

Conviction n°26 - Janvier 2017

François Daniellou, Icsi
Directeur scientifique

François Daniellou

François Daniellou, ergonome et spécialiste des facteurs humains et organisationnels de la sécurité, est directeur scientifique de la Foncsi et de l'icsi depuis le 1^{er} septembre 2015.



Le silence organisationnel est une situation où des informations importantes - par exemple pour la sécurité - sont disponibles au niveau du terrain, mais ne remontent pas, et ne peuvent donc pas être prises en compte dans les décisions stratégiques.

Les mécanismes du silence organisationnel

Les mécanismes qui concourent au silence organisationnel sont nombreux. Certains sont d'ordre psychologique, d'autres relèvent du fonctionnement des collectifs, d'autres enfin ont des causes organisationnelles.

Les mécanismes psychologiques

Lorsque l'individu est placé dans une situation difficile à vivre, mais qu'il ne peut pas modifier, son inconscient peut modifier la perception de la situation pour la rendre plus supportable. Ainsi, des salariés placés dans une situation dangereuse dont ils n'ont pas la maîtrise peuvent se convaincre « qu'il n'y a pas de risque ». Cette défense peut les conduire à nier le danger, et à prendre des risques. Cette attitude peut être encouragée par le collectif, voire dans certains cas par l'organisation.

Mais des défenses de même nature peuvent aussi se développer chez des managers, quand ceux-ci sont « cisailés » par les contradictions entre les informations qui descendent de leur direction et celles qui remontent du terrain. Ils peuvent, inconsciemment, interrompre le flux remontant pour se protéger de la contradiction. Ils contribuent ainsi au silence organisationnel.

Le fonctionnement psychologique individuel dépend aussi de l'expérience et de la formation de chacun. L'histoire de certains salariés peut conduire à ce qu'ils n'aient pas une connaissance suffisante des risques procédés, et qu'ils ne perçoivent simplement pas qu'une situation est anormale et devrait être signalée.

Le fonctionnement des collectifs

Il est très difficile d'être le premier à faire remonter des informations, des alertes, des suggestions, quand on se trouve dans un collectif dont la culture est celle du silence - par exemple à cause d'un management historiquement très directif.

Les mécanismes organisationnels

Plusieurs caractéristiques de l'organisation peuvent alimenter le silence

organisationnel :

- **les illusions managériales** : la croyance du management que « la situation est sous contrôle » grâce au grand nombre de procédures, et que le seul mécanisme accidentogène possible est le non-respect d'une procédure, décourage la remontée d'information sur les situations où les procédures sont difficiles ou longues à mettre en œuvre, ou inadaptées.
- **la méconnaissance du terrain par les managers** : un salarié sera réticent à signaler une situation dangereuse, si les connaissances techniques et l'expérience du manager ne permettent pas à ce dernier de percevoir les subtilités de la configuration particulière qui a posé problème.
- **la normalisation de la déviance** : quand il y a tellement de règles qu'il est impossible de les respecter toutes, il devient envisageable d'enfreindre chacune. La frontière entre « situation normale » et « situation dégradée » s'estompe et les écarts deviennent banals.
- **quand le prescrit est peu compatible avec les réalités quotidiennes**, une majorité des acteurs de terrain, en se réfugiant dans le silence, maintiennent les marges de manœuvre dont ils ont

besoin pour faire leur travail à un coût humain acceptable.

- **la politique de sanctions** : si certains signalements de situations dangereuses ou d'erreurs font l'objet d'une sanction, il est probable que l'omerta va s'installer rapidement. Les différences de réaction entre les managers et suivant les situations sont particulièrement en cause.
- **l'absence de suites données aux signalements** : à quoi bon continuer de faire remonter des informations, si elles ne sont pas traitées - ou, ce qui revient au même pour les salariés, si les suites données ne sont pas communiquées aux auteurs de l'alerte ?

La lutte contre le silence organisationnel

Si les acteurs de l'entreprise veulent combattre le silence organisationnel et les risques qu'il entraîne, ils doivent donc s'attaquer à ces différents mécanismes.

La ligne managériale doit favoriser une culture interrogative, préférant le doute à la certitude de la maîtrise, soulignant l'importance de l'intérêt pour le détail de la réalisation des opérations, valorisant la présence du management sur le terrain et la vigilance partagée. Les causes profondes des événements indésirables -

bien au-delà de la trop habituelle recherche d'une « erreur humaine » - doivent être identifiées et diffusées. Un petit nombre de règles principales (« règles d'or »), qui ne tolèrent pas d'exception, doivent être clairement identifiées.

Pour favoriser la confiance des salariés envers les managers, il est nécessaire que le comportement de ces derniers, lorsqu'on leur signale un écart, soit prévisible. L'entreprise doit donc travailler sur une politique claire et partagée de reconnaissance et de sanction - pour les rares cas où celle-ci se justifie. C'est l'enjeu du développement d'une « culture juste ».

Différents systèmes de remontée et de traitement d'informations concernant les écarts et les situations dangereuses peuvent être mis en place. La priorité est l'instauration de boucles courtes, où le manager de proximité collecte les signalements, les met en discussion dans l'équipe, traite celles qui relèvent de son périmètre de décision, fait remonter les autres, et fait part à l'équipe des suites données.

L'encadrement supérieur doit valoriser la remontée, par les managers de proximité, des difficultés qui dépassent leurs marges de manœuvre locales, et y apporter des réponses.

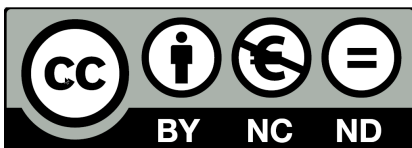
Il peut être nécessaire d'instaurer par ailleurs des systèmes plus formels de signalement et de protection des lanceurs d'alerte.

La lutte contre le silence organisationnel suppose de reconnaître que personne n'a, seul, l'ensemble des informations nécessaires à la sécurité, et que la contribution de tous est nécessaire : salariés et managers de production, mais aussi services supports, instances représentatives du personnel, entreprises extérieures. Les freins à la mise en circulation de l'information doivent être identifiés et traités pour chacun de ces canaux.

La gestion des interfaces doit faire l'objet d'une attention particulière : lorsqu'un événement indésirable se produit, l'enjeu n'est pas de trouver « le service coupable », mais bien de favoriser la coopération transverse, en vue de l'analyse et du traitement des difficultés rencontrées pour prévenir leur renouvellement.

Ce sont donc, finalement, toutes les composantes de la culture de sécurité de l'entreprise qui sont en jeu dans la prévention du silence organisationnel.

Cette œuvre est diffusée selon les termes de la licence BY-NC-ND du Creative Commons.



Toutes nos convictions sur
www.icsi-eu.org

