

Conviction n°21- Mai 2016  
Denis Besnard, Icsi  
Icsi, Consultancy team

## Denis Besnard

Ergonome et docteur en psychologie, Denis Besnard est chargé de recherche à Newcastle University entre 2000 et 2006, puis à Mines-Paris Tech entre 2007 et 2012. Depuis 2008, il codirige l'Executive mastère spécialisé Manager des organisations à risques.



Face à un problème, les humains essaient spontanément d'apporter une solution. Ainsi naissent les initiatives de sécurité : un opérateur augmente la portée des procédures, un mode opératoire ad hoc est créé en réponse à une situation non couverte ou dégradée... C'est la sécurité gérée de la production de la sécurité (1).

## Conformité non sûre ou sécurité non conforme ?

Selon le type de culture de sécurité en place dans un site donné, les initiatives ne sont pas les meilleures amies de l'encadrement. Elles posent la question culturelle de l'équilibre entre sécurité réglée et gérée. Faut-il prescrire plus afin d'être plus en contrôle de notre performance de sécurité ? Faut-il s'en remettre davantage au professionnalisme des équipes ?

Sortir de cette dichotomie impose de traiter les initiatives comme des compléments au prescrit et non comme des écarts. Deux grands types d'initiatives peuvent être décrits.

**A. Les initiatives co-régulées** sont définies officiellement par l'entité et les conditions dans lesquelles elles doivent être déclenchées sont connues. *Exemple : signalement de situations*

*dangereuses, demande de modifications de sécurité aux équipements, participation à des événements de promotion de la sécurité, vigilance partagée, diffusion de pratiques de métier.*

**B. Les initiatives auto-régulées** sont les comportements de sécurité qui reposent plutôt sur le professionnalisme et qui ne sont pas forcément connus et ou encadrés. Ces initiatives peuvent devenir problématiques pour l'encadrement.

## Les initiatives auto-régulées, à quoi ça ressemble ?

1. Les initiatives qui adaptent les opérations aux conditions en cours. *Exemple : un outil électrique dont le câble d'alimentation est exposé aux intempéries. Un opérateur avisé déplacera ce câble pour qu'il chemine hors des flaques d'eau.*

2- Les initiatives qui comblent une absence de procédure. *Exemple : l'atterrissage forcé du DC-10 d'American Airlines à Sioux City en 1989. Suite à l'explosion du moteur d'empennage, de nombreux équipements hydrauliques ont été endommagés. L'équipage s'est trouvé face à une situation complexe et non prévue et a recruté un pilote parmi les passagers.*

3- Les initiatives qui augmentent le niveau de sécurité d'une procédure

existante. *Exemple : un électricien qui pose un shunt dans une armoire électrique. Afin de ne pas l'oublier, il utilise un câble de shunt de plusieurs mètres qui empêche de fermer la porte de l'armoire lorsqu'il est en place.*

4- Les initiatives qui compensent les effets non prévus d'une procédure. *Exemple : des conducteurs de trains gérant un arrêt entre deux gares. La réglementation prévoit la consultation de fiches de procédures. Cependant, les passagers impatients tentent de descendre du train lorsque l'arrêt dure trop longtemps. Afin de limiter une immobilisation prolongée, les conducteurs se remettent en marche sans consulter la fiche de procédure et agissent ensuite de mémoire pour traiter la situation.*

## Quand ça marche et quand ça ne marche pas

Les initiatives sont très souvent bénéfiques à la sécurité : elles se résument très souvent à une action de bon sens réalisée par quelqu'un qui connaît le métier. Mais restons réalistes. Certaines initiatives échouent lorsque :

- la nécessité d'une initiative n'est pas détectée et la situation est laissée en l'état. *Exemple : un opérateur ne voit pas que le plancher de l'échafaudage s'est décalé.*



- l'initiative crée un nouveau problème. Ici, une situation de travail a été reconnue par erreur comme connue et maîtrisée, ou bien les connaissances sont incomplètes.
- une initiative est nécessaire et connue mais n'est pas réalisée : la peur de la sanction peut agir dans le sens de la conformité au détriment de la sécurité.

### Rendre les initiatives sûres

Les initiatives sont des actions humaines : elles ne peuvent pas être rendues fiables par décret. En revanche, les causes de leur échec peuvent être identifiées et compensées. Voici quelques pistes :

- Maintenir des conditions de travail saines (*temps disponible, état des outils et instruments, collaboration...*) pour rendre l'ensemble des actions humaines plus sûres,
- Assurer un haut niveau de compréhension de l'activité pour anticiper les conséquences de ses propres actions ou celles de ses collègues. Cela passe par des actions de formation qui incluent les aspects pratiques et théoriques du métier,
- Demander l'avis de ses pairs, adopter une attitude interrogative et cultiver le doute.

### Je suis manager. Qu'est-ce que je dois faire ?

1. Un cadre doit être défini. C'est l'occasion de faire travailler les parties prenantes de manière coopérative afin de produire ce cadre (1). Cela concerne notamment la définition des initiatives co-réglées ainsi que les situations dans lesquelles les initiatives auto-réglées seront encouragées. Cette coopération est l'occasion, pour les opérateurs expérimentés, de donner leur point de vue sur les manques ou absences dans les procédures existantes et d'intégrer aux documents de travail des initiatives issues de leur expérience.

2- Ce cadre mis en place, le rôle positif des équipes à la sécurité doit être reconnu par l'encadrement. Cela permet d'officialiser le travail réel et de démystifier la nécessité de certaines adaptations du prescrit. D'autre part, les initiatives témoignent de la confiance de l'encadrement envers les équipes et cela évite de faire de la peur de la sanction un critère de décision. Enfin, la reconnaissance des initiatives délègue du pouvoir aux équipes de terrain, source de bien-être au travail.

3- Les initiatives qui dégradent la sécurité sont plutôt rares. En revanche, elles sont très visibles puisque le

système de gestion de la sécurité cherche principalement à éviter les événements non désirés. Officialiser les initiatives permet donc de ramener à l'avant-plan la contribution positive du travail quotidien à la sécurité.

4- Les initiatives qui ont conduit à un événement non désiré ne doivent pas conduire à toutes les bannir. Les conditions dans lesquelles les choses se sont déroulées doivent être analysées pour nourrir le retour d'expérience.

### A retenir

Les humains au travail passent leur temps à compenser de petites variations du travail non anticipées ou non documentées. Ils contribuent également à augmenter le pouvoir du prescrit en remontant des informations depuis le terrain. Par conséquent, traiter les initiatives de manière explicite est un acte de management fort puisqu'il s'intéresse au travail réel et replace les humains (plutôt que le prescrit) au centre de l'appareil de production de la sécurité.

#### Notes

1. Balzer, P. (2016). Organiser et piloter la manière de faire face à l'imprévu fait parti du travail de la ligne hiérarchique. Nos convictions, n° 20, Icsi, Toulouse, France.