

LES DOSSIERS

# DU MAG'

Covid-19 :  
un révélateur  
et accélérateur  
de changements  
pour la gestion  
des risques



**PARTIE 1** P.5

L'industrie face à la crise  
de la Covid-19

**PARTIE 2** P.17

Comment se préparer  
aux prochaines crises ?

# SOMMAIRE

## PARTIE 1 : L'INDUSTRIE FACE À LA CRISE DE LA COVID-19

- 06 Adapter les organisations pour maintenir un haut niveau de sécurité dans l'industrie
- 09 Les nouveaux enjeux du management pendant la crise
- 12 Décider dans l'incertain, comment faire ?

## PARTIE 2 : COMMENT SE PRÉPARER AUX PROCHAINES CRISES ?

- 18 Quelques repères sur les alternatives proposées par la recherche pour gérer les risques
- 20 La résilience organisationnelle, une issue pour affronter les crises à venir ?

© ICSI 2022

Directeur de la publication : Ivan Boissières  
• Écriture : Estelle Fournel, Clotilde Gagey •  
Coordination : Estelle Fournel. Conception  
graphique et mise en page : Arekusu. Photos et  
illustrations : AdobeStock. Impression : Delort

# ÉDITO

Au début de la crise en 2020, une inquiétude se pose : l'attention croissante donnée à la sécurité sanitaire se fera-t-elle au détriment de la maîtrise des risques majeurs ? Presque deux ans plus tard, l'analyse de l'accidentologie industrielle démontre que non. La crise de la Covid-19 est définitivement une crise sanitaire, sociétale, économique, mais ne s'est pas transformée en crise de la sécurité industrielle.

Parmi les hypothèses probables pour expliquer cet état de fait : la crise de la Covid-19 a porté les discours de prévention au plus haut niveau et sur la durée, bien que ceux-ci étaient centrés sur le risque sanitaire et non industriel.

Pour autant, la pandémie est riche d'enseignement pour la gestion des risques. C'est une expérimentation à grande échelle. Analyser comment l'industrie s'est adaptée dans ce contexte permet d'en retirer de nombreux apprentissages, et peut-être même de mieux se préparer aux prochaines crises.







# PARTIE 1

## L'industrie face à la crise de la Covid-19

La crise de la Covid-19 a révélé et accéléré des révolutions en cours. Dans le monde du travail, on assiste ainsi à l'essor du numérique, au basculement massif des entreprises vers le télétravail ou encore à des évolutions sociétales liées à un nouveau rapport au travail. Comment l'industrie a fait face à ces bouleversements ? Comment s'est-elle adaptée pour maintenir un haut niveau de sécurité ?



# Adapter les organisations pour maintenir un haut niveau de sécurité dans l'industrie

A l'annonce du premier confinement français en mars 2020, l'industrie doit réorganiser le travail à grande vitesse et à grande échelle. Dans les grands groupes, des cellules de crise sont constituées, des « task forces » chargées d'édicter des règles de fonctionnement au niveau national et en un temps record. Au niveau local, on adapte ces règles à la réalité du terrain et on se repose sur les forces vives et l'expertise des équipes pour gérer cette situation exceptionnelle. Quels sont les ressorts qui ont ainsi permis à l'industrie de tenir le cap en matière de maîtrise des risques malgré les incertitudes et les bouleversements organisationnels ?

## L'ADAPTATION À VITESSE GRAND V DES ENTREPRISES

### Un bouleversement des priorités : arbitrer la sécurité face aux autres enjeux

C'est inédit dans l'histoire moderne. Du jour au lendemain, le risque sanitaire passe tout en haut de l'échelle des priorités, au-dessus des intérêts économiques et de la vie sociale. Et une large part de la population mondiale est confinée. Dans les entreprises aussi, le risque sanitaire devient prioritaire. Des secteurs d'activités entiers sont mis à l'arrêt (aéronautique,

tourisme, culture, etc.) quand d'autres font face à une activité sans précédent (santé, numérique, énergie, etc.). La crise de la Covid-19 n'a donc pas la même réalité pour tous.

Face à ce bouleversement des priorités, les entreprises doivent procéder à de nouveaux arbitrages entre leurs différents enjeux : production, financier, logistique, sécurité, sanitaire... Et ces arbitrages s'adaptent aux contextes des différents secteurs et aux réalités



de chaque entreprise. Dans le domaine de la sécurité, au début de la crise, une inquiétude se pose : l'attention croissante donnée à la sécurité sanitaire se fera-t-elle au détriment de la maîtrise des risques majeurs ? A-t-on construit des systèmes suffisamment robustes pour passer le cap ?

### Centralisation des décisions, implication des SST et PCA

Pour faire face à la situation exceptionnelle, les entreprises qui en possèdent, notamment les grands groupes industriels, déclenchent leurs plans de continuité d'activité (PCA) et activent leurs cellules de crise. Les comités exécutifs deviennent plus fréquents, et les décisions

sont centralisées. Les services santé sécurité sont pleinement associés. Ces modes de prises de décision et de gouvernance des risques, classiques en période de crise, n'ont pas été spécifiquement renouvelés lors de la crise de la Covid. Les cellules de crise ont été établies pour édicter de nouvelles règles de fonctionnement au niveau national ou international. Et ces règles sont ensuite mises en place et adaptées localement sur le terrain.

Selon le groupe de travail de l'Icsi « Covid-19 et gestion des risques », les entreprises ont utilisé leurs outils habituels de gestion de crise (PCA, SMS, etc.), mais c'est davantage leur maturité en termes de culture de sécurité qui leur a été bénéfique tout au long de cette crise.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### VIDEO

#### Arbitrer la sécurité et autres enjeux

Par René Amalberti

Quel est le risque le plus important pour l'entreprise ? Telle est la question qui se pose au quotidien. Se trouve-t-il dans la sécurité, le marché, la qualité, les coûts, la recherche ? Arbitrer c'est accepter de poser les priorités, et donc de pouvoir reculer dans certains domaines.



### INTERVIEW

Isabelle Delobel, SNCF : « La période de crise a généré une implication renforcée des opérateurs. »



### INTERVIEW

François Goulain, EDF DPN : « L'endroit le plus sûr en France doit être l'intérieur des centrales nucléaires »



### FORMATION

#### Arbitrer la sécurité face aux autres enjeux

3 jours

Pour les dirigeants, managers d'activités à risques, HSE, consultants.



## MAIS AUSSI... UNE FORTE IMPLICATION SUR LE TERRAIN

Si les décisions ont été très centralisées, sur le terrain, la situation exceptionnelle a eu un effet collatéral bénéfique. Dans de nombreux secteurs, au niveau local, la « sécurité gérée » a pris tout son sens : les salariés ont fait appel à leurs compétences pour réagir de façon appropriée dans ce contexte de crise et face à la réalité du terrain. Ils ont été davantage responsabilisés et impliqués en matière de prévention et de maîtrise des risques.

Dès le début, la crise de la Covid-19 est en effet marquée par une période où les solutions sont inventées sur le terrain au jour le jour pour continuer l'activité. On constate ainsi énormément d'initiatives et de proactivité.

Ces initiatives « terrain », avec de nouvelles façons de travailler et de s'adapter à la situation, doivent absolument faire l'objet d'un retour d'expérience (REX). Faire le REX de ce qui a fonctionné sur le terrain – et pourquoi cela a fonctionné – permettra de gagner en gestion des risques en période de crise. Certaines expérimentations et nouvelles pratiques pourront être pérennisées et étendues.

Enfin, bien qu'impliqués tardivement et peu consultés initialement dans les plans de gestion de crise, les représentants des CSE ont ensuite joué un rôle important dans la mise en place des mesures locales. Ils ont été davantage consultés, le dialogue s'est renforcé. Là aussi, une bonne pratique à conserver absolument dans la durée et pour l'ensemble des sujets de sécurité.



« Les équipes opérationnelles prennent de l'autonomie pour adapter à leur contexte spécifique les mesures génériques édictées au niveau national, ce qui génère une implication renforcée des opérateurs. »

Isabelle Delobel, directrice du programme de transformation de la culture sécurité, SNCF



« Durant cette période, il faut être efficace et rapide sur le terrain, les salariés font ainsi preuve de beaucoup de créativité et proposent de nouvelles idées. Les managers, quant à eux, retrouvent un rôle de coach, accompagnant les salariés par la mise en œuvre pratique des solutions trouvées par les équipes. »

François Goulain, directeur délégué sûreté EDF DPN

## Les nouveaux enjeux du management pendant la crise



Pendant la crise de la Covid-19, le basculement massif et soudain vers du travail à distance a poussé les managers à réinventer leurs pratiques du jour au lendemain. Cela a également généré une problématique accrue de prévention des risques psychosociaux dans les entreprises : « zoom fatigue », vies professionnelles et vies personnelles entremêlées, enfants à la maison, angoisse liée à la Covid... La « santé mentale » des salariés devient même un sujet de société : on parle alors de « vague psychologique » de la crise. Quels enseignements peut-on tirer sur les nouvelles modalités et pratiques de management pour le futur ?

### L'ESSOR DU TRAVAIL À DISTANCE

Nous l'avons vu tout au long de la crise, la pandémie a eu un effet « loupe » et a accéléré des révolutions en cours, notamment celle du digital. Le management à distance et le management hybride (présentiel + distanciel) en sont des exemples emblématiques, et deviendront des modes de management de plus en plus courants.

Avant la crise, la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) estimait en effet à 9 %

le nombre de travailleurs français ayant recours au télétravail occasionnellement. En septembre 2021, ils sont encore 21 % même si la tendance est à la baisse. On peut sans doute estimer que l'on ne retrouvera pas les niveaux d'avant crise : de nombreuses conventions de télétravail ont été signées, notamment dans les grands groupes, et les salariés français ont expérimenté un nouveau rapport au travail. C'est sans doute la plus grosse transition vécue ces dernières années dans le monde du travail.



## DEVENIR MANAGER À DISTANCE DU JOUR AU LENDEMAIN NE S'IMPROVISE PAS

Pendant la crise, les managers se retrouvent subitement à distance de leurs équipes. Comment s'adapter ?

Emmanuelle Léon, professeur de management à ESCP Business School, décrit 3 dérives courantes du manager causées par l'éloignement :

- la pathologie du reporting,
- la communication déshumanisée,
- le syndrome « loin des yeux, loin du cœur ».

Ces dérives partent souvent de la croyance que l'on peut appliquer à distance les mêmes pratiques de management que « dans le monde d'avant ». Il s'agit au contraire de manager autrement. L'enjeu ? Conserver de la proximité avec ses équipes, préserver le lien social et lutter contre l'isolement, assurer une continuité d'activité dans des conditions totalement différentes.

Du point de vue de la prévention des risques et de la sécurité, il s'agit d'inventer des solutions pour maintenir, à distance, un haut niveau de sécurité. On a pu voir notamment :

- la mise en place de visites à distance, que ce soit pour les visites sécurité ou même pour des visites de contrôle par les Autorités ;
- une augmentation du temps de coordination ;
- une nouvelle posture managériale, le « manager autrement » dans la proximité et l'écoute du terrain.

Dans chaque entreprise, il faudra capitaliser sur les solutions inventées pendant la crise et en retirer le meilleur.



## PRÉSERVER L'HUMAIN AU TRAVAIL

Si le travail à distance se généralise pendant la crise, il induit également un risque accru de déshumanisation du travail et un chevauchement entre les vies professionnelles et les vies personnelles des salariés. Les limites du droit à la déconnexion se font sentir : pour compenser leur absence physique, les salariés se rendent « sur-disponibles » et on parle assez vite de « zoom fatigue ».

La prévention des risques psychosociaux et la préservation du bien-être des salariés sont ainsi devenues une autre problématique de santé publique durant cette pandémie. Le cabinet Empreinte Humaine, spécialisé dans le conseil en qualité de vie au travail, s'est intéressé à mesurer la « vague psychologique » de la Covid dans le monde de l'entreprise. En partenariat avec Opinion Way, son baromètre

sur « l'état psychologique des salariés français » estime que 50 % des salariés étaient en détresse psychologique en décembre 2020 et que 31 % risquaient la dépression.

### Emotions et sécurité

Les émotions ne sont pas vraiment des indicateurs de pilotage pour la gestion de la sécurité dans les entreprises. Et pourtant, selon Isabelle Simonetto, docteur en neurosciences, il est crucial de les prendre en compte : « Prendre en compte la sécurité dans une entreprise, c'est accepter que les salariés vont ressentir des émotions [...] Dénier cette réalité, c'est un peu comme si vous cassiez les indicateurs du tableau de bord de votre voiture, vous n'avez plus d'information. » « Ce qui va générer le plus d'émotions négatives, c'est l'incertitude. Et cette incertitude va provoquer une focalisation sur

des éléments incertains, au détriment de la sécurité. »

### Gérer l'incertitude

La gestion de l'incertitude est ainsi une mission clé du manager. Et de ce point de vue, de nombreuses bonnes pratiques de managers ont été identifiées pendant la crise :

- Animer des temps d'échanges collectifs
- Planifier des temps informels
- Appeler individuellement et régulièrement les membres de son équipe pour prendre des nouvelles
- Rendre l'implicite explicite et éviter l'improvisation
- Communiquer en toute transparence
- Être vigilant au coût humain de la performance
- S'affranchir du réflexe « présence = travail ».

## PRÉSERVER LE LIEN SOCIAL, UN TRAVAIL COLLECTIF

Mais tout ne repose pas sur le manager ! Toujours selon le baromètre Empreinte Humaine/Opinion Way, les managers font même partie des populations particulièrement à risque d'un point de vue des risques psychosociaux. Jean-Pierre Brun, directeur du cabinet Empreinte Humaine, les appelle ainsi « des athlètes industriels ».

Les représentants des salariés et les services de santé et sécurité au travail ont leur rôle à jouer, et ont développé de nombreuses pratiques en ce sens pendant la crise :

- les cellules d'écoute ;
- les numéros verts ;
- les enquêtes régulières auprès du personnel.

De même, sur le terrain, de nombreuses initiatives voient le jour pour recréer du lien social et la solidarité s'organise.



« Pendant la crise on a observé une grande solidarité au sein des équipes, avec des contacts téléphoniques réguliers, des cafés à distance... quelque chose de spontané qu'il nous faut garder et encourager, on revient au b.a.-ba du lien social. »

**« Pendant la crise on a observé une grande solidarité au sein des équipes, avec des contacts téléphoniques réguliers, des cafés à distance... quelque chose de spontané qu'il nous faut garder et encourager, on revient au b.a.-ba du lien social. »**

Paul Duphil, secrétaire général OPPBTP.

## POUR ALLER PLUS LOIN

### INTERVIEW

Emmanuelle Léon, ESCP Business School : « Gestion des risques & Covid-19 : réinventer le travail »



### INTERVIEW

Jean-Pierre Brun, Empreinte Humaine : « Covid-19, les impacts humains de la crise »



### INTERVIEW

Isabelle Simonetto, docteur en neurosciences : « Covid-19, l'apport des neurosciences : comment fonctionne notre cerveau en situation d'incertitude ? »



### INTERVIEW

Paul Duphil, OPPBTP : « On a observé une grande solidarité, on revient au b.a.-ba du lien social. »



### FORMATION

Développer le leadership en sécurité de vos managers

7h, à distance

Pour l'ensemble de la ligne hiérarchique : du comité de direction aux managers de proximité.



## Décider dans l'incertain, comment faire ?



Pendant la crise de la Covid-19, les décideurs, les managers, les opérateurs se sont tous retrouvés confrontés à des situations inédites, où l'on ignorait ce qu'il fallait faire. Il a fallu, à tous les niveaux, s'adapter, gérer et décider dans l'incertain. S'ils sont (trop) peu souvent actionnés ou méconnus, de véritables leviers pour gérer la sécurité et décider dans l'incertain existent pourtant.

### MISE EN AVANT DE LA SÉCURITÉ GÉRÉE

Nous le savons, en temps normal, une entreprise doit trouver le juste équilibre entre sécurité réglée et sécurité gérée. Mais en temps de crise, cet équilibre initial est perturbé. Les salariés des entreprises ont pu avoir besoin davantage de marges de manœuvre pour gérer au mieux localement cette situation inédite. Cela a été le cas dans certains secteurs d'activité, comme le BTP, où la mise en avant du « géré » a été assumée pendant cette crise. Il était nécessaire de

donner au management local les compétences et ressources pour gérer les imprévus. Il a fallu réagir parfois différemment de d'habitude, mais aussi organiser et piloter différemment le travail pour faire face à l'inédit et à l'incertain.

En temps de crise, l'équilibre entre le réglé et le géré doit pouvoir être revu selon le contexte. Le modèle n'est pas unique ni figé, il doit faire partie des arbitrages pour maintenir la sécurité.



### MISER SUR L'EXPERTISE ET LE PROFESSIONNALISME

Accepter de donner en temps de crise une place plus importante au géré et sortir du suivi procédural parce que la situation n'a pas été pensée et procéduralisée pour ce cas-là, c'est miser sur l'expertise des salariés.

Gary Klein, expert en psychologie cognitive et à l'origine du courant de pensée « Naturalistic Decision making », a réalisé de nombreuses recherches scientifiques dans les années 80 sur les processus de prise de décision. Il montre que les experts confrontés sur le terrain à des situations de stress, de pression ou d'incertitude (le pompier, le chirurgien, le pilote d'avion ou le conducteur de train) ne prennent pas leurs

décision selon un modèle rationnel, mais en fonction de leur expérience accumulée tout au long de leur carrière.

Leurs prises de décision relèvent ainsi davantage de l'intuition, qui est une manifestation de l'expérience et de la connaissance spécialisée.

Ce modèle de prises de décision, basé sur l'expérience et le professionnalisme des individus, apparaît comme un levier particulièrement intéressant à actionner en temps de crise. Dans ce contexte, les situations sont complexes, marquées par une forte incertitude et/ou par la nécessité de devoir prendre une décision rapide pour maintenir la sécurité.

### POUR ALLER PLUS LOIN

#### VIDEO

##### Sécurité réglée vs sécurité gérée

Utiliser les moyens et les règles prédéfinis avec rigueur, c'est bien, et c'est ce que l'on nomme la sécurité réglée. Mais tout prévoir est impossible ! En cas de situations non encore imaginées, il faut parfois composer avec ses expériences et ses compétences, c'est la sécurité gérée.



#### VIDEO

##### An introduction to Naturalistic Decision Making and the Recognition-Primed Decision Model

Dans un contexte marqué par une forte incertitude et/ou par la nécessité de devoir prendre une décision rapide, décide-t-on de manière rationnelle ? Par Gary Klein.



#### PUBLICATION

##### La sécurité, une affaire de professionnels ?

2018 | Cahier de la sécurité industrielle | Groupe scientifique d'analyse stratégique de la Foncsi





## SE FORMER POUR FAIRE FACE AUX CRISES DE DEMAIN

Se former à la sécurité, non pas en anticipant le champ des possibles des accidents, mais en développant l'expertise face aux risques... Apprendre à réagir face à l'inconnu, à l'incertain. Il y a là une piste opérationnelle concrète pour la formation en sécurité.

Plutôt que d'anticiper (avoir fait la revue de tous les scénarios d'accidents possibles), il faut apprendre à réagir, à prendre

des décisions en situations inconnues et complexes. Comment ? En développant l'« imaginaire en sécurité ». Concrètement cela veut dire par exemple proposer et suivre des formations pratiques, basées sur la simulation où l'activité est perturbée et dégradée, et ainsi favoriser des réponses imaginatives. Se former à l'incertain, c'est miser sur le professionnalisme en sécurité.

« *Le risque et sa perception sont des notions complexes. Or, on ne peut prendre de « bonnes » décisions en termes de sécurité qu'en étant conscient des conséquences potentielles de ces décisions, ce qui repose sur une bonne détection, compréhension et analyse des risques. Celles-ci ne doivent pas être uniquement dictées par des schémas de pensée prescrits. Si ces derniers sont d'une importance cruciale pour la sécurité dans la plupart des cas quand la situation a déjà été rencontrée et/ou a pu être anticipée (sécurité réglée), il faut savoir/pouvoir s'en éloigner, être en capacité d'imaginer, pour pouvoir faire le bon choix en cas de situation imprévue/inconnue (sécurité gérée). »*

La sécurité : une affaire de professionnels ?







## PARTIE 2

### Comment se préparer aux prochaines crises ?

Si l'industrie s'est bien adaptée lors de la crise de la Covid-19, est-elle pour autant bien préparée à affronter une crise d'un autre genre, une crise « hors norme », imprévisible ? Pas si sûr. De nombreuses pistes de progrès pour mieux gérer l'imprévu existent pourtant dans la littérature scientifique. Cependant, elles remettent parfois en cause les modèles actuels de gestion des risques, principalement basés sur l'anticipation, le contrôle, les normes et les procédures. Une question se pose alors : faut-il penser différemment notre gestion de la sécurité ?



## Quelques repères sur les alternatives proposées par la recherche pour gérer les risques



Nous l'avons vu avec la Covid-19, les crises sont imprévisibles et doivent être gérées dans un monde complexe avec des organisations devenues elles-aussi de plus en plus complexes.

Cette dimension de la complexité des systèmes fait l'objet de nombreuses recherches scientifiques depuis le milieu des années 80 qui proposent des alternatives pour gérer les risques. Panorama de ces différents courants... pour peut-être y piocher des pistes pour le futur.



### LA THÉORIE DES ACCIDENTS NORMAUX Période : 1984 | Initiateur : Charles Perrow

Selon cette théorie, les organisations à hauts risques atteignent des niveaux de complexité tels que les accidents deviennent inéluctables, ils font partie du « fonctionnement normal » du système. Charles Perrow parle même d'un

« potentiel catastrophique » qui augmente selon la complexité organisationnelle et l'essor des technologies. Pour lui, seules des contraintes réglementaires, voire l'arrêt de certaines activités, peuvent protéger la société de futures catastrophes.

### HIGH RELIABILITY ORGANISATION (HRO)

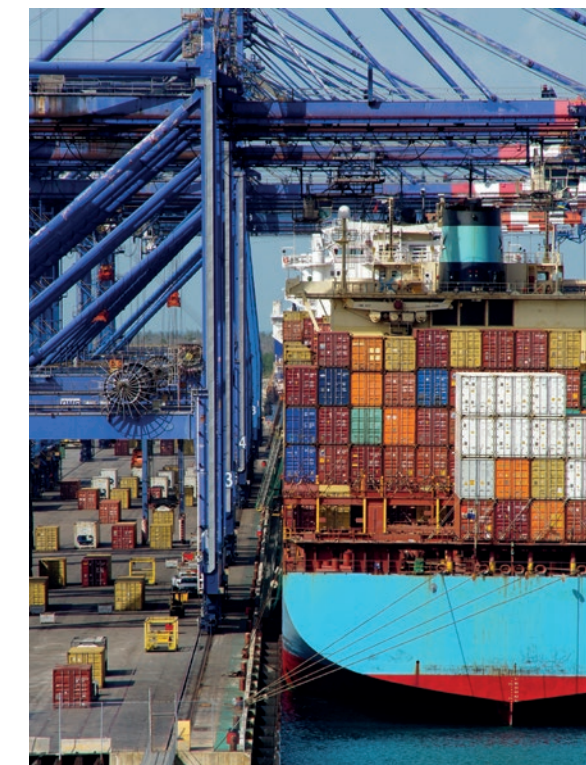
Période : Années 1990  
Initiateurs : Todd Laporte, Karlene H. Roberts, Gene I. Rochlin

En réponse à la théorie des accidents normaux, le modèle des organisations à « haute fiabilité » (HRO) s'est intéressé à l'étude d'organisations dites « ultra-sûres » : des organisations avec des technologies à haut risque qui ont pourtant très peu d'accidents (centrales nucléaires, porte-avions, etc.). Ce modèle met en avant la sécurité comme composante de la performance et est intégrée dans les pratiques professionnelles quotidiennes. Les scénarios d'accidents sont connus et travaillés. Ce modèle distingue

5 piliers pour manager l'imprévu :

- L'attention portée aux erreurs et échecs, pour alimenter le retour d'expérience (REX) ;
- Le refus de sur-simplifier les problèmes, afin d'éviter les solutions trop simplistes qui ne répondraient pas aux enjeux des situations complexes ;
- L'attention portée aux opérations, afin de connaître ce qu'il se passe réellement sur le terrain et prendre les décisions adéquates ;
- La considération de l'expertise, c'est-à-dire que les décisions ne se prennent pas en fonction de la position hiérarchique mais de l'expertise nécessaire ;
- L'engagement dans la résilience, en développant les capacités de chacun et de l'organisation à faire face aux imprévus et à rebondir lorsque le système est déstabilisé.

Pour aller plus loin



### RESILIENCE ENGINEERING

Période : Années 2000  
Initiateurs : René Amalberti, Erik Hollnagel, Jean Pariès, David Woods...

Cette théorie repose sur la nécessité pour les organisations de système complexe de gérer l'imprévisible, d'être capable de rebondir, de se transformer pour survivre. Construire une organisation résiliente se joue dès la conception du système. La résilience repose sur un certain nombre de leviers : analyser les activités courantes et les compensations du quotidien, créer et piloter des marges, générer du lien social, du sens partagé, une fierté d'appartenance, favoriser la diversité, développer l'expertise et l'expérience des salariés.

Pour aller plus loin



### SAFETY 1-SAFETY 2 Période : Années 2010 Initiateur : Erik Hollnagel

Une vision classique de la sécurité (Safety 1) consiste à examiner une infime partie des situations de travail : celles qui génèrent des accidents. Safety 2 propose de changer de regard et d'analyser les facteurs qui permettent à l'immense majorité des situations de se dérouler en sécurité, de se concentrer sur ce qui fonctionne pour en faire un réservoir d'apprentissage. Cette théorie propose donc d'analyser les facteurs de réussite de la sécurité, en s'attachant particulièrement à la réalité des opérations quotidiennes et à l'intervention humaine.

Pour aller plus loin



### SAFETY DIFFERENTLY Période : Années 2020 Initiateur : Sidney Dekker

Ce courant repose sur la nécessité de désencombrer la sécurité de la bureaucratie et de la procéduralisation (règlementation, audits, normes, certification). Il repose sur la confiance dans l'expertise des travailleurs, de ceux qui sont en situation de travail réel, et qui sont à même de prendre les bonnes décisions. Il s'appuie également sur une gouvernance et un leadership innovants basés sur le lien social, l'autonomie et l'engagement du personnel.

Pour aller plus loin





## La résilience organisationnelle, une issue pour affronter les crises à venir ?

Il existe une seule certitude : la prochaine crise d'ampleur sera (elle aussi) inattendue. Prédire le prochain scénario n'est donc pas l'enjeu majeur de l'industrie. Il s'agit en revanche de « se préparer à ne pas être préparé » et de savoir agir et prendre des décisions en situations d'incertitude. En d'autres termes, il faudra construire des organisations résilientes : des organisations capables d'affronter les imprévus et les aléas, tout comme les grands bouleversements de la société. Mais comment faire ? Quels sont les grands principes et les leviers de la résilience des organisations ? Et l'industrie est-elle prête à sauter le pas ?

### PEUT-ON SE PRÉPARER À LA PROCHAINE CRISE ?

On peut bien évidemment faire des hypothèses sur la nature de la prochaine crise : les risques émergents, le changement climatique, la pénurie de certaines ressources, les flux migratoires, le basculement des rapports de force au niveau géopolitique... Nous vivons une période de transformations et de changements gigantesques. Mais la prochaine crise sera forcément inattendue. Autrement dit, ce sera un scénario que l'on n'aura pas imaginé, voire inimaginable, ou pour lequel on ne se sera pas (ou pas suffisamment) préparé. Finalement, l'enjeu est certainement de « se préparer à ne pas être préparé ». Et sur ce sujet, la recherche scientifique - et notamment le courant « Resilience Engineering » - fournit matière à réflexion pour construire des organisations résilientes.

### QU'EST-CE QUE LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE ?

Avec la crise de la Covid-19, le mot résilience a envahi la sphère médiatique. Dans une Tribune publiée en 2020, Jean Pariès, directeur scientifique Icsi-Foncsi, qualifiait même la pandémie comme une « extraordinaire illustration, un véritable laboratoire pédagogique de la notion intuitive mais complexe de résilience ».

Alors, qu'est-ce que cette notion recouvre ? Dans le domaine de la sécurité industrielle, la « résilience organisationnelle » désigne la capacité des organisations à survivre, à encaisser les chocs et les aléas. Construire une organisation résiliente, c'est donc concevoir un système robuste, fiable et sûr face à l'imprévu.

## QUELS SONT LES LEVIERS DE LA RÉSILIENCE ?

### LEVIER 1 : Analyser les activités courantes & les compensations

L'incertitude et les aléas ne sont pas l'apanage des crises : cela fait en réalité partie du quotidien normal des entreprises. Les crises font seulement un « effet loupe » et rendent visible ce phénomène. Il existe ainsi un « bruit de fond » permanent - des perturbations, des imprévus, de l'incertitude - compensé et absorbé au quotidien.

Ce sont ces compensations « ordinaires » qu'il est fondamental d'analyser lorsque l'on veut construire une organisation résiliente.

L'objectif ? Identifier le moment où les mécanismes de compensation atteignent leurs limites. Si l'entreprise n'est plus en capacité d'absorber les aléas, elle est en risque de décompensation. Et c'est là que peuvent survenir les accidents.

« Ce n'est pas dans le talent des gestionnaires de crise que la résilience réside, mais dans la conception du système. »

Jean Pariès, directeur scientifique Icsi-Foncsi

### LEVIER 2 : Créer et piloter des marges

Pour éviter la saturation des mécanismes de compensation, il est donc essentiel de créer et de piloter des marges. Ces marges permettent d'absorber, de compenser les imprévus au quotidien.

Dans ce cas de figure, le plus grand ennemi de la résilience est la suroptimisation du travail. Plus on est en limite de ses capacités,

moins il y a de marges pour faire face aux aléas. Un système résilient est donc au contraire un système qui a des caractéristiques de non-optimisation, qui dispose d'un réservoir de ressources (humaines, matérielles), qui fonctionne en régime de croisière au lieu d'être « à flux tendu ». On touche ici à la stratégie d'entreprise et à l'organisation du travail, et il est nécessaire d'avoir un véritable engagement en ce sens au plus haut niveau de l'organisation.





**LEVIER 3 : Générer du lien social, du sens partagé et développer la fierté d'appartenance à l'entreprise**

La cohésion d'équipe, la fierté d'appartenance à l'entreprise, le sens au travail sont des conditions nécessaires à la résilience. Elles constituent un socle identitaire qui permet aux salariés de mobiliser les ressources et l'énergie nécessaires pour traverser des périodes de turbulence.

Il est ainsi primordial de :

- préserver l'humain au travail et créer les conditions de travail favorables au bien-être et à la performance
- s'assurer que les salariés adhèrent et partagent les valeurs, objectifs et missions de l'entreprise
- travailler sur la reconnaissance et la motivation au travail
- impliquer l'ensemble des salariés dans les grands projets structurants.

**LEVIER 4 : Favoriser la diversité**

Comme dirait le proverbe : « il ne faut pas mettre tous les œufs dans le même panier ». En cas de situation perturbée, plus une entreprise multiplie les tentatives de résolution de problèmes... plus elle a des chances de réussir ! La diversité – des ressources, des projets – est ainsi un allié précieux.

**LEVIER 5 : Développer l'expertise et l'expérience**

Faire face à l'imprévu implique de savoir réagir dans le cas de situations qui n'ont pas été anticipées ou procéduralisées. Il est alors essentiel de miser sur l'expertise et sur l'expérience des salariés ou en d'autres termes sur la sécurité gérée.

Par les exercices, les simulations, les formations pratiques, les entreprises peuvent entraîner leurs équipes opérationnelles et leurs managers à réagir face à l'inconnu et à prendre des décisions en situation d'incertitude.

**MAIS L'INDUSTRIE ET LA SOCIÉTÉ SONT-ELLES PRÊTES ?**

La notion de résilience intègre par définition l'acceptation d'une part d'imprévu (voir d'imprévisible) dans la gestion de la sécurité. Et c'est là qu'elle bouscule les modèles de maîtrise des risques majoritairement utilisés dans l'industrie : ils sont essentiellement basés sur l'anticipation, la prédétermination, le contrôle, les normes et les procédures. Et c'est bien naturel : c'est ce qui est attendu par la société. Collectivités territoriales, riverains, politiques, journalistes... tous attendent de l'industrie qu'elle génère le moins de risques possible et qu'elle garantisse des systèmes de sécurité extrêmement fiables. Les promesses de l'intelligence artificielle et du big data accentuent d'ailleurs cette attente jusqu'à son paroxysme. Cependant, si les progrès en matière

de sécurité sont réels grâce à ces modèles de gestion de la sécurité, il est toutefois illusoire de penser que l'on peut tout prévoir. Certains grands accidents industriels de l'histoire – accidents que l'on pourrait qualifier de « cygnes noirs » – étaient d'ailleurs issus de scénarios complètement imprévus. Fukushima en est un exemple très parlant. Si les risques de séismes et de tsunamis étaient identifiés, l'ampleur de la vague (15 mètres) et l'amplitude exceptionnelle du tremblement de terre étaient bien au-delà des prévisions ! L'industrie n'est pas à l'abri d'une nouvelle « surprise fondamentale », d'un nouveau scénario totalement inattendu. Et c'est à l'épreuve de ce nouveau scénario que l'on saura véritablement si nous avons conçu des organisations résilientes, ou non.

**L'ADAPTATION DES ORGANISATIONS LORS DE LA CRISE COVID : UN EXEMPLE DE RÉSILIENCE ?**

Nous l'avons vu, l'industrie française s'est plutôt bien adaptée et a réussi à s'adapter pour maintenir un haut niveau de sécurité pendant cette période de turbulences. Pour autant, les organisations ont activé des leviers classiques (Plan de continuité d'activité, centralisation des décisions, etc.) et n'ont pas été contraintes de revoir en profondeur leurs modes de gestion de la sécurité ou leurs modes de gouvernance.

**POURQUOI ?**

- Le soutien financier de l'Etat en particulier a permis à de nombreux secteurs d'activité de tenir le choc, de retarder ou

d'éviter des décisions difficiles

- La crise Covid a une dynamique particulière : elle est lente, elle dure dans le temps, ce qui favorise l'efficacité de la centralisation des décisions.

Il est important de comprendre qu'avoir dépassé la crise Covid ne signifie pas que l'industrie est prête à affronter une crise soudaine et hors-norme. Et c'est bien pour cela qu'il est peut-être nécessaire de réinterroger nos systèmes de gestion de la sécurité : aller vers davantage de résilience, accepter l'imprévisibilité pour mieux y faire face.



« Il est fondamental de reconnaître les limites de nos anticipations, prévisions, modélisations, cartographies des risques et algorithmes. Il faut maintenir ou introduire des principes de précaution dans notre gestion des risques et se poser la question de ce qui se passe en dehors des limites du domaine de conception. Car même très rares, les excursions en dehors de ces limites sont souvent totalement catastrophiques. »

Jean Pariès, directeur scientifique Icsi-Foncsi

**POUR ALLER PLUS LOIN****INTERVIEW**

Jean Pariès, Icsi-Foncsi :  
« Gestion des risques & Covid-19 : la résilience organisationnelle »

**PUBLICATION**

Crise de la Covid-19 : quelle résilience ?  
2020 | Tribune | Jean Pariès – La Foncsi





