

Conviction n°25 - Novembre 2016

Amel Sedaoui, Icsi

Équipe expertise et accompagnement

Amel Sedaoui

Ingénieur en aéronautique, spécialiste des facteurs humains et organisationnels et dans l'accompagnement des entreprises dans la mise en œuvre de leur démarche d'amélioration de leur performance HSE. Diverses expériences dans des secteurs industriels à risque (aviation, aérospatial, oil & gaz, mines, nucléaire, ferroviaire, santé).



L'attitude interrogative : signe du professionnalisme de tout agent et de la maturité de la culture de sécurité d'une entreprise

Attitude interrogative : de quoi parle-t-on ?

L'attitude interrogative favorise la prise en compte de la sécurité avant de décider ou d'agir. Elle alimente une compréhension précise des situations de travail à tout moment et alerte les individus sur :

- les dangers potentiels ;
- les signaux faibles ;
- les étapes critiques d'une activité ;
- les situations qui pourraient conduire à des erreurs potentielles et d'autres incertitudes dans l'environnement de travail.

Enfin, l'attitude interrogative encourage les individus à s'arrêter et à traiter ces alertes ou incertitudes avant de poursuivre le travail.

L'attitude interrogative pour soi-même

Le pire ennemi du professionnel est la sur-confiance dans ses propres compétences et performances humaines. L'attitude interrogative commence donc par soi-même : il s'agit de vérifier de manière systématique

l'adéquation de ses compétences, sa perception, son propre état physiologique et psychologique par rapport aux exigences de la situation à gérer.

Sur le plan physiologique par exemple, en situation de manque de sommeil, l'attitude interrogative représente un pare-feu contre les erreurs. Elle instaure un autocontrôle systématique qui précède la prise de décision. Le doute qui en résulte peut alors conduire l'agent à prendre plus de temps, à augmenter ses marges de sécurité, à demander de se faire aider ou remplacer.

Sur le plan psychologique, questionner sa perception de la situation permet de tester la présence des informations nécessaires dans le diagnostic de la situation. C'est une défense contre un certain nombre de biais cognitifs.

Les techniques de fiabilité humaine développées notamment dans l'industrie nucléaire et aéronautique ont souvent mis l'accent sur le développement de l'attitude interrogative.

On peut citer quelques exemples de bonnes pratiques qui favorisent l'attitude interrogative par rapport à la situation de travail : pré-job briefing, minute d'arrêt, autocontrôle, etc.

L'attitude interrogative au bénéfice du collectif de travail

Questionner les comportements de ses collègues, c'est partager l'idée que l'autre n'a pas, seul(e), toutes les réponses aux problèmes qu'il est possible de rencontrer. Cette vigilance croisée vaut également lorsque le ou la collègue est plus expérimenté(e), ou est reconnu comme l'expert dans le métier. L'attitude interrogative est donc un signe du professionnalisme et de la cohésion du personnel dans la réalisation de leur activité. L'attitude interrogative ouvre également un champ pour la création et l'innovation, et favorise l'émergence d'améliorations du système, des procédures, etc.

Que peut faire mon organisation ?

De nos jours, la philosophie des facteurs humains et organisationnels entre de plus en plus sur le terrain industriel et des entreprises souhaitent développer l'attitude interrogative de leurs employés. C'est un signe de reconnaissance du professionnalisme du personnel : chaque membre contribue à l'amélioration de la maîtrise des risques.



Cette attitude est typique des organisations hautement fiables (HRO) et des organisations apprenantes.

Cependant, des prérequis doivent être satisfaits pour que l'attitude interrogative s'installe au quotidien :

- avoir posé ses arbitrages stratégiques, notamment l'acceptation de pertes ponctuelles de temps productifs en faveur de la sécurité ;
- avoir posé l'apprentissage comme un besoin vital de l'organisation ;
- combattre l'illusion du contrôle par les procédures et les processus ;
- accepter que les décisions de l'encadrement puissent être discutées et améliorables.

Ces prérequis sont étroitement liés à la culture de l'organisation et à la place qui est laissée au doute. Sur ce sujet, David Woods (professeur à l'Université d'État de l'Ohio) prend l'exemple d'un opérateur qui fait arrêter les opérations sur son site : il a un doute sur la sécurité du processus en cours. L'entreprise fait le point et aucun dysfonctionnement ou anomalie n'est trouvé. Quelle sera la réponse de cette entreprise la prochaine fois qu'un arrêt est demandé ? Le doute sera-t-il traité comme une contribution à

la sécurité ou bien comme une perte de production ?

Je suis manager : qu'est-ce que je fais demain ?

L'attitude interrogative est aisée à instaurer mais doit ensuite se défendre au quotidien. Cet engagement ne peut pas être une promesse fragile. Ce doit être une brique culturelle, portée par la direction et l'encadrement.

Au quotidien, les managers peuvent :

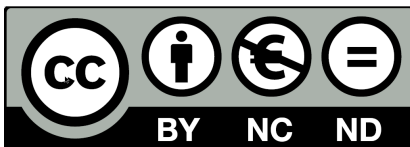
- instaurer un climat de confiance avec les employés ;
- rendre visible l'attitude interrogative des leaders : capacité à mettre en débat les arbitrages et les décisions, attitude « curieuse » lors des visites terrain, etc. ;
- encourager son personnel à se poser des questions au lieu de se satisfaire de l'obéissance aveugle du prescrit ;
- récompenser les cas où le doute a bénéficié à la sécurité ;
- montrer de la bienveillance dans les cas où le doute portait sur une situation en réalité maîtrisée.

La maturité de la culture de sécurité d'une organisation transparaît dans ce qu'elle fait et refuse de faire afin de maintenir la sécurité. La place donnée à l'attitude interrogative dans les activités et la force avec laquelle le doute est défendu sont deux indicateurs de l'engagement de l'organisation en matière de maîtrise des risques.

Références

1. Besnard, D. (2016). [Les opérateurs qui prennent des initiatives renforcent la sécurité](#). Nos conviction en matière de culture de sécurité, n°21, Icsi, Toulouse, France.
2. Besnard, D. (2015). [Les personnes les plus expérimentées peuvent être trop sûres d'elles](#). Nos conviction en matière de culture de sécurité, n°12, Icsi, Toulouse, France.

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



Toutes nos convictions sur
www.icsi-eu.org

