

## Multiplier les règles ne garantit pas la réduction du nombre d'accidents

Conviction n°11 - Mai 2015  
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.



Sans être toujours des systèmes ultra-sûrs(1), nos grands outils industriels sont régis par des systèmes de management de la sécurité et exploités via des consignes et des modes opératoires. Dans le langage courant, on appelle "règles" ces prescriptions sur les conduites à tenir dans telle ou telle situation. Les règles dépassent la vie de l'entreprise : elles sont au cœur du fonctionnement de notre vie en société.

Dans de nombreux domaines, la règle ne dépend pas de la volonté de celui qui y est soumis ; c'est un ordre, une imposition. Le domaine de la sécurité n'échappe pas aux règles, au contraire. La prescription y est très forte. Ne pas la respecter peut conduire à une situation redoutée, assortie d'une sanction, dans certains cas.

Pourtant, avec la complexification croissante de nos organisations et la multiplication des exigences, la conformité aux règles devient très coûteuse, voire impossible. De plus, la mise en œuvre de régimes d'application exagérément rigides des règles

« On assiste à des comportements automatiques et court terme de conformité aux règles plutôt qu'à des comportements réfléchis de prévention. »

(tolérance zéro) peut conduire à des dérives. On assiste alors à des comportements " automatiques " et court terme de conformité aux règles plutôt qu'à des comportements réfléchis de prévention (sous la forme d'une culture de sécurité intégrée, par exemple).

Des questions récurrentes nous sont souvent posées. Pourquoi les gens enfreignent-ils les règles ? Qu'est-ce qui fait que les gens décident de les respecter ? Jusqu'où faut-il aller avec les règles ?

Nous décidons de ne pas obéir aux règles pour de nombreuses raisons. Le besoin de sens pour celui qui doit utiliser la règle est un élément fondamental des stratégies de

conformité. Sans vouloir tout couvrir, voici quelques pistes de réflexion :

1. Favoriser la remontée des conditions qui poussent à ne pas respecter les règles. Les opérateurs connaissent leur travail et les cas dans lesquels la conformité est impossible. Encourager cette remontée est la première étape du traitement des situations qui causent les violations,
2. Construire des règles avec les opérateurs concernés en amont de la mise en œuvre est un moyen très efficace pour réduire le nombre d'accidents, pour garantir plus de conformité grâce aux règles choisies et limiter le nombre de violations,
3. Fixer des règles d'arrêt partagées par tous. Ces règles permettent aux opérateurs de stopper le travail sans hésitation lorsque les conditions l'exigent. Cette décision est facilitée lorsqu'elle est encouragée par l'encadrement,



4. Encourager une attitude interrogative de la sécurité gérée. Pour telle action à réaliser dans tel contexte à risque, et pour telles conditions de travail, quelle est la manière la plus sûre d'agir ? Que recommandent mes collègues expérimentés, le référent HSE, l'encadrement ?
5. Réfléchir aux objectifs stratégiques que se donne l'entreprise, aux moyens alloués à ces objectifs et aux conditions de travail que cela crée pour les opérateurs. Une grande part des violations sont simplement des tentatives de faire son travail dans des conditions dégradées.

**« Le besoin de sens pour celui qui doit utiliser la règle est un élément fondamental des stratégies de conformité. »**