

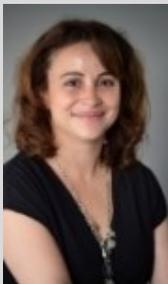
Conviction n°18 - Février 2016

Dounia Tazi, Icsi

Équipe expertise et accompagnement

Dounia Tazi

Docteur ingénieur chimiste dans les systèmes industriels, Dounia Tazi s'est spécialisée depuis 2005 dans la prise en compte des facteurs humains et organisationnels et la culture de sécurité dans les grands groupes industriels internationaux et chez leurs sous-traitants. Elle accompagne actuellement de nombreux comités de direction dans la mise en place et le suivi de programme culture de sécurité à l'international.



On veut la même chose que les champions

De nombreuses entreprises approchent l'Icsi pour connaître les clés de la « meilleure culture de sécurité », celle des champions. Cette demande s'accompagne d'une certaine utopie : le benchmark des pratiques et outils des entreprises les plus sûres permettrait de sélectionner ce qui marche et de le transférer avec succès dans son entité. Malheureusement, il n'existe pas de programme universel qui transformerait en champion de la culture de sécurité n'importe quelle entité. En effet, des paramètres cruciaux conditionnent en grande partie ce qu'il est possible de faire : secteur d'activité, implantation, histoire, contexte socio-économique...

Sans entrer dans le débat de ce que sont de bons résultats de sécurité et le choix des indicateurs associés, revenons tout de même sur ce qu'est l'ambition en termes de culture de sécurité.

Avoir des ambitions en culture de sécurité cohérentes avec le contexte de son activité

Un poids plume ne peut pas boxer dans la catégorie poids lourd

Dans le monde de la boxe, il ne viendrait à l'idée d'aucun poids plume de boxer chez les poids lourds. En matière de culture de sécurité, c'est la même chose : l'ambition doit être cohérente avec le contexte socio-économique, les activités, les moyens et ressources que l'entité peut engager.

Imaginons une entité de quelques dizaines d'employés, économiquement en tension dans un secteur artisanal à faible valeur ajoutée. Elle est confrontée à la présence de nombreux concurrents et la sécurité n'est pas un critère pour remporter de nouveaux marchés.

Dans ce scénario, il serait suicidaire que cette entité poids plume se choisisse des ambitions trop hautes en termes de culture de sécurité. Les ressources,

moyens, temps, engagement à y consacrer seraient démesurés par rapport aux capacités de l'entité et aux bénéfices qu'elle pourrait en tirer notamment en terme de compétitivité. Une ambition de culture de sécurité adaptée à son contexte devra contribuer de manière positive à l'activité et l'entité devra :

- questionner l'apport de la sécurité à sa santé économique ;
- choisir des axes d'investissement flexibles, adaptés à l'évolution possible de l'activité ;
- concevoir des options de repli lorsque l'activité diminue.

Dans ce scénario, la culture de sécurité n'a de sens que si elle contribue directement à la santé économique de l'entreprise. Notamment, la culture de sécurité peut réduire les heures de production perdues du fait des accidents et devenir un atout de continuité d'activité.

Un poids lourd ne peut pas boxer comme un poids plume

A l'inverse, un poids lourd de la sécurité qui afficherait des ambitions de poids plume serait également en danger. Notamment, ses ambitions ne seraient pas en adéquation avec les standards de son secteur.

Imaginons une entité de plusieurs centaines d'employés, économiquement stable dans un secteur industriel où elle doit gérer des risques industriels majeurs. Il existe quelques concurrents mais ils ne menacent pas la prise de nouvelles parts de marché.

Dans ce scénario, l'entreprise poids lourd se doit d'avoir des ambitions à la hauteur de ses enjeux en termes de risques industriels. Par un effet de visibilité, ses échecs peuvent rapidement affecter la santé de son secteur d'activité (ex : cas de l'accident nucléaire de Fukushima). Pour cette

raison, les autorités de tutelle des secteurs critiques pour la sécurité sont généralement très attentives aux ambitions et programmes de culture de sécurité. Ceci est d'autant plus vrai lorsque les effets de l'accidentologie dépassent les frontières. Dans ce scénario, la culture de sécurité contribue directement à l'acceptabilité sociale de l'entité et du secteur d'activité dans son ensemble.

Pour définir une ambition de culture de sécurité adaptée à son contexte, l'entité poids lourd devra :

- définir des engagements de sécurité aux standards des meilleurs du secteur ;
- définir des axes d'investissement de sécurité au long terme ;
- défendre une stratégie qui place la sécurité à l'abri des effets directs des fluctuations de l'activité ou des pressions de production.

Pour conclure : essayez d'être le meilleur dans votre catégorie

Des ambitions de culture de sécurité trop précoces, trop élevées ou trop basses peuvent mettre l'activité en péril. Il existe des paramètres cruciaux auxquels se rattachent les conditions préalables au succès en matière de culture de sécurité.

Une règle simple est donc de ne pas répliquer systématiquement ce que font les entreprises qui ont de bons résultats de sécurité mais de se questionner sur les raisons à s'engager en culture de sécurité et avec un niveau d'ambition adapté à son contexte.