

La sanction systématique n'est pas la meilleure approche pour changer le comportement d'une personne qui ne respecte pas les règles

Conviction n°14- Octobre 2015

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).



La question de la sanction déclenche toujours des réactions qui varient entre « on ne sanctionne pas assez ! » et « la sanction est fréquente mais pas toujours juste ». Tous s'accordent sur le fait que « ce n'est pas un sujet facile et loin d'être tranché ! ».

Il n'est pas question ici de débattre du statut de la sanction (administrative) selon le code du travail ou du règlement intérieur de l'entreprise. Il s'agit plutôt de traiter de l'efficacité de la sanction pour changer les comportements non-sûrs. Leur sanction traduit leur caractère inacceptable par l'organisation. On s'attend donc à ce qu'ils ne soient répétés ni par l'opérateur concerné, ni par le collectif de travail. Or, l'expérience montre que si la sanction peut être efficace à court terme, elle ne permet pas d'agir durablement sur les ressorts profonds du comportement.

Parler d'impact de la sanction sur le comportement non-sûr nécessite de comprendre les facteurs qui pèsent sur les comportements au travail. Un ensemble de pratiques simples agissent

en ce sens et sont, en réalité, des briques culture de sécurité performante.

Avant la sanction, pensez « situation »

Le comportement de l'opérateur est très fortement influencé par la situation de travail dans laquelle il intervient et par les facteurs organisationnels et humains qui caractérisent cette situation(1).

Si un comportement non-sûr est constaté, le chemin le plus efficace pour éviter sa répétition est d'éliminer les conditions qui l'ont produit. Cela implique de se donner le temps de l'analyse. Elle permettra, par exemple, de découvrir que les opérateurs contournent les règles de sécurité afin de répondre à la double injonction qui leur est imposée de travailler vite et bien. Ici, sanctionner l'opérateur pour son comportement, c'est nier le rôle de l'encadrement pour gérer ces compromis au lieu de les imposer aux opérateurs.

La réaction appropriée suite à une non-conformité doit alors prendre en compte les contributions de tous les niveaux de l'organisation.

Attention à la sanction contre-productive pour la sécurité

L'erreur humaine est par définition non-intentionnelle(2). C'est une action normale qui, du fait d'un contexte défavorable (fatigue, manque de formation, conditions de travail dégradées, etc.), produit un résultat non-désiré. Sanctionner une erreur revient à sanctionner le résultat de l'action sans effet sur les causes. C'est une sanction qui n'a pas de sens et qui, pire, peut créer un climat défavorable à la remontée des erreurs. Il en est de même pour certaines déviations qui sont favorisées par des causes latentes dans l'organisation. Si la première intention de la sanction est de renforcer la sécurité, elle va produire l'inverse. L'organisation devient aveugle et sourde à ses propres défaillances ainsi qu'aux opportunités de les compenser.



La sanction, même juste et équitable, n'a de valeur que lorsque le collectif de travail y adhère

Une politique de sanction dans laquelle le collectif de travail n'a pas été impliqué est sous-productive. Elle conduit à définir les comportements acceptables et inacceptables sans consulter ceux qui détiennent l'expertise sur l'activité : les opérateurs et l'encadrement de proximité. Ce sont eux qui fixent les « normes du collectif » et constituent une barrière de sécurité. En effet, les équipes qui sont consultées et coproduisent les règles de leur propre sécurité tendent à exclure les collègues qui adoptent des comportements non-sûrs.

Reconnaître les contributions informelles à la sécurité : c'est plus motivant !

La sanction d'une action passée ne garantit pas une attitude plus responsable et engagée envers la sécurité(3).

Alors, comment faire ? Une réponse passe

par la connaissance du travail réel. En effet, une part importante de la performance de sécurité est produite au quotidien par les adaptations et les initiatives : c'est la sécurité gérée(4). Si la reconnaissance de ces contributions est déséquilibrée par rapport à la fréquence de la sanction, l'encadrement crée une raison supplémentaire de désengagement des équipes.

Manager par les valeurs(5) plutôt que par la peur... c'est ça la culture de sécurité !

Les humains adoptent des comportements durables lorsque le changement attendu n'est pas motivé par la crainte mais par des choix auxquels ils adhèrent. Créer une culture dans laquelle les collectifs de travail partagent les mêmes valeurs est alors le moyen le plus efficace pour obtenir un fort engagement vers la sécurité. La relation de confiance créée par l'encadrement fait le reste. Elle incite les opérateurs à parler des situations de travail qui entraînent la non-conformité

au lieu de les considérer comme tabou. Il devient également naturel pour eux d'être proactif pour améliorer ces situations au lieu de les subir.

Notes

1. Daniellou, F., Simard, M. & Boissières, I. (2010). *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art*. Les cahiers de la sécurité industrielle, 2010-02, Foncsi, Toulouse, France.
2. Promé-Visinoni, M. (2014). *L'erreur humaine est une conséquence et non une cause*. Nos convictions, n°3, Icsi, Toulouse, France.
3. Dekker, S. (2008). *Just culture: who gets to draw the line?* Cognition, Technology & Work, Volume 11, Issue 3, pp 177-185
4. Brunel, C. (2014). *Promouvoir les comportements proactifs en sécurité est incontournable pour développer la culture de sécurité*. Nos convictions, n°1, Icsi, Toulouse, France
5. Joule, R.V. & Beauvois, J.L. (2003). *La psychologie de l'engagement ou comment amener autrui à modifier librement ses comportements ?* Colloque « Pour une refondation des enseignements de communication des organisations ».