

Pour améliorer la culture de sécurité, les managers doivent connaître les pratiques du terrain

Conviction n°22 – Juillet 2016
Damien Santa-Maria, Icsi
Expertise et accompagnement

Damien Santa-Maria

Diplômé d'un master en management des risques industriels et du mastère Gestion des risques technologiques et environnementaux de l'icsi. Il a mené des projets d'analyse et de maîtrise des risques dans l'aéronautique, notamment sur la coopération avec les entreprises extérieures. Il réalise des diagnostics de culture sécurité et co-anime le groupe d'échange (Gec) sur la prévention des accidents graves et mortels.



Pour un manager, la connaissance de ses équipes et de la réalité de leur travail au quotidien est primordiale pour améliorer la sécurité. Connaître les pratiques techniques des opérateurs, appréhender ce qui fonctionne ou pas, savoir si les règles sont adaptées, se rendre compte du coût humain pour arriver à un résultat, observer les interactions entre acteurs... Pour y parvenir, la présence du manager sur le terrain est indispensable.

Le manager articule la stratégie d'entreprise et les pratiques du terrain

Lors de la course à pied, les informations descendantes (ex : direction et équilibre) sont continues et aisément reçues. Les données montantes (ex. glissades ou chocs) sont tout aussi importantes et exigent un traitement rapide. Dans l'entreprise, le traitement des informations remontantes n'est pas systématique. Pourtant, afin



d'anticiper et d'éviter les dommages, la vigilance, la sensibilité aux variations et l'échange d'informations en continu sont nécessaires. C'est le rôle du manager. A l'intersection entre le top management et le terrain, il doit faciliter la transmission de l'information dans les deux sens. Il doit également amortir, transmettre, filtrer. Il doit enfin articuler et donner de la cohérence aux mouvements. Pour assurer ce rôle, la connaissance du travail réel est nécessaire.

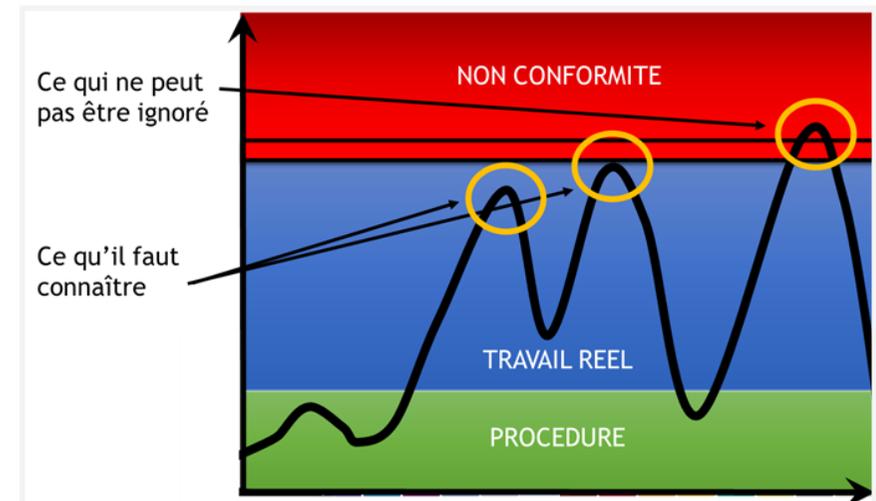
La zone de bazar ordinaire(1)

Le concept de la « Zone de bazar ordinaire » (ZBO) désigne les situations

fluctuantes comprises entre ce que prévoit la procédure et ce qui est identifié comme une anomalie.

Dans le schéma ci-dessous, la courbe noire représente le travail réel d'un opérateur qui s'adapte à la situation et prend des initiatives pour remplir sa mission. Son but premier est de bien faire son travail. Pour cela, il devra généralement s'adapter en fonction de ses moyens, de son expérience, des contraintes et freins qu'il rencontre.

C'est l'enjeu central de la présence du manager sur le terrain : se rendre compte de cette réalité, solutionner les anomalies et s'intéresser aux cas où on a eu beaucoup de mal à y arriver (coût humain élevé).



Une présence banale sur le terrain

Lorsque l'on veut connaître le travail réel, la visite du manager sur le terrain ne doit pas être un événement exceptionnel pour lequel on aménage l'emploi du temps des opérateurs ou les cadences de production. Une stratégie de présence banale sur le terrain est alors plus efficace : rendre régulièrement visite à ses équipes, observer ce qui se passe, écouter, communiquer, faire partie de la vie du chantier, de l'usine, des équipes.

Souvent l'attention est concentrée sur la connaissance des outils et de la technique, mais il est aussi important de connaître les interactions, les collectifs, les individus :

1. Pour reconnaître et encourager les pratiques vertueuses : les collaborateurs réagissent positivement à l'écoute et à l'amélioration de leurs conditions de travail
2. Pour prendre des décisions justes et pragmatiques : cela assoie la crédibilité du manager et crée la confiance

Comment faire ?

Des formations et des ouvrages répondent à un besoin de connaissances théoriques, techniques et de méthodes managériales.

Mais cela n'est pas suffisant. De nombreux outils sont à la disposition des managers :

- Échanges techniques avec les équipes : pour connaître les outils, comprendre le métier, les pratiques et les marges de manœuvre
- Visites sécurité : pour trouver ensemble des solutions et valoriser les bonnes pratiques
- Discussions informelles : pour humaniser la relation, comprendre et obtenir l'engagement
- Retour d'expérience, immersion...

Les occasions sont nombreuses pour s'intéresser et comprendre. La disponibilité et la curiosité sont les maîtres mots de ce mode d'enseignement potentiellement quotidien.

Mais ce n'est pas facile

Les freins existent toujours : conflits, peur de la sanction, turnover, sentiment de savoir grâce aux e-mails, réunions, indicateurs, ... Il faut donc un véritable engagement, arbitrer et répartir son temps.

Quelques solutions peuvent aider. Certains organisent avec fermeté des plages horaires « Chantier » dans l'agenda ; d'autres vont remplir les indicateurs dans l'atelier, font des réunions techniques sur la zone logistique... Fraîchement diplômé d'une

grande école ou multi médaillé du travail, il faut aller sur le terrain avec humilité pour apprendre.

L'appui de la direction : un vrai moteur

L'organisation doit valoriser un leadership présent et visible avec des objectifs qualitatifs. La direction doit identifier les besoins de ses managers (temps, ressources, supports...) pour mener à bien cet engagement sur le terrain. Certaines tâches à faible valeur ajoutée doivent être repoussées au dépend du temps avec les collaborateurs.

Dans le management Directif/Participatif, le participatif n'est pas le « plan B ». Quand l'organisation favorise l'implication du terrain dans la remontée d'informations, pour adapter des règles et des procédures, c'est un vrai facteur de réussite !

L'aboutissement

Il n'est pas possible d'améliorer la sécurité avec des informations approximatives ou des tendances. Les connaissances des pratiques techniques et humaines du terrain, un discours et des actes pragmatiques, aboutissent à la crédibilité du manager et à la construction d'une véritable confiance au sein des équipes.

"L'épaisseur du rempart compte moins que la volonté de le prendre." (Thucydide)

Note

1. <https://vimeo.com/118127098>

Our thoughts on safety culture
at www.icsi-eu.org