

Promouvoir les comportements sûrs n'est pas l'ultime défi pour améliorer les performances de sécurité

Conviction n°23 - Septembre 2016

Myriam Promé-Visinoni, Icsi

Équipe expertise et accompagnement

Myriam Promé-Visinoni

Ergonome avec plus de 25 ans d'expérience dans divers secteurs industriels, en France et à l'étranger, Myriam Promé a été responsable Facteurs humains et organisationnels de la sécurité (FHOS) en qualité d'experte au sein d'Areva, participant au déploiement de la culture de sécurité / sûreté à tous les niveaux des organisations. Elle est responsable de la formation "Remonter aux causes profondes lors de l'analyse d'évènement" et a animé le groupe d'échange sur les pratiques FHOS de l'analyse d'évènement.



Les comportements sûrs ont longtemps été le graal à atteindre dans les organisations soucieuses de leurs résultats sécurité. Les limites de cette approche sont aujourd'hui connues et les comportements sûrs doivent être replacés dans une vision plus large de la maîtrise des risques.

De quoi parle-t-on ?

L'approche comportementale de la sécurité part du postulat qu'une partie importante des risques réside dans les actions humaines, notamment au poste de travail. Par conséquent, l'encadrement de ces actions par des prescriptions " vitales " à suivre est pensé comme une contribution majeure à la maîtrise des risques. Et puisque dans cette approche les risques résident à l'étage individuel, c'est là aussi que l'on cherche les causes des accidents. Cette approche pose un problème lorsqu'elle est l'outil central de maîtrise des risques. Dans ce cas de figure, elle ne laisse pas de place aux causes systémiques, notamment les contraintes que crée l'organisation sur

le lieu de travail (ex : les injonctions contradictoires, une culture de sécurité inadaptée).

Prenons l'exemple de la finance. La prise de risques y est intrinsèque mais, du fait de l'extrême complexité des montages financiers modernes et de l'opacité de l'organisation qui les produit, la détection d'un phénomène toxique non prévu est très difficile. De fait, la réprobation des risques intervient souvent après que les conséquences de ces risques sont connues. Faute de vision élargie, les causes identifiées oublient alors le système ainsi que les manques des mécanismes de contrôle et de régulation. Les causes pointent plutôt vers le comportement à risques de quelques individus. La société s'indigne, les appels à la rigueur se multiplient et on demande, en toute hâte, la mise en place de contrôles.

Des limites et des pistes

La place importante qu'occupe le comportement individuel dans la

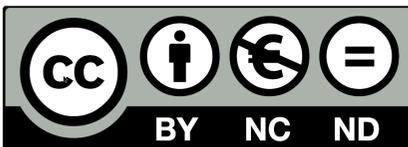
maîtrise des risques est ancienne. La sécurité au travail a d'abord eu recours aux protections individuelles bien avant de questionner le rôle du système. On a tous en tête le tablier en cuir du forgeron ou le simple chapeau du paysan.

Plus près de nous, l'approche comportementale et ses outils ont pris place dans les pratiques industrielles. Les correctifs techniques et le port des EPI, qui sont des emblèmes de cette approche, sont des mesures à la portée de presque toutes les entreprises. Tout en reconnaissant leur effet court terme sur le taux de fréquence des accidents, des travaux de plus en plus nombreux pointent les limites de cette approche.

La pyramide de Bird est prise dans la tourmente. L'accident de Texas City a démontré l'impossibilité de relier causalement l'accidentologie au poste de travail et l'accident majeur. Dans l'histoire de la gestion de la sécurité, l'irruption des aspects systémiques est un coup dur pour l'approche comportementale. La solution ne consiste pas à jeter l'approche comportementale mais plutôt à dézoomer



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



Toutes nos convictions sur
www.icsi-eu.org

vers 2 crans de réflexion supplémentaires :

- la création d'un nouveau climat managérial autour du travail,
- la remise en cohérence de certains processus clé de l'entreprise.

Au premier cran de réflexion, les leviers concernent par exemple le management participatif, l'engagement en sécurité de chacun, la présence de l'encadrement sur le terrain. De ce point de vue, il est tentant de faire de chaque manager, un leader en sécurité. La remobilisation que cela déclenche a des effets bénéfiques sur la performance. Cependant, arrêter le changement à ce niveau reviendrait à instaurer une approche individuelle de la sécurité centrée sur les managers. C'est un pas en avant mais le défi est plus large.

Il faut remettre en cohérence certains processus clé : c'est le second cran. On pourrait parler ou reparler de la production, de la maintenance, des

finances, des achats, de la GPEC ... Prenons l'exemple d'une entreprise qui réalise des travaux sur chantier avec son propre matériel certifié qu'elle entretient dans ses propres ateliers de maintenance. Cette manière de procéder est guidée par la sécurité : le matériel certifié est maintenu à un standard que contrôle l'entreprise. Cependant, les ateliers ne parviennent pas toujours à répondre à temps aux besoins des chantiers qui se retrouvent alors en manque de matériel. La solution inventée localement est de louer à proximité du chantier, auprès d'un professionnel, le matériel qui s'approche le plus de celui de l'entreprise. La production est maintenue mais la maîtrise du standard de sécurité est perdue.

On voit que l'approche comportementale agit dans un périmètre très resserré autour de l'individu, que les processus de l'entreprise conditionnent fortement ce qui se passe sur le terrain et qu'agir via les managers ne permet pas, à lui seul, de changer cet état de faits. Ainsi,

promouvoir les comportements sûrs ne sert à rien si l'ensemble de l'organisation (individu, management, processus, technique) n'est pas structuré autour d'une vision partagée du niveau de maîtrise des risques attendu. Cela implique de définir la place que l'on veut donner à la sécurité en l'intégrant pleinement dans la culture de l'entité, en restant réaliste vis-à-vis des contraintes de marché dans lesquels on opère. Cet angle d'attaque nécessite de changer d'indicateurs et faire de l'intégration de la sécurité aux activités un objet de mesure. Les entreprises en mouvement dans le domaine de la culture de sécurité mesurent a) ce que pensent et font leurs personnels en matière de sécurité et b) la cohérence d'ensemble des pensées et des actions.

Un vrai défi pour nous tous. Et chez vous, vous faites quoi ?