

Conviction n°27 - Juillet 2017
Denis Besnard, Icsi
Expertise et accompagnement

Denis Besnard

Ergonome et docteur en psychologie, Denis Besnard est chargé de recherche à Newcastle University entre 2000 et 2006, puis à Mines-Paris Tech entre 2007 et 2012. Depuis 2008, il codirige l'Executive mastère spécialisé Manager des organisations à risques.



Vous avez peut-être lu ou entendu le terme "3 piliers". Il renvoie a) à la sécurité technique, b) au système de management de la sécurité (SMS) et c) aux facteurs humains et organisationnels (FHO). Ce sont 3 composants importants de la culture de sécurité. Pourquoi en parler ? Parce que la tentation est grande de les gérer séparément alors qu'ils fonctionnent ensemble.

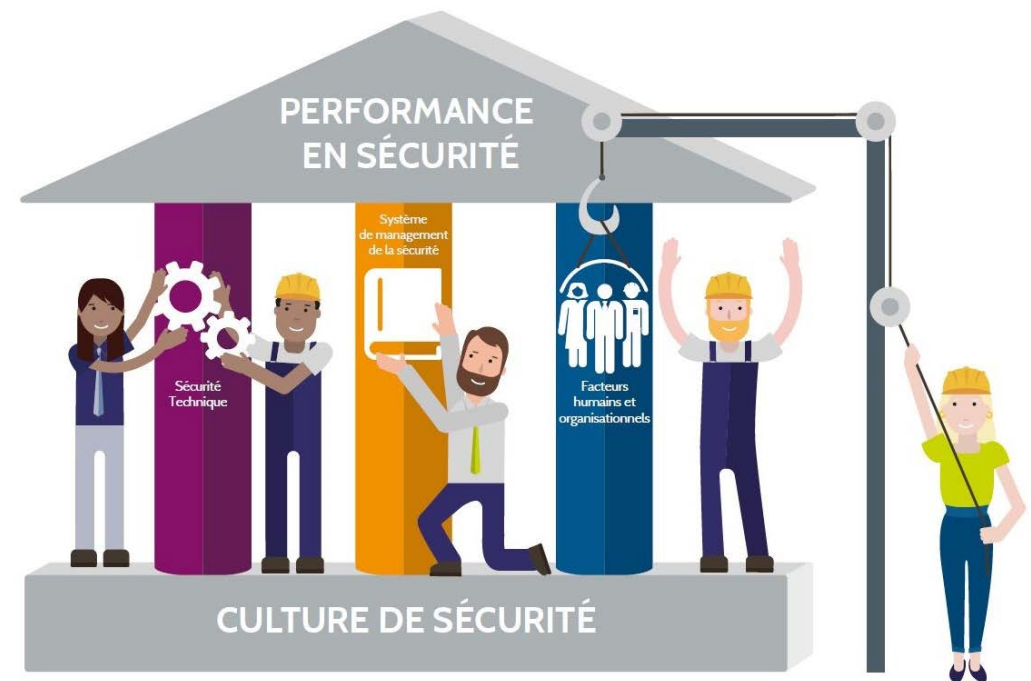
Posons le décor

Le message général est simple : la performance de sécurité repose sur l'équilibre des 3 piliers. On ne connaît pas de secteur industriel qui maintienne un haut niveau de performance de sécurité sans cet équilibre et sans exploitation conjointe des FHO, de la sécurité technique et du SMS. Or, du chemin reste à faire dans de nombreux secteurs. Dans certains cas, il peut exister des incompréhensions qui effritent la performance de l'organisation. On peut citer 3 cas de figure :

1. « *Dorénavant, on va se concentrer sur les FHO* »

Dans l'esprit, ce point de vue est louable mais il peut être néfaste pour

La culture de sécurité, c'est prêter une attention constante à 3 piliers



le futur de l'organisation. En effet, la performance de sécurité future ne se résume pas à un déplacement des budgets ou des efforts. La maîtrise de la sécurité technique et du SMS doit être préservée. De plus, ce type d'engagement radical dessine un virage culturel dont la durée et les efforts dépassent le simple décret.

2. « *J'ai investi dans mes installations et mon SMS a fait ses preuves. Pourquoi ai-je encore des accidents ?* »

Une des explications tient à ce que le volet FHO est parfois réduit à la simple maîtrise du comportement des individus.



Or ce comportement est sous-tendu par les choix de l'organisation et les situations de travail qu'elle considère comme normales. Sans agir sur ces choix profonds, la performance de sécurité est difficilement maîtrisable (1).

3. « *Nous travaillons sur nos 3 piliers à part égale mais notre accidentologie ne baisse pas* »

Une première explication tient au silotage des piliers et à des pratiques telles que la rédaction de procédures sans consultation des métiers. Une autre explication tient à l'inertie organisationnelle : les facteurs culturels qui permettent la vie conjointe des 3 piliers changent plus lentement que les pratiques dans chacun des piliers pris isolément.

Alors que faire ?

Une manière d'y parvenir est d'exploiter les occasions de gérer ces 3 piliers de manière conjointe (1). On peut lister quelques exemples simples qui fixent l'idée.

Dans le domaine de la sécurité technique, une façon de progresser est de comprendre les efforts qu'impose la configuration des équipements sur les manières de travailler. Sans cette compréhension de la zone de bazar

ordinaire (2), il existe un risque d'imposer aux opérateurs des modes opératoires irréalistes qui favorisent l'apparition de violations. C'est le cas des opérateurs qui obturent des cellules photoélectriques de sécurité afin de réaliser leur travail dans les temps.

Dans le domaine du SMS, le choix des indicateurs est important (3) mais la manière de les produire l'est tout autant. En effet, le risque est que les acteurs de l'entreprise répondent à une injonction de performance chiffrée plutôt qu'à la maîtrise des risques. C'est le cas du manager qui réalise des visites de terrain pour atteindre ses objectifs annuels sans s'intéresser aux situations de travail.

Dans le domaine des FHO, un point à rappeler est que les humains et l'organisation sont des leviers de performance plus que de défaillance.

Les actions de sécurité doivent donc inclure l'identification et la maîtrise des facteurs organisationnels qui produisent les échecs mais également les succès.

**Si c'est bon pour la sécurité,
c'est bon pour le business**

La culture de sécurité ne se résume donc pas à la juxtaposition des 3 piliers de sécurité mais dans l'intégration des processus qui les composent. Toutefois, restons clairs sur l'objectif à atteindre : c'est la performance d'entreprise. Les accidents qu'une entreprise n'a pas bénéficié à sa rentabilité et à la santé des travailleurs. De plus, viser cet objectif en agissant sur le levier culturel génère des bénéfices collatéraux tels que le sens du travail et la qualité de vie.

Finalement, de la culture de sécurité à la santé du business, il n'y a qu'un pas. Vous commencez quand ?

Notes

(1) Icsi (2017). [L'essentiel de la culture de sécurité](#). Icsi, Toulouse.

(2) Santa-Maria, D. (2016). [Pour améliorer la culture de sécurité, les managers doivent connaître les pratiques du terrain](#). Nos convictions en matière de culture de sécurité, n°22, Icsi, Toulouse, France.

(3) Tazi, D. (2014). [Les indicateurs de sécurité au travail ne renseignent pas sur la maîtrise des risques majeurs](#). Nos convictions en matière de culture de sécurité, n°4, Icsi, Toulouse, France.

Cette œuvre est diffusée selon les termes de la licence BY-NC-ND du Creative Commons.



Toutes nos convictions sur
www.icsi-eu.org