiques, pour faire de la sécurité une valeur partagée par tous au sein de l'entreprise.**

Ce travail ne va pas de soi :

- Il n'est pas évident, à aucun niveau dans l'organisation, de prendre en compte le risque de ses propres erreurs.
- Il n'est pas évident pour une hiérarchie d'admettre que son discours ne sera jamais rigoureusement adapté aux situations auxquelles les personnels d'exécution sont confrontés et qu'elle ne connaîtra jamais totalement quelle que soit la qualité de son action.
- Il n'est pas évident pour un exécutant d'accepter la nécessité de devoir remettre en cause périodiquement des pratiques devenues automatiques.
- Il n'est pas facile pour aucun des deux d'accepter les regards extérieurs et les remises en cause qui peuvent en découler.

Parce qu'il est exigeant, ce travail doit s'appuyer sur un certain nombre de principes :

1. *Savoir inscrire la démarche sécurité dans la durée*, sur le long terme, dans l'indifférence aux effets de mode, en mesurant et valorisant les progrès accomplis, sans l'oublier.
2. De la part de la hiérarchie, *(re)connaître et écouter les pratiques de terrain* favorisant la sécurité pour éviter de procéder trop facilement à une remise en cause à priori de l'existant à l'occasion d'une réorganisation par exemple, sans en intégrer la robustesse à l'analyse globale.
3. *Savoir faire vivre les procédures* à partir des acquis issus d'un mécanisme de retour d'expérience (approche bottom up) permettant de mutualiser les bonnes pratiques constatées sur le terrain en les institutionnalisant sous la forme de nouvelles règles.
4. *Mettre en place un système de gestion des compétences et des formations adapté* :

- qualité du recrutement des personnes affectées à des fonctions de sécurité, politique de maintien des savoir faire pour compenser le turn over du personnel,
 - initiation à la culture de sécurité de l'entreprise de tout embauché dans tout secteur (y compris commercial)...
5. *Savoir faire partager les bonnes pratiques* : tant internes (mise en filière du personnel directement concerné par la sécurité pour permettre la diffusion des connaissances et l'acquisition des compétences) qu'externe (benchmarking)
 6. *Savoir promouvoir une vision intégrée de la sécurité* qui outre les aspects techniques et les évolutions technologiques, prenne aussi en compte ses dimensions organisationnelle, humaine, juridique et économique : interventions de sociologues, ergonomes...
 7. *Instaurer un dialogue permanent entre toutes les parties* en s'astreignant à l'obligation éthique de regarder les problèmes en face, dans leur réalité complexe, les remises en cause qu'ils peuvent imposer mais aussi leurs aspects positifs, c'est-à-dire en décrivant clairement les solutions possibles, en débattant de leurs avantages et de leurs inconvénients respectifs (notamment au regard d'autres exigences par exemple en termes économiques) et en acceptant qu'il n'existe, par principe, aucune solution sans risque. Ce n'est qu'à ce prix que pourra se construire un compromis légitime et porteur de sens autour de la sécurité.

IV. Développer une culture de la sécurité industrielle à travers la recherche

Les chercheurs ont un rôle important à jouer en vue de l'amélioration de la culture de sécurité industrielle :

- En acceptant d'aborder la culture de sécurité industrielle dans un esprit de partage avec d'autres points de vue et de collaboration entre toutes les disciplines concernées, ils doivent contribuer au **décloisonnement des connaissances et à la dé-segmentation des questions posées**. Pour ce faire, les dimensions techniques, sociales, humaines, organisationnelles et managériales, économiques et juridiques doivent être mises en perspective les unes par rapport aux autres pour apporter à terme des réponses globales aux questions citoyennes posées.
- Aussi bien concernés par les problèmes de la sécurité et de la robustesse intrinsèque des systèmes industriels que par l'établissement d'un rapport de confiance durable entre les différents acteurs, ils doivent **favoriser le transfert des connaissances** dans l'entreprise pour proposer des pistes d'amélioration et hors de l'entreprise pour fournir les données scientifiques d'un dialogue éclairé.
- Enfin, dans un rôle de médiateurs entre le pôle citoyen et les entreprises, ils doivent **éclairer le débat** en suivant plusieurs voies :
 - o en élaborant les savoirs nécessaires pour répondre aux questions posées puis en traduisant les résultats de leurs recherches de manière accessible à tous,
 - o en explicitant clairement et sans a priori les différences de perception d'une même réalité voire en précisant les zones d'ombres pour lesquelles la recherche n'apporte pas encore de réponse y compris les limites tant expérimentales que théoriques des efforts d'amélioration ou de démonstration de la sécurité.

Ce travail d'écoute des questions citoyennes mais aussi de transmission, de traduction et de mise en forme des savoirs produits est une condition pour que la recherche scientifique puisse jouer son rôle dans les prises d'opinion et de décision sociales et collectives concernant le risque industriel, et donc dans l'élaboration d'une culture de sécurité industrielle.

Vous avez des commentaires sur ce texte ?

N'hésitez pas à les envoyer à : ivan.boissieres@icsi-eu.org