L'essentiel

DE LA CULTURE JUSTE ET ÉQUITABLE

Libérer la parole pour faire progresser la sécurité

PAGE 06

Bâtir une culture juste et équitable

PAGE 12

Mener le changement

PAGE 24



NOVEMBRE 2025

ICSI
Institut pour une culture de sécurité industrielle

COLLECTION LES ESSENTIELS DE LA SÉCURITÉ INDUSTRIELLE

Édito

En cas d'incident ou d'accident, vous avez sans doute déjà entendu des phrases comme « *je le savais* » ou « *ça ne m'étonne pas* ». Elles sont typiques d'un silence organisationnel qui s'est installé. L'information est là, disponible, mais ne remonte pas. Comment améliorer la sécurité d'une organisation quand on ne sait pas (ou pas vraiment) ce qui se passe sur le terrain ?
La culture juste et équitable est un levier pour améliorer (entre autres) la culture de la transparence d'une organisation, un des attributs d'une culture de sécurité performante. C'est un sujet que nous travaillons depuis plusieurs années, et sur lequel nous accompagnons régulièrement nos adhérents. Et ce n'est pas un hasard : les diagnostics culture de sécurité, que nous réalisons depuis plus de 15 ans, nous montrent que c'est souvent un point d'amélioration important.
C'est en effet un sujet qui parait simple sur le papier, mais complexe à mettre en œuvre. Il touche aux fondamentaux de la culture d'entreprise, à ses valeurs, à ses processus d'amélioration continue.
Avec cet *Essentiel*, nous espérons vous fournir des clés de compréhension, ainsi qu'une synthèse de nos connaissances et de notre expérience.
Bonne lecture à toutes et à tous.

Ivan Boissières,
directeur général de l'Icsi

Sommaire

04 Qu'est-ce qu'une culture juste et équitable ?

06 Libérer la parole pour faire progresser la sécurité

12 Bâtir une culture juste et équitable

24 Mener le changement



Qu'est-ce qu'une culture juste et équitable ?

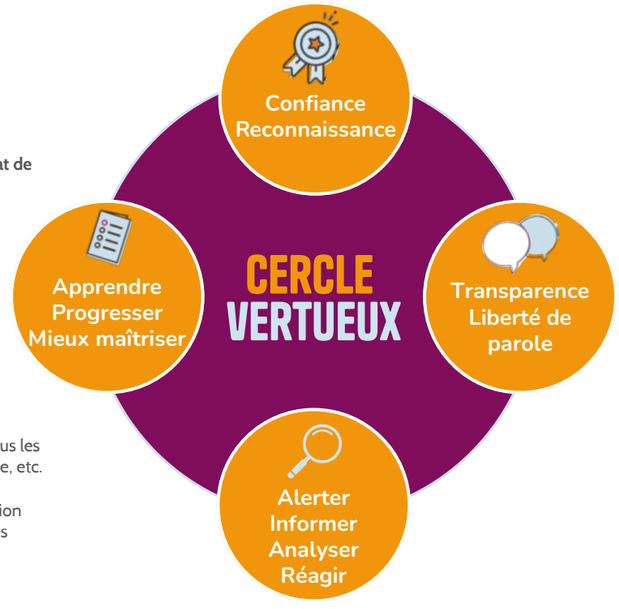
Qu'est-ce que c'est ?

Une culture juste et équitable favorise la remontée des informations importantes pour la sécurité, en créant un climat de confiance et de transparence nécessaire à la libération de la parole.

Pour libérer la parole, il est nécessaire de poser **un cadre clair, connu et accepté par tous**, sur la manière dont les informations et situations remontées seront analysées et traitées.

Ce cadre est :
- **juste** parce qu'il pose des règles explicites et partagées qui cadrent l'analyse et le traitement des situations remontées avec objectivité,
- **équitable** parce qu'il garantit un traitement identique pour tous les acteurs, quel que soit leur statut, fonction, niveau hiérarchique, etc.

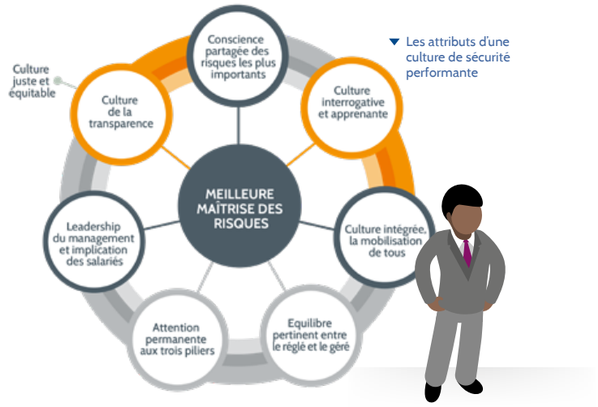
Dans une culture juste et équitable, les réactions de l'organisation et du management suite aux signalements sont prévisibles. Les réponses apportées sont justes, appropriées, homogènes.





Quelles sont les informations utiles pour la sécurité ?

Les salariés détiennent des informations clés pour la sécurité qu'il s'agit de capter :
- **ce qui se passe mal ou « pas comme prévu » :** situations et événements à haut potentiel de gravité, dysfonctionnements latents, anomalies, situations dégradées, erreurs, transgressions aux règles et aux procédures, adaptations « bricolées » face aux aléas, etc. Les identifier de manière précoce est fondamental pour détecter les fragilités du système et le renforcer.
- **les « bonnes nouvelles »** : comportements positifs et proactifs pour la sécurité, bonnes pratiques, succès face aux situations à fort enjeu de sécurité, etc. Comprendre « pourquoi » et « comment » on a réussi est tout aussi important que comprendre « pourquoi » et « comment » on a échoué.



Quel lien avec la culture de sécurité ?

Libérer la parole, c'est alimenter un des attributs pour une culture de sécurité performante : la **culture de la transparence**. Elle assure une circulation fluide des informations dans l'organisation et permet de lutter contre un mal bien connu des entreprises : le silence organisationnel. L'information est ensuite analysée et traitée. C'est une boucle de retour d'expérience et d'apprentissage qui doit s'enclencher pour alimenter une **culture apprenante**, un autre ingrédient de la culture de sécurité. En ligne de mire : une meilleure maîtrise des risques d'accidents graves, mortels et technologiques majeurs.

Une culture juste et équitable est aussi en lien avec :
- le **leadership des managers** par l'évolution de leurs attitudes et pratiques,
- la **conscience partagée des risques les plus importants** par une discipline forte autour des règles fondamentales liées aux risques majeurs,
- la **mobilisation de tous** pour remonter les informations utiles à la sécurité et veiller au maintient d'un climat de confiance.



Les bénéfices d'une culture juste et équitable

- Une **dynamique de remontée d'information**, avec une augmentation des remontées spontanées et des signalements au plus tôt et en toute transparence. Cela permet d'enclencher l'un des outils majeurs d'amélioration continue de la sécurité : le processus d'analyse des évènements et la mise en place d'actions correctives,
- **Une augmentation de la proactivité en sécurité**, avec davantage d'initiatives sûres face aux situations à risque, ainsi qu'une amélioration de **l'engagement et de la motivation des équipes** et du sentiment d'utilité des salariés,
- **Un renforcement de la rigueur et la discipline** autour des règles fondamentales de l'organisation, dans l'objectif de protéger les individus, les installations, l'environnement,
- **Un climat de confiance**, apaisé, entre les managers et leurs équipes, grâce à la cohérence des réactions managériales suite aux signalements.

Repères historiques

La culture juste et équitable ne date pas d'aujourd'hui ! Elle est le fruit de nombreuses études académiques.



Années 70
la déclaration

Le secteur aéronautique est un précurseur en installant l'idée que la déclaration spontanée des évènements est plus importante que la sanction des professionnels à leur origine. *Aviation Safety Reporting System*, 1976 (USA)

Années 80-90
l'analyse systémique

Les travaux de James Reason montrent que trop d'analyses cherchent un coupable immédiat, sans analyser sur le fond les causes systémiques (management, contexte).

Années 90
Rex et droit à l'erreur

Les années 90 sont marquées par une faiblesse du retour d'expérience et par la sous-déclaration. Apparait le besoin d'une culture de sécurité qui donne confiance, libère la parole et qui soit fondée sur une approche non punitive de l'erreur (mais pas des transgressions). David Marx introduit le terme « *Just culture* » en 1997.

Années 2000
silence organisationnel

Sidney Dekker approfondit le concept de la culture juste et aborde notamment les notions de « criminalisation » excessive de l'erreur humaine et de proportionnalité dans la réaction.

Années 2010
la culture juste dans les entreprises

Des démarches « culture juste » apparaissent dans les entreprises comme un objectif en soi. Une focalisation est souvent faite sur les réactions managériales appropriées en oubliant l'objectif initial : lutter contre le silence organisationnel.

Libérer la parole pour faire progresser la sécurité

Lutter contre le silence organisationnel

Le silence organisationnel est une situation où des informations utiles pour la sécurité ne remontent pas. Conséquences : elles ne peuvent être ni analysées ni traitées aux niveaux de décision adaptés. Elles ne seront donc pas prises en compte dans les stratégies de prévention avec des conséquences multiples et critiques pour la maîtrise des risques.



Points clés

Pas de nouvelle = mauvaise nouvelle. Le silence organisationnel est absolument délétère pour la sécurité : **il rend « aveugle et sourd » à ce qui se passe dans l'organisation**. Cela revient à naviguer dans le brouillard.

La lutte contre le silence organisationnel **se joue à tous les échelons, de l'opérateur jusqu'au top management…** La ligne hiérarchique doit jouer le jeu et être convaincue de son rôle essentiel.

Plus vous avez de mauvaises nouvelles, mieux c'est : c'est le signe d'une culture qui affronte la réalité. Davantage de remontées d'incidents, de dysfonctionnements, d'anomalies : il ne faut pas avoir peur de cette augmentation des notifications. Le tout, c'est de les traiter. **La baisse arrivera progressivement mais sera réelle et durable !**

24 %

C'est le nombre de personnes qui répondent « souvent » ou « très souvent » à la question « Il arrive que des incidents qui auraient pu causer un accident grave ne soient pas reportés par les collaborateurs ».

Source : diagnostics culture de sécurité de l'Icsi (2020-2025, 80 000 répondants)

Les conséquences du silence organisationnel

- **Les situations à risque s'accumulent sans être connues du management** car des anomalies ou des dysfonctionnements n'ont pas été signalés. Quand l'accident survient, on entend souvent sur le terrain « *je le savais* » ou « *ça ne m'étonne pas* »,
- **L'illusion du contrôle** : « *si rien ne remonte, c'est que tout va bien !* ». La ligne managériale est entretenue dans la **fausse certitude que ses modèles sont les bons**, et n'apporte pas les ajustements nécessaires,
- **Répétition d'évènements du même type** car les causes profondes n'ont pas été identifiées ou les actions correctives n'ont pas été communiquées aux salariés,
- **Démotivation, démobilisation des salariés vis-à-vis de la prévention** : peu ou pas de proactivité,
- **L'encadrement n'a pas la possibilité de reconnaître les actions exemplaires et d'en assurer le partage** auprès de tous,
- **Climat interne dégradé**, notamment entre managers et managés.

Au-delà de la sécurité, le silence organisationnel peut avoir des effets délétères sur la santé, les risques psychosociaux, la qualité du travail par exemple.

COMMENT SE FORME LE SILENCE ORGANISATIONNEL ?

Il existe des **mécanismes individuels de défense** qui vont freiner la remontée d'information comme la minimisation du risque, le déni ou encore un certain fatalisme qui pousse à penser que « *parler ne changera rien à la situation* ».

Au niveau d'un **collectif de travail**, il peut être difficile d'être le premier à remonter des informations. Le **regard des pairs** pèse. Les individus peuvent avoir peur de générer des conflits, de participer à une forme de « délation ». Plus globalement, cela questionne **la vision partagée de ce qu'est « un bon professionnel » : celui qui n'a pas de problème ou celui qui remonte les problèmes ?**

Il existe également de nombreux **mécanismes organisationnels :**

- **La sanction systématique** : signaler un dysfonctionnement ou une erreur expose systématiquement les salariés à une sanction. Ils se taisent, cachent des informations pour se protéger.
- **Le sentiment de « laisser-faire »** : les opérateurs ont le sentiment que les comportements les plus dangereux sont tolérés, voire banalisés. Les managers ferment les yeux… pourquoi signaler ?
- **Des réactions arbitraires et non homogènes** : face au signalement d'une erreur ou d'une anomalie, les réactions managériales sont perçues comme aléatoires, arbitraires, sans cadre clair. Quand il y a un doute ou une incertitude sur la réaction managériale, on préfère ne pas signaler.
- **La focalisation sur l'erreur humaine lors des analyses d'évènement** : le sentiment est installé que la faute revient toujours à l'opérateur de première ligne, sans questionnement en profondeur sur le fonctionnement même de l'organisation.
- **L'absence de traitement des signalements ou de retour d'information** : les salariés ayant remonté des informations pensent que « *cela ne sert à rien* », ne perçoivent aucune action concrète.
- **L'absence de reconnaissance des comportements positifs pour la sécurité** : les initiatives, les bonnes pratiques, ne sont pas valorisées/reconnues par l'organisation ou les collègues… à quoi bon ?

> **Pas de nouvelle = mauvaise nouvelle**

ZOOM SUR LE SILENCE DES MANAGERS ET DES SOUS-TRAITANTS

Au fur et à mesure que l'on remonte la ligne hiérarchique, les informations sont filtrées : un fonctionnement normal qui devient problématique quand **le silence organisationnel opère à chaque étage managérial**. Selon François Daniellou, ergonome, « *un manager peut être pris en tenaille entre les informations contradictoires qui descendent de la direction, et celles qui remontent du terrain. Pour se protéger, il aura tendance, qu'il en ait conscience ou non, à freiner le flot remontant d'information* ».

D'autres facteurs peuvent entrer en jeu. **L'éloignement du terrain** peut conduire certains managers à minimiser des alertes qu'ils ne comprennent pas. Il peut y avoir également **une culture du « bon élève »** : sous la pression des indicateurs ou du zéro accident, il est attendu d'un bon manager qu'il gère son périmètre pour qu'il n'y ait pas d'accident, même si les conditions sont difficiles. Dans les entreprises, cela se manifeste par exemple par les fameux indicateurs « pastèques » : ils sont toujours au vert… mais peuvent cacher du rouge à l'intérieur !

Attention ! L'enjeu n'est pas que tout remonte – ce serait illusoire et inutile – mais que les événements à haut potentiel de gravité traversent sans encombre chaque couche hiérarchique pour qu'ils puissent être traités aux bons niveaux de décision.

Les sous-traitants dépendent économiquement des entreprises utilisatrices. Cette asymétrie dans la relation les expose fortement au silence organisationnel : peur de perdre un contrat, accès limité aux canaux de remontée du donneur d'ordres, pressions contractuelles « zéro accident » ou « zéro retard » (qui pousse à taire les problèmes plutôt qu'à stopper le chantier), référentiels et pratiques différentes, flous sur les responsabilités juridiques, etc. Intégrer les entreprises sous-traitantes dans une démarche culture juste et équitable est un vrai levier pour progresser.

Les organisations sont-elles friandes de mauvaises nouvelles ?



« Les mauvaises nouvelles ne sont généralement pas les bienvenues dans les hautes sphères des grandes organisations. De fait, leur signalement peut être activement découragé. Les dirigeants cherchent parfois à rendre leurs employés plus autonomes en leur disant : « Ne me faites pas part de vos problèmes, présentez-moi vos solutions ». Une mauvaise nouvelle est une bonne nouvelle, car cela signifie que les systèmes de signalement font remonter la mauvaise nouvelle jusqu'au niveau hiérarchique permettant d'agir avant qu'il ne soit trop tard. »
Andrew Hopkins, sociologue à l'Australian National University de Canberra.

Remonter l'information et en tirer des enseignements

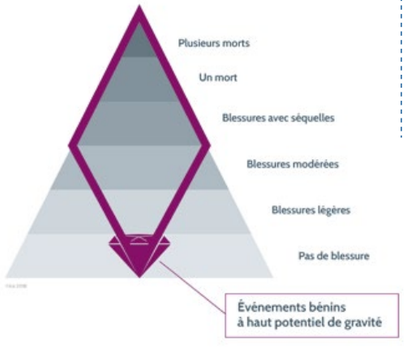
À la recherche des pépites d'apprentissage

Parmi la masse des informations qui remontent, orientez vos efforts d'analyse approfondie sur les **situations et évènements à haut potentiel de gravité** (on dira même « à haut potentiel d'apprentissage ! »). Ce sont des situations où (heureusement) il ne s'est rien passé… mais des circonstances légèrement différentes auraient pu mener à la catastrophe. Une bonne manière de les identifier est de se poser une simple question « *aurais-je été étonné(e) si cette situation avait conduit à quelque chose de grave* » ?

Si la réponse est oui, un seul réflexe à avoir : en analyser les causes profondes (techniques, organisationnelles, humaines) et les traiter. Vous agissez ainsi sur vos précurseurs d'accidents, vos signaux faibles, pour une véritable prévention des accidents graves, mortels et technologiques majeurs.

Astuce : pour une meilleure qualité des remontées, formez les équipes sur la nature des informations à faire remonter. Elles joueront le jeu à partir du moment où l'on est précis sur ce qui est attendu.

▼ Le diamant de la prévention



Pour lutter contre le silence organisationnel, il est nécessaire de mettre en place un système de remontée d'information. Mais cela ne s'arrête pas là : l'information n'est utile que si l'on en fait quelque chose ! Il faut l'analyser, la traiter et enclencher une boucle de retour d'expérience et d'apprentissage bénéfique à l'ensemble de l'organisation.

ORGANISER LA REMONTÉE D'INFORMATION

Un système de remontée d'information est composé **d'un ensemble de canaux variés, plus ou moins formels et interconnectés entre eux :**

- les petits problèmes du quotidien, les irritants (petites défaillances, gênes récurrentes, procédures bancales, etc.) : ils nécessitent un traitement « en boucle courte », rapide et visible (avec actions correctives directes et feedback sous 48h),
- les systèmes de reporting, outils informatisés permettant de collecter, d'organiser et d'analyser des données,
- les rituels de communication et d'échange : causeries, visites de sécurité, réunions de coordinations, etc.
- les échanges informels : chacun connait par exemple la mine d'or d'information qu'est la machine à café,
- les interfaces avec les parties prenantes externes (clients, sous-traitants, autorités, etc.),
- le dialogue social : les représentants du personnel sont des « vigies du travail réel » et sont reconnus comme des acteurs contribuant à la connaissance et au traitement des situations dangereuses.

Plus l'entreprise est grande, plus il existe un risque important de siloter l'information par service, métier, type de risque, canal de remontée… L'enjeu : créer des passerelles !

TRIER L'INFORMATION

Le risque est grand de se retrouver « noyé » sous une masse d'information. **Il est impossible de tout analyser, tout traiter : il faut prioriser !** Il sera nécessaire de différencier :

- les situations et évènements à haut potentiel de gravité, qui nécessiteront une analyse approfondie, afin d'en déterminer les causes profondes.

ANALYSER ET EXPLOITER L'INFORMATION : VERS UNE CULTURE APPRENANTE

La qualité de l'analyse est fondamentale : objective, neutre, elle doit viser la compréhension du fonctionnement réel, déterminer la nature des dysfonctionnements, **expliquer « comment » et « pourquoi » on en est arrivé là**. En d'autres termes, elle ne vise pas à attribuer des responsabilités individuelles, encore moins à distribuer des sanctions ! Idéalement, l'analyse n'est pas réalisée par les managers mais par des analystes, sans lien hiérarchique avec les personnes qui font les signalements.

Il existe différents niveaux et méthodes d'analyse. Il sera nécessaire de faire une **analyse des causes profondes** en cas de situation ou évènement à haut potentiel de gravité, de répétition d'évènements de nature similaire, de franchissement des lignes rouges de l'organisation (exemple : non-respect d'une règle d'or), etc.

De l'analyse va découler :
- un traitement des causes profondes techniques et organisationnelles,
- un renforcement des barrières de prévention, récupération, atténuation,
- un traitement managérial juste et équitable, basé sur un cadre clair, connu et partagé par tous.

Chaque niveau hiérarchique a la responsabilité de s'intéresser aux situations dangereuses que le niveau inférieur ne peut pas traiter seul, et de faire remonter aux bons décideurs les situations qui dépassent son propre périmètre de décision.

LE RETOUR D'INFORMATION

Tenez au courant vos équipes des suites données à leurs signalements ! C'est capital pour entretenir la motivation des salariés à faire remonter des informations. Cela leur permet de se sentir utiles, de contribuer à améliorer la sécurité de tous.



Quelques bonnes pratiques pour favoriser la remontée

- valoriser et reconnaître ceux qui remontent de l'information,
- mettre en place des outils de reporting simples, accessibles, adaptés aux utilisateurs,
- favoriser les modalités qui préservent l'anonymat lorsque c'est pertinent,
- favoriser une culture managériale participative : postures et attitudes managériales favorisant la remontée et l'écoute, pratiques s'inscrivant dans les rituels existants (causeries, briefings, présence terrain, etc.),
- communiquer sur le sens et l'importance des remontées, former les salariés à la détection des situations à risque et des informations utiles à la sécurité,
- réaliser des feedbacks visibles et rapides et mettre en place des boucles de traitement courtes,
- associer les salariés dans l'analyse et le traitement des situations remontées.

Points clés

Libérer la parole permet d'avoir une **connaissance fine de ce qui se passe sur le terrain**, au-delà des indicateurs d'accidentologie (SAVOIR). L'information est ensuite analysée et traitée. **Elle alimente une boucle d'amélioration continue** (APPRENDRE).

On n'a vraiment « appris » que lorsque l'on a mis en œuvre un changement positif.

L'analyse des remontées doit expliquer le « comment » et le « pourquoi », et non attribuer des responsabilités. Une culture de la transparence nécessite d'accepter de **remonter aux causes profondes des dysfonctionnements**, souvent managériales et organisationnelles.

Il est nécessaire d'identifier et d'analyser les **situations et évènements à haut potentiel de gravité**, afin de centrer les efforts de l'organisation sur la prévention des accidents graves, mortels et technologiques majeurs.

Bâtir une culture juste et équitable

Point clé

Pour assurer la confiance propice à la liberté de parole, les acteurs de l'organisation doivent s'accorder autour d'un **cadre d'analyse et de traitement clair de l'information et des situations remontées**. C'est la condition *sine qua none* pour aboutir à une **réponse appropriée, homogène et équitable de l'organisation et du management**.

Coconstruire un cadre qui fixe les règles du jeu et qui est partagé et appliqué à tous, c'est poser des fondations solides pour une culture juste et équitable.

Comprendre les différents comportements et admettre le droit à l'erreur

La première pierre à poser pour bâtir une culture juste et équitable, c'est de partager un même vocabulaire, une même compréhension des différentes contributions humaines à la sécurité. Un cheminement nécessairement collectif.

Il existe 3 familles de comportements vis-à-vis de la sécurité : les **contributions positives**, les **erreurs** et les **transgressions aux règles.**

LES CONTRIBUTIONS POSITIVES

Ce sont de loin les contributions **les plus fréquentes** : les salariés cherchent souvent à faire leur travail le mieux possible. Vigilance partagée, conformité aux règles, attitudes proactives, initiatives, adaptations pertinentes aux situations, remontées d'information… tous ces comportements doivent **être encouragés et valorisés.**

Les succès rencontrés par les équipes doivent être analysés, les bonnes pratiques capitalisées et diffusées. Comprendre pourquoi et comment on a réussi est un réservoir d'apprentissage inestimable… et encore peu exploité !

COMMENT DISTINGUER ERREUR ET TRANSGRESSION ?

Une organisation édicte des règles et des procédures afin de garantir la sécurité : c'est la **sécurité réglée** qui valorise la conformité aux règles. Mais parfois, l'activité ne se déroule pas comme prévu… on parle d'un « écart », on s'est éloigné de ce qui est écrit « sur le papier ». Un écart peut être volontaire, ou non ! C'est ce qui différencie une erreur d'une transgression :

- **une erreur est toujours involontaire** : on ne se lève pas le matin en se disant « *tiens, je vais faire une erreur aujourd'hui* ».
- **une transgression est volontaire** : on transgresse la règle consciemment, induit par le contexte, la situation, par souci de performance, par intérêt personnel, etc. Il est nécessaire d'analyser finement la situation.

Attention : le mot « faute » appartient au monde juridique et comporte une notion de responsabilité. Il ne fait pas partie du vocabulaire de la prévention !

ADMETTRE LE DROIT À L'ERREUR

Selon les neurosciences, les êtres humains font **2 à 5 erreurs par heure**. Les erreurs commises pendant l'activité de travail peuvent être liées au fonctionnement humain (erreurs de routine par exemple) et/ou induites par des causes latentes : des choix de conception, la configuration des situations de travail, des défaillances organisationnelles, certaines décisions managériales, etc. Le plus souvent, les erreurs sont la conséquence des conditions dans lesquelles sont placés les individus. La question n'est donc pas de savoir s'il va y avoir des erreurs, mais quand ?

Une culture juste et équitable repose sur le principe que l'organisation **admet le droit à l'erreur**. L'être humain contribue énormément à la performance sécurité globale des organisations : il faut accepter qu'il y ait de temps en temps des erreurs. On peut chercher à limiter la survenue des erreurs par des dispositifs techniques, organisationnels et humains, mais l'effet en sera limité ! L'objectif est de réfléchir à ce que l'**organisation a mis en place pour détecter, récupérer les erreurs et atténuer leurs conséquences.** Selon René Amalberti, directeur de la Foncsi : « *Les systèmes les plus performants ne sont pas ceux qui font le moins d'erreurs… mais ceux qui en rattrapent le plus !* »

Admettre le droit à l'erreur permet de démontrer l'importance de remonter spontanément les erreurs, plutôt que de les taire. Une erreur déclarée et c'est la sécurité qui progresse !

> **« Admettre le droit à l'erreur ne signifie pas que tout est permis. »**

Points clés

Il est nécessaire de savoir distinguer les contributions positives, les erreurs et les transgressions. C'est une question de sémantique qui suppose de s'aligner et de parler le même langage. En ligne de mire : quelles réponses l'organisation va-t-elle adopter face aux différentes situations ?

Une culture juste et équitable suppose d'admettre le droit à l'erreur (par nature involontaire). Sanctionner une erreur, n'a pas de sens : cela ne réduira ni les erreurs, ni leur répétition. Pire : cela démotivera les équipes et limitera les contributions positives de l'humain à la sécurité.

Une transgression n'est pas forcément répréhensible. Il faut l'analyser pour en comprendre les causes, l'intention. Certaines transgressions relèvent par contre d'un franchissement des lignes rouges de l'organisation et exposent les individus à une sanction.

LES TRANSGRESSIONS

La transgression est volontaire, mais peut avoir beaucoup d'explications possibles. Dans ces cas-là, il est nécessaire d'analyser finement les situations : *était-il possible de faire autrement ? un autre individu aurait-il fait la même chose dans la même situation ? quelles étaient les intentions de la personne ?* En fonction des réponses à ces questions, le traitement de la situation ne sera pas de la même nature.

Parmi la panoplie des transgressions possibles, certaines feront partie de vos **lignes rouges** : à vous de les définir par le dialogue et la co-construction en interne.

Quelle attitude face aux erreurs ?

La notion de « droit à l'erreur », c'est extrêmement sensible… Des vies peuvent être en jeu… et si une erreur menait à un accident grave ? Compte tenu de l'émotion, la tentation est parfois forte d'avoir une réaction exemplaire par sa sévérité et de sanctionner l'individu concerné. C'est compréhensible mais cela évite souvent de se poser les vraies questions et de tirer les leçons de l'évènement. Mettre en place les mesures susceptibles d'éviter le renouvellement d'un accident grave, n'est-ce pas finalement le plus important ?
Selon Sidney Dekker : « *on peut apprendre de l'erreur ou la sanctionner, mais pas les deux à la fois* ».

LES CONTRIBUTIONS POSITIVES

- **Conformité et exemplarité** : adopter des attitudes et pratiques conformes aux attentes, s'appliquer à soi-même ce que l'on demande aux autres.
- **Contributions positives et proactives** : prendre des initiatives au-delà des attendus, dans le but d'améliorer le système de sécurité, de protéger sa vie ou celle des autres.
- **Engagement constant et remarquable** : être investi de manière constante sur les sujets de sécurité.

LES ERREURS

- **Erreurs de routine** : se tromper par automatisme dans une situation connue et souvent répétée (manque d'attention, mauvais réflexe).
- **Erreur d'application de règles** : erreur dans la mise en œuvre de la règle, mal caractériser une situation conduisant à suivre une règle qui ne s'appliquait pas ou à ne pas suivre une règle qui s'appliquait.
- **Erreur de diagnostic de la situation** : être mis en difficulté par manque de connaissances, de compétences, dans une situation nouvelle ou complexe.
- **Erreur induite par un dysfonctionnement latent** : se tromper en raison d'une erreur de conception, une défaillance organisationnelle, etc.

LES TRANSGRESSIONS

- **Transgression imposée par la situation** : règles contradictoires, procédures inadaptées, etc. Il est impossible de respecter strictement la règle.
- **Transgression banalisée** : le collectif transgresse la règle avec une tolérance tacite du management. Cela s'observe dans des situations où le coût du respect de la règle est perçu comme trop élevé ou qu'il y a une perte du sens de la règle.
- **Transgression dans un objectif de performance** : Sans intérêt personnel, l'individu se sent contraint d'outrepasser la règle pour répondre à un objectif de performance influencé par le contexte (pression économique, satisfaire un client, maîtrise des coûts et délais, etc.). C'est un arbitrage individuel.
- **Transgression pour mon intérêt personnel** : l'intérêt ou le bénéfice personnel de l'individu est placé au-dessus de la sécurité collective. Cela peut s'accompagner d'une conduite négligente, téméraire ou désinvolte.



Reconnaître, valoriser, promouvoir — Admettre le droit à l'erreur, soutenir, accompagner — Remobiliser, recadrer, sanctionner

Le sabotage ou la malveillance est une intention de nuire. C'est très rare, mais si grave que cela relève du pénal.

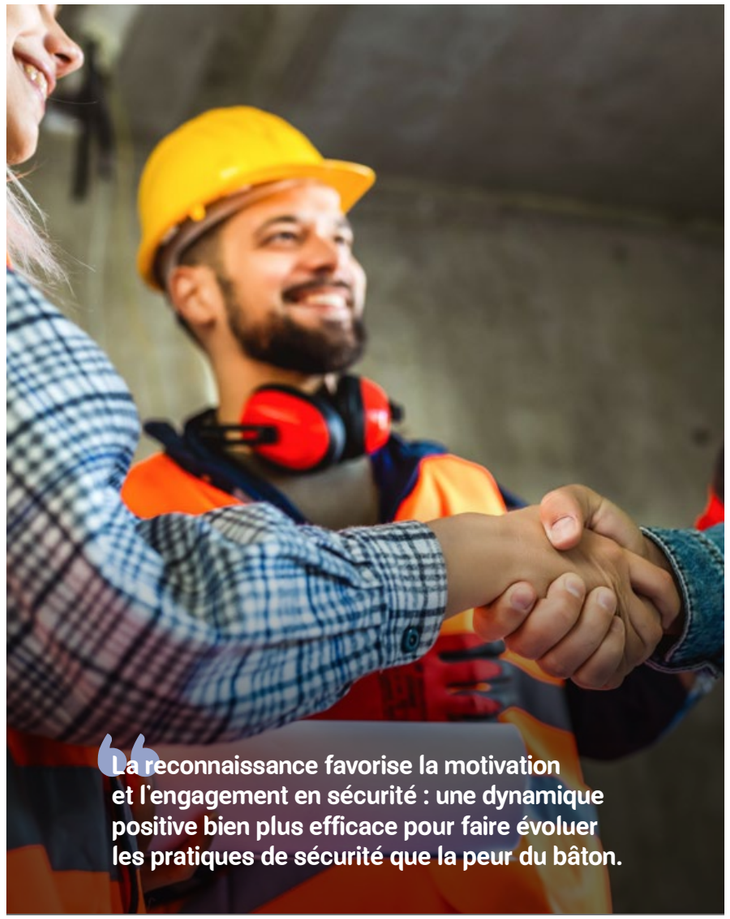
Valoriser et reconnaître les contributions positives

Les contributions positives et proactives constituent la grande majorité des pratiques adoptées par les salariés : conformité aux règles, initiatives, attitudes de prudence, adaptations pertinentes à des situations dégradées, gestes d'entraide et de coopération, remontées spontanées d'information… Très souvent, le travail se déroule en sécurité.

RENDRE VISIBLE L'INVISIBLE

En matière de sécurité, quand on a bien travaillé… il ne se passe rien : pas d'accident, pas de mort au travail, pas de journal télévisé à 20h avec une catastrophe. En d'autres termes : c'est invisible. Et pourtant, c'est le résultat de compétences, d'investissements, d'initiatives, d'engagement des équipes, d'arbitrages au quotidien, etc.

Ce sont toutes ces **contributions positives et proactives pour la sécurité qu'il faut valoriser et reconnaître.**



Points clés

La reconnaissance est un « parent pauvre » des politiques de prévention, c'est pourtant un carburant extrêmement puissant pour la sécurité. **Elle développe l'engagement, la motivation**, la proactivité, la qualité des relations entre managers et managés.

Tout le monde a besoin de reconnaissance, de l'opérateur au top management. Il est nécessaire de reconnaître les individus… mais aussi les collectifs !

Les pratiques de reconnaissance ne sont **pas du seul ressort des managers** et doivent venir également de l'**organisation** ou de ses représentants, des **collègues** ou de l'**externe** (clients, fournisseurs, etc.).



LES FORMES DE RECONNAISSANCE* à des niveaux individuels ou collectifs

RECONNAISSANCE DE LA PERSONNE/ DE L'ÉQUIPE

Reconnaître les individus/ les collectifs pour ce qu'ils sont (et non seulement pour ce qu'ils font ou produisent).

Exemples :
- *avoir conscience des risques,*
- *être vigilant pour soi-même et pour les autres,*
- *agir avec prudence.*

RECONNAISSANCE DE LA PRATIQUE DE TRAVAIL

Apprécier la qualité, les méthodes, l'organisation, l'efficacité dans le travail.

Exemples :
- *prendre des initiatives,*
- *oser interpeller un collègue,*
- *travailler en équipe,*
- *s'entraider,*
- *faire remonter une information cruciale pour la sécurité.*

RECONNAISSANCE DE L'INVESTISSEMENT DANS LE TRAVAIL

Mettre l'accent sur l'engagement, le dévouement et l'effort personnel des salariés.

Exemples :
- *faire preuve d'une attitude sécurité exemplaire et maintenue dans le temps,*
- *se montrer particulièrement investi dans les rituels sécurité.*

RECONNAISSANCE DES RÉSULTATS

Se focaliser sur les résultats obtenus, l'atteinte d'objectifs.

Exemples :
- *zéro accident grave*

*Selon les travaux de Jean-Pierre Brun, professeur à l'université Laval (Canada) et co-auteur de *Le pouvoir de la reconnaissance au travail* (2018).

LES EFFETS DE LA RECONNAISSANCE

La **reconnaissance au travail** peut être individuelle ou collective. Elle permet de :
- développer la motivation, l'engagement, la créativité et la proactivité des équipes,
- favoriser le sentiment d'utilité, le sens au travail,
- pérenniser les pratiques vertueuses,
- améliorer la qualité de la relation entre manager et managé, etc.

C'est un **carburant extrêmement puissant** pour la sécurité. Et pourtant, c'est un **axe souvent négligé** dans les stratégies de prévention.

LA RECONNAISSANCE : POUR TOUS ET PAR TOUS

Tout le monde a besoin de reconnaissance : de l'opérateur de première ligne à l'ensemble de la ligne managériale et ce, jusqu'au plus haut de l'organisation. **Valoriser et reconnaître les décisions et arbitrages en faveur de la sécurité prises par les managers de tous niveaux** sera un véritable levier pour progresser en matière de sécurité.

Dans la même idée, les pratiques de reconnaissance ne sont **pas du seul ressort des managers**. La reconnaissance peut venir de **l'organisation** elle-même ou de ses représentants, des **collègues** ou de l'**externe** (clients, fournisseurs, autorités, etc.). Plus les sources sont nombreuses, plus la reconnaissance est régulière, plus elle sera efficace.

LES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE

Il existe des pratiques :
- **formelles** : employés du mois, développement de compétences, promotions, récompenses financières (primes), articles de communication interne, lettres de remerciement de l'entreprise, etc.
- **informelles** : encouragements et remerciements « de tous les jours », intérêt porté au travail réel des salariés (visites, questionnements, etc.), être consulté et écouté, avoir de l'autonomie, etc.

Il ne faut pas sous-estimer le pouvoir de la reconnaissance informelle – une reconnaissance de proximité – qui apporte une véritable considération et une forme de confiance envers les individus. Ses prérequis : être authentique, sincère et régulière.

48 %

C'est le nombre de personnes qui répondent « quelquefois » ou « presque jamais » à la question « La hiérarchie sait reconnaître et valoriser ceux qui travaillent en sécurité ».

Source : diagnostics culture de sécurité de l'Icsi (2020-2025, 80 000 répondants)

Apprendre aussi de ce qui se passe bien



« Une vision alternative de la sécurité consiste à comprendre comment on obtient des réussites, de façon à en obtenir davantage. Nous avons besoin de comprendre le travail du quotidien et devons chercher à augmenter les réussites plutôt qu'à prévenir les échecs. »
Erik Hollnagel, professeur émérite à Linköping University (Suède)

Établir ses règles fondamentales et faire respecter ses lignes rouges

Clarifier ses lignes rouges, c'est définir ce que l'ensemble des acteurs de l'entreprise considère comme inacceptable du point de vue de la sécurité. Cela recouvre des pratiques, des comportements, des attitudes et des décisions qui mettent en danger la santé et la vie d'autrui. Elles sont associées au respect des règles fondamentales de l'organisation.



Mettre en place une culture juste et équitable ne signifie en aucun cas favoriser une culture permissive où « tout est permis », y compris les comportements les plus dangereux. Cela donnerait le signal que la sécurité n'est pas fondamentale, engendrerait une baisse de l'engagement et de la vigilance vis-à-vis des situations à risque, ainsi qu'une normalisation de la déviance avec la répétition de comportements en écart aux règles.

ÉTABLIR ET FAIRE VIVRE SES RÈGLES FONDAMENTALES

Dans les organisations, il existe des **règles fondamentales**, qui doivent être respectées « à tout prix ». Il en va de la santé, de la sécurité des personnes, mais aussi des installations ou de l'environnement. Leur légitimité vient du fait qu'**elles portent sur les risques d'accidents graves, mortels et technologiques majeurs**, définis en amont. Ces règles doivent être clairement posées, coconstruites et partagées au sein de l'organisation, ainsi qu'avec les parties prenantes externes (les entreprises sous-traitantes, les clients, etc.).

Il ne suffit pas d'édicter des règles, il faut les faire vivre à travers des moments clés de communication (accueil, briefing, causeries, réunions de coordination, etc.) et un accompagnement managérial (visites sécurité, supervision, etc.). Il est également fondamental d'encourager les équipes à repérer les obstacles (techniques ou organisationnels) empêchant l'application rigoureuse de la règle, et à proposer des modifications. Enfin, il faut les mettre à jour. Les organisations se transforment, les activités évoluent, des risques nouveaux et importants apparaissent. Les organisations doivent donc s'assurer que leurs règles fondamentales continuent à couvrir les risques d'accidents graves, mortels et technologiques majeurs.

LES FAIRE RESPECTER : ÇA ENGAGE L'ORGANISATION !

L'organisation doit **mettre en place les conditions, les moyens, les ressources pour permettre à ses salariés de respecter ces règles fondamentales** de sécurité. Ainsi, les règles sont déployées progressivement, avec une période de vérification par les équipes de leur applicabilité. Une fois mises en place, l'organisation continue régulièrement à s'assurer de leur applicabilité.

À partir du moment où tout est mis en œuvre pour pouvoir les respecter, **transgresser une de ces règles fondamentales constitue le franchissement d'une ligne rouge**. C'est un « interdit partagé », une ligne infranchissable, une conduite considérée par tous comme inacceptable. Le respect des règles fondamentales de sécurité participe au sentiment de justice dans l'organisation : personne ne comprendrait que le management et l'organisation permettent que ces règles ne soient pas respectées ! C'est ancré dans la culture : quand une personne y déroge, cela devient choquant pour les autres salariés.

Les règles d'or ou règles qui sauvent

Les règles fondamentales des organisations sont souvent associées aux « règles d'or », aussi appelées « règles qui sauvent ». C'est un petit corpus de règles incontournables qui :

- visent à sauver des vies si elles sont rigoureusement respectées,
- sont formulées de façon courte, claire et, dans la mesure du possible positive,
- sont connues de tous,
- sont applicables sans exception, ou, si une dérogation exceptionnelle est nécessaire, elle est délivrée par écrit par un membre de la direction ou son représentant, et des mesures compensatoires sont mises en place,
- sont doublement opposables : on peut exiger des salariés qu'ils les respectent, mais un salarié peut en toute confiance refuser de faire une tâche si les conditions de respect d'une règle qui sauve ne sont pas réunies.

BÂTIR UNE CULTURE JUSTE ET ÉQUITABLE

Une bonne culture de sécurité vise une discipline forte sur les règles fondamentales liées aux risques majeurs.

UN ÉCART SUR UNE RÈGLE FONDAMENTALE = ÉVÈNEMENT À HAUT POTENTIEL DE GRAVITÉ

Le non-respect d'une règle fondamentale de l'organisation doit se lire comme un évènement à haut potentiel de gravité et donner systématiquement lieu à une analyse approfondie pour en déterminer les causes. Celle-ci pourra expliquer le « pourquoi » et le « comment » sans jugement ni a priori, et pourra ainsi fournir des éléments factuels pour savoir comment traiter la situation. Il faudra sortir d'un réflexe de sanction systématique vis-à-vis de l'individu : l'analyse peut montrer qu'il s'agit d'une erreur, que l'individu n'avait pas les moyens de faire autrement, qu'il a été influencé par des éléments de contexte (par exemple, pression hiérarchique ou des pairs). Il faudra alors **agir au niveau des causes profondes** : les situations de travail, les collectifs, le management ou l'organisation.

En revanche, l'analyse peut aussi montrer que l'individu était en condition de faire son travail en toute sécurité, mais qu'il a volontairement outrepassé une règle fondamentale de sécurité. C'est un cas rare mais cela constitue un franchissement de ligne rouge. L'individu est légitimement exposé à une sanction qui peut, selon les circonstances, être lourde.

Mais attention ! La sanction n'est légitime que si elle concerne tous les acteurs quel que soit le niveau hiérarchique. Ainsi, un franchissement de ligne rouge peut concerner l'opérateur de première ligne (comportements dangereux, négligences avérées et systématiques, dissimulations, intentions malveillantes, sabotages, etc.), mais aussi le manager si celui-ci, par ses décisions, attitudes et postures, a poussé ses équipes à prendre des risques (fermer les yeux sur des problèmes de sécurité, tolérer la transgression de règles fondamentales, discours systématiquement orienté performance au détriment de la sécurité, etc.).



Bonnes pratiques

Le no-go ou le stop
Sur le terrain, les règles fondamentales permettent d'identifier des « no-go » : des situations de travail dégradées et dont les conditions ne permettent pas de respecter ces règles fondamentales. Chacun est alors légitime de dire « stop », d'arrêter l'activité tant que les conditions de sécurité ne sont pas réunies. On cherche alors collectivement des solutions pour revenir à une situation maîtrisée.

Les systèmes dérogatoires exceptionnels
Aucun salarié ne peut décider seul de se soustraire à une règle fondamentale fixée par l'organisation. Exceptionnellement, un système dérogatoire peut être mis en place, suivi et piloté au plus haut niveau de l'organisation. Attention toutefois à la normalisation des dérogations, une situation toxique dans laquelle vos règles n'auront plus aucun sens.

Points clés

Les organisations doivent établir des règles fondamentales de sécurité, qui portent sur **les risques les plus importants**. Elles doivent **mettre en place les conditions, les moyens, les ressources pour permettre à leurs salariés de les respecter.**

Sur le terrain, ce sont des repères pour identifier des « no-go » et stopper l'activité si les conditions de sécurité ne sont pas réunies.

Un écart sur une règle fondamentale doit se lire comme un **évènement à haut potentiel de gravité** et donner systématiquement lieu à une **analyse approfondie pour en déterminer les causes.**

À partir du moment où tout est mis en œuvre pour pouvoir les respecter, **transgresser une de ces règles fondamentales constitue le franchissement d'une ligne rouge.** Cela concerne tous les comportements, décisions et arbitrages mettant en danger la santé et la vie d'autrui.

Franchir une ligne rouge **expose les salariés à une sanction.** Elle n'est légitime que si elle s'appuie sur une équité de traitement pour tous les acteurs concernés par l'évènement.

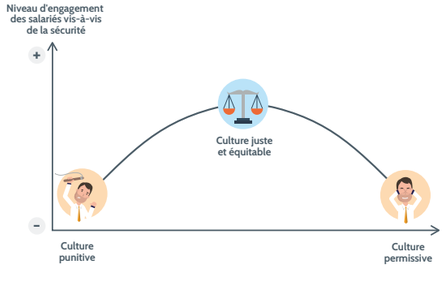
Adopter des réactions appropriées et homogènes face aux évènements non souhaitables

Dans une culture juste et équitable, les réactions de l'organisation et du management suite aux signalements sont prévisibles parce qu'elles sont basées sur des règles explicites et partagées qui cadrent l'analyse et le traitement des évènements non souhaitables.



Culture permissive *vs* culture punitive

Une culture permissive est une culture du « laisser-faire » : tout est permis même les comportements les plus dangereux. Des phénomènes de normalisation de la déviance s'y développent. C'est très dangereux pour la sécurité. Mais attention à ne pas adopter non plus une culture punitive, un régime de sanction systématique, absolument catastrophique pour la sécurité. Cela favorise le silence organisationnel, avec une méfiance accrue envers le processus de remontée d'information. Les salariés deviennent prudents dans leurs signalements et préfèrent se protéger.



▲ Culture permissive *vs* culture punitive, adapté de David Marx

Pour assurer la confiance et la liberté de parole, il est nécessaire de **lever la méfiance des salariés vis-à-vis des réactions de l'organisation et du management à qui l'on signale une situation à risque, un évènement non souhaitable, un écart…** *« Qu'est-ce qui va m'arriver si je parle ? »* L'incertitude est une des causes les plus fréquentes du silence organisationnel. Cette méfiance est accrue si les réactions managériales sont arbitraires, varient selon l'humeur du jour ou le style de management.

Il est nécessaire de mettre en place des règles explicites, claires et partagées pour permettre à l'organisation et au management de réagir de manière :

- **juste** : appropriée à la situation et au contexte, mesurée, proportionnée,
- **homogène** : identique quelle que soit la personne en charge de réagir (souvent le/la manager),
- **équitable** : tous les acteurs sont logés à la même enseigne, quel que soit leur statut, fonction, niveau hiérarchique, etc.

L'ANALYSE : UNE ÉTAPE ESSENTIELLE

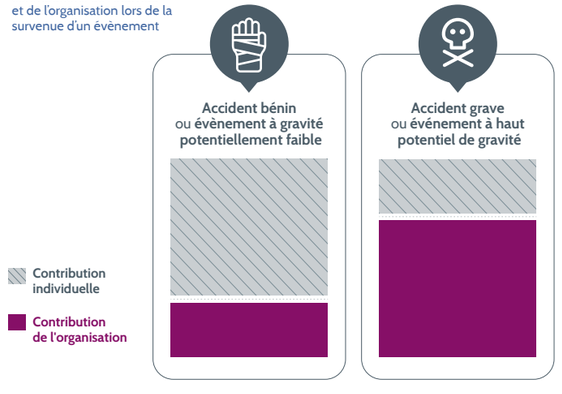
La remontée d'un événement non souhaitable (y compris des écarts aux règles) est un apport important pour l'amélioration de la sécurité… à condition que cela ne soit pas utilisé pour rechercher un coupable, mais pour comprendre et traiter les faiblesses du système.

Ainsi, il est tout d'abord nécessaire **de se questionner sur les implications respectives de l'individu et des autres composantes de l'organisation dans la survenue de l'évènement.**

Dans le cas d'un accident bénin, la contribution de l'individu dans la survenue de l'évènement peut être importante (exemple : Mathilde se fait une entorse en marchant parce qu'elle était concentrée sur son téléphone). Mais, plus la gravité réelle ou potentielle de l'évènement est grande, plus la **contribution organisationnelle est prépondérante** dans la survenue de l'évènement. En effet, l'organisation aurait dû mettre en place des **barrières de défense en profondeur** (prévention, récupération, atténuation). Ces barrières ont été fragilisées : il faut comprendre pourquoi et comment.

Le principal enjeu de l'analyse est d'éviter qu'un événement similaire ne se reproduise en identifiant et en traitant **ses causes profondes,** indépendamment de la ou des personnes concernées. Il est alors nécessaire de réaliser une **analyse approfondie** pour en déterminer les causes techniques (état du matériel, des équipements, des outils, choix de conception, clarté de l'information disponible, etc.), les causes organisationnelles (organisation du travail, formation, gestion des ressources humaines, interactions entre acteurs, etc.), les causes managériales (injonctions contradictoires, objectifs mal définis, mauvais portage des messages, faible présence terrain, etc.).

▼ Les poids respectifs des contributions de l'individu et de l'organisation lors de la survenue d'un évènement



Points clés

L'enjeu d'une culture juste et équitable est de **poser un cadre clair, connu et accepté par tous** sur la manière dont les informations et situations remontées seront analysées et traitées. Ce cadre détermine la réaction de l'organisation et du management.

Les remontées font alors l'objet d'une analyse qui doit :

- questionner les implications respectives de l'individu et des autres composantes de l'organisation dans la survenue de l'évènement,
- déterminer les causes profondes, techniques, managériales, organisationnelles et renforcer les défenses en profondeur.

Le traitement managérial est basé sur un questionnement systématique, à l'aide d'outils comme la méthode SPV (savoir-pouvoir-vouloir). L'objectif est de caractériser la situation et son contexte et adopter **la réaction la plus juste possible** : être accompagné, formé, recadré, sanctionné, etc. Cela nécessite une culture managériale ni punitive, ni permissive.

Bonne pratique

Analyse *vs* traitement : des acteurs différents

L'analyse est portée par des spécialistes sécurité, tandis que le traitement est porté par les managers. Il faut trouver un équilibre entre les deux champs d'action et c'est assez complexe !

L'enjeu sera d'éviter deux extrêmes :

- la situation où le management est systématiquement empêché d'agir par peur de tarir la remontée d'information ou d'affaiblir l'engagement des salariés dans le travail,
- la situation où la réaction managériale (notamment la volonté de sanction) l'emporte au détriment d'une analyse en profondeur préalable.

La méthode SPV (savoir-pouvoir-vouloir)

C'est un outil d'aide pour réagir de façon juste, avec un guide de questionnements à 3 niveaux :

- **SAVOIR** : Le salarié avait-il les connaissances nécessaires ? était-il suffisamment qualifié, formé ? était-ce la première fois qu'il réalisait cette tâche ? les risques étaient-ils connus ? la règle était-elle claire ?
- **POUVOIR** : Le salarié avait-il les moyens, les ressources, les conditions pour respecter la règle ? la situation présentait-elle des ambiguïtés, des pressions productives ou temporelles ? la règle était-elle applicable ? d'autres salariés, placés dans la même situation, auraient-ils adopté le même comportement ?
- **VOULOIR** : Cette transgression est-elle habituelle chez les salariés ? existait-il des cas antérieurs où la transgression de la règle avait été tolérée, voire encouragée, par la hiérarchie ? le salarié a-t-il dû répondre à des injonctions contradictoires ? le salarié concerné avait-il déjà été mis en cause dans des cas similaires ? le salarié a-t-il transgressé la règle à des fins personnelles ?

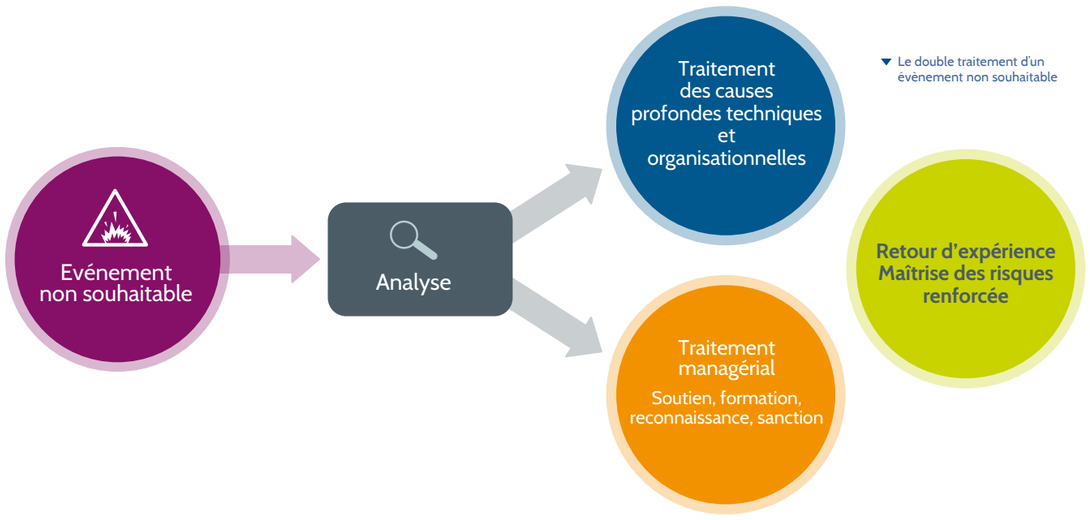
Il est également utile de s'intéresser à l'influence des collectifs et du management sur l'individu et la situation : le collectif a-t-il encouragé la pratique du salarié ? le collectif contourne-t-il régulièrement cette règle ? le manager s'assure-t-il habituellement que ses salariés soient dans les bonnes conditions pour réaliser la tâche ? le manager s'assure-t-il habituellement auprès de ses équipes que toutes les règles pourront bien être appliquées lors de l'exécution des travaux ? le manager tolère-t-il (implicitement) des contournements de certaines règles lorsqu'il existe une opportunité d'améliorer la performance de l'entreprise ?



31 %

C'est le nombre de personnes qui répondent « quelquefois » ou « rarement » à la question « Les réactions de la hiérarchie suite à des accidents ou presqu'accidents sont justes et comprises ».

Source : diagnostics culture de sécurité de l'Icsi (2020-2025, 80 000 répondants)



▼ Le double traitement d'un évènement non souhaitable

LE TRAITEMENT MANAGÉRIAL

L'analyse peut aussi mettre en évidence des comportements individuels ou collectifs inappropriés. Il est alors nécessaire de passer à un traitement managérial qui doit se baser sur **un questionnement systématique pour comprendre la situation et son contexte**, par exemple en utilisant la méthode SPV (savoir-pouvoir-vouloir).

Ce questionnement permet de **caractériser la situation** : le salarié a-t-il fait une erreur ? ou bien était-ce une transgression ? pour quelles raisons ? avec quels éléments de contexte ?

Certaines **circonstances atténuantes** doivent être prises en compte : un écart isolé, une remontée spontanée et honnête de l'évènement, une attitude positive post-évènement, un fort engagement sécurité. À l'inverse, il peut y avoir des **facteurs aggravants** : des écarts répétés, une dissimulation, une attitude négative, un faible engagement sécurité, un franchissement de ligne rouge, etc.

La réponse à ces questions détermine :
- l'implication respective du salarié et de l'organisation (y compris l'influence des autres acteurs),
- la nécessité d'un accompagnement personnalisé (complément de formation, discussion de l'événement avec l'équipe ou avec les autres services concernés, etc.),
- la légitimité d'une sanction éventuelle, selon une échelle clairement établie, partagée et connue de tous (rappel à l'ordre, avertissement, blâme, retrait d'habilitation, licenciement dans des cas exceptionnels).

Un traitement juste et équitable des évènements non souhaitables dépend beaucoup de la **culture managériale**, qui ne doit être ni punitive (avec un recours disproportionné à la sanction) ni permissive (qui tolère les comportements les plus dangereux). Le rapport à la règle et à la sanction est un équilibre délicat à trouver pour chaque organisation. Les managers doivent être formés et entrainés à adopter des réactions appropriées, ainsi qu'être accompagnés et suivis dans la mise en œuvre.

Bonnes pratiques

Mettre en place un observatoire de la culture juste et équitable
Certaines organisations ont mis en place des instances de recours indépendantes pour les salariés qui se sentent lésés et victimes d'une sanction injuste. Ce sont des instances paritaires chargées de s'assurer que le cadre de la culture juste et équitable a bien été respecté. Elles incluent notamment des membres de direction, des représentants du personnel, des experts métier, etc.

Évaluer la qualité de la réaction managériale en répondant à 3 questions :
- la réponse apportée a-t-elle contribué à éviter la reproduction d'un évènement similaire ?
- la réponse apportée a-t-elle maintenu ou développé la confiance entre les acteurs concernés (en particulier entre manager et managé) ?
- la réponse apportée a-t-elle permis à chacun des acteurs concernés de mieux comprendre ce qui s'est passé et d'en tirer les leçons ?

Mener le changement

5 leviers pour réussir

La culture juste et équitable, ça paraît simple sur le papier… mais complexe à mettre en œuvre ! C'est une véritable transformation culturelle qui se construit sur le temps long. Il faut y aller avec humilité, pas à pas. Voici quelques facteurs de succès.

ASSURER UN ÉQUILIBRE ENTRE LES 4 AXES DE TRANSFORMATION

Dans certaines organisations, il peut y avoir un effet de mode à parler de culture juste et équitable : une énième démarche venue d'en haut, un effet « slogan ». Il faut redonner du sens : une démarche culture juste et équitable n'est pas une « bulle » séparée des autres enjeux sécurité. C'est un travail de fond, une démarche globale, systémique, d'amélioration de la maîtrise des risques. Elle repose sur 4 axes de transformation : comprendre les différents comportements et admettre le droit à l'erreur, valoriser et reconnaître les contributions positives, établir ses règles fondamentales et clarifier ses lignes rouges, adopter des réactions appropriées et homogènes face aux évènements non souhaitables.

Il est fondamental de garantir un équilibre entre ces 4 axes. Tirer trop la couverture sur l'un d'entre eux peut déséquilibrer l'ensemble.
Quelques écueils :

- une culture trop permissive ou au contraire trop punitive,
- une focalisation sur les réactions managériales en occultant la compréhension profonde des dysfonctionnements de l'organisation et la lutte contre le silence organisationnel,
- une démarche uniquement orientée sur le traitement des évènements non souhaitables en oubliant de reconnaître les contributions positives à la sécurité.

COCONSTRUIRE UN RÉFÉRENTIEL COMMUN

Tout au long du projet, la co-construction est nécessaire : production, sécurité, ressources humaines, représentants du personnel, communication… tous ces mondes doivent se parler, se mettre d'accord, s'aligner pour instaurer un **référentiel commun**. Il est fondamental de former une coalition représentative d'acteurs en central et en local. À plus long terme, il faudra également impliquer certains acteurs externes : les autorités de tutelle, et bien entendu… les sous-traitants. Un véritable enjeu !

ACCOMPAGNER ET SOUTENIR LES MANAGERS

Une culture juste et équitable s'appuie énormément sur une évolution des pratiques managériales. Les managers doivent se sentir soutenus et pouvoir faire appel à une expertise pour les aider dans la mise en œuvre ou dans le traitement de cas complexes. Dans les grands groupes, un réseau de référents facteurs organisationnels et humains peuvent intervenir en appui. Dans de plus petites structures, les managers doivent pouvoir faire appel aux services HSE/prévention, préalablement formés. Ils peuvent aider au recueil des faits, guider le manager dans l'analyse et la compréhension des situations, en garantissant la méthodologie employée.

ACCEPTER L'HÉTÉROGÉNÉITÉ

Au sein d'une même organisation, **il peut y avoir non pas une, mais « des cultures ».** Les manières de faire et de penser peuvent être différentes selon les collectifs, leur histoire, leur contexte, leur métier, etc. Les causes du silence organisationnel sont alors différentes d'un collectif à un autre. Il faut accepter l'idée que le référentiel commun soit décliné localement, avec des marges de manoeuvre et de la flexibilité pour les équipes locales. C'est un équilibre à trouver… qui sera propre à chaque organisation.

ASSOCIER BOUCLE LONGUE ET BOUCLES COURTES

Il y a le **projet de changement au long cours** : c'est la boucle longue. C'est un marathon : elle court sur plusieurs années. En parallèle, il est souhaitable d'y associer, tout au long du projet, **des phases de test et d'expérimentation sur des périmètres restreints** : ce sont des boucles courtes. Elles permettent de s'assurer de l'adéquation des principes, méthodes et outils qui constituent le référentiel commun avec les réalités des terrains (et leurs différents contextes). Cela permet d'apporter les ajustements nécessaires avant un déploiement plus large.

Autre point de vigilance : un écueil serait de penser que l'essentiel du travail est fait après l'élaboration d'un guide managérial et d'un outil d'aide à la décision. Une culture juste et équitable ne doit pas se résumer à la mise en place d'outils : cela ne suffit pas pour changer les pratiques et peut avoir des effets délétères, notamment une perte du sens global de la démarche.

Des étapes pour se lancer

Des symptômes de silence organisationnel
- peu de remontées ou de mauvaise qualité
- proactivité sécurité en baisse
- règles contournées, écarts banalisés
- accidents persistants, causes non traitées

1. PARTAGER LA NÉCESSITÉ DE CHANGER
Partager le besoin et la volonté de faire évoluer la culture organisationnelle vers une culture juste et équitable favorisant la confiance et la liberté de parole, en associant la direction et les représentants du personnel. La démarche peut être lancée à l'échelle d'un groupe, d'un site, d'un département, d'une filiale, etc. L'engagement de la direction du périmètre concerné est essentiel.

2. FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX
Identifier les causes du silence organisationnel les plus critiques, en examinant notamment les freins organisationnels, les attitudes et pratiques managériales, le fonctionnement des collectifs. Partager ce diagnostic avec les acteurs clés du projet.

Quelques questions :
Quelle transparence sur les situations dangereuses ? quel rapport à l'erreur ? à la sanction ? aux contributions positives ?

Penser à :
Mettre en cohérence les processus clés existants (traitement des signalements, analyse approfondie, etc.).

3. BÂTIR SA STRATÉGIE DE CHANGEMENT
Construire une stratégie de changement adaptée au contexte de l'entreprise (vision, étapes clés, indicateurs, etc.). Choisir les axes de transformation et établir un plan d'action.

4. COCONSTRUIRE LA POLITIQUE ET LES OUTILS
Établir clairement les objectifs et principes d'une culture juste et équitable. Créer un guide pratique destiné aux managers pour les accompagner dans le déploiement opérationnel. Il définit les postures et pratiques managériales attendues, les méthodes et outils devant être utilisés pour traiter les événements non souhaitables et reconnaître les contributions positives à la sécurité.

5. ORGANISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES
Former les acteurs clés (prévention, managers, RH, communication, représentants du personnel, etc.). Les formations pour managers doivent intégrer des études de cas pour expérimenter les réactions managériales attendues face aux évènements non souhaitables et contributions positives. Un suivi et un coaching post-formation sont recommandés.

Penser à :
- Sensibiliser et informer les acteurs de terrain.
- Mobiliser un réseau de référents FOH en appui pour accompagner les managers

6. DÉPLOYER PROGRESSIVEMENT
Les conditions sont réunies pour lancer le déploiement généralisé, par exemple au travers de la signature de la charte d'engagement par la direction et sa diffusion dans l'ensemble de l'entreprise.

Suivi dans le temps
- Faire un bilan régulier pour mesurer l'impact des changements sur le silence organisationnel (par exemple : avec des indicateurs sur le nombre et la qualité des remontées des situations à haut potentiel de gravité),
- Vérifier qu'il n'y a pas de dérives dans la mise en oeuvre des principes de la culture juste et équitable,
- S'assurer que l'on tend vers l'harmonisation des pratiques,
- Mettre en place une instance qui peut être saisie en cas de situations complexes.

En savoir plus

Sur www.icsi-eu.org, découvrez notre page thématique dédiée à la culture juste et équitable.

Quelques minutes en vidéos animées sur nos sujets clés
Rendez-vous sur notre chaîne YouTube



La culture juste et équitable, c'est quoi pour vous ?



2 min pour comprendre

Reproduction de ce document

Ce document est diffusé selon les termes de la licence BY du Creative Commons.
Vous êtes libres de :
- Partager : copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats
- Adapter : remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation, y compris commerciale.

À condition de respecter la condition d'attribution : vous devez attribuer la paternité de l'œuvre en citant l'auteur du document, intégrer un lien vers le document d'origine et vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées au contenu. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'auteur vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son œuvre.

© ICSI 2025

Directeur de la publication : Ivan Boissières.
Écriture et coordination : Estelle Fournel.
Comité éditorial : René Amalberti, Ivan Boissières, Camille Brunel, Dounia Tazi.
Conception et réalisation : Arekusu, Alexandra Pourcellié. **Illustrations :** Alexandra Pourcellié, Baptiste Prat. **Photos** : Istock, Adobestock.
Impression : Delort. **ISSN** : 2554-9308.

ICSI
Institut pour une culture de sécurité industrielle

6 allée Emile Monso - CS 22760
31077 Toulouse cedex 4 - France
www.icsi-eu.org

L'essentiel
de la culture juste et équitable

ICSI
Institut pour une culture de sécurité industrielle



Les objectifs

Lutter contre le silence organisationnel

Pas de nouvelle = mauvaise nouvelle. Le silence organisationnel est absolument délétère pour la sécurité : il rend **« aveugle et sourd » à ce qui se passe dans l'organisation**. Cela revient à naviguer dans le brouillard.

La lutte contre le silence organisationnel **se joue à tous les échelons, de l'opérateur jusqu'au top management…** La ligne hiérarchique doit jouer le jeu et être convaincue de son rôle essentiel.

Plus vous avez de mauvaises nouvelles, mieux c'est : c'est le signe d'une **culture qui affronte la réalité.** Davantage de remontées d'incidents, de dysfonctionnements, d'anomalies : il ne faut pas avoir peur de cette augmentation des notifications. Le tout, c'est de les traiter. La baisse arrivera progressivement mais sera réelle et durable !

Remonter l'information et en tirer des enseignements

Libérer la parole permet d'avoir une **connaissance fine de ce qui se passe sur le terrain**, au-delà des indicateurs d'accidentologie (SAVOIR). L'information est ensuite analysée et traitée. Elle alimente une **boucle d'amélioration continue** (APPRENDRE). On n'a vraiment « appris » que lorsque l'on on a mis en œuvre un changement positif.

L'analyse des remontées doit expliquer le « comment » et le « pourquoi », et non attribuer des responsabilités. Une culture de la transparence nécessite d'accepter de **remonter aux causes profondes des dysfonctionnements**, souvent managériales et organisationnelles.

Il est nécessaire d'identifier et d'analyser **les situations et évènements à haut potentiel de gravité**, afin de centrer les efforts de l'organisation sur la prévention des accidents graves, mortels et technologiques majeurs.

4 axes pour progresser

Comprendre les différents comportements et admettre le droit à l'erreur

Il est nécessaire de savoir **distinguer les contributions positives, les erreurs et les transgressions**. C'est une question de sémantique qui suppose de s'aligner et de parler le même langage. En ligne de mire : quelles réponses l'organisation va-t-elle adopter face aux différentes situations ?

Une culture juste et équitable suppose d'**admettre le droit à l'erreur** (par nature involontaire). Sanctionner une erreur, n'a pas de sens : cela ne réduira ni les erreurs, ni leur répétition. Pire : cela démotivera les équipes et limitera les contributions positives de l'humain à la sécurité.

Une transgression n'est pas forcément répréhensible. Il faut l'analyser pour en comprendre les causes, l'intention. Certaines transgressions relèvent par contre d'un franchissement des lignes rouges de l'organisation et exposent les individus à une sanction.

Valoriser et reconnaître les contributions positives

La reconnaissance est un « parent pauvre » des politiques de prévention, c'est pourtant un carburant extrêmement puissant pour la sécurité. **Elle développe l'engagement, la motivation**, la proactivité, la qualité des relations entre managers et managés.

Tout le monde a besoin de reconnaissance, de l'opérateur au top management.

Il est nécessaire de reconnaître les individus… mais aussi les collectifs !

Les pratiques de reconnaissance ne sont **pas du seul ressort des managers** et doivent venir également de l'organisation ou de ses représentants, des collègues ou de l'externe (clients, fournisseurs, etc.).

Établir ses règles fondamentales et faire respecter ses lignes rouges

Les organisations doivent établir des règles fondamentales de sécurité, qui portent sur **les risques les plus importants**. Elles doivent mettre en place **les conditions, les moyens, les ressources pour permettre à leurs salariés de les respecter.** Sur le terrain, ce sont des repères pour identifier des « no-go » et stopper l'activité si les conditions de sécurité ne sont pas réunies.

Un écart sur une règle fondamentale doit se lire comme **un évènement à haut potentiel de gravité** et donner systématiquement lieu à une **analyse approfondie** pour en déterminer les causes. À partir du moment où tout est mis en œuvre pour pouvoir les respecter, transgresser une de ces règles fondamentales constitue le **franchissement d'une ligne rouge**. Cela concerne tous comportements, décisions et arbitrages mettant en danger la santé et la vie d'autrui.

Franchir une ligne rouge expose les salariés à une sanction. Elle n'est légitime que si elle s'appuie sur une équité de traitement pour tous les acteurs concernés par l'évènement.

Adopter des réactions appropriées et homogènes face aux évènements non souhaitables

L'enjeu d'une culture juste et équitable est de poser **un cadre clair, connu et accepté par tous** sur la manière dont les informations et situations remontées seront analysées et traitées. Ce cadre détermine la réaction de l'organisation et du management.

Les remontées font alors l'objet d'une **analyse** qui doit :
- questionner les implications respectives de l'individu et des autres composantes de l'organisation dans la survenue de l'évènement,
- déterminer les causes profondes, techniques, managériales, organisationnelles et renforcer les défenses en profondeur.

Le traitement managérial est basé sur un questionnement systématique, à l'aide d'outils comme la méthode SPV (savoir-pouvoir-vouloir). L'objectif est de caractériser la situation et son contexte et adopter la réaction la plus juste possible : être accompagné, formé, recadré, sanctionné, etc. Cela nécessite une culture managériale ni punitive, ni permissive.

ICSI
Institut pour une culture de sécurité industrielle

LA CULTURE
juste et équitable

Le silence
ORGANISATIONNEL



Évènement
non souhaitable



- Je vais être sanctionné
- On a toujours fait comme ça
- Je vais mettre mes collègues en difficulté
- Ça ne sert à rien d'en parler



Pas de **remontée d' informations**

CONSÉQUENCES

- Les situations à risque s'accumulent sans être connues du management
- Pas d'actions correctives
- Répétition d'évènements du même type
- Dégradation de la maîtrise des risques

? Comment éviter la propagation du silence organisationnel

Bâtir une culture
JUSTE ET ÉQUITABLE
4 axes pour progresser



1 Comprendre les différents comportements et admettre le droit à l'erreur

- Vocabulaire commun : contributions positives, erreurs, transgressions
- Droit à l'erreur admis



2 Valoriser et reconnaître les contributions positives

- Inititiatives, propositions d'amélioration
- Remontées spontanées
- Attitudes de prudence
- Entraide et coopération



3 Établir ses règles fondamentales et faire respecter ses lignes rouges

- Conscience partagée des risques d'accidents graves
- Règles qui sauvent applicables et appliquées
- Écart = évènement à haut potentiel de gravité
- Analyse systématique
- Sanction légitime en cas de franchissement de ligne rouge



4 Adopter des réactions appropriées et homogènes face aux évènements non souhaitables

- Analyse des évènements
- Distinction contribution individu/système
- Traitement des causes profondes indépendant du traitement managérial
- Traitement managérial basé sur un questionnement systématique
- Équité de traitement

Les bénéfices d'une culture
JUSTE ET ÉQUITABLE

Une culture juste et équitable favorise la remontée des informations importantes pour la sécurité, en créant un climat de confiance et de transparence nécessaire à la libération de la parole.

