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.



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.