

## Pour faire évoluer la culture de sécurité, on a besoin de l'implication de tous les acteurs de l'organisation

Conviction n°6 – Décembre 2014

Amel Sedaoui, Icsi

Équipe expertise et accompagnement

### Amel Sedaoui

Ingénieur en aéronautique, spécialiste des facteurs humains et organisationnels et dans l'accompagnement des entreprises dans la mise en œuvre de leur démarche d'amélioration de leur performance HSE.



Diverses expériences dans des secteurs industriels à risque (aviation, aérospatial, oil & gaz, mines, nucléaire, ferroviaire, santé).

La culture de sécurité se construit par les relations sociales entre les acteurs d'une entité. La dynamique de ces relations permet aux « façons de penser et d'agir » de devenir collectives, c'est-à-dire partagées et acceptées par une large fraction du management et des salariés. Cependant, si cette évolution se mesure à l'échelle de l'organisation, elle est une « expérience personnelle et collective » et sous-entend une transformation en profondeur des valeurs, des normes et des pratiques.

Pour réussir cette transition, l'implication de la direction est primordiale. Elle doit impulser la dynamique de ce changement et le faire vivre tout au long du parcours, à travers la visibilité de son « leadership » et de pratiques participatives. On attend également d'eux des orientations quant aux changements attendus, ou du moins une vision de la culture de sécurité à atteindre.

Ceci ne veut pas dire que les employés et les collectifs, y compris les superviseurs ou managers de proximité,

soient renvoyés au rang de cibles ou destinataires du changement attendu. Même si des exemples contradictoires sont multiples dans l'industrie, on ne peut imaginer qu'une transformation en profondeur au niveau des acteurs de terrain soit gérée uniquement du point de vue du dirigeant ou du département HSE. Un programme d'évolution de la culture de sécurité est un projet d'entreprise qui nécessite l'implication active de tous les acteurs de cette organisation, qui doivent se l'approprier et le porter.

**« On ne peut imaginer qu'une transformation en profondeur au niveau des acteurs de terrain soit gérée uniquement du point de vue du dirigeant ou du département HSE. »**

À ce titre, l'implication des personnels de terrain a souvent un triple bénéfice :

- dans la phase de justification du besoin de changement : cela a le mérite de leur donner la parole, d'écouter leurs préoccupations sur les implications de ces changements sur leur travail. C'est à ce stade que se gèrent les mécanismes psychologiques générateurs de résistances individuelles et collectives au projet d'évolution de la culture de sécurité.
- dans la phase de construction des axes d'évolution de la culture de sécurité : cela permet de « booster » leur engagement et appropriation des changements attendus.
- dans les phases de déploiement des actions d'évolution : cela fait d'eux des acteurs du changement plutôt que de « simples destinataires » qui le subissent.

Il est clair que l'étendue de l'implication des acteurs de terrain varie selon la phase



du projet d'évolution de la culture de sécurité. Cette implication a besoin d'être organisée et animée. Elle se matérialise à travers la consultation d'opinions, la co-construction du plan d'action ou même jusqu'à la délégation d'actions et de responsabilités du programme d'évolution de la culture de sécurité.

Enfin, savoir quand et comment calibrer le bon degré d'implication (de l'encadrement et des acteurs de terrain) adapté au contexte, à la phase du programme et à la population concernée, appelle en soit « une évolution ou un changement » des pratiques managériales telles que : l'écoute, la communication dans les deux sens, la consultation, la délégation et surtout de la reconnaissance positive. Ces pratiques nous rappellent celles d'un style de leadership directif-participatif (1). Ce changement des pratiques de l'encadrement doit également être géré et accompagné puisque ces pratiques s'apprennent et ne se décrètent pas.

#### Notes

1. Brunel, C., (2014). *Promouvoir les comportements proactifs en sécurité est incontournable pour développer la culture de sécurité*. Nos conviction, n° 1, Icsi, Toulouse, France.

#### Références :

Daniellou, F., Simard, M. & Boissières, I. (2010). *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art*. Les cahier de la Sécurité Industrielle, 2010-02, Foncsi, Toulouse, France

Bareil, C. (1999). *Modèle diagnostique des phases de préoccupations : une approche utile dans la gestion des changements*. Ecole des Hautes Etudes Commerciales.