

L'essentiel

DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ

Partager

une vision des risques
les plus importants

PAGE 06

Impliquer

le management
et les acteurs de terrain

PAGE 10

Faire évoluer

la culture de sécurité,
un projet à long terme

PAGE 16



AVRIL 2017

Édito

1986. La navette Challenger explose au décollage et trois mois plus tard survient le terrible accident nucléaire de Tchernobyl. Deux catastrophes qui ne pouvaient s'expliquer seulement par des comportements inadaptés des opérateurs, mais résultaient d'une accumulation progressive de défaillances dans l'organisation. Les enquêteurs ont en effet mis en évidence qu'un ensemble de manières de faire et de penser, largement partagées dans l'organisation, étaient incompatibles avec des opérations sûres.

Le concept de « culture de sécurité » apparaissait sur le devant de la scène. Une notion qui s'est progressivement répandue, avec des sens et des actions qui en découlent variés. Savez-vous qu'il existe plus de cinquante définitions de la culture de sécurité ?

L'icsi est heureux aujourd'hui de partager son positionnement sur le concept de culture de sécurité. Il est le fruit d'un long travail d'état de l'art académique, en lien avec la Foncsi, de réflexions menées au sein d'un groupe d'échange dédié, de discussions et de partages d'expériences avec ses membres et ses collaborateurs internes.

Nous espérons via cet *Essentiel* vous donner des éléments de compréhension de la culture de sécurité et vous convaincre qu'améliorer votre culture de sécurité, c'est en fait améliorer vos fondamentaux et les performances globales de votre organisation.

Personne ne détient seul les clés de la sécurité, n'hésitez donc pas à partager cet *Essentiel* autour de vous !

Ivan Boissières,
directeur général de l'icsi

Sommaire

- 04** Comprendre ce qu'est la culture de sécurité
- 06** Partager une vision des risques les plus importants
- 08** Agir sur les performances en sécurité grâce à 3 piliers
- 10** Impliquer le management et les acteurs de terrain
- 12** Trouver l'équilibre pertinent entre sécurité réglée et gérée

- 14** Évaluer sa culture de sécurité, un diagnostic de l'existant
- 16** Faire évoluer la culture de sécurité, un projet à long terme
- 18** Fixer l'ambition : 7 attributs pour une culture de sécurité intégrée
- 20** Améliorer la sécurité bénéficie à toute l'organisation



Comprendre

ce qu'est la culture de sécurité

Définition

La culture de sécurité est un ensemble de manières de faire et de manières de penser largement partagées par les acteurs d'une organisation à propos de la maîtrise des risques les plus importants liés à ses activités.



La culture de sécurité



Place de la sécurité dans les décisions et arbitrages

Plusieurs facteurs entrent en jeu dans la pérennité d'une entreprise : la qualité des produits ou services, le marché et la concurrence, les finances, les réglementations, les choix techniques... Et la sécurité, bien sûr, en fait partie. Mais il ne s'agit pas de faire de la sécurité une « bulle » séparée des autres enjeux : l'entreprise la plus sûre serait l'entreprise arrêtée !

La construction de compromis et d'arbitrages entre contraintes de coût, délai, qualité, sécurité, sont au cœur de l'activité des dirigeants, mais aussi de tous les acteurs de l'entreprise.

Quelle place la culture de l'organisation donne-t-elle à la sécurité dans tous ces arbitrages ? Comment renforcer le poids donné à la sécurité dans ces arbitrages ? Telles sont les deux questions que propose une approche en termes de culture de sécurité.



On ne décrète pas une culture de sécurité, elle se construit et s'éprouve au quotidien dans les discours et les actes.

Détour anthropologique et culture organisationnelle

Tout groupe humain ayant une existence durable développe une culture propre. Il s'agit de l'expérience partagée de **manières de faire** (langage commun, façons de se saluer, s'habiller...) et de **manières de penser** (principes philosophiques, visions de ce qui se fait et ne se fait pas...).

Bien sûr, les individus qui composent une entreprise sont divers. Mais comme tout groupe humain, une organisation - entreprise, organisation syndicale, administration, organisation non-gouvernementale... - crée sa propre culture.

Il s'agit de la **culture organisationnelle**, qui implique :

- des manières de faire partagées et répétées : organisation de la structure, règles et procédures, choix techniques, comportements partagés... C'est la partie visible.
- des manières de penser communes : savoirs, croyances, évidences implicites, rapport à l'autorité et aux débats... C'est la partie invisible, plus difficile à percevoir et dont le changement est le plus complexe.

La culture de sécurité reflète l'influence que la culture organisationnelle exerce sur les questions liées à la maîtrise des risques.

Déplacer le regard

L'approche en termes de culture de sécurité permet d'éviter d'attribuer les comportements observés uniquement aux individus, un raisonnement qui trouve rapidement ses limites en matière de prévention. Elle vise à comprendre quelles sont les caractéristiques de l'organisation qui influencent positivement ou négativement le rapport des salariés à la sécurité, telles que la clarté des procédures, le dialogue avec le management, la vigilance partagée, les relations avec les prestataires, la remontée et le traitement des alertes, la politique de reconnaissance/sanction...



A chaque organisation ses risques et contraintes

Chaque organisation, chaque secteur, connaît des types de risques différents : explosion, incendie, chute de hauteur... Et des espaces de contraintes différents : réglementations plus ou moins fortes, pressions des actionnaires, marché captif ou non... La question est alors : comment chaque organisation, dans son monde de contraintes propres, favorise-t-elle une prise en compte satisfaisante de la sécurité dans tous les arbitrages ? Comment la préoccupation de la sécurité est-elle intégrée dans les processus et pratiques ?

Points clés

La culture de sécurité est un ensemble de manières de faire et de manières de penser largement partagées par les acteurs d'une organisation à propos de la maîtrise des risques les plus importants liés à ses activités :

- on ne peut pas changer durablement les comportements en sécurité sans faire évoluer le regard porté par tous les acteurs sur la sécurité et son importance,
- on ne peut pas changer les manières de penser sans faire évoluer les signes concrets donnés par la ligne hiérarchique.

La culture de sécurité est construite par les interactions entre les acteurs, dans le cadre d'une organisation qui doit à la fois s'adapter à son environnement et assurer l'intégration de ses membres.

La culture de sécurité reflète la place que la culture organisationnelle donne à la sécurité dans toutes les décisions, tous les services, tous les métiers, et à tous les niveaux hiérarchiques.

Partager

une vision des risques les plus importants

Une culture de sécurité doit-elle s'attacher à tous les risques avec la même importance ? Pour savoir contre quoi se prémunir et agir, il faut identifier les dangers qui menacent le plus l'organisation et en assurer une conscience partagée.

L'intérêt exclusif porté à la diminution du Tf peut conduire l'organisation à négliger sa préparation aux risques les plus graves.

Les organisations peuvent être confrontées à plusieurs types de risques : les accidents bénins, les accidents de travail graves ou mortels, ou encore les accidents majeurs susceptibles d'entraîner un grand nombre de victimes et d'affecter les installations industrielles, voire l'environnement.

Ces différents types de risques se positionnent différemment en matière de probabilité et de gravité.

Alors, sur quels risques l'organisation doit-elle axer ses efforts en matière de sécurité ?

L'enjeu d'une approche culture de sécurité est de maîtriser les risques les plus importants liés à l'activité de l'organisation, c'est-à-dire les accidents majeurs et les accidents mortels. Et toute culture étant faite de références partagées, il est capital que tous les acteurs d'une organisation aient pu partager, discuter

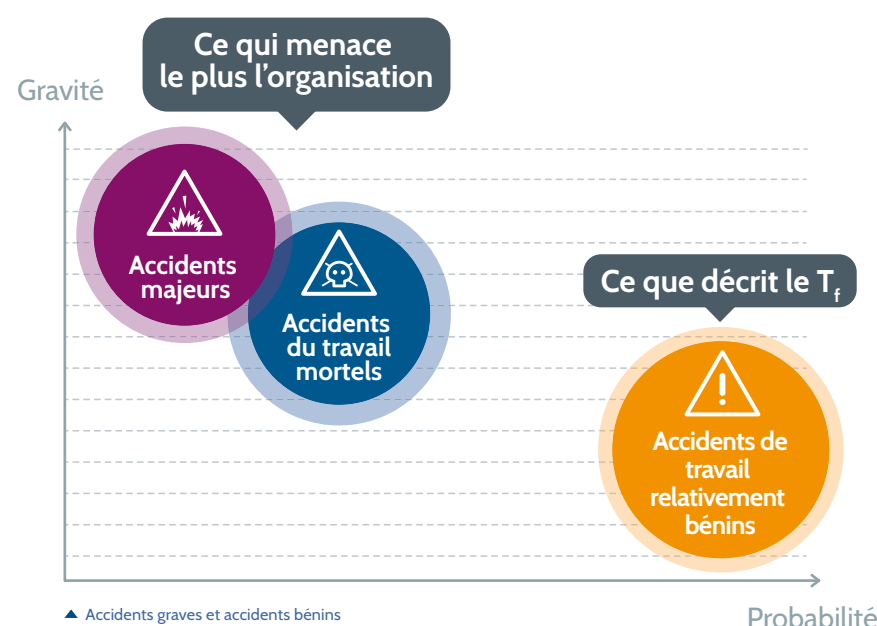
de leur vision des risques les plus graves. C'est ce qu'on appelle la conscience partagée des risques les plus importants.

Or dans beaucoup d'entreprises, la sécurité est pilotée à travers le taux de fréquence (Tf), qui reflète des accidents qui sont survenus, et donc principalement des accidents bénins. Il ne traduit pas la probabilité d'un accident grave ou majeur qui ne s'est pas encore produit. De nombreuses organisations ont aussi connu une forte baisse de leur Tf, sans diminution de leurs accidents mortels.

Tous les grands accidents industriels ont résulté d'une combinaison de facteurs hautement improbables. Pour autant, ce sont bien les accidents les plus graves et les moins probables qui menacent le plus la survie de l'organisation.

PARTAGER LES REPRÉSENTATIONS AUTOUR DES RISQUES LES PLUS IMPORTANTS

Dans le cas des accidents graves, différentes barrières ont été mises à mal, des défaillances organisationnelles ont joué un rôle important. La contribution purement individuelle n'est une explication que dans certains accidents dits bénins. La prévention des accidents graves et majeurs ne peut donc jamais



Points clés

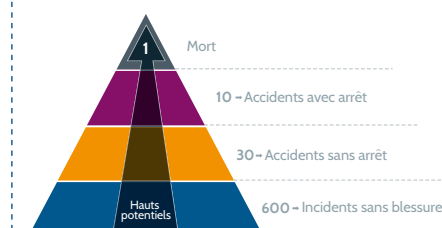
être basée sur des actions visant uniquement le comportement individuel : elle nécessite un engagement de toute l'organisation.

Les premiers enjeux d'une réflexion sur la culture de sécurité d'une entreprise sont :

- quels sont les risques qui menacent le plus l'organisation ? Cela varie en fonction des organisations : chute de hauteur, incendie, explosion, risque électrique, risque lié au transport, violence aux agents...
- cette vision des risques les plus graves, et de la façon dont la sécurité doit être assurée, est-elle largement partagée par les acteurs de l'organisation ? Existe-t-il des formes de « cécité partagée » sur certaines familles de risques ?
- les efforts de l'organisation vis-à-vis de la sécurité ciblent-ils d'abord les risques les plus graves ?
- l'organisation s'est-elle donné les moyens d'évaluer son état de préparation par rapport aux risques les plus graves ?

Les pièges de la pyramide de Bird

Les ouvrages de sécurité font souvent référence à la pyramide de Bird. « Que dit cette pyramide ? Qu'il existe une relation de proportionnalité entre les événements de différents niveaux de gravité. Imaginons le même type de statistique avec des animaux au Danemark, disons qu'il y a 1 loup, 10 bisons, beaucoup de chevaux et encore plus de porcs. Nous avons un ratio entre différents types d'animaux... mais a-t-il du sens ? Non, les catégories n'ont pas de relations entre elles » explique Erik Hollnagel, professeur à l'Université du Sud Danemark. En fait, dans la base de la pyramide, seule une partie des événements (dits à haut potentiel) sont possiblement à l'origine d'événements graves (voir la flèche sur le schéma). Ce sont ceux-là qui doivent faire l'objet de toute l'attention.



▲ Les pièges de la pyramide de Bird.

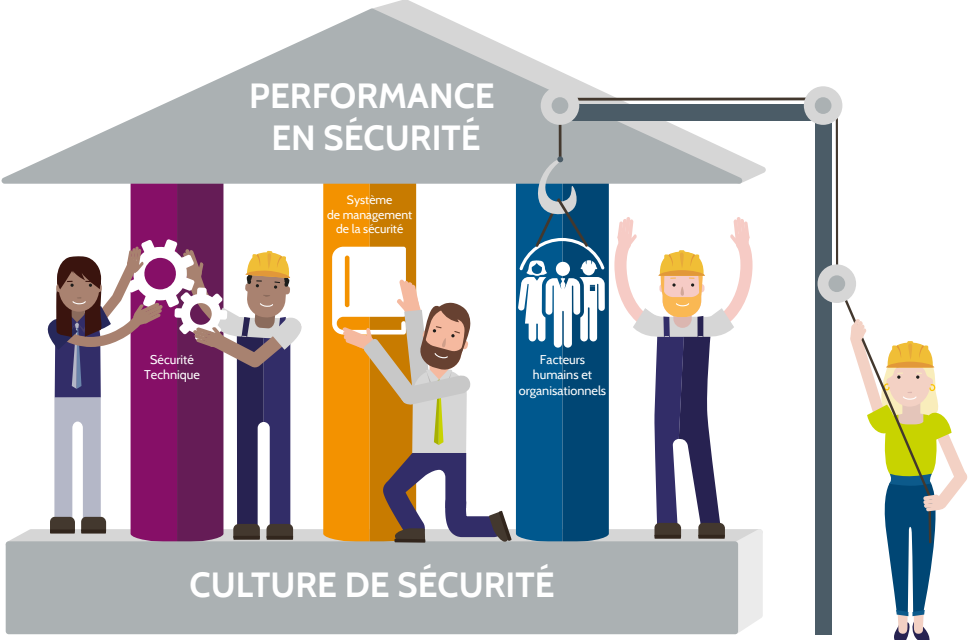
Une approche en termes de culture de sécurité doit viser en priorité les risques les plus graves, ceux qui menacent le plus la survie de l'organisation. Cette approche a plus de chance d'être consensuelle, d'entraîner l'ensemble des acteurs, et elle peut avoir un effet sur les risques moins graves – le contraire n'étant pas vrai.

La conscience partagée des risques les plus importants constitue le socle de la culture de sécurité d'une entreprise. Ils peuvent être différents suivant les activités, les sites, les métiers, mais ils doivent être connus et partagés par tous les acteurs de l'organisation. La réflexion sur les risques les plus importants intègre ceux qui menacent les salariés internes, les prestataires, les clients, les riverains, l'environnement, les installations, la continuité des opérations.



Agir sur les performances en sécurité grâce à 3 piliers

Des progrès ont été faits mais les résultats en sécurité semblent atteindre un palier ? Pour le franchir, il faut donner une plus grande place aux FHO.



Ces trois « piliers de la sécurité » – technique, SMS, FHO – ne sont bien sûr pas indépendants : des dispositifs techniques bien conçus, bien entretenus et des règles claires et applicables favorisent une activité humaine sûre.

La culture de sécurité de l'organisation influence profondément les décisions prises dans les trois domaines :

- la part des investissements consacrés à la sécurité, l'association des exploitants à la conception, les ressources consacrées à la maintenance constituent le pilier technique,
- la mise en place du SMS peut être uniquement le moyen de satisfaire des exigences externes ou l'occasion de faire travailler ensemble différents acteurs sur les situations dangereuses susceptibles de survenir et sur les mesures les plus appropriées pour les prévenir,

l'être humain est-il perçu comme la principale source des risques – à cause de ses nombreuses erreurs – qui doit être cadré par de fréquentes sanctions ou comme une source individuelle et collective de sécurité dont il faut favoriser la contribution positive par des formations, des moyens de travail et des lieux de débat adaptés ?

ZOOM SUR LES FACTEURS HUMAINS ET ORGANISATIONNELS

On compte quatre composantes dans les facteurs humains et organisationnels qui contribuent à la sécurité :

- les individus : compétences, formation, état de santé...
- la situation de travail : conçue ou non en fonction des propriétés humaines et des tâches à réaliser,
- les collectifs de travail : qualité des collectifs et des débats, transmission, vigilance partagée...

L'erreur humaine est trop souvent invoquée pour expliquer les accidents, ce n'est pas l'ultime cause mais la conséquence d'autres défauts dans l'organisation.

l'organisation et le management : notamment le rôle des managers, l'implication des salariés dans la mise au point des règles, le traitement participatif des situations problématiques...

Ce domaine des facteurs humains et organisationnels reste celui dans lequel les marges de progrès sont les plus importantes dans de nombreuses entreprises. Il s'agit d'identifier et de mettre en place les conditions qui favorisent des comportements plus sûrs à tous les niveaux de l'entreprise.

Points clés

Une action sur la culture de sécurité suppose une approche intégrée de la sécurité, à travers des actions cohérentes sur les dimensions technique, management de la sécurité et facteurs humains et organisationnels. L'approche « culture de sécurité » ne peut pas être un palliatif à une action insuffisante dans ces trois domaines.

La prise en compte des facteurs organisationnels et humains doit tenir une plus grande place dans les approches de la sécurité.

Quels sont les leviers d'action pour améliorer la culture de sécurité ? Si la technique, les règles et les compétences des hommes et des femmes sont indissociables, les marges de progrès les plus grandes sont dans le domaine des facteurs humains et organisationnels.

Les préoccupations pour la sécurité ont connu plusieurs phases de développement chronologique, chaque dimension s'ajoutant aux précédentes pour améliorer la performance en sécurité :

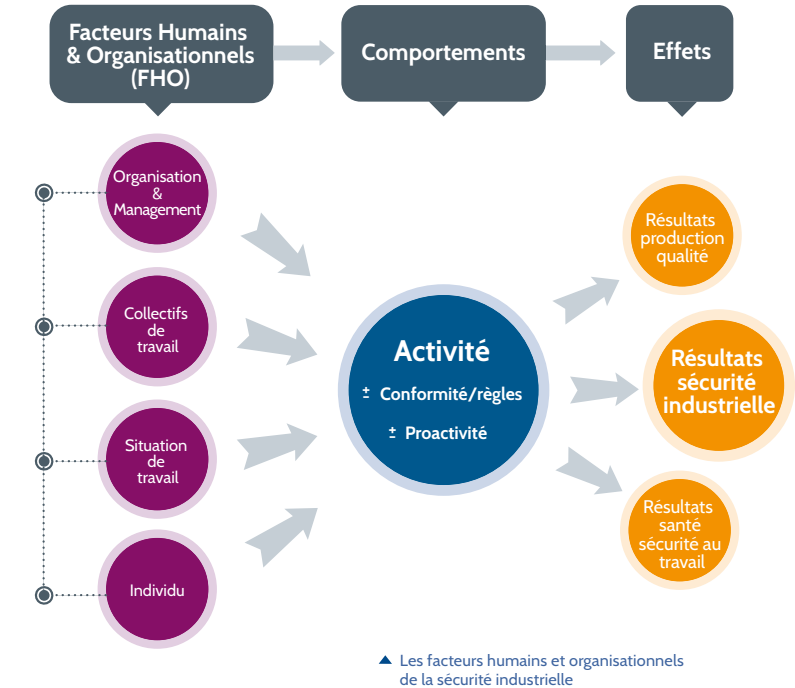
- d'abord des actions techniques : intégrité des installations, redondances, capteurs de défaillances, automatismes de protection...

- puis le développement des systèmes de management de la sécurité (SMS) : formalisation de l'ensemble des processus, procédures et règles mises en place pour concourir à la sécurité,
- enfin, plus récemment, la reconnaissance de l'importance des facteurs humains et organisationnels (FHO), c'est-à-dire l'identification et la prise en compte des facteurs qui conditionnent une activité humaine efficiente et sûre.

Peut-on changer les comportements ?



vont influencer leur activité. Imaginez une plage déjà pleine de débris : la probabilité que quelqu'un jette un emballage est très élevée. Si la plage est absolument propre, la probabilité que quelqu'un jette un emballage est beaucoup plus faible. Certaines conditions vont influencer positivement ou négativement les comportements. » François Daniellou, directeur scientifique Icsi-Foncsi.



Impliquer

le management et les acteurs de terrain

Comment faire progresser la culture de sécurité ? L'enjeu est d'évoluer vers une culture de sécurité intégrée, qui favorise l'implication à la fois de la ligne managériale et des opérateurs sur les questions de sécurité.



La liberté de parole dépend de la confiance générée par l'organisation et des pratiques managériales.



Points clés

Le chemin à parcourir, pour la plupart des entreprises avancées dans le domaine de la sécurité, est de **passer d'une culture de sécurité managériale à une culture de sécurité intégrée**. Cela suppose à la fois d'anticiper les situations à risques, par les experts et le management, et d'écouter le personnel de terrain sur les conditions réelles des opérations.

Une culture de sécurité intégrée implique que **chacun se sente responsable de la sécurité du système** par son activité et puisse interagir en ce sens avec tous les acteurs concernés. Cela implique la recherche d'un fort leadership du management, une implication accrue des salariés et de leurs représentants en matière de sécurité, la redéfinition du rôle des experts HSE et une fluidité des interfaces entre services et avec les entreprises extérieures.



Suivant le poids que le management et les salariés attribuent à la sécurité dans leurs arbitrages, on peut distinguer quatre grandes familles de culture de sécurité.

Dans une culture de sécurité fataliste, les acteurs sont persuadés qu'il n'est pas possible d'influencer le niveau de sécurité, les accidents sont perçus comme « la faute à pas de chance » ou l'expression d'une volonté divine.

Une culture de sécurité de métier s'observe quand le management n'accorde pas une grande place à la sécurité, mais où les opérateurs développent des savoir-faire de prudence et les transmettent de génération en génération.

Une culture de sécurité managériale se développe quand l'entreprise et ses managers deviennent responsables du niveau de sécurité. Elle instaure un système formel de sécurité et s'appuie sur la ligne managériale pour relayer les prescriptions, qui peuvent entrer en contradiction avec les pratiques de métier.

Une culture de sécurité intégrée vise aussi un haut niveau de sécurité mais résulte de la conviction partagée que personne ne détient seul l'ensemble des connaissances nécessaires pour assurer de bonnes performances en sécurité.

VERS UNE CULTURE DE SÉCURITÉ INTÉGRÉE

La majorité des entreprises à risques, du fait de contraintes réglementaires et de contrôles externes, ont développé une culture de sécurité à dominante « managériale », avec un fort

investissement dans les experts procédés et HSE, la sécurité technique, les procédures... Si ce type de culture a des forces (formalisation des pratiques, mise en place de plusieurs lignes de défense, investissements significatifs...), il connaît aussi des faiblesses (règles rédigées par des experts éloignés du terrain, focalisation sur la sécurité réglée au détriment de la sécurité gérée...).

Une culture de sécurité dite **intégrée favorise la contribution de toutes les parties prenantes à l'élaboration des mesures de sécurité, leur mise en œuvre, et leur amélioration continue**. Elle suppose :

- un engagement de la direction de l'entreprise, visible à travers les annonces mais aussi les décisions, le style managérial et les formes de présence sur le terrain.
- une mobilisation de toute la ligne managériale sur les questions relatives à la sécurité, avec une contribution à double sens : chaque manager valorise auprès de son équipe l'importance de la politique de sécurité et fait remonter

vers sa propre hiérarchie les difficultés de sa mise en œuvre, les situations dangereuses qui demeurent et les suggestions d'amélioration. Le premier niveau d'encadrement est un niveau stratégique qui doit disposer de marges de manœuvre pour articuler la sécurité réglée et la sécurité gérée au plus près de la réalisation des opérations.

- l'implication des salariés qui se joue dans la mise en œuvre de leur professionnalisme au quotidien : respect des règles applicables et alerte sur celles qui ne le seraient pas, attitude interrogative et vigilance partagée, proactivité en signalant par exemple des situations dangereuses ou en suggérant des améliorations au management et au CHSCT.

Une culture de sécurité intégrée demande également que l'organisation favorise les espaces d'échange sur la sécurité, parmi le personnel et entre managers et salariés, intégrant dans les débats les fonctions supports, les instances représentatives du personnel mais aussi les entreprises extérieures et les parties prenantes externes.

Déployer son leadership

Le leadership comporte trois grands axes pour favoriser l'engagement des salariés :

- ce que le manager fait lui-même quotidiennement (sa vision, son comportement sécurité, ses arbitrages...),
- le type de dialogue qu'il instaure avec les salariés (confiance, écoute, présence sur le terrain...),
- et les moyens techniques ou organisationnels qu'il peut donner à la sécurité (mise à disposition des matériels favorisant une activité sûre, traitement des situations problématiques, retour d'information vers les équipes...).

Voici 7 principes pour développer son leadership en sécurité :

- Créer la vision de la sécurité, pour donner du sens aux politiques de sécurité,
- Faire partager la vision, pour susciter l'adhésion et l'implication,
- Donner à la sécurité la place qui lui revient dans les arbitrages, pour un environnement technique et organisationnel favorable à la sécurité,
- Etre crédible, en alignant les pratiques et les discours,
- Favoriser l'esprit d'équipe et la transversalité, pour une vigilance partagée,
- Etre présent sur le terrain, pour articuler les exigences du management et la réalité du terrain,
- Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste, pour instaurer une culture juste et un climat de confiance.

▲ Les types de culture de sécurité d'après Marcel Simard

Trouver

l'équilibre pertinent entre sécurité réglée et gérée

Des règles et procédures existent pour produire en sécurité... mais la situation réelle correspond-elle à ce qui avait été imaginé ? Prévoir le mieux possible et faire face à l'imprévu sont les clés d'une culture de sécurité adaptée.

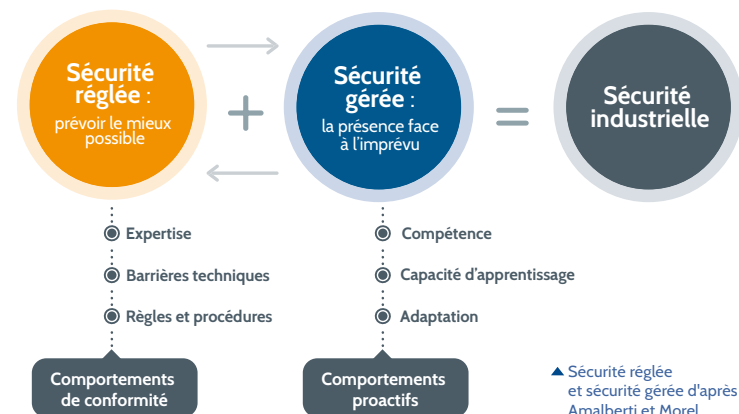
Toute opération de production fait l'objet d'une réflexion préalable pour être conduite en sécurité, par les experts (procédés, HSE...) et les exploitants. En fonction du contexte supposé et du résultat à atteindre, l'organisation a défini une conduite à tenir (procédures, règles) et des moyens techniques. Mais dans la réalité, le contexte n'est pas exactement celui qui était prévu... et pour atteindre le résultat, l'activité humaine doit s'adapter.

CONFORMITÉ ET PROACTIVITÉ

La sécurité repose sur deux composantes complémentaires :

- la meilleure anticipation possible des situations susceptibles de survenir et la mise en place de règles et de moyens pour y faire face en sécurité : c'est la sécurité réglée. Elle valorise la conformité aux règles.
- la compétence des femmes et des hommes, présents en temps réel, qui identifient la situation réelle et réagissent de façon appropriée : c'est la sécurité gérée.

Renforcer la sécurité gérée, c'est mettre en place un système apprenant.



connaissances issues des expériences, individuelles et collectives, des agents et managers de terrain.

L'organisation doit donc investir dans les deux dimensions :

- pour la sécurité réglée : identifier des tâches critiques, mettre en place une sécurité technique (barrières, automatismes), favoriser la rédaction de procédures réalistes,
- pour la sécurité gérée : renforcer la compétence des équipes et du management de proximité, améliorer la qualité de leur fonctionnement collectif.

Elle doit aussi favoriser l'articulation entre les deux, par une meilleure prise en compte du REX et de l'expérience de terrain dans la prescription du travail. C'est un rôle essentiel du management de proximité.

IL N'Y A PAS UN MODÈLE UNIQUE D'ÉQUILIBRE ENTRE RÉGLÉ ET GÉRÉ

Le point d'équilibre pertinent entre sécurité réglée (SR) et sécurité gérée (SG) varie selon les secteurs. Le haut niveau de sécurité atteint par le premier modèle, l'ultra-réglé (voir tableau ci-dessous), pourrait laisser croire que ce serait celui qu'il faudrait adopter dans tous les cas. Or, le choix d'un modèle non pertinent par rapport à l'activité comporte des risques graves : il n'est pas plus souhaitable d'immobiliser les navires de pêche au port en leur imposant l'équivalent des procédures du nucléaire que de confier les commandes d'un réacteur à un super expert qui pousserait la réaction à ses limites pour en tirer le maximum de mégawatts.

Le bon modèle est celui qui permet à l'organisation d'accomplir ses missions au plus haut niveau de sécurité atteignable dans son monde de contraintes.

Où fixer le curseur ?

« Le comportement de conformité est celui sur lequel s'appuie la sécurité mais il ne peut pas être établi en permanence. On espère ainsi que la sécurité repose sur une deuxième partie : l'intelligence des opérateurs. Mais quelle marge peut-on laisser aux gens pour s'adapter à des situations avec, non pas des improvisations, mais des savoirs qui ne sont plus exactement ceux pour lesquels tout a été pensé en termes de travail amont ? C'est un des enjeux de toutes les sociétés : qu'est-ce qu'on va autoriser ? Qu'est-ce qu'on ne va pas autoriser ? ».

René Amalberti, directeur de la Foncsi

Positionnement du curseur

Exemples de secteurs

Caractéristiques principales

Ultra-réglé Prédominance de la sécurité réglée	Ultra-adaptatif Prédominance de la sécurité gérée	Réglé-adaptatif
$S_R + S_G$	$S_R + S_G$	$S_R + S_G$
Installations nucléaires Navigation aérienne Transfusion sanguine	Pêche maritime Sports extrêmes Médecine de catastrophes	Industrie pétrochimique Transport d'énergie
Accidents peu nombreux à conséquences majeures Forte pression réglementaire et internationale Arrêt du système si toutes les conditions ne sont pas réunies Grand nombre de barrières techniques et de procédures	Accidentalité élevée L'exposition au risque fait partie du métier, dans un environnement changeant et parfois peu prévisible Un formalisme extrême des règles tuerait l'activité. La sécurité repose sur l'expertise des leaders et leur capacité à prendre rapidement des initiatives pertinentes	La prise de risque n'est pas recherchée, mais il faut gérer des variations importantes des conditions sans arrêter la production Important travail d'anticipation et mise en place de barrières. Mais nécessité d'initiatives de détection et de récupération de la part des équipes

Points clés

Il n'y a pas de « meilleure » culture de sécurité dans l'absolu, mais des cultures de sécurité plus ou moins adaptées à l'environnement que doit gérer l'organisation. Chaque entité doit faire des choix stratégiques pour s'efforcer d'être exemplaire dans son monde de contraintes et non importer des modèles issus d'autres contextes.

Le renforcement de la sécurité gérée, en complément de la sécurité réglée toujours nécessaire, est une piste de progrès souvent sous-exploitée. Alors que la sécurité réglée est souvent le résultat d'une démarche centralisée et réglementaire, consolider la sécurité gérée suppose que l'organisation investisse dans les compétences des agents et des managers – notamment leur capacité d'arbitrage –, qu'elle favorise les marges de manœuvre du management de proximité, les débats entre professionnels et la mise en discussion collective du REX.

Évaluer

sa culture de sécurité, un diagnostic de l'existant

Faire évoluer une culture de sécurité demande tout d'abord un état des lieux précis. Quelle évaluation mettre en place, à quelles conditions ?

Un diagnostic largement partagé est le point de départ d'un processus de changement.

Points clés

Le diagnostic est un point de départ indispensable à toute démarche d'une organisation qui souhaiterait faire évoluer sa culture de sécurité. Il porte à la fois sur les pratiques des différentes catégories d'acteurs et sur leurs perceptions de la gestion de la sécurité. Plus ce diagnostic est partagé par toutes les parties prenantes, plus les chances de les mobiliser par la suite sont élevées.

Le diagnostic ne constitue pas un objectif en soi. Il vaut mieux ne pas enclencher ce type de démarche si l'organisation n'est pas mûre pour affronter collectivement, et traiter, les problèmes (souvent profonds !) que révèle le diagnostic.

Une entreprise peut être amenée à s'interroger sur sa culture de sécurité et vouloir la faire évoluer, par exemple à la suite d'un accident grave ou d'une série d'incidents, à l'occasion d'importants changements démographiques, technologiques ou organisationnels... Avant cela, il est nécessaire de savoir d'où on part et donc d'évaluer la culture de sécurité existante.

INTERROGER LES MANIÈRES DE FAIRE ET DE PENSER

La culture de sécurité combine des manières de faire et des manières de penser et ses couches les moins visibles sont celles qui influencent

le plus le comportement des acteurs. Il est illusoire d'imaginer qu'une mesure simple et rapide pourrait en rendre compte. Evaluer - ou décrire - une culture de sécurité, c'est comprendre la façon dont la culture de l'organisation influence positivement ou négativement les arbitrages en matière de sécurité.

Un diagnostic constitue une photographie de la perception qu'ont ceux qui vivent au cœur de l'organisation concernant les questions de sécurité et de la façon dont la sécurité est vécue et intégrée dans les pratiques quotidiennes, de la direction aux opérateurs de terrain.

Le diagnostic doit permettre de :

- rendre visible ce qu'on pense : il touche les croyances, les perceptions, les convictions,
- savoir ce qu'on fait : en explicitant les pratiques et comportements de sécurité, les difficultés rencontrées, les écarts au prescrit,
- interroger la cohérence et l'alignement entre ce qu'on pense et ce qu'on fait.

Mais attention, une direction d'entreprise ne doit s'engager dans l'évaluation de sa culture de sécurité que si elle est prête à :

- associer à la démarche les autres acteurs concernés : ligne managériale, représentants du personnel, équipes

de terrain, services supports, entreprises extérieures, parfois riverains ou collectivités territoriales...

- entendre, partager et mettre en discussion des nouvelles qui peuvent être mauvaises,
- tirer du diagnostic les conséquences nécessaires en termes d'action.

PARTAGER LE DIAGNOSTIC ET SES RÉSULTATS

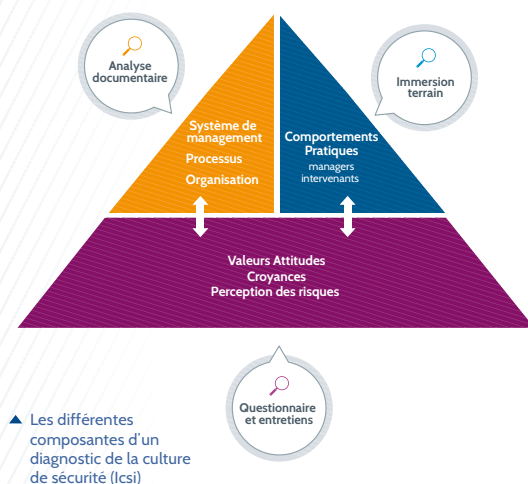
Une démarche de diagnostic est une construction avec les acteurs, alimentée par plusieurs types de méthodes qui se complètent : l'analyse de documents internes (procédures, SMS, accidentalité...), l'enquête par questionnaire, les entretiens qualitatifs individuels et/ou collectifs et l'immersion terrain pour observer les situations de travail et les arbitrages qui y sont faits au quotidien.

Le résultat du diagnostic n'est pas une mesure objective qui s'imposerait à tous par sa valeur de vérité. C'est un objet intermédiaire, qui doit être communiqué aux acteurs concernés, mis en débat, précisé et amendé.

Trop d'entreprises se contentent d'un diagnostic de culture de sécurité sans engager par la suite des actions à la hauteur du constat. Cette position est contre-productive, car la réalisation du diagnostic a suscité des attentes de la part du personnel, qui peut se sentir floué par l'absence de suites.

Exemples de problématiques soulevées lors d'un diagnostic

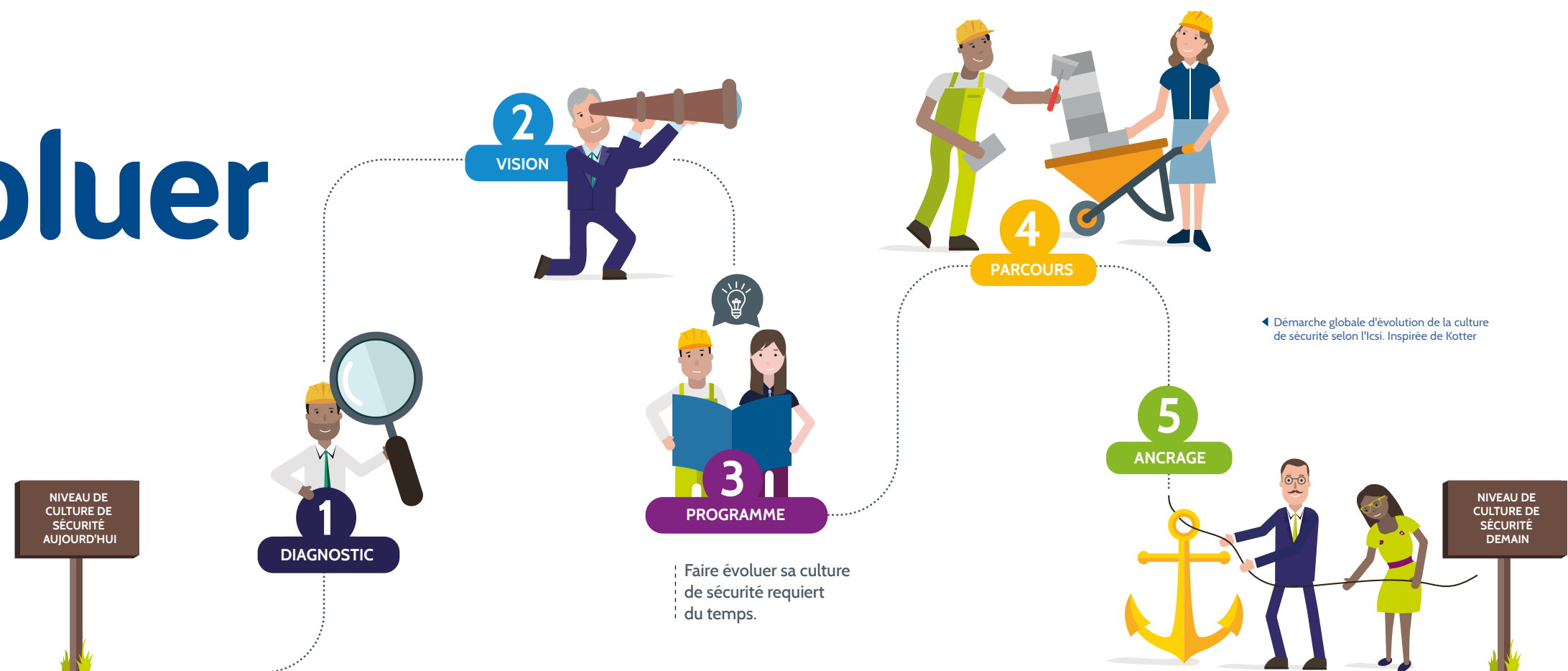
- Dans quelle mesure la prévention des risques les plus graves est-elle une priorité partagée par tous ?
- Quelle cohérence est perçue entre les discours et les actes ?
- Quels sont les écarts entre les représentations de l'état actuel de la sécurité chez les différents acteurs ?
- La conception technique, celle du système de management de la sécurité et des procédures prennent-elles en compte les activités réelles et les contraintes de l'exploitation quotidienne ?
- Comment la sécurité est-elle déjà assurée à un bon niveau par les pratiques professionnelles ? À quel coût humain pour les agents ?
- Comment l'organisation articule-t-elle sécurité réglée et sécurité gérée ?
- Quel est le leadership du management en matière de sécurité ? Quelle est sa présence sur le terrain ?
- Quelle est la qualité des processus de remontée d'informations (REX), de traitement, des suites données ? A-t-on des signes de « silence organisationnel », dû par exemple à l'usage inconsidéré de sanctions ou à l'absence de reconnaissance ?
- Quelle est la flexibilité de l'organisation pour s'adapter à des événements non prévus ?
- Dans quelle mesure la politique industrielle favorise-t-elle la contribution des entreprises prestataires au REX et plus généralement à la prévention ?



Faire évoluer

la culture de sécurité, un projet à long terme

Peut-on « acheter » une culture de sécurité en appliquant un référentiel extérieur ? C'est la mobilisation de tous, à partir d'une vision partagée des forces et faiblesses de l'existant, qui permet de faire évoluer progressivement sa culture de sécurité.



On ne modifie pas une culture de sécurité comme on modifie un organigramme ou un procédé de fabrication. On ne peut pas agir sur la culture de sécurité d'une entité sans agir sur le terreau qui lui donne naissance, c'est-à-dire la culture organisationnelle. Il est impossible par exemple d'améliorer le signalement des situations dangereuses par les agents de terrain si on ne modifie pas la politique de sanctions qui le bloque ou si les contributions positives à la sécurité ne bénéficient d'aucune reconnaissance.

Il faut pérenniser les nouvelles pratiques et passer de valeurs déclarées à des valeurs ancrées dans ces pratiques.

UNE ACCUMULATION DISPARATE D'ACTIONS N'EST PAS EFFICACE

Suite à un diagnostic, la tendance parfois observée est de mettre en place un vaste plan d'actions correctrices hétérogènes, visant à traiter les dysfonctionnements rapidement... mais non durablement.

Non, il faut engager un véritable projet de changement à moyen et long termes, capable de faire évoluer non seulement les pratiques mais également les manières de penser. Cela suppose :

- la conviction partagée qu'une évolution est nécessaire,
- l'existence de ressources, et notamment de temps (plusieurs années peuvent être nécessaires),
- la mobilisation de tous les acteurs,
- un engagement constant de la direction, prête à remettre en cause ses propres pratiques,
- l'éventuel apport d'un regard extérieur bienveillant mais non complaisant.

DÉTERMINER L'AMBITION ET DÉFINIR LE CHEMIN

Le projet de changement doit viser une culture de sécurité plus intégrée, combinant une haute implication du management et des salariés. À partir du constat partagé sur la situation actuelle, la première étape est de co-construire une vision du niveau de culture de sécurité souhaité pour l'avenir, « l'ambition ».

Changer de modèle



« Il faut un programme réaliste et pertinent, adapté à l'établissement, mais qui en même temps ait le potentiel d'une véritable évolution de la culture de sécurité plutôt que d'une simple consolidation du statu quo. Car il est possible de faire des petites améliorations par rapport à des points faibles qui ne font pas sortir l'établissement de son modèle principal. Par exemple, on peut rester dans la culture managériale en l'améliorant quelque peu mais on ne passe pas pour autant à la culture de sécurité intégrée ». Marcel Simard, sociologue, professeur à l'Université de Montréal, Canada.

Un enjeu majeur est d'assurer, au-delà du turnover possible d'acteurs individuels, une constance de la démarche collective.

Où veut-on aller et pour quoi ? Quelles personnes clés pour accompagner ce changement ? Quelles stratégies d'évolution et quelle temporalité ?

Pour atteindre les objectifs à long terme définis, différents acteurs doivent être mobilisés pour construire un programme combinant :

- des victoires rapides (*quick wins*) sur des points facilement traitables, manifestant qu'un processus de changement positif a commencé,
- des actions emblématiques, plus difficiles à mettre en œuvre mais qui s'attaquent à une difficulté importante, ce sont celles qui marquent le plus,
- des actions de correction de

perceptions, visant à corriger des malentendus ou à combattre des rumeurs, des actions de renforcement des points forts de l'entité, des actions de fond, notamment d'intégration des facteurs humains et organisationnels, qui nécessitent différentes étapes et produiront leurs effets progressivement.

DÉPLOYER LE PROGRAMME, PÉRENNISER LES NOUVELLES PRATIQUES ET VALEURS

La mise en place des actions doit être planifiée, détaillée au niveau opérationnel, accompagnée et ajustée, suivie de près, évaluée.

Le programme doit faire l'objet d'une communication appropriée, avec un rappel des objectifs, des témoignages terrain... Les difficultés ne sont pas tues, les étapes suivantes sont rappelées. Les victoires sont célébrées et les difficultés rencontrées sont identifiées, analysées et traitées. Des états d'avancement périodiques sont établis et discutés par le comité de direction et le CHSCT.

Points clés

L'évolution de la culture de sécurité ne peut pas résulter d'une accumulation d'actions disparates mises en œuvre de façon purement descendante. Elle nécessite un véritable projet de changement, avec un large accord sur l'état initial de la culture de sécurité et une vision partagée sur le niveau de culture de sécurité souhaité à l'avenir.

L'évolution de la culture ne concerne pas seulement la sécurité : elle doit être basée sur des transformations profondes des dimensions de l'organisation et du mode de management.

Faire évoluer la culture de sécurité prend du temps. L'amélioration de la performance en sécurité est une démarche continue, qui nécessite une approche itérative sur un fond d'engagement constant de tous.

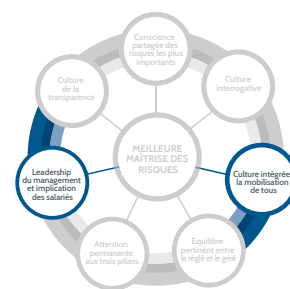
Fixer l'ambition :

7 attributs pour une culture de sécurité intégrée

Certaines cultures organisationnelles sont plus favorables que d'autres à la prise en compte de la sécurité dans les arbitrages. La bonne nouvelle, c'est qu'on connaît leurs caractéristiques : un excellent point d'entrée pour savoir sur quoi porter les efforts de changement !

Points clés

Les caractéristiques d'une culture organisationnelle favorable à la prise en compte de la sécurité sont connues et regroupées en sept grands attributs. Pour se diriger vers une culture de sécurité intégrée, il faut **mêler une approche stratégique, la volonté de mobiliser tous les acteurs et un choix réduit de quelques processus clés sur lesquels travailler.**



De nombreux travaux ont mis en évidence les caractéristiques souhaitables d'une culture organisationnelle favorable à la sécurité industrielle, qu'on peut regrouper en sept grands attributs. Ces attributs peuvent servir de base de réflexion pour **fixer les ambitions pour demain**. Les acteurs mobilisés devront déterminer un **petit nombre de cibles prioritaires spécifiques** :

AMBITIONS EN LIEN AVEC LA STRATÉGIE :

- redonner la priorité à la prévention des risques les plus graves,
- définir l'équilibre souhaitable à terme entre sécurité réglée et sécurité gérée,
- avoir une attention permanente aux 3 piliers : technique, règles, et facteurs humains et organisationnels.

AMBITIONS EN LIEN AVEC LES ACTEURS :

- s'assurer de la mobilisation de tous les autres acteurs tels que services supports, IRP... sans oublier les entreprises extérieures,
- améliorer le leadership sécurité du management et développer tous les dispositifs favorisant l'implication des employés.

AMBITIONS EN LIEN AVEC LES PROCESSUS :

- installer une culture interrogative, encourageant le doute, les signalements et la recherche des causes profondes,
- favoriser la transparence en développant une culture juste qui explicite le droit à l'erreur, la reconnaissance et les éventuelles sanctions.

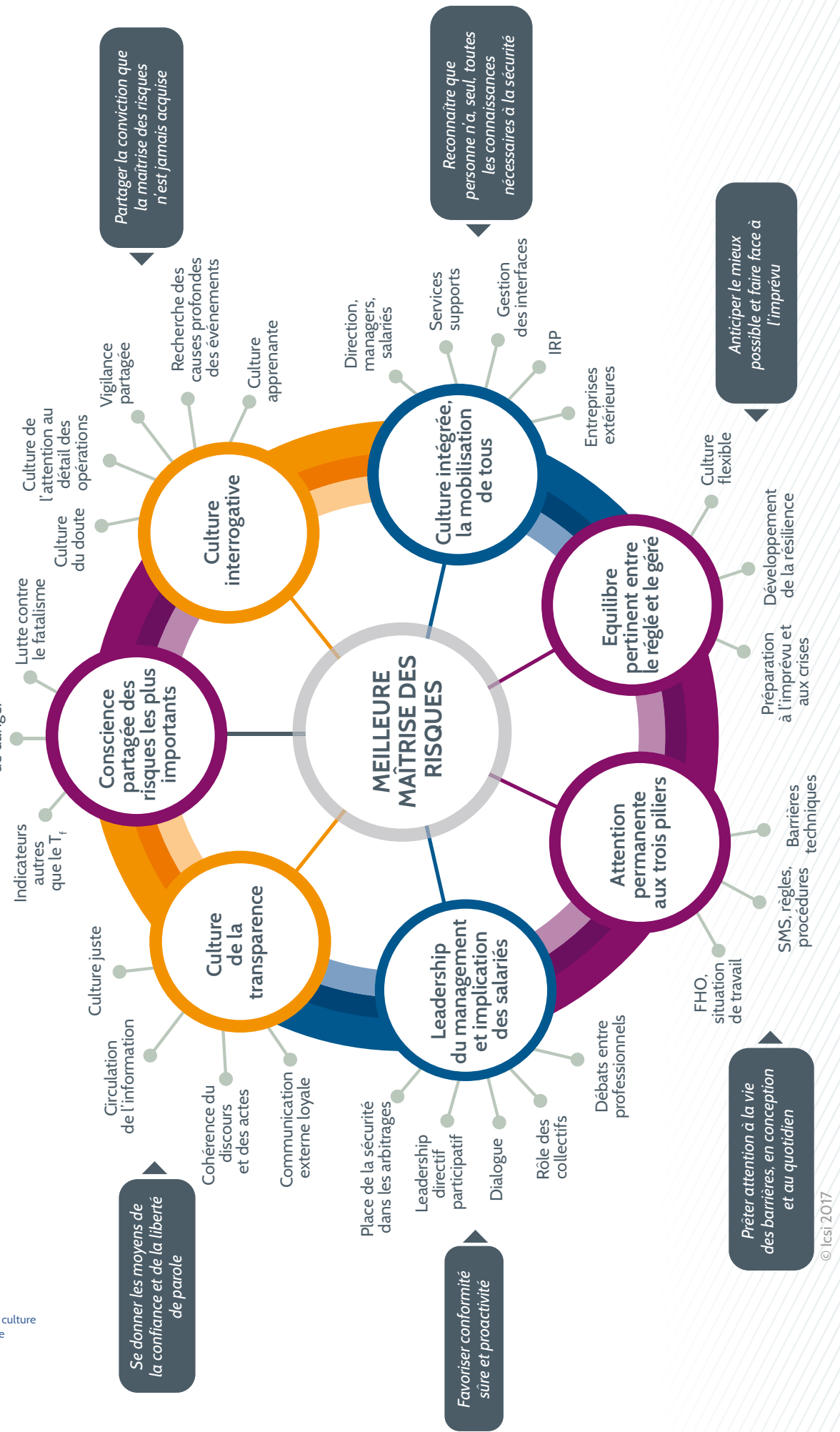
Penser les risques au-delà de ce que révèlent les accidents les plus fréquents

Partage des études de danger

Indicateurs autres que le T_r

Se donner les moyens de la confiance et de la liberté de parole

▲ Les attributs d'une culture de sécurité intégrée



Améliorer la sécurité bénéficie à toute l'organisation

Parce qu'elle touche les dimensions de fond de l'organisation, l'action en matière de culture de sécurité a des effets bénéfiques sur la performance globale de l'entreprise.



Une démarche d'amélioration de la culture de sécurité, parce qu'elle touche finalement aux fondamentaux de l'organisation (qualité du dialogue, situation de travail, politique de reconnaissance/sanction...) a des bénéfices au-delà d'une meilleure maîtrise des risques. Elle oblige à mettre en discussion des phénomènes qui étaient tus ou cachés. C'est l'occasion d'une interrogation stratégique sur les forces et les faiblesses de l'organisation.

Good safety is good business



« Travailler à améliorer la culture de sécurité peut permettre un management plus proche du terrain, des équipes plus solidaires, des situations adaptées, du personnel motivé... »

Ce ne sont pas des sujets spécifiques de sécurité, on parle là des bases du bon fonctionnement d'une organisation. C'est dans cette perspective qu'on peut comprendre un slogan qui pourrait paraître un peu publicitaire : "good safety is good business". Une bonne performance en sécurité est souvent le gage d'une bonne performance globale. » Ivan Boissières, directeur général, Icsi.

L'approche par la culture de sécurité peut favoriser :

- un rapprochement entre le pilotage de l'entreprise et les réalités de terrain,
- un positionnement plus équilibré du management intermédiaire entre « ce qui descend » de la direction et « ce qui remonte » du terrain,
- une amélioration des conditions matérielles et psychosociales de travail,
- l'amélioration continue et l'innovation, par le développement de la participation,
- une meilleure réflexion sur les cursus de professionnalisation et d'insertion,
- un décloisonnement entre services et une meilleure fluidité des interfaces,
- un partenariat plus approfondi avec les entreprises extérieures,
- une amélioration des relations sociales et du fonctionnement des instances représentatives du personnel,

- une amélioration des relations avec les autorités de contrôle, les riverains et les médias,
- des progrès en matière de résultats environnementaux, voire dans tous les domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise,
- une amélioration d'autres dimensions : qualité du produit, respect des plannings, image de marque,
- et bien d'autres choses encore !

La sécurité est un des enjeux les plus consensuels de l'entreprise et un sujet mobilisateur pour améliorer le fonctionnement global de l'entreprise.

Points clés

L'approche par la culture de sécurité propose d'améliorer la performance en sécurité en travaillant sur les fondements du fonctionnement de l'organisation.

Dans cette optique, la sécurité est un levier stratégique pour renforcer la performance globale de l'entreprise. Parce qu'elle peut être un sujet consensuel, la prévention des risques les plus importants constitue un bon point d'entrée pour travailler sur l'organisation. Toute avancée se traduira non seulement dans le domaine de la sécurité, mais potentiellement dans tous les autres domaines.



En savoir plus

Sur www.icsi-eu.org, découvrez notre nouvelle rubrique consacrée à la culture de sécurité !



L'Essentiel que vous tenez entre vos mains est une synthèse du *Cahier de la sécurité industrielle* « Culture de sécurité : comprendre pour agir ». Un ouvrage complet issu des travaux du groupe de travail « Culture de sécurité industrielle », de discussions et de partage d'expérience avec les membres de l'Icsi et ses collaborateurs internes. Vous y retrouverez l'ensemble des notions clés, arguments et références scientifiques sur la culture de sécurité.

2.46 min pour comprendre la culture de sécurité ? Pari tenu, découvrez notre « animation vidéo » sur le sujet !



www.icsi-eu.org



Reproduction de ce document



Ce document est diffusé selon les termes de la licence BY-NC-ND du Creative Commons. Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public selon les conditions suivantes :

- Paternité. Vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre).
- Pas d'utilisation commerciale. Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette création à des fins commerciales.
- Pas de modification. Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette création.

Vous pouvez télécharger le document au format PDF depuis le site web de l'Icsi, www.icsi-eu.org, rubrique « Publications ».

© ICSI 2017

D'après les travaux originaux édités dans le *Cahier de la sécurité industrielle* « Culture de sécurité, comprendre pour agir », menés par le groupe de travail « Culture de sécurité » et coordonnés par Denis Besnard, Ivan Boissières, François Daniellou et Jesús Villena.

Directeur de la publication : Ivan Boissières.
Coordination : Christèle Cartailier.
Conception et réalisation : Arekusu, Alexandra Pourcellier. **Illustrations p.8, 12, 16 et 20** : Baptiste Prat. **Photos** : Fotolia.
Impression : Delort. **ISSN** : n° en cours.

Les attributs

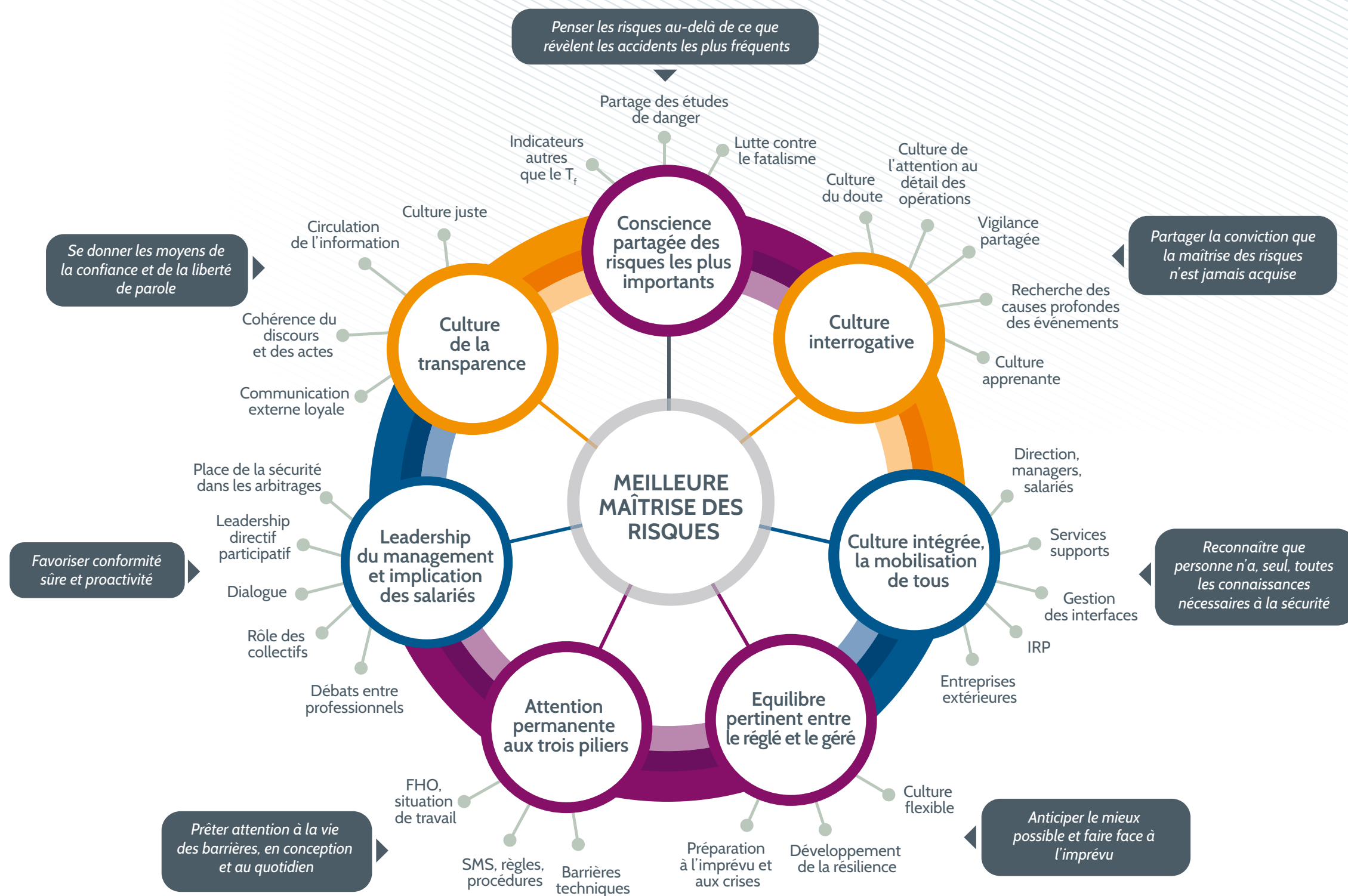
d'une culture de sécurité performante

Les attributs d'une culture de sécurité performante font l'objet de nombreuses publications scientifiques, notamment de Reason, Westrum, Weick et Sutcliffe, et de plusieurs organismes internationaux. La « rosace » que propose l'ICSI combine ces différentes propositions autour de trois grandes familles :

- les **choix stratégiques** : la conscience partagée des risques les plus importants, l'attention permanente aux trois piliers de la sécurité industrielle, la réflexion sur l'équilibre pertinent entre sécurité réglée et sécurité gérée,
- la **mobilisation de tous les acteurs**, avec un zoom sur le leadership du management et l'implication des salariés,
- deux groupes de **processus clés** pour alimenter une culture interrogative et une culture de la transparence.

Chacun peut mettre en discussion, en fonction des spécificités de son organisation, les attributs qui constituent des points forts et peuvent servir de points d'appui, et les points faibles qui méritent d'être placés au cœur de l'ambition partagée de changement.

Pour en savoir plus, découvrez le *Cahier de la sécurité industrielle* « Culture de sécurité : comprendre pour agir » sur le site www.icsi-eu.org



© Icsi 2017

L'essentiel de la culture de sécurité



Comprendre ce qu'est la culture de sécurité

La culture de sécurité est un ensemble de manières de faire et de manières de penser largement partagées par les acteurs d'une organisation à propos de la maîtrise des risques les plus importants liés à ses activités :

- on ne peut pas changer durablement les comportements en sécurité sans faire évoluer le regard porté par tous les acteurs sur la sécurité et son importance,
- on ne peut pas changer les manières de penser sans faire évoluer les signes concrets donnés par la ligne hiérarchique.

La culture de sécurité reflète la place que la culture organisationnelle donne à la sécurité dans toutes les décisions, tous les services, tous les métiers, et à tous les niveaux hiérarchiques.



Partager une vision des risques les plus importants

Une approche en termes de culture de sécurité doit viser en priorité les risques les plus graves, ceux qui menacent le plus la survie de l'organisation. Cette approche a plus de chance d'être consensuelle, d'entraîner l'ensemble des acteurs, et elle peut avoir un effet sur les risques moins graves – le contraire n'étant pas vrai.

Les risques les plus importants peuvent être différents suivant les activités, les sites, les métiers, mais ils doivent être connus et partagés par tous les acteurs de l'organisation.

La réflexion sur les risques les plus importants intègre ceux qui menacent les salariés internes, les prestataires, les clients, les riverains, l'environnement, les installations, la continuité des opérations.



Agir sur les performances en sécurité grâce à 3 piliers

Une action sur la culture de sécurité suppose une approche intégrée de la sécurité, à travers des actions cohérentes sur les dimensions techniques, le management de la sécurité, les facteurs humains et organisationnels. L'approche « culture de sécurité » ne peut pas être un palliatif à une action insuffisante dans ces trois domaines.

La prise en compte des facteurs organisationnels et humains doit tenir une plus grande place dans les approches de la sécurité.



Evaluer sa culture de sécurité, un diagnostic de l'existant

Le diagnostic est un point de départ indispensable à toute démarche d'une organisation qui souhaiterait faire évoluer sa culture de sécurité. Il porte à la fois sur les pratiques des différentes catégories d'acteurs et sur leurs perceptions de la gestion de la sécurité. Plus ce diagnostic est partagé par toutes les parties prenantes, plus les chances de les mobiliser par la suite sont élevées.

Le diagnostic ne constitue pas un objectif en soi. Il vaut mieux ne pas enclencher ce type de démarche si l'organisation n'est pas mûre pour affronter collectivement, et traiter, les problèmes (souvent profonds !) que révèle le diagnostic.



Trouver l'équilibre pertinent entre sécurité réglée et gérée

Il n'y a pas de « meilleure » culture de sécurité dans l'absolu, mais des cultures de sécurité plus ou moins adaptées à l'environnement que doit gérer l'organisation. Chaque entité doit faire des choix stratégiques pour s'efforcer d'être exemplaire dans son monde de contraintes et non importer des modèles issus d'autres contextes.

Le renforcement de la sécurité gérée – en complément de la sécurité réglée toujours nécessaire – est une piste de progrès souvent sous-exploitée. Cela suppose que l'organisation investisse dans les compétences des agents et des managers – notamment leur capacité d'arbitrage –, qu'elle favorise les marges de manœuvre du management de proximité, les débats entre professionnels et la mise en discussion collective du REX.



Impliquer le management et les acteurs de terrain

Le chemin à parcourir, pour la plupart des entreprises avancées dans le domaine de la sécurité, est de passer d'une culture de sécurité managériale à une culture de sécurité intégrée. Cela suppose à la fois d'anticiper des situations à risques, par les experts et le management, et d'écouter le personnel de terrain sur les conditions réelles des opérations.

Une culture de sécurité intégrée requiert la recherche d'un fort leadership du management, une implication accrue des salariés et de leurs représentants en matière de sécurité, la redéfinition du rôle des experts HSE et une fluidité des interfaces entre services et avec les entreprises extérieures.



Fixer l'ambition : 7 attributs pour une culture de sécurité intégrée

Les caractéristiques d'une culture organisationnelle favorable à la prise en compte de la sécurité sont connues et regroupées en sept grands attributs. Pour se diriger vers une culture de sécurité intégrée, il faut mêler une approche stratégique, la volonté de mobiliser tous les acteurs et un choix réduit de quelques processus-clés sur lesquels travailler.



Améliorer la sécurité bénéficie à toute l'organisation

L'approche par la culture de sécurité propose d'améliorer la performance en sécurité en travaillant sur les fondements du fonctionnement de l'organisation.

Dans cette optique, la sécurité est un levier stratégique pour renforcer la performance globale de l'entreprise.

Parce qu'elle peut être un sujet consensuel, la prévention des risques les plus importants constitue un bon point d'entrée pour travailler sur l'organisation. Toute avancée se traduira non seulement dans le domaine de la sécurité, mais potentiellement dans tous les autres domaines.



Faire évoluer la culture de sécurité, un projet à long terme

L'évolution de la culture de sécurité nécessite un véritable projet de changement, avec un large accord sur l'état initial de la culture de sécurité et une vision partagée sur le niveau de culture de sécurité souhaité à l'avenir.

L'évolution de la culture ne concerne pas seulement la sécurité : elle doit être basée sur des transformations profondes des dimensions de l'organisation et du mode de management.

Faire évoluer la culture de sécurité prend du temps. L'amélioration de la performance en sécurité est une démarche continue, qui nécessite une approche itérative sur un fond d'engagement constant de tous.