

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 le 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 bénéficiée 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.