



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2021

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
DU 12 MAI 2022

SOMMAIRE

Éditorial5

Une association pour
la culture de sécurité6

Un large éventail d'activités
auprès de tous les acteurs7

Des adhérents représentatifs
de la diversité des enjeux de sécurité 8

Les hommes et les femmes de l'icsi10

UNE ASSOCIATION AU SERVICE D'UNE COMMUNAUTÉ PLURIELLE

Échanger : la fabrique collective
de la culture de sécurité.....14

Une campagne grand public sur les impacts
de la crise sur la gestion des risques..... 17

Un partenariat sur les risques industriels
avec la Métropole de Rouen 19

Une action renforcée
auprès des petites entreprises 21

DE L'INNOVATION EN SÉCURITÉ À L'OPÉRATIONNALISATION

Prospective & innovation : préparer
la culture de sécurité du futur..... 25

Le Maori professionnalise les managers
sur les enjeux de sécurité 27

Formation : des programmes adaptés
aux besoins des entreprises 28

Un nouveau parcours e-learning
sur le leadership en sécurité..... 30

La Safety Academy, un centre
de ressources en ligne pour la sécurité..... 32

Une offre d'accompagnement
enrichie pour les adhérents 33

La bonne dynamique
des activités à l'international..... 36

2022@Icsi | Directeur de la publication : Ivan
Boissières | Coordination : Clotilde Gagey |
Rédaction : Exergue | Conception et réalisation :
Arekusu, Alexandra Pourcellié | Photos : Istock
photos | Impression : Delort Imprimerie



ÉDITORIAL

Après une année 2020 lourdement impactée par la crise de la Covid, 2021 a été marquée pour l'Institut pour une culture de sécurité industrielle (Icsi) par une forte reprise d'activité.



L'icsi, au travers de ses équipes, a fait preuve de résilience en passant au-delà de cette crise. Il a su maintenir ses compétences et proposer des activités à ses membres, malgré les contraintes multiples qui ont perduré, pour continuer à faire progresser la culture de sécurité. Cela a bien évidemment été rendu possible par le recours aux solutions digitales développées par l'icsi ces dernières années.

Si la reprise de l'activité - notamment de formation et d'accompagnement - est réelle, il est important de rappeler que l'icsi n'est pas un cabinet de consultants mais bien une association dotée d'une vocation d'intérêt général. Notre objectif est de diffuser la culture de sécurité industrielle, et cela implique de travailler avec les différents acteurs de la sécurité : industriels bien sûr mais aussi autorités de contrôle, organisations syndicales, collectivités, universités et grandes écoles, etc. Il nous appartient de continuer à mettre en œuvre cette vocation. Ainsi, les activités associatives historiques de l'Institut telles que les groupes d'échange entre les membres

des différents collèges ont été poursuivies tout au long de l'année avec assiduité. Une campagne de prévention sur l'impact de la Covid sur la gestion des risques a par ailleurs été menée et largement suivie par la communauté des adhérents et au-delà. L'icsi a également poursuivi son partenariat avec l'association MASE pour toucher les TPE et PME sur l'ensemble du territoire et leur proposer des formations sur la culture de sécurité. Enfin un partenariat a été créé avec la Métropole de Rouen Normandie pour développer plusieurs actions d'envergure sur le territoire rouennais frappé par le récent accident de Lubrizol.

En conclusion, je voudrais souligner le travail important qui a été réalisé pour mieux structurer l'Institut. Nous avons relancé notre réflexion sur ses missions fondamentales et ses objectifs. La rédaction du business model a ainsi permis de clarifier les activités et l'offre de l'icsi. Nous devons poursuivre le travail sur ces sujets et mettre en œuvre les orientations et les décisions prises. Cette mise en œuvre est bien amorcée et je n'ai aucun doute sur la capacité des équipes de l'icsi à relever l'ensemble des défis qui sont devant nous.



André-Claude Lacoste,
Président de l'icsi

UNE ASSOCIATION POUR LA CULTURE DE SÉCURITÉ

L'Institut pour une culture de sécurité industrielle, Icsi, est une association à but non-lucratif créée en 2003 à la suite de l'accident de l'usine AZF de Toulouse. Sa vocation est de contribuer, avec l'ensemble des parties prenantes, à faire progresser collectivement la culture de sécurité sur les territoires et prévenir les accidents graves, mortels et technologiques majeurs dans les industries à risques comme le nucléaire, le gaz ou la pétrochimie, mais aussi dans d'autres secteurs comme le transport ou le BTP.

AU SERVICE DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

L'icsi est un carrefour, un espace ouvert d'échange de savoirs et d'expériences, entre les parties prenantes de la sécurité parmi lesquelles figurent des entreprises, des organisations syndicales, des collectivités territoriales, des associations, des universités, des grandes écoles, etc. Il offre la possibilité d'échanger dans la plus grande diversité et liberté, et reconnaît la légitimité de tous les points de vue. L'icsi s'attache à travailler dans un esprit d'intérêt général. Ainsi, il propose et développe gratuitement des projets auprès des collègues non-industriels, tels que les syndicats et les collectivités territoriales.

www.icsi-eu.org

LES MISSIONS DE L'ICSI

- Améliorer la sécurité dans les entreprises par la prise en compte du risque industriel sous tous ses aspects : technique, organisationnel et humain.
- Favoriser un débat ouvert entre les entreprises à risque et la société civile, par une meilleure « éducation » à la gestion du risque et à l'amélioration de la sécurité.
- Favoriser l'acculturation de l'ensemble des acteurs de la société aux problèmes des risques et de la sécurité.



UN LARGE ÉVENTAIL D'ACTIVITÉS AUPRÈS DE TOUS LES ACTEURS

L'icsi propose à ses adhérents et à l'ensemble de sa communauté, des activités variées au service d'un même objectif : faire progresser collectivement la culture de sécurité industrielle.

LES GROUPES D'ÉCHANGE

L'icsi constitue régulièrement des groupes d'échange qui sont des espaces ouverts et indépendants propices à la mise en débat et au partage d'expérience. Ils sont réservés aux adhérents et permettent de faire avancer la connaissance et la réflexion sur les sujets liés à la maîtrise des risques industriels. Le temps de leur activité, ils mènent différents types d'actions :

- partage d'expérience, de connaissances et de bonnes pratiques sur une thématique ;
- interventions d'experts et de témoins extérieurs, visites de sites industriels ;
- conception de livrables (publications, vidéos, formations, etc.) et participation à leur diffusion ;
- projets de développement : pilotes industriels, expérimentations terrain, projets de recherche.

LA FORMATION INITIALE ET CONTINUE

L'icsi assure de la formation continue dans ses domaines d'expertise : culture de sécurité, facteurs organisationnels et humains (FOH), prévention des accidents graves et mortels, leadership, culture juste, arbitrage, etc. Ces formations peuvent être organisées en intra-entreprise ou en inter-entreprises, en présentiel et/ou distanciel. De plus, l'icsi pilote avec l'ESCP Business School un Executive Mastère Spécialisé « Manager des organisations à risques » (Maori). Il s'agit d'une formation diplômante de haut niveau (Bac +6) sur 2 ans, pour les managers en activité.

LES MISSIONS D'ACCOMPAGNEMENT ET D'EXPERTISE

L'icsi propose une méthodologie pour faire progresser la culture de sécurité des organisations. Cette démarche de changement sur le long terme, destinée à impliquer toutes les parties prenantes et leurs représentants, est le fruit de travaux scientifiques de haut niveau sur les théories du changement et de l'engagement. Elle s'appuie sur un modèle d'analyse éprouvé, au travers de 7 attributs d'une culture de sécurité intégrée.

LA DIFFUSION AU PLUS GRAND NOMBRE DES CONCEPTS LIÉS À LA CULTURE DE SÉCURITÉ

L'icsi utilise divers moyens de communication pour sensibiliser le plus grand nombre à la culture de sécurité, au sein de sa communauté d'adhérents, mais également au-delà.

L'icsi publie de nombreux ouvrages, articles ou magazines, tous librement téléchargeables sur son site Internet (www.icsi-eu.org). L'institut organise des événements, conférences, symposiums, gratuits et accessibles au grand public. Il dispose de canaux de communication multiples (site Internet, réseaux sociaux, newsletter) et mène aussi des campagnes de prévention grand public sur 18 mois, sur des thématiques liées à la culture de sécurité.

DES ADHÉRENTS REPRÉSENTATIFS DE LA DIVERSITÉ DES ENJEUX DE SÉCURITÉ

L'icsi réunit des acteurs de tous horizons : entreprises de toutes les branches industrielles, universités et organismes de recherche, instituts publics et privés, collectivités territoriales, organisations syndicales, associations, etc.

En 2021, cette communauté plurielle intégrant les différentes parties prenantes de la sécurité industrielle a accueilli 4 nouveaux adhérents, dont 3 en Amérique du Sud :

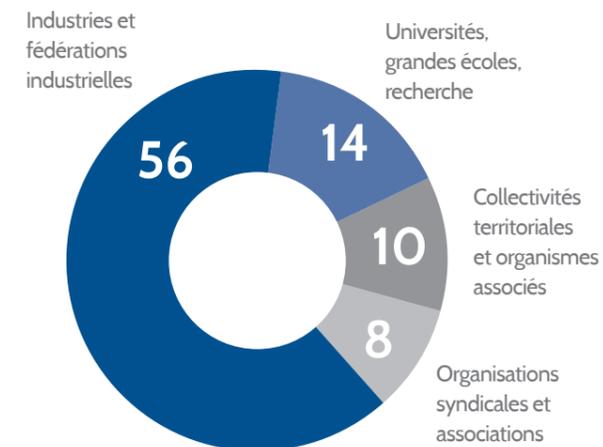
- **Métropole Rouen Normandie** : intercommunalité regroupant 71 communes et plus de 500 000 habitants.
- **Terminales Marítimas Patagónicas SA (Termap)** : société dans le domaine de la réception, du stockage et de la distribution de pétrole brut des gisements du bassin du golfe de San Jorge (Argentine).
- **Colegio Medical Rosario** : syndicat des médecins de la 3^e ville d'Argentine, Rosario.
- **La Fraternidad** : syndicat des chemins de fer argentins représentant plus de 6 500 conducteurs.

L'année a aussi été marquée par le départ d'une entreprise, Europharmat. Plusieurs adhérents mis en difficulté par la crise ont par ailleurs demandé une suspension temporaire de leur adhésion.

LES PERSPECTIVES 2022

Depuis le début de l'année 2022, plusieurs demandes de nouvelles adhésions ont été reçues et font l'objet d'un examen suivant le nouveau processus. Par ailleurs, afin de resserrer les liens de la communauté et de répondre toujours mieux aux attentes de chacun, l'icsi met progressivement en place un suivi plus personnalisé des adhérents.

RÉPARTITION DES 88 ADHÉRENTS DE L'ICSI



EN CHIFFRES



88
adhérents
à fin 2021



4
nouveaux adhérents,
dont 3 en Amérique latine

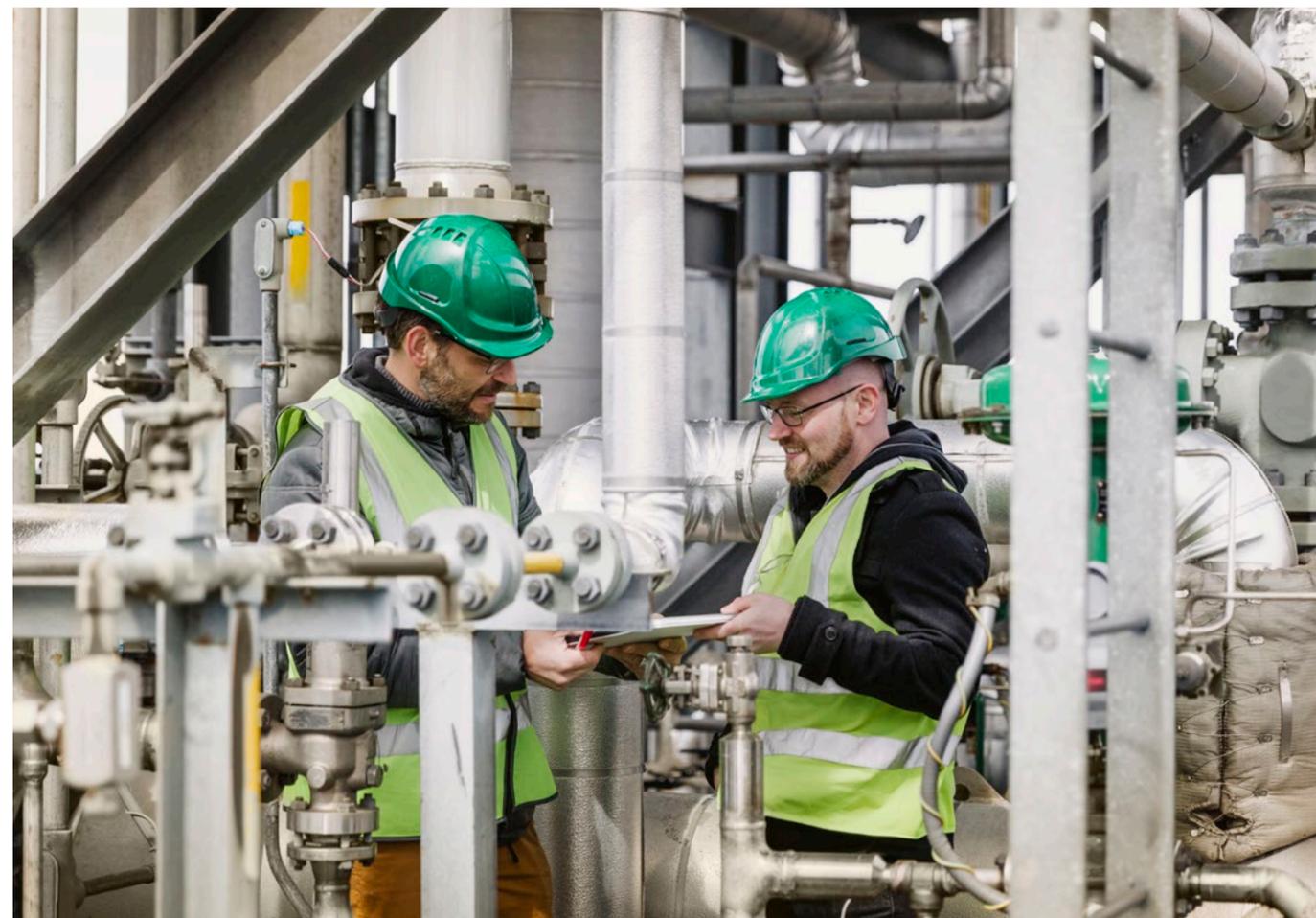
UN NOUVEAU PROCESSUS D'ADHÉSION

L'icsi a à cœur de maintenir sa dynamique de recrutement de ses adhérents sur des critères qualitatifs, afin de pérenniser dans le temps la richesse des échanges entre les membres et de continuer à leur offrir des prestations de haut niveau compatibles avec ses ressources internes. En cohérence avec cet objectif, le processus d'adhésion a été renouvelé depuis la fin 2020, pour approfondir avec les candidats leurs motivations : prestation particulière (diagnostic culture de sécurité, formation) ou démarche globale d'évolution de la culture de sécurité. Ceux-ci sont notamment invités à s'interroger sur les investissements qu'ils sont prêts à mener en interne pour développer les compétences sur les facteurs organisationnels et humains (FOH) et la culture de sécurité, et sur leur implication dans la vie de l'association (groupes d'échange, webinaires, observatoires...).

LA RÉPARTITION DES MEMBRES DE L'ICSI

À fin 2021, l'icsi comptait 88 adhérents :

- 56 dans le collège « Industries & fédérations industrielles »
- 14 dans le collège « Universités, grandes écoles, instituts spécialisés et centres de recherche »
- 10 dans le collège « Collectivités territoriales et organismes associés »
- 8 dans le collège « Organisations syndicales et associations »



LES HOMMES ET LES FEMMES DE L'ICSI

30 

collaborateurs salariés

dont 26 en France et 4 en Argentine

3 

implantations

à Toulouse, Lyon et Buenos Aires

L'icsi est une association à taille humaine dont la force repose sur l'engagement et le dynamisme de son équipe, composée d'une trentaine de salariés. L'Institut s'appuie également sur un réseau de bénévoles et de partenaires engagés.



La majeure partie de l'équipe Icsi au début de l'année 2022

LE COMITÉ DE DIRECTION

Autour d'André-Claude Lacoste, président de l'icsi, le comité de direction réunit :

- Ivan Boissières, directeur général
- Pauline Fabre, secrétaire générale
- Jean Pariès, directeur scientifique
- Dounia Tazi, directrice des opérations
- Jean-Marc Vaugier, directeur général adjoint et directeur développement

LE BUREAU DE L'ASSOCIATION

Président : André-Claude Lacoste
Vice-président : Cyril de Coatpont (TotalEnergies)
Secrétaire : Isabelle Delobel (SNCF)
Trésorier : Joël Bertrand (CNRS)

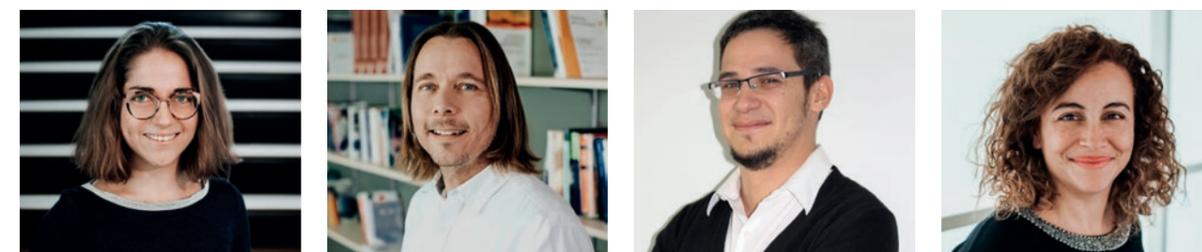
Amhed Abzizi a démissionné du poste de vice-président du bureau de l'icsi en 2021 suite à son changement de fonction au sein de son entité. Cyril de Coatpont a été élu pour lui succéder.

UNE ÉQUIPE EN CROISSANCE

En 2021, l'équipe de l'icsi a accueilli 2 nouveaux collaborateurs :

- Benjamin Razaiarisoa, expert en facteurs organisationnels et humains
- Magaly Tessier, au support de la direction des opérations

Antoine Moreau, expert en facteurs organisationnels et humains, a quitté l'association.



LES PERSPECTIVES 2022

Plusieurs arrivées sont effectives pour 2022 :

- Alain Noizet, expert en facteurs organisationnels et humains
- Julieta Vega, en charge des aspects administratifs de la succursale Icsi Latam
- Deux experts espagnols, Jesus Villena et Laura Ferrer, avec la perspective de l'ouverture d'une filiale en Espagne.

**UNE ASSOCIATION
AU SERVICE D'UNE
COMMUNAUTÉ PLURIELLE**

ÉCHANGER : LA FABRIQUE COLLECTIVE DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ

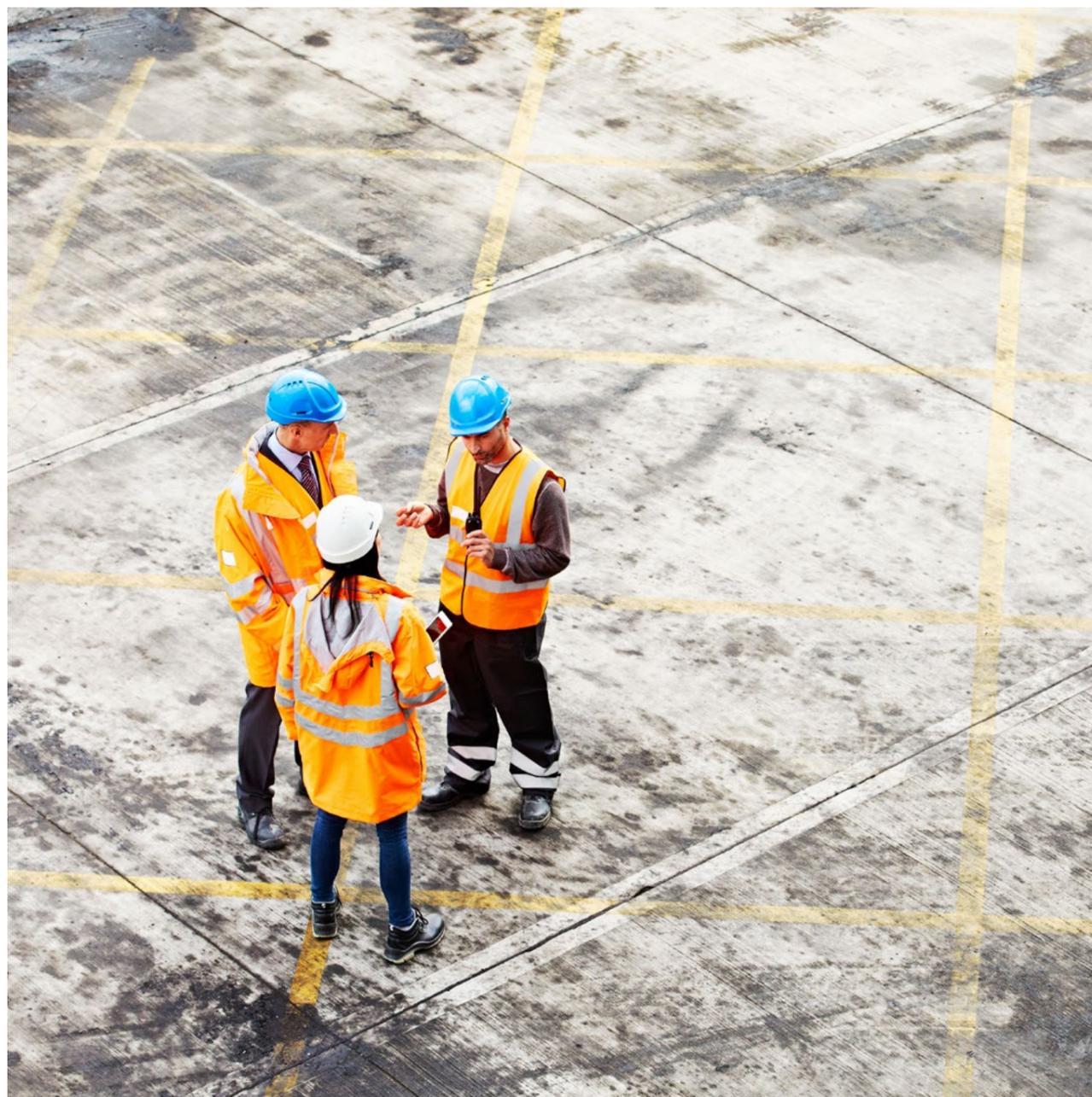
C'est au sein des groupes d'échange, cadres privilégiés de discussion et de partage d'expérience, que les membres de l'Insi apportent leur contribution à la compréhension des thématiques de sécurité et à la recherche de nouvelles solutions.

Cellules de base de la démarche collaborative de partage d'expérience et d'innovation de l'Insi, les groupes d'échange et de travail constituent des espaces de discussion ouverts et indépendants sur les enjeux de sécurité entre nos adhérents. Autour d'une thématique donnée pour une période d'environ deux ans, ils réunissent des membres issus des différents collèges. Plusieurs fois par an, ceux-ci se réunissent pour échanger sur les bonnes pratiques, rencontrer des experts, faire des visites de terrain et explorer de nouvelles pistes pour développer la culture de sécurité. Les résultats de leurs travaux sont ensuite diffusés sous de multiples formats (publications, formations, etc.). Trois groupes étaient actifs en 2021 : deux groupes d'échange et un groupe de travail.

EN CHIFFRES

3 

groupes actifs
en 2021



DIALOGUE SOCIAL ET CULTURE DE LA SÉCURITÉ

Lancé en 2019, ce groupe d'échange réunit organisations syndicales (CFDT, FO, CGT, CFE-CGC), industriels, associations professionnelles (OPPBT, France Chimie), universitaires (ESCP Business School, INP Bordeaux) et Direction générale du travail. Ses réflexions visent à identifier les voies d'un dialogue social constructif contribuant à la politique de sécurité et à la prévention des risques, dans un contexte marqué par les transformations des instances représentatives et par la crise de la Covid-19. Elles se structurent autour de 3 grands axes :

- l'impact des évolutions réglementaires et de la création de nouvelles instances (CSE et CSSCT) ;
- la formation des membres des CSE et CSSCT à la prévention des accidents mortels et technologiques majeurs ;
- la prise en compte du dialogue social dans le développement des 7 attributs d'une culture de sécurité.

Le groupe d'échange s'est réuni 5 fois en 2021. Un « Cahier de la sécurité industrielle », en cours de rédaction, présentera les conclusions de ses travaux dans le courant de l'année 2022. Ces résultats alimenteront également une nouvelle formation à destination des organisations syndicales et des membres de CSE, dont un pilote est actuellement codéveloppé avec la CFDT.

PROCESSUS D'ALERTE ET GESTION DE CRISE

Ce groupe d'échange a été créé en 2020 à la suite de l'accident de l'usine Lubrizol près de Rouen en septembre 2019, afin de réfléchir à la culture de sécurité sur les territoires concernés par des risques d'accident majeur et d'améliorer les processus d'alerte des populations. Ses membres provenant d'horizons très divers – collectivités, industriels, ministère de l'Intérieur, associations, experts, universitaires, ONG, organisations syndicales – se sont réunis 5 fois en 2021.

Les travaux du groupe se déroulent en deux phases : dans un premier temps, les participants se sont acculturés aux

enjeux de la thématique, en rencontrant des experts et des chercheurs. Ils ont par exemple interrogé le professeur de psychologie au travail et d'ergonomie Dongo Rémi Kouabenan, pour évoquer la perception des risques et les comportements des populations. La 2^e phase est consacrée à la recherche de solutions concrètes, notamment sur les processus d'alerte.

Les réflexions se poursuivent, mais plusieurs enseignements ont déjà été mis en lumière, comme l'importance de comprendre et d'anticiper la diversité des réactions et la dynamique des comportements lors d'une catastrophe, et la nécessité d'associer en amont les populations à la prévention. Cela implique de passer d'une approche réglementaire descendante à une démarche de co-construction avec les territoires pour définir et mettre en œuvre les dispositifs d'alerte et de gestion de crise.

COVID-19 ET GESTION DES RISQUES

Le plus récent des groupes est un groupe de travail (GT), plus restreint par nature qu'un groupe d'échange. Ce GT a été constitué dans le prolongement de la crise sanitaire. Il a pour objectif de réfléchir aux impacts de la crise sur la gestion des risques et aux mesures prises pour y faire face, afin de mieux se préparer à de futures crises. Au total, 6 réunions ont eu lieu en 2021, réunissant régulièrement une douzaine de membres, principalement des industriels (Air France, Air Liquide, EDF, OPPBTP, RTE, Schneider Electric, SNCF, Suez, etc.) et des autorités publiques (ASN, DGAC).

LES PERSPECTIVES 2022

Dans le cadre de la campagne 2022 de l'Icsi menée sur la thématique du Leadership en sécurité, un nouveau groupe de travail se consacrera plus spécifiquement au « Leadership dans l'incertain ». L'Icsi souhaite ainsi compléter son approche du leadership en sécurité autour des 7 principes en prenant en compte le contexte post-Covid marqué par l'incertain. Les membres du groupe chercheront notamment à identifier et à valider les compétences particulièrement importantes, voire nouvelles, du leadership en sécurité pour mieux affronter la complexité des systèmes et les transformations du monde à venir.

Le symposium international organisé en partenariat avec la Resilience Engineering Association (REA) et Naturalistic Decision Making le 23 juin 2021 a été l'occasion de présenter les premières conclusions du groupe sur les enseignements de la crise. Le niveau de maturité par rapport à la sécurité avant la crise a déterminé la capacité de réponse des organisations, et l'adaptation de l'industrie s'est souvent révélée peu conforme aux modèles théoriques existants. Une certitude : la crise a eu un effet accélérateur sur les évolutions déjà engagées dans le monde du travail.

Le travail du GT se poursuit au 1^{er} semestre 2022, et donnera lieu à la publication d'un prochain « Cahier de la sécurité industrielle ».

LEARNING EXPEDITION : UNE RENCONTRE IMMERSIVE SUR LE TERRAIN

En 2021, l'Icsi a expérimenté une nouvelle modalité d'échange entre deux adhérents sous la forme d'une « Learning Expedition ». Durant une journée, les membres du comité exécutif d'Air France ont visité la plateforme TotalEnergies de Normandie, afin d'observer sur le terrain la manière dont le groupe industriel gère les enjeux de sécurité et met en œuvre les bonnes pratiques de leadership en sécurité. Ils ont notamment assisté à une réunion de coordination de travaux, à une visite sécurité et à une animation sécurité par un manager. L'objectif de cette expérience immersive est de donner l'occasion aux dirigeants de rencontrer d'autres modèles, d'autres organisations et d'autres cultures d'entreprise dans un secteur complètement différent pour nourrir la réflexion sur leur propre culture de sécurité. Le retour positif des deux entreprises confirme l'utilité de ce nouveau format de partage d'expérience entre membres de l'Icsi, pour l'hôte comme pour le visiteur.



UNE CAMPAGNE GRAND PUBLIC SUR LES IMPACTS DE LA CRISE SUR LA GESTION DES RISQUES

Face aux bouleversements de tous ordres créés par la pandémie de Covid-19, l'Icsi a mobilisé sa communauté autour d'un dispositif global pour en analyser les conséquences sur la gestion des risques et se préparer à être plus résilient dans les futures crises qui pourraient survenir.

Dès 2020, l'Icsi a engagé un travail collectif sur les impacts de la crise sanitaire sur la maîtrise des risques majeurs dans le cadre d'une campagne « Covid-19 et gestion des risques ». Ce programme de réflexion et d'action s'est poursuivi tout au long de l'année 2021 autour de 3 grands axes : la réalisation d'un benchmark des pratiques industrielles, une approche prospective sur la sécurité de demain avec un groupe de travail dédié à cette thématique, et des partenariats avec des réseaux scientifiques pour replacer la réflexion dans une perspective internationale plus large.

EN CHIFFRES

3 

webinaires en 2021

FÉVRIER :
Jean-Pierre Brun,
professeur de
management à
l'Université Laval et
expert à Empreinte
Humaine, et
Patrick Benjamin,
secrétaire du GEPI

MARS :
Emmanuelle Léon,
professeure de
management à l'ESCP
Business School et
directrice scientifique
de la chaire
« Reinventing work »,
et René Amalberti,
directeur de la Foncsi

AVRIL :
Hervé Laroche,
professeur de
management à
l'ESCP Business
School, et Jean
Pariès, directeur
scientifique
Icsi-Foncsi

UNE SÉRIE DE WEBINAIRES AVEC LES ADHÉRENTS ET DES EXPERTS

La campagne a bénéficié de la diversité des adhérents de l'icsi, qui ont partagé leur expérience et leurs analyses sur la place de la sécurité pendant la crise et à la reprise, l'évolution de la perception des risques ou les changements du climat social. Entre juillet 2020 et avril 2021, 7 webinaires croisant des témoignages de terrain et des regards de scientifiques et d'experts ont ainsi été organisés, réunissant entre 150 et 250 participants à chaque session. Ils ont ensuite fait l'objet d'une diffusion auprès d'un plus large public, par la mise en ligne des vidéos sur la chaîne Youtube de l'icsi « Sécurité industrielle », et la publication de synthèses sur le site de l'icsi et sur les réseaux sociaux.

DES CANAUX DE COMMUNICATION DYNAMIQUES

Depuis la fin 2020, l'icsi a enrichi son dispositif de communication digitale pour diffuser au plus grand nombre les informations sur les concepts liés à la culture de sécurité.

Le site Internet repensé propose notamment une section « Mag' », sur laquelle une soixantaine d'articles de fond ont été publiés en 2021. Cette stratégie de contenus ambitieuse a soutenu la dynamique de la consultation du site, avec chaque mois plus de 13 000 sessions ouvertes, 10 000 utilisateurs et 26 000 pages vues. Les publications de l'icsi accessibles sur le site (« Essentiels », « Cahiers » et « Convictions ») ont généré 11 000 téléchargements en 2021, dont 2 500 pour l'« Essentiel de la culture de sécurité ».

Les réseaux sociaux ont connu également une évolution positive, avec, à fin 2021, 6 700 abonnés et 14 000 impressions de posts par mois sur LinkedIn ; ainsi que 2 500 abonnés et 143 000 vidéos vues sur la chaîne Youtube « Sécurité industrielle ».

UN « DOSSIER SPÉCIAL » EN LIGNE SUR LA CRISE ET LA GESTION DES RISQUES

Au terme de cette campagne, l'icsi a restitué les conclusions de ses différents travaux sous la forme d'un dossier en ligne publié sur son site Internet en décembre 2021 : « La crise de la Covid, révélateur et accélérateur de changements pour la gestion des risques ». En 5 articles, il analyse la manière dont l'industrie a fait face aux bouleversements générés par la crise de la Covid et s'est adaptée pour maintenir un haut niveau de sécurité, et il propose des pistes pour se préparer aux prochaines crises, autour notamment de la résilience organisationnelle. Dans la même optique de valorisation de ces contenus et de large diffusion de la culture de sécurité, ces articles sont relayés par des publications régulières sur les réseaux sociaux, et l'icsi proposera au premier semestre 2022 une édition de ce « Dossier spécial » en format magazine imprimé.

LES PERSPECTIVES 2022

La nouvelle campagne de prévention grand public lancée en 2022 porte sur le « Leadership en sécurité ». Ce sujet de fond est impacté par les évolutions de la société et des organisations, alors que les entreprises matures ont quasiment toutes lancé des programmes de transformation managériale et que la situation sanitaire a fait évoluer la manière d'exercer son leadership en sécurité dans un contexte incertain. L'objectif est de proposer de nouvelles connaissances, pratiques et modes de gestion de la sécurité, en innovant et en s'appuyant sur les fondamentaux de l'icsi : l'échange, la recherche, l'opérationnalité. Pour cela, l'icsi déploie un ensemble d'actions tout au long de l'année :

- une campagne de communication d'intérêt général comprenant des publications régulières sur le web et les réseaux sociaux, un « Essentiel » et l'organisation d'une grande manifestation à Paris : les « Rencontres » ;
- l'animation d'un « Observatoire » pour travailler sur 2 jours avec les membres de l'icsi sur le leadership sécurité ;
- le pilotage d'un groupe de travail sur le leadership dans l'incertain ;
- et un parcours de formation e-learning sur le leadership sécurité dans l'incertain.

UN PARTENARIAT SUR LES RISQUES INDUSTRIELS AVEC LA MÉTROPOLÉ DE ROUEN

Aider la collectivité à sensibiliser la population et définir localement des solutions pour améliorer la cohabitation entre industries à risque et territoire rouennais : tels sont les objectifs de cet accompagnement sur mesure.

L'incendie de Lubrizol, en septembre 2019, a remis au cœur de l'actualité la question des risques technologiques et de la cohabitation des industries avec les territoires. À la suite de cet accident, la Métropole Rouen Normandie et l'icsi ont noué un partenariat en 2021 pour développer sur son territoire la culture de sécurité de l'ensemble des acteurs : industries, collectivités et également la population.

UNE ENQUÊTE PRÉPARATOIRE

Un projet est en cours pour mettre en place une instance locale de participation citoyenne autour des risques industriels, en s'inspirant du modèle de la conférence riveraine mise en place à Feyzin en 2007. La conception de cette nouvelle instance citoyenne rouennaise s'appuiera sur une enquête sociologique auprès des habitants de la métropole, réalisée par des chercheurs sous la forme d'entretiens approfondis et de questionnaires en ligne. L'objectif est de recueillir des données qualitatives et quantitatives sur les conditions d'une mobilisation citoyenne, sur les acteurs qui devraient prendre part au dispositif et sur les sujets qui devraient y être inscrits. L'année 2021 a été consacrée à la préparation de ce travail.



LE REGARD DE CHARLOTTE GOUJON,
vice-présidente de la Métropole
Rouen Normandie

« Après le retour d'expérience de l'incendie de l'usine Lubrizol, nous avons souhaité que le sujet de la culture du risque et que l'ensemble des enjeux liés à la sécurité industrielle fassent l'objet de politiques publiques portées par la Métropole. Nous avons investi ce champ d'action pour travailler à mieux informer la population, l'associer à la réflexion et aux enjeux et sensibiliser le grand public. Nous avons fait le choix de nous rapprocher de l'icsi pour monter un projet global sur cette question de la sécurité industrielle autour des 4 grands axes que sont la mise en place d'une conférence riveraine, l'amélioration des dispositifs d'alerte, la formation et la recherche. Pour la Métropole de Rouen, c'est une nouveauté de se pencher sur ces sujets pour lesquels un service a été constitué, et il est important de s'appuyer sur un acteur reconnu qui accompagne notre montée en compétence en tant que collectivité et en tant qu'élu. »



DISPOSITIFS D'ALERTE

Le partenariat comporte également un volet de formation, destiné à acculturer les élus et une partie des agents de la métropole à la question des risques industriels, qui doit démarrer également en 2022. L'icsi accompagne aussi la collectivité sur la gestion de crise, au travers de l'expérimentation d'un système d'alerte par SMS, ou Cell Broadcast, réalisé dans la perspective de la mise en place d'un nouveau système national d'alerte. L'icsi participera à titre d'observation à un test grandeur nature qui sera réalisé à Rouen en 2022. Cela permettra de mener une réflexion sur la manière la plus efficace de diffuser les messages d'alerte auprès des différentes cibles de population, en prenant en compte aussi bien les aspects technologiques que les règles de communication au regard de déterminants psychologiques et cognitifs.

CONTRIBUTION AU FORUM DE LA RÉSILIENCE

Dans le cadre de ce partenariat, l'icsi a organisé et animé deux temps forts du Forum de la résilience (4 et 5 octobre 2021), le rendez-vous de la Métropole de Rouen pour questionner les avancées et la résilience du territoire depuis l'incendie de Lubrizol. Une première table ronde a réuni des acteurs nationaux et locaux pour débattre de la manière de favoriser la participation citoyenne à la prévention

des risques industriels, en présence notamment du directeur général de la prévention des risques du ministère de la Transition écologique. Le lendemain, une deuxième table ronde a été consacrée à « L'alerte des populations et la gestion de crise », avec la participation du ministère de l'Intérieur sur la prochaine mise en place du dispositif d'alerte par SMS. Elle a également permis de présenter les travaux du groupe d'échange de l'icsi dédié à cette thématique. À l'occasion du Forum, le quotidien *Le Monde*, partenaire de l'événement, a publié une tribune du directeur général de l'icsi, Ivan Boissières. Sous le titre « Les comportements en temps de crise dépendent de la lente construction des liens en temps de paix », l'article souligne l'enjeu de la prévention des risques industriels et de la concertation citoyenne.

LES PERSPECTIVES 2022

L'année 2022 marque la véritable entrée en phase opérationnelle du partenariat. À l'issue de l'enquête sociologique, l'icsi présentera ses conclusions à l'automne, avec l'objectif de mettre en place l'instance de concertation sur le territoire rouennais avant la fin de l'année.

UNE ACTION RENFORCÉE AUPRÈS DES PETITES ENTREPRISES

La MASE Académie développée en partenariat avec le MASE propose gratuitement aux PME et TPE des parcours de formation thématiques et des ressources adaptées à leur organisation sur la culture de sécurité. Son déploiement s'est accéléré en 2021.

La culture de sécurité concerne tout autant les petites entreprises que les grands groupes industriels. C'est la raison pour laquelle l'icsi a engagé un partenariat avec le MASE depuis plusieurs années, afin de mettre son expertise à la disposition des TPE et PME. Cette collaboration s'est concrétisée par la publication, en 2018, du livret « Les conseils de Masecotte », qui propose aux 6 000 adhérents du MASE un ensemble de ressources sur la culture santé, sécurité, environnement (SSE). Puis en 2020, afin de compléter ces services et de faciliter la mise en œuvre opérationnelle des bonnes pratiques, l'icsi et le MASE ont développé, avec le soutien de France Chimie, une plateforme digitale de formation : la MASE Académie. Testée avec succès auprès des adhérents du MASE Ile-de-France Normandie Centre, la MASE Académie a été déployée progressivement dans 3 nouvelles associations régionales en 2021 : MASE Antilles-Guyane, MASE Atlantique et MASE Sud-Ouest.

EN CHIFFRES

5

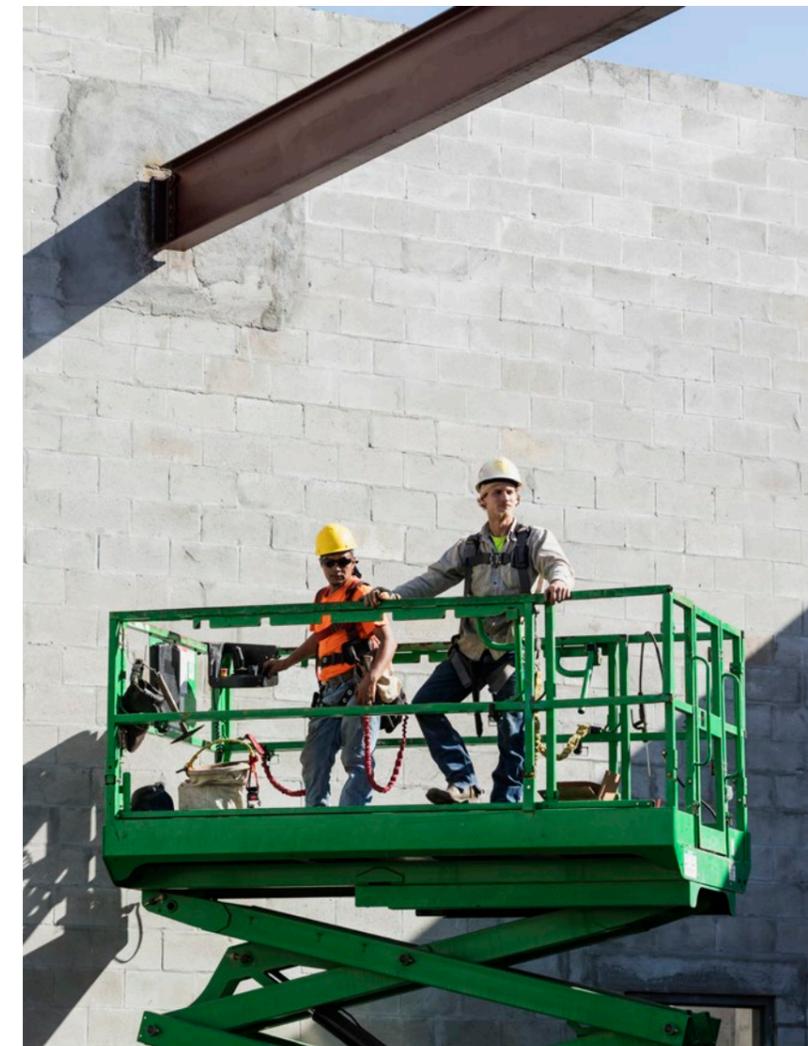
parcours de formation

disponibles sur la MASE Académie en 2021

98%

d'entreprises convaincues

de l'utilité du dispositif lors de l'expérimentation de la version test



DEUX NOUVEAUX PARCOURS DE FORMATION

En complément des fiches conseils de Masecotte, le site propose plusieurs parcours de formation sur la culture SSE, sous forme de vidéos de témoignage, tutoriels, modules e-learning, quiz, supports d'animation et guides pratiques de déploiement. Il s'adresse à l'encadrement de tout niveau des entreprises adhérentes du MASE. De nouveaux modules thématiques sont venus enrichir les 3 parcours initiaux proposés sur la MASE Académie, « Culture globale et conduite du changement », « Leadership : les fondamentaux » et « Leadership : application terrain, la minute d'arrêt sécurité ». Ces 2 modules traitent de la « Prévention des accidents graves et majeurs » et de « La remontée d'information et son traitement », porte d'entrée de la culture de la transparence qui, dans le modèle développé par l'Icsi, fait partie des attributs d'une culture de sécurité performante. Toujours dans l'optique d'être le plus opérationnel possible, les deux nouveaux parcours intègrent des tutoriels illustrant plus concrètement certains concepts clés comme le « diamant de la prévention », le « nœud papillon », les « règles qui sauvent » et « le document unique ».

Depuis la fin 2020, les adhérents du MASE ont également accès à un questionnaire d'autoévaluation permettant de faire un diagnostic du niveau de culture de sécurité intégrée de leur organisation.



LE REGARD DE PHILIPPE LESAGE,
Président du MASE Ile-de-France
Normandie Centre

« Le MASE développe depuis des années des services aux adhérents autour des bonnes pratiques de sécurité pour améliorer la performance des entreprises. La culture de sécurité est un point sur lequel nous souhaitons aider davantage les petites structures, qui souvent se sentent un peu éloignées sur ces questions nécessitant un engagement direct des dirigeants. L'intérêt du travail mené avec l'Icsi en particulier autour des facteurs humains est d'étayer notre approche "pratico-pratique" par une démarche experte sur la sécurité reposant sur des études et un vrai travail scientifique sur les concepts. C'est cette complémentarité qui permet de construire des outils efficaces, et d'offrir à nos adhérents des modules et des ressources facilement accessibles, qui sont déjà déployés sur le terrain. Certains de nos adhérents ont commencé à s'appropriier ces éléments pour améliorer la sécurité dans leur entreprise. Les retours d'expériences de sociétés qui ont déjà utilisé la MASE Académie sont très positifs. Pour aller plus loin, nous travaillons déjà sur les nouveaux modules pour les années à venir. »

LES PERSPECTIVES 2022

La collaboration fructueuse entre l'Icsi et le MASE se poursuit en 2022 avec la montée en puissance du dispositif de la MASE Académie. Sur le plan géographique d'abord, puisque trois nouvelles associations régionales ont décidé de déployer la plateforme auprès de leurs adhérents, MASE Hauts-de-France, MASE Est et MASE Méditerranée-GIPHISE, permettant de couvrir désormais 7 régions sur les 8 que compte l'association au niveau national. Au niveau des ressources ensuite, avec le développement de deux nouveaux parcours incluant des outils pratiques, sur les thèmes de la « culture juste » et de la « vigilance partagée ».

DE L'INNOVATION EN SÉCURITÉ À L'OPÉRATIONNALISATION

PROSPECTIVE & INNOVATION : PRÉPARER LA CULTURE DE SÉCURITÉ DU FUTUR

Dans le cadre d'un partenariat avec la Resilience Engineering Association (REA) et Naturalistic Decision Making (NDM), l'Icsi a co-organisé avec la Fondation pour une culture de sécurité industrielle (Foncsi) un symposium international sur la sécurité de demain, suivi par 230 personnes en présentiel et à distance dans le monde entier.

Avec la crise liée à la Covid-19, l'imprévu a fait son retour, mettant plus que jamais en évidence la nécessité de savoir manager et décider dans l'incertain. Afin de décrypter les tendances au niveau mondial et de bénéficier des points de vue originaux pour penser la sécurité de demain, l'Icsi et la Foncsi se sont associés en 2020-2021 à deux réseaux internationaux de

premier plan : Resilience Engineering Association (REA) et Naturalistic Decision Making (NDM). La communauté NDM, développée autour du psychologue cognitif Gary Klein, cherche à consolider et fiabiliser la décision dite « naturelle » au sein des équipes plongées dans des univers très dynamiques et incertains, tels que celui des pompiers. La REA, courant de pensée impulsé au début des années 2000 par des chercheurs comme David Woods, Erik Hollnagel, Jean Pariès, Nancy Leveson, ou encore Sidney Dekker, s'intéresse à la conception et au pilotage des systèmes, des processus et des organisations dans l'incertain, la turbulence, la disruption.

UN SYMPOSIUM INTERNATIONAL POUR LA PROSPECTIVE

L'association entre l'Icsi, la Foncsi, REA et NDM a permis la co-organisation d'un symposium international de recherche et de prospective. Il s'est déroulé du 21 au 24 juin 2021 à l'Enac, à Toulouse, sur le thème « Bouncing forward from global crises and challenges ».

La deuxième journée, intégralement organisée par l'Icsi et la Foncsi et dédiée aux industriels, posait la question suivante : « L'industrie à risque a-t-elle besoin de changer de paradigme pour la gestion



de la sécurité ? » Cette journée a permis d'aborder des problématiques comme : « Faut-il penser la sécurité industrielle du futur différemment de celle d'hier et d'aujourd'hui ? », ou encore « Existe-t-il des signes de fin de cycle dans les stratégies actuelles de la gestion des risques ? »

De nombreux experts internationaux (Gary Klein, Richard Cook, David Woods, Sidney Dekker, etc.) y ont participé à distance, et plusieurs représentants industriels de très haut niveau étaient présents pour des tables rondes :

- Xavier Bontemps, Senior Vice President HSE chez TotalEnergies
- Frédéric Delorme, président de Rail Logistics Europe, SNCF Fret
- Etienne Dutheil, directeur de la division production nucléaire d'EDF
- Yannick Malinge, Senior Vice President Chief

Product Safety Officer à Airbus

- Jacques Repussard, ancien directeur général de l'IRSN
- Aurélia Grignon, avocate au cabinet Soulez-Larivière Avocats
- Pierre Verzat, président du directoire de Systra

Dounia Tazi de l'Icsi et Eric Marsden de la Foncsi ont également partagé les premiers résultats des groupes de travail de l'Institut et de la Fondation sur ce sujet. Enfin, Jean Pariès, directeur scientifique, et André-Claude Lacoste, président de l'Icsi, ont conclu cette journée.

Une 50^{aine} de personnes a assisté en présentiel à cette journée à l'Enac à Toulouse, et 180 personnes ont pu également la suivre à distance. Au total, une journée de conférence sur la sécurité de demain suivie par 230 personnes dans le monde entier.



LE MAORI PROFESSIONNALISE LES MANAGERS SUR LES ENJEUX DE SÉCURITÉ

En programme complet sur 2 ans ou à la carte, cet Executive Mastère Spécialisé forme des managers en activité aux stratégies de gestion des entreprises à risque et renforce leur leadership en sécurité.

Développé en partenariat avec l'ESCP Business School, l'Executive Mastère Spécialisé « Manager des organisations à risque » (Maori) propose une formation en 2 ans validée par une thèse professionnelle, destinée à des managers opérationnels, des spécialistes de la filière sécurité et des consultants internes en facteurs humains. Le programme de 360h de formation associe enseignement en présentiel, e-learning, conférences, témoignages, études de cas et immersions industrielles. Il se structure autour de 4 modules : manager les équipes et les situations de travail, manager les organisations, renforcer la culture de sécurité, exercer son leadership en sécurité.

LANCEMENT DE LA PROMOTION 13

En 2021, la 11^e promotion (19 participants, 9 entreprises) a terminé ses cours en juin par une visite de la Surf Rider Foundation, à Biarritz, consacrée aux activités industrielles et à l'impact environnemental. La 12^e promotion (23 participants, 7 entreprises) a poursuivi sa formation qui a débuté en 2020. Enfin, la 13^e promotion a démarré en novembre 2021, avec 15 participants et 9 entreprises. Les différents modules qui composent le Maori peuvent être également suivis « à la carte ». Cette formule a concerné en 2021 une quinzaine de personnes qui ont suivi des séminaires de 2 ou 3 jours, et 7 personnes de RTE ont également suivi un « mini-Maori » composé de 7 séminaires sur 2 ans.

EN CHIFFRES

+200  **personnes** ont été formées au Maori depuis 2008



LE REGARD DE ROSANNE CAMBREA,
Responsable Culture de sécurité
Safety Attitude chez Air France

« Je viens de terminer la formation, que j'avais commencée peu après mon arrivée comme chef de projet culture de sécurité, simultanément au déploiement du plan d'action autour des enjeux du programme Safety Attitude. L'apport théorique associé au partage d'expérience a été très précieux pour moi, car il a coïncidé avec une période professionnelle de mise en pratique. La formation Maori est de très bon niveau. Elle m'a apporté le bagage nécessaire pour porter les enjeux autour du leadership en sécurité, de la prise en compte des FOH, de la prévention des risques et du management du risque au sein de mon organisation. J'ai trouvé particulièrement enrichissants les échanges au sein de la promotion avec des personnes de différents profils qui travaillent dans d'autres secteurs. Dans le cadre de Safety Attitude, nous avons validé l'accès de 3 managers par an à la formation Maori. C'est un engagement fort pour toucher des responsables opérationnels, les faire monter en compétences et accompagner la transformation de l'entreprise. »

FORMATION : DES PROGRAMMES ADAPTÉS AUX BESOINS DES ENTREPRISES

Pour améliorer la culture de sécurité dans les entreprises et ancrer la prévention des risques majeurs au cœur de leurs activités, l'icsi propose des formations sous différents formats : présentiel, hybride, ou même full-digital avec le e-learning.

En 2021, les formations intra-entreprises sont restées sur une bonne dynamique. L'année a été marquée par une évolution des besoins, avec de nombreuses demandes pour former une chaîne complète de l'entreprise et non plus seulement 1 ou 2 groupes de personnes. Les formations ont porté majoritairement sur les 3 domaines d'expertise de l'icsi - culture de sécurité, leadership en sécurité, et facteurs organisationnels et humains de la sécurité - mais de nombreuses autres thématiques ont été traitées, comme les pratiques d'amélioration de la performance/fiabilité humaine, la remontée aux causes profondes et les visites de sécurité.

DES FORMATS MULTIPLES

Parmi les évolutions importantes, 2021 a confirmé l'essor du distanciel, favorisé par la refonte des outils digitaux. Les formations en présentiel ont ainsi pu reprendre, souvent complétées par un dispositif

distanciel avec un module e-learning de sensibilisation et une classe virtuelle de consolidation. De même, le parcours sur les risques physico-chimiques, dispensé depuis une quinzaine d'années, a été adapté pour passer en full distanciel.

INITIATIVE

En avril 2021, 11 ans après l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon dans le golfe du Mexique, l'icsi a proposé sur les réseaux sociaux de mettre à disposition gratuitement une étude de cas de cet accident sur la plateforme Safety Education. Une soixantaine de personnes en ont bénéficié.

UNE CERTIFICATION POUR L'ICSI

L'icsi a obtenu fin 2021 la certification Qualiopi. Ce référentiel national qui atteste de la qualité des formations proposées par l'icsi permet aux adhérents de mobiliser l'ensemble des dispositifs de financement (OPCO, FNE, fonds de formation des entreprises, etc.) dans le cadre de ces programmes.

EN CHIFFRES

350 sessions de formation en 2021

Environ 3500 stagiaires

LA PLATEFORME SAFETY EDUCATION ENRICHIE

L'icsi a aussi enrichi l'offre de la plateforme e-learning Safety Education, en développant un parcours sur le leadership en sécurité. Il vient compléter les 5 formations jusqu'ici disponibles (FOH et culture de sécurité, fondamentaux de la culture de sécurité, fondamentaux des facteurs humains, fondamentaux des facteurs organisationnels, prévenir les accidents graves, mortels et technologiques majeurs). Des formations e-learning personnalisées permettent aussi de répondre à des besoins spécifiques : deux programmes ont ainsi été déployés, avec Air France pour 500 participants, et avec Suez pour 350 participants.



QUELQUES PROGRAMMES PERSONNALISÉS EN 2021

La professionnalisation FOH à la SNCF

Ce parcours de formation destiné aux référents et correspondants FOH existe depuis 2017, en lien avec le programme d'excellence Prisme qui intègre un axe majeur d'évolution de la culture de sécurité. En 2021, 3 cohortes ont été lancées (2 le seront également en 2022), dans un nouveau format d'une durée de 6 à 8 mois en full distanciel. Plus de 150 personnes ont bénéficié du programme à ce jour.

Le Programme d'engagement pour la sécurité (PEPS) d'EDF DTEAM

Ce programme mené sur 3 ans (2021-2023) s'adresse à l'ensemble de la ligne managériale, soit 800 personnes, pour développer 4 compétences clés autour de la sécurité. La formation développée avec EDF et Interfora à partir de l'expérience et de ressources numériques de l'icsi est dispensée en blended-learning, avec des séquences en micro-learning, des classes virtuelles et 2 journées en présentiel.

Le programme leadership chez Air France

Air France a identifié dans son programme « Safety attitude » la nécessité de renforcer le leadership en sécurité en priorité au niveau du management intermédiaire-supérieur. Environ 500 managers suivent ce programme spécifique. Il comprend une formation digitale co-construite par l'icsi et Air France, centrée sur les 7 principes du leadership en sécurité de l'icsi, ainsi que sur des actions concrètes.

SPIE Facilities et le leadership en sécurité

Après la formation de la quasi-totalité du management au leadership en sécurité, ce programme cible l'ensemble des techniciens de SPIE Facilities en 2 ans, soit 1 800 personnels en 180 sessions de 2 demi-journées. Il a concerné 650 personnes en 2021. L'objectif est de créer une synergie entre le management et le terrain par le partage des mêmes messages et des mêmes objectifs.

Leadership & Arbitrages pour les cadres dirigeants de la SNCF

Depuis 2020, la SNCF a repensé sa journée de formation sur le leadership sécurité dédiée à ses cadres dirigeants (« Top 250 »). L'icsi a accompagné le groupe dans la conception et l'animation de cet événement. Après la session pilote, en juin 2020, la formation se déroule au rythme de 10 sessions par an avec une douzaine de participants à chaque fois.

UN NOUVEAU PARCOURS E-LEARNING SUR LE LEADERSHIP EN SÉCURITÉ

Expérimenté avec succès, ce nouveau parcours de formation donne aux managers de tout niveau les ressources nécessaires pour s'emparer des questions sur le leadership en sécurité.

Le développement d'une culture de sécurité intégrée nécessite l'implication des managers. Pour les y aider, l'icsi a développé un parcours e-learning destiné aux différents niveaux managériaux. Le parcours est construit autour des grands principes du leadership en sécurité de l'icsi, traités sous la forme de 7 modules de 1 h, avec de multiples ressources : vidéo d'experts, cas concrets, infographies synthétisant les principaux messages, exercices d'autoévaluation...

LES PERSPECTIVES 2022

Qu'attend-on d'un manager lorsque survient un événement imprévu ou une perturbation du plan stratégique ? En 2022, l'icsi mène une réflexion sur la question du leadership dans un monde incertain et instable. Les travaux du groupe de travail dédié à ce sujet nourriront un nouveau module du parcours e-learning sur le leadership. Son développement interviendra dans le courant de l'année.



LES 7 MODULES DU PARCOURS

- Leadership en sécurité
- Vision sécurité
- Communication sécurité
- Arbitrage et maîtrise des compromis
- Présence terrain et visite sécurité
- Attitude interrogative et vigilance partagée
- Culture juste

LA CONSTRUCTION AVEC UN ADHERENT

Cette formation co-construite à l'origine avec Air France a d'abord été déployée auprès de 450 managers du groupe, incluant le comité exécutif et chaque direction métier, sur des formats adaptés aux niveaux hiérarchiques. L'objectif étant de permettre à chacun, quelle que soit sa fonction, de prendre la mesure des enjeux et des changements attendus.

LE LEADERSHIP POUR LES MANAGERS

Après les retours positifs de cette expérimentation, l'icsi a développé une version générique, adaptable à n'importe quelle organisation. Depuis l'été 2021, elle a intégré l'offre de formation de l'icsi, accessible en parcours complet ou à la carte. Des classes virtuelles d'approfondissement animées par des experts permettent aussi d'aller plus loin sur chacun des grands principes du leadership. Deux thématiques ont été développées en 2021 : arbitrage et maîtrise des compromis ; présence terrain et visite sécurité. D'autres classes virtuelles seront développées en lien avec le leadership (culture juste, performance humaine, vigilance partagée, etc.).



LE REGARD DE SERGE CLERENS,
directeur Prévention Santé Sécurité de GRDF

« La prise en compte de la sécurité globale est une des bases qui fondent la légitimité à exercer de GRDF. La façon dont le management gère et incarne la sécurité, et dont les collaborateurs la vivent au quotidien est essentielle. C'est pourquoi nous avons lancé une démarche globale sur la culture et le leadership en santé sécurité, dont la première étape est la production d'un module en e-learning, orienté dans un premier temps vers les managers opérationnels. En un peu plus d'une heure, il présente les apports de l'icsi en matière de leadership du management, le lien avec la culture de sécurité et les 7 comportements vertueux du leader en sécurité, en les adaptant au contexte de GRDF. L'idée est de poser les premières bases du leadership en sécurité pour permettre aux managers de s'approprier ces approches et de les mettre en pratique dans leur quotidien, avec l'objectif d'avoir formé 4 000 managers d'ici à 2023. »

LA SAFETY ACADEMY, UN CENTRE DE RESSOURCES EN LIGNE POUR LA SÉCURITÉ

Les contenus de la plateforme collaborative de l'icisi se complètent chaque année avec de nouvelles ressources numériques destinées au partage et à la diffusion de la culture de sécurité.



La Safety Academy propose en trois langues (anglais, français, espagnol) un ensemble de près de 200 ressources numériques sur la culture de sécurité : parcours de sensibilisation, films de reconstitution d'accidents industriels majeurs, modules e-learning, webinaires, publications... Le portail est le fruit d'un projet collaboratif de l'icisi, mené en partenariat avec 9 membres fondateurs (TotalEnergies, EDF, Sanofi, Spie, Mutual de Seguridad, RTE, Engie, Suez et Terega). Et 4 entreprises abonnées (SNCF, Bouygues, VINCI et Air France) ont rejoint le projet.

NOUVEAUX CONTENUS

La plateforme s'est enrichie de nouvelles ressources en 2021, avec notamment : le kit d'animation « sécurité réglée, sécurité gérée », une vidéo de René Amalberti sur les types d'erreur, les traductions des vidéos de Peter Senge sur les conditions de la mobilisation et d'Ivan Boissières sur les 7 attributs d'une culture de sécurité performante. En décembre 2021, la Safety Academy a diffusé un webinaire sur les « Pratiques d'amélioration de la performance humaine en sécurité », avec Philippe Agnès (Air France) et Michel Klaeylé (EDF). L'événement a été suivi par plus de 400 participants, dont 90 % présents sur toute la durée du webinaire.

LES 5 RESSOURCES LES PLUS UTILISÉES EN 2021

- Module e-learning « Vigilance partagée »
- Vidéo d'animation sur la culture de sécurité
- Module e-learning « Visite de sécurité »
- Vidéo d'animation sur les facteurs humains
- « L'Essentiel de la culture de sécurité »

LES PERSPECTIVES 2022

En 2022, l'offre reste la même pour les membres fondateurs, mais elle évolue pour les abonnés, avec dorénavant la possibilité de télécharger un nombre limité de ressources. Par ailleurs, la réflexion sur la refonte de la Safety Academy a été lancée. Le projet se déroulera en deux temps : d'abord une première phase d'étude de marché des plateformes de contenus et de leurs usages, ainsi qu'une revue des fonctionnalités existantes, puis une phase technique avec une évolution de la plateforme. L'objectif est de fournir aux abonnés des fonctionnalités plus en rapport avec leurs besoins et de les aider à mieux promouvoir l'utilisation de la plateforme en interne.

UNE OFFRE D'ACCOMPAGNEMENT ENRICHIE POUR LES ADHÉRENTS

L'icisi capitalise sur son expérience pour développer un nouveau programme sur l'analyse des impacts de changements organisationnels et stratégiques. Ce nouveau dispositif en cours de structuration vient compléter l'offre historique centrée sur le développement de la culture de sécurité.

L'icisi a élaboré depuis de nombreuses années une méthodologie pour aider ses adhérents à maîtriser au mieux les risques les plus importants dans leur organisation. Ce programme d'accompagnement s'appuie à la fois sur des travaux scientifiques autour du changement et de l'engagement, sur des enquêtes de terrain auprès de nombreuses entités et sur des réflexions menées avec les membres de l'association. Son idée fondamentale est que le développement de la culture de sécurité nécessite un véritable projet de changement à moyen et long termes, mobilisant l'ensemble de l'entreprise autour d'une vision partagée.

UNE DÉMARCHÉ EN 5 ÉTAPES

Pour y parvenir, l'icisi propose une démarche globale d'évolution de la culture de sécurité à mettre en place sur une durée minimale de 3 ans. Celle-ci se déroule en 5 étapes :

- **Le diagnostic**, qui consiste à établir le niveau de culture de sécurité de l'organisation et à partager la nécessité de changer avec l'ensemble des acteurs ;
- **La vision**, pour déterminer le niveau de culture de sécurité à atteindre, définir une stratégie d'évolution et former un groupe pour mener ce changement ;
- **Le programme**, co-construit, qui vise à créer les conditions de réussite en identifiant les besoins et moyens nécessaires ;
- **Le parcours**, pour engager les acteurs dans le déploiement du programme, gérer les résistances et valoriser les succès ;
- **L'ancrage**, qui permet de pérenniser les nouvelles pratiques et d'ancrer les valeurs de culture de sécurité dans l'identité de l'entreprise.



EN CHIFFRES

15^{aine}de projets
d'accompagnementCENTRALES NUCLÉAIRES ET
CULTURE DE SÉCURITÉ

En 2021, une quinzaine de projets d'accompagnement d'évolution de la culture de sécurité ont été menés à bien, auprès de membres de l'association ou via le partenariat avec l'OPPBTP : Créalis, EDF, Engie, Eiffage Construction, Eurovia, Legendre, Novonordisk, SNCF, Spie, Suez, VINCI Energies, Vivescia, etc.

Parmi ces projets, l'Icsi a appuyé la division production nucléaire d'EDF dans la mise en place d'un dispositif de suivi de la perception de la culture de sûreté dans l'ensemble des centrales et unités nucléaires. Celle-ci consiste en des enquêtes sous la forme de questionnaires de perception sûreté (QPS) réalisées tous les 2 ans auprès des salariés de la division production nucléaire. L'Icsi intervient à toutes les étapes pour préparer l'organisation du QPS, analyser les réponses, et accompagner en renfort des experts internes à EDF DPN les sites et services à co-construire et faire évoluer une feuille de route culture de sûreté. En alternance avec le QPS, un dispositif équivalent d'autoévaluation destiné au management de la sûreté a été créé.

L'EXPERTISE FOH AU CŒUR DES
CHANGEMENTS

Pour compléter cette offre d'accompagnement, et en réponse aux besoins exprimés par plusieurs membres, l'Icsi a lancé un nouvel axe d'expertise sur les analyses des facteurs organisationnels et humains (FOH). L'objectif est d'aider les entreprises à analyser les impacts sur la sécurité des changements stratégiques et des grandes transformations organisationnelles.

Ce nouveau programme a connu deux premières mises en œuvre en 2021. À la suite de la réorganisation de son activité de maintenance dans le cadre du projet « Maintenir Demain », SNCF Réseau a sollicité l'Icsi pour en évaluer l'impact sur la sécurité, et en particulier sur la sécurité ferroviaire en intégrant un volet FOH. EDF a également souhaité réaliser ce type d'analyse pour 3 projets stratégiques : la gestion de la diversité des situations face aux efforts de standardisation des centrales et de leurs organisations ; la maîtrise des impacts des modifications apportées aux installations nucléaires lors des 4^{es} visites décennales ; le déploiement de nouvelles équipes lors des arrêts de tranche.

LES PERSPECTIVES 2022

Ce nouveau programme d'accompagnement développé à titre expérimental a répondu aux attentes initiales. Afin de le pérenniser, l'Icsi a entrepris en 2022 d'intégrer de nouvelles compétences et de nouvelles ressources au sein de ses équipes. Les interventions réalisées en 2021 serviront de point de référence pour définir une nouvelle méthodologie, inventorier les pratiques, proposer des outils pour la conduite de ce type de projet et définir des indicateurs de performance.



LE REGARD DE FRANÇOIS GOULAIN,
Directeur délégué sûreté, EDF
Division Production Nucléaire

« Le premier élément fondamental d'une bonne exploitation des centrales nucléaires est la culture de sûreté de tous les acteurs. L'Icsi nous aide à la mise en place d'outils et d'analyses pour percevoir les forces et les faiblesses de chaque site, au regard des 10 traits caractéristiques de la culture de sûreté définis au niveau international par l'AIEA et WANO. Au travers des questionnaires de perception de la sûreté (QPS) auxquels répondent les 20 000 salariés et sous-traitants de la DPN tous les 2 ans, complétés par le renvoi d'image sur une cible plus restreinte et par les questionnaires d'autoévaluation Management de la Sûreté qui concernent les managers, l'Icsi nous fournit les éléments de diagnostic à partir desquels les équipes de chaque site peuvent construire leur plan d'action : la feuille de route culture sûreté. L'intérêt est aussi d'avoir une vision nationale de la culture de sûreté et du management de sûreté, et ainsi de faire le lien avec le projet de la DPN Start 2025, qui vise à amener de meilleures performances à l'horizon 2025. »



LE REGARD DE DANIEL GARDEUX,
directeur du programme « Maintenir
Demain » Transformation de la
Maintenance du réseau de SNCF Réseau

« Avec le programme "Maintenir Demain", la SNCF a entrepris une réorganisation profonde des établissements de maintenance du réseau, nécessitant la réalisation d'une étude MSC (méthode de sécurité commune) et la production d'un dossier justificatif de sécurité. Nous avons souhaité aller plus loin en nous interrogeant plus largement sur la culture de sécurité. Dans ce cadre, nous avons sollicité l'Icsi pour la réalisation d'un diagnostic expert de sécurité, basé sur son approche théorique et sur des entretiens de terrain, et pour la construction d'un plan d'action sur la conduite du changement. Grâce à cet accompagnement, nous avons pu valider notre approche sécurité, qualifiée "sans réserve" lors de l'évaluation externe, lancer la réorganisation, dans 6 établissements pilotes au 1^{er} janvier 2022, et préparer la mise en place du nouveau modèle sur l'ensemble du réseau. »

LA BONNE DYNAMIQUE DES ACTIVITÉS À L'INTERNATIONAL

La succursale Icsi Latam basée à Buenos Aires œuvre au développement de la culture de sécurité sur le territoire sud-américain. De plus, plusieurs programmes sont en cours en Espagne dans différents secteurs industriels.

L'ICSI EN ESPAGNE

L'équipe d'experts mandatés par l'Icsi en Espagne a développé ses activités en 2021 dans les domaines ferroviaire, chimique et Oil & Gas. La collaboration avec BASF Espagne s'est poursuivie avec la définition des « Règles d'or », portant une attention particulière aux aspects qui rendent la conformité viable et réaliste, et mettant en avant la formation et la communication.

Pour l'Administrateur espagnol des infrastructures ferroviaires (Adif), avec qui l'Icsi développe un ambitieux programme dans le cadre du projet « Sigma », un diagnostic de culture de sécurité a été réalisé à grande échelle, appliquant pour la première fois le modèle de culture de sécurité proposée par l'Agence européenne pour la sécurité ferroviaire (ERA). L'Icsi a également collaboré à la spécification du futur programme leadership en sécurité de l'entreprise, et a développé une formation pour les spécialistes en FOH. En 2021, l'Icsi a aussi contribué à la création de la vision de la culture de sécurité d'Adif.

Enfin, l'Icsi continue à travailler sur la culture juste tant au sein d'Adif que de Repsol, en collaboration avec les groupes de projet chargés de définir les politiques, les processus et les systèmes qui permettront une profonde transformation organisationnelle de ces entreprises.



Malgré la persistance de la pandémie, 2021 a été une année de consolidation et de croissance pour l'Icsi Latam. La succursale sud-américaine de l'Icsi a accueilli 3 nouveaux membres : Terminales Marítimas Patagónicas (Termap), Colegio Medical Rosario et le syndicat argentin des conducteurs de train, La Fraternidad.

DES PONTS ENTRE LES CONTINENTS

Parmi les événements marquants, l'Icsi Latam a organisé la 5^e édition du « Encuentro de intercambio » (réunion d'échange), avec pour la première fois la participation simultanée d'intervenants d'Amérique latine et d'Europe, favorisant ainsi les échanges entre les deux continents.

Comme les années précédentes, plusieurs webinaires ont été proposés aux adhérents. En juin, Héctor Jaramillo G., directeur général en charge de la santé et de la sécurité au travail de la Mutual de Seguridad (Chili), a par exemple détaillé la stratégie de prévention de la Covid-19 déployée pour soutenir les adhérents de cette mutuelle. En octobre, Sidney Dekker, référence internationale dans le domaine des facteurs humains, a exposé son concept « Safety Differently ».

En 2021, l'équipe argentine de l'Icsi a également coordonné la traduction d'un document de référence signé par Andrew Hopkins. Sous le titre « Guía práctica para convertirse en una Organización de Alta Confiabilidad », il met à la disposition de la communauté Icsi Latam des nouvelles ressources en espagnol.

FORMATION ET ASSISTANCE TECHNIQUE

Les activités de formation ont connu aussi une forte croissance en 2021, avec de nombreuses demandes pour des formations en entreprise, en complément de l'offre habituelle de formation continue.

Certains adhérents ont pu expérimenter l'intégration sur leur propre plateforme en ligne des parcours de formation « facteurs humains », « leadership sécurité », « risques majeurs », et « culture juste » de l'Icsi. Cela leur permet d'atteindre plus efficacement un nombre croissant de personnes en interne.

Enfin, plusieurs projets d'accompagnement ont été déployés auprès des adhérents sud-américains. On peut citer notamment la réalisation d'un diagnostic culture de sécurité auprès de plus de 1 300 collaborateurs de stations-service, ou encore la mise en œuvre d'une politique culture juste dans une organisation de stockage et transport de pétrole.

LES PERSPECTIVES 2022

De grands défis s'annoncent pour 2022. Outre les nouvelles demandes de formation et d'accompagnement, la campagne de prévention sur le leadership en sécurité sera déclinée en espagnol pour toucher l'ensemble de la communauté hispanophone. Enfin, l'un des principaux objectifs de cette année sera de soutenir la croissance de la structure locale afin d'apporter une réponse adaptée à des nouveaux enjeux.



LE REGARD DE HÉCTOR JARAMILLO G.,
directeur de la sécurité et de la santé au travail de la Mutual de Seguridad (Chili)

« La Mutual de Seguridad a rejoint l'Icsi en 2010. Nous y avons trouvé un espace de réflexion et d'échange sur les nouvelles tendances internationales de sécurité industrielle. Il était important pour nous de faire partie de cette communauté pour pouvoir échanger sur les stratégies, les adapter et les mettre en œuvre. Les expériences des autres adhérents ont été une source d'inspiration pour la mise en œuvre d'idées innovantes dans notre démarche de valorisation de la culture de sécurité. En collaboration avec l'Icsi, nous avons déployé de nombreuses activités innovantes telles que notre programme conjoint de formation académique sur les FOH : il fonctionne sans interruption depuis 10 ans et a déjà assuré la formation de plus de 200 dirigeants dans des secteurs d'activité variés. Il permet aux adhérents de la Mutual d'intégrer véritablement l'approche FOH dans leurs organisations. La poursuite du travail de développement de la culture de sécurité au Chili reste prioritaire pour nous. En consolidant notre relation avec l'Icsi, nous souhaitons poursuivre les différentes activités en cours et accroître notre capacité à atteindre les milliers d'entreprises adhérentes de la Mutual de Seguridad. »



6 allée Émile Monso
ZAC du Palays - BP 34038
31029 Toulouse cedex 4 - France
www.icsi-eu.org