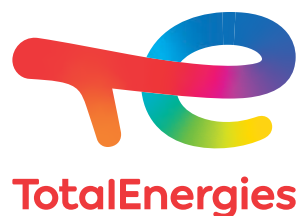


TotalEnergies est une compagnie multi-énergies mondiale de production et de fourniture d'énergies : pétrole et biocarburants, gaz naturel et gaz verts, renouvelables et électricité. Ses 105 000 collaborateurs s'engagent pour une énergie toujours plus abordable, propre, fiable et accessible au plus grand nombre. Présent dans plus de 130 pays, TotalEnergies inscrit le développement durable dans toutes ses dimensions au cœur de ses projets et opérations pour contribuer au bien-être des populations.



Direction HSE
TotalEnergies SE
Siège social :
2 place Jean-Millier - La Défense 6
92078 Paris-La Défense Cedex - France
Tél. : +33 (0)1 47 44 45 46
Capital social : 6 340 193 800 €
542 051 180 RCS Nanterre

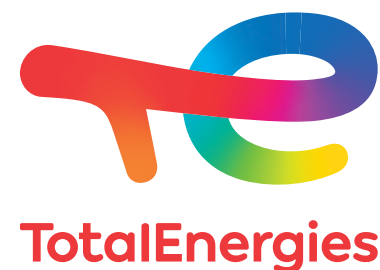


Brochure éditée par la direction HSE
Rédaction : Philippe Noël - Réalisation : Plethory
Crédits photos : TotalEnergies / Sébastien Abit /
Denis Allard / Thierry Gonzalez / Michel Labelle
/ Guillaume Perrin / Patrick Sordollet / Carlos
Ayesta, Stéphane Compoint, Augustin Detienne,
Julien Lutt, Laurent Pascal (CAPA) / Laurent
Zylberman (Graphix images)
1^{re} édition septembre 2021
Dépôt légal à parution - Document à usage
strictement interne - Ne pas diffuser.

Démarches pour une Culture de Sécurité Intégrée : l'essentiel



Démarches pour une Culture de Sécurité Intégrée : l'essentiel





Démarches pour une Culture de Sécurité Intégrée : l'essentiel

Sommaire



Avant-propos	7
--------------------	---

1

Qu'est-ce que la Culture de Sécurité	9
--	---

1 Définition	10
2 De l'approche comportementale à l'approche Culture	10
2.1 Le comportement	10
2.2 Les limites des approches comportementales	11
2.3 L'approche Culture de Sécurité	11
3 La Culture organisationnelle : chacun est influencé par les autres	12
4 La place de la Sécurité dans les décisions et les arbitrages	13
5 L'Approche Culture de Sécurité / L'Approche F.O.H.	14

2

Les types de Culture de Sécurité dans une organisation	17
--	----

1 Les quatre types de Culture de Sécurité au sein d'une organisation	18
2 La Culture de Sécurité Fataliste	19
3 La Culture de Sécurité Métier	19
4 La Culture de Sécurité Managériale	20
5 La Culture de Sécurité Intégrée	20
6 Le profil de Culture de Sécurité et la cible de la Compagnie	22

3

Les attributs d'une Culture de Sécurité Intégrée	25
--	----

1 L'attention permanente aux trois piliers : aspects Techniques, S.M.S. et F.O.H.	27
1.1 Les aspects Techniques de la Sécurité	27
1.2 La Sécurité organisée par le Système de Management de la Sécurité	28
1.3 Les Facteurs Organisationnels et Humains pour la Sécurité	29
2 La conscience partagée des risques les plus importants	30
3 L'équilibre pertinent entre la Sécurité Réglée et la Sécurité Gérée	35
3.1 La Sécurité Réglée	35
3.2 La Sécurité Gérée	35
4 La culture interrogative	38
4.1 La culture du doute : une organisation humble	38
4.2 La culture de l'attention aux détails des opérations	39
4.3 La recherche des causes profondes des événements	39
4.4 La culture apprenante	39
4.5 La vigilance partagée	40
5 La culture de la transparence	42
5.1 Une transparence exposée à des poisons	42
5.2 Le climat de confiance	43
5.3 La « Culture Juste »	46
6 Le leadership du management pour impliquer les collaborateurs	48
6.1 Les 7 principes de leadership en Sécurité	49
7 La mobilisation de tous	51
7.1 L'implication de toutes les fonctions d'une entité	51
7.2 L'implication de tous les types d'acteurs	51
7.3 La formation et la gestion des compétences	51



4 Les démarches vers une Culture de Sécurité Intégrée 55

1 Les démarches d'évolution vers la Culture de Sécurité Intégrée en 7 étapes	56
1.1 La rencontre du Management de l'entité	57
1.2 Le cadrage de la démarche d'évolution	57
1.3 L'évaluation de terrain	57
1.4 Les restitutions et le choix des thèmes pour les futurs ateliers participatifs	58
1.5 Les ateliers participatifs : groupe(s) de travail pour chacun des thèmes retenus	59
1.6 Le déploiement des actions	61
1.7 Le suivi des actions	61
1.8 L'enchaînement sur un nouveau cycle	61
2 Cas réel d'application des étapes d'évolution de culture au sein d'une filiale de la Compagnie	62
3 L'évaluation de terrain par questionnaire et/ou par immersion	64
3.1 Le questionnaire anonyme complété par des interviews	64
3.2 L'évaluation Culture de Sécurité par immersion (et sans questionnaire)	68
4 Les principes pour le développement d'une Culture de Sécurité Intégrée au sein d'un projet	71
4.1 Partager les objectifs	71
4.2 Construire l'organisation	71
4.3 Coconstruire un référentiel de Sécurité	72
4.4 Organiser les arbitrages	72
4.5 Coconstruire une relation de coopération	72
4.6 Mesurer, capitaliser et apprendre en continu	73

5 Le Retour d'Expérience des démarches d'évolution de Culture de Sécurité 75

1 Une démarche d'évolution de Culture de Sécurité, c'est... / ce n'est pas...	76
2 Des pièges à éviter et des conseils	78
3 Exposition au marché de la Culture de Sécurité	80

6 Glossaire et approfondissement 83

1 Pour plus de connaissances sur la Culture de Sécurité	84
2 Abréviations	85

Avant-propos

Ce guide constitue une synthèse du retour d'expérience issu des démarches pour une Culture de Sécurité Intégrée menées dans la Compagnie depuis 2006, et des échanges multiples avec d'autres industriels et des académiques sur les façons de parvenir à ce type de Culture de Sécurité.

Il est destiné à tout collaborateur de la Compagnie qui souhaite découvrir :

- la notion de Culture de Sécurité ;
- les attributs d'une Culture de Sécurité Intégrée et les actions possibles pour atteindre ce type de Culture de Sécurité ;
- les modèles, les outils et les approches de la Compagnie pour faire évoluer la Culture de Sécurité de ses entités.

Ce guide ne définit pas en quoi consiste la Sécurité pour la Compagnie. Il ne présente pas tous les programmes, pratiques et rituels qui composent la Culture de Sécurité de la Compagnie et de ses différentes entités. En revanche, il explique en quoi la Culture de Sécurité d'une organisation présente des attributs qui la rapprochent du type Culture de Sécurité Intégrée.

Pour toute question et tout conseil de mise en œuvre,
contacter Philippe Noël, coordinateur senior
Culture Sécurité à la Direction HSE de la compagnie
TotalEnergies : philippe.noel@totalenergies.com



1

Qu'est-ce que la Culture de Sécurité ?

Il existe de nombreuses définitions de la Culture de Sécurité au sein de l'industrie, de la recherche et de la littérature.

La notion de Culture de Sécurité a évolué au fur et à mesure des décennies et des apports des sciences humaines et sociales aux programmes d'amélioration des performances Sécurité dans l'industrie.

1. Définition

Les analyses d'accidents marquants (ex. : Tchernobyl en 1986, Texas City en 2005) ont mis en évidence que les causes des accidents n'étaient pas à chercher seulement dans le comportement des acteurs de première ligne, mais dans des **manières de penser et des manières de faire de tous les acteurs**, profondément installées dans l'organisation.

À l'issue d'un groupe d'échange avec d'autres industriels de 2014 à 2017, organisé par l'Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle (ICSI), la définition suivante a été établie :

À RETENIR

- ▶ **La Culture de Sécurité est un ensemble de manières de faire et de manières de penser largement partagées par les acteurs d'une organisation pour maîtriser les risques les plus importants de leurs activités.**

2. De l'approche Comportementale à l'approche Culture

2.1 Le comportement

Il est habituel d'entendre dire qu'un groupe d'individus a (ou n'a pas) le bon niveau de Culture de Sécurité car ce groupe adopte (ou n'adopte pas) le comportement attendu.

EXEMPLE : *Un collaborateur voit des opérateurs prélever des échantillons en adaptant la procédure et se fait son opinion sur la Culture de Sécurité du secteur.*

Le comportement est la partie visible de l'activité humaine : ce sont les **manières de faire**, elles sont observables.

Cependant, des mécanismes plus profonds doivent être analysés pour que l'on comprenne d'où vient ce comportement : c'est la partie invisible de l'activité humaine correspondant aux **façons de penser**. Ce sont les valeurs, croyances, normes, représentations, émotions et mécanismes de traitement de l'information :

- ▶ **Valeurs** EXEMPLES : *sécurité, solidarité ;*
- ▶ **Croyances** EXEMPLE : *tous les accidents sont évitables ;*
- ▶ **Normes** EXEMPLE : *les réunions commencent à l'heure programmée ;*
- ▶ **Représentations** EXEMPLE : *10 règles de conduite partagées par une communauté de chauffeurs ;*
- ▶ **Émotions** EXEMPLE : *la peur ;*
- ▶ **Mécanismes de traitement de l'information** EXEMPLE : *une surcharge soudaine d'informations qui vient interférer dans le traitement des informations reçues par un individu.*

2.2 Les limites des approches comportementales

Les approches comportementales établissent habituellement un ensemble de comportements attendus.

EXEMPLES : *Des règles fondamentales à appliquer, une liste d'obligations à respecter.*

Elles proposent ensuite des audits ou observations pour identifier les comportements non conformes et encourager les comportements conformes aux règles établies.

Elles présentent l'avantage de clarifier les comportements attendus, mais elles se focalisent sur l'individu audité ou observé, éludant ainsi d'autres facteurs d'influence tels que les collectifs de travail (*voir le guide GM-GR-HSE-350 « L'Approche F.O.H. »*).

En outre, elles débouchent souvent sur des rappels des comportements attendus sans nécessairement analyser (et donc finalement résoudre) les raisons profondes du comportement non conforme.

EXEMPLE de raison plus profonde non identifiée : *une situation où l'application de la règle pose un problème compte tenu de l'organisation en place.*

2.3 L'approche Culture de Sécurité

Les programmes qui cherchent à renforcer la Culture de Sécurité s'intéressent aux façons de penser autant qu'aux façons de faire car **les deux s'influencent mutuellement**. Les façons de penser influencent les comportements, et les pratiques observées (comportement) sont à l'origine de perceptions (façons de penser), qui elles-mêmes appellent des comportements.

EXEMPLE : *Un collaborateur signale une erreur qu'il a commise (façon de faire), car il pense que la transparence est une priorité (façon de penser). Son manager n'apprécie pas les mauvaises nouvelles (façons de penser). Il le sermonne et lui inflige une sanction (façon de faire). Si cette réaction se reproduit, un sentiment d'injustice naîtra chez le collaborateur (évolution de sa façon de penser), qui ne signalera plus à l'avenir les erreurs commises (impact sur sa façon de faire).*

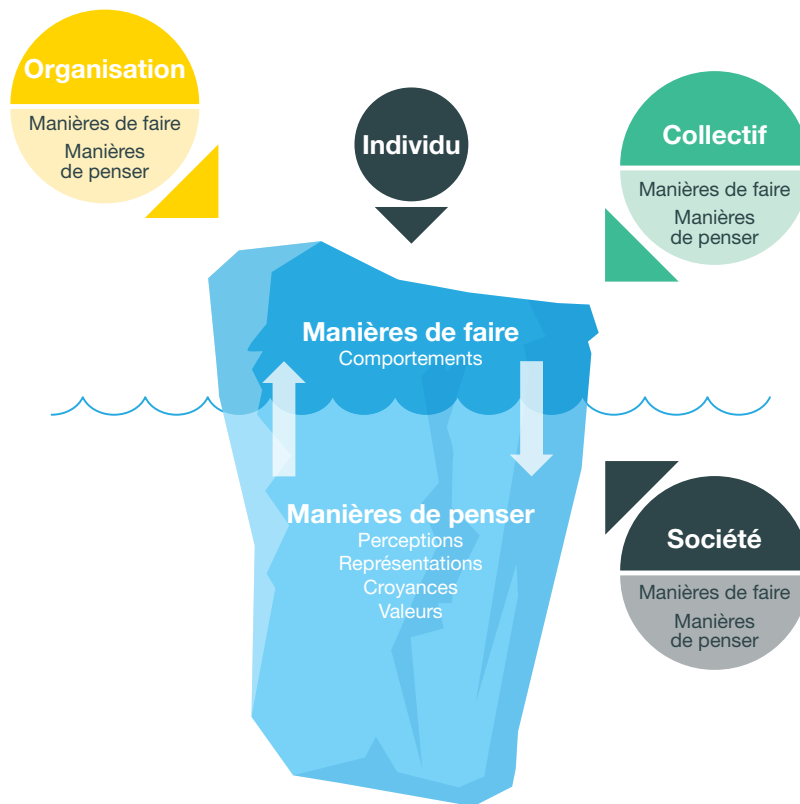
À RETENIR

- ▶ **On ne peut pas changer durablement les comportements de Sécurité des acteurs sans faire évoluer leurs façons de penser.**

3. La culture organisationnelle : chacun est influencé par les autres

Les manières de faire et les manières de penser des individus sont influencées par les manières de faire et de penser :

- ▶ **partagées au sein de la société**, selon les spécificités du lieu où l'entité est implantée ;
- ▶ **partagées au sein de l'organisation**, selon les spécificités de l'entreprise, du site ;
- ▶ **partagées au sein des collectifs** selon les spécificités du métier, de l'équipe de travail.



Les approches Culture de Sécurité s'intéressent aux influences de ces différents collectifs : elles intègrent les aspects sociologiques d'une organisation. La Culture de Sécurité est une construction sociale : elle est construite et partagée par un collectif. Elle se forge avec le temps, un changement de culture peut prendre plusieurs années.

À RETENIR

- ▶ **Faire évoluer la Culture de Sécurité ne se décrète pas ou ne s'enseigne pas. La Culture de Sécurité se construit dans la durée avec les équipes et le management.**

4. La place de la Sécurité dans les décisions et les arbitrages

Une organisation se gère en intégrant divers domaines de management tels que la qualité des produits et des services, la réglementation, le marché, la finance et les investissements, les ressources humaines et la Sécurité.

La Sécurité est une des valeurs de TotalEnergies. À ce titre, elle sous-tend les décisions et les actions des collaborateurs de la Compagnie. Il ne s'agit pas de faire de la Sécurité un programme séparé des autres enjeux.

Les approches Culture de Sécurité abordent donc la place qu'occupe la Sécurité parmi les autres enjeux, dans les décisions et les arbitrages.

À RETENIR

- ▶ **La Culture de Sécurité est le reflet de la place que l'organisation accorde à la Sécurité, dans toutes les décisions et tous les arbitrages, à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les métiers.**



5. L'approche Culture de Sécurité / L'approche F.O.H.

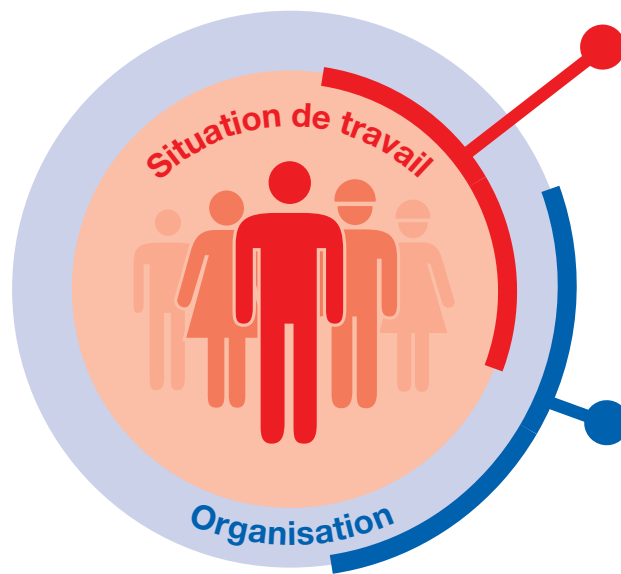
De multiples approches permettent de comprendre les influences sur le comportement humain dans les organisations à risques. Parmi ces approches, la Compagnie en a développé deux qui sont complémentaires :

► **Une approche « micro »**

Elle permet d'analyser les Facteurs Organisationnels et Humains pour la Sécurité au niveau des situations de travail : c'est « l'approche F.O.H. », objet du guide GM-GR-HSE-350.

► **Une approche « macro »**

Elle aborde les attributs essentiels d'une organisation à risques : elle correspond aux démarches Culture de Sécurité, objet de ce livre et du guide GM-GR-HSE-351 « Démarches pour une Culture de Sécurité Intégrée ».



Approche « MICRO »

Analyse de l'activité humaine en situation de travail

Analyse des Facteurs Organisationnels et Humains

Approche F.O.H.

Guide GM-GR-HSE-350



Approche « MACRO »

Analyse des attributs d'une organisation

Analyse globale

Approche Culture de Sécurité

Guide GM-GR-HSE-351



2

Les types de Culture de Sécurité dans une organisation

La Culture de Sécurité est une construction sociale, reflet de la culture d'une organisation. Les individus la forgent à partir des arbitrages, des choix d'actions qu'ils font et ceux dont ils sont témoins, selon les situations où la Sécurité est en jeu. Plusieurs types de Culture de Sécurité peuvent coexister au sein d'une organisation.

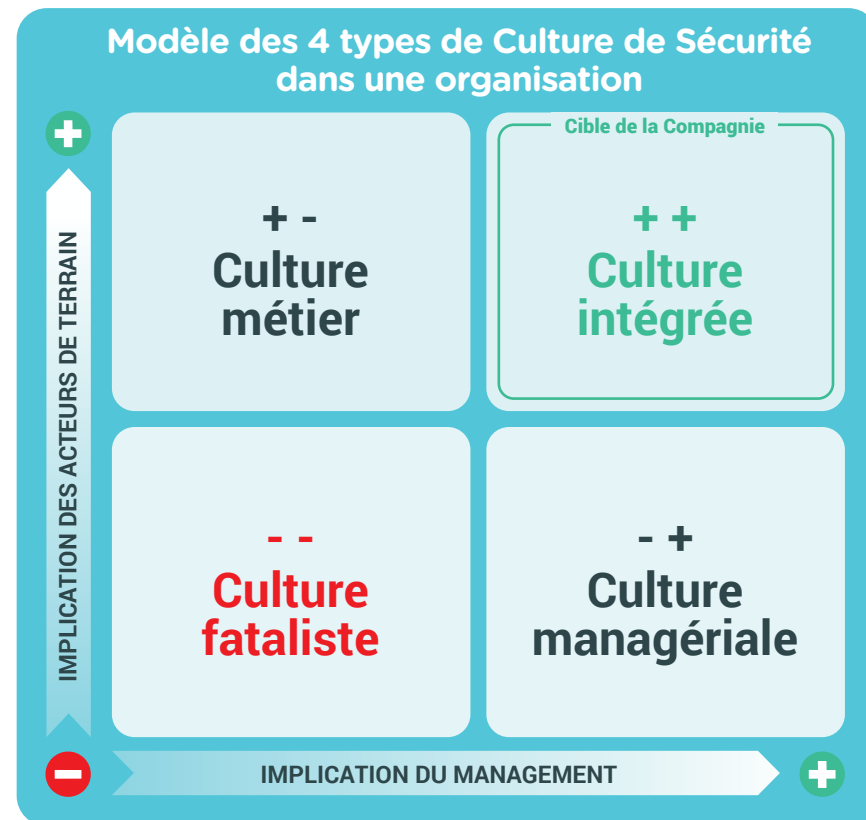
1. Les quatre types de Culture de Sécurité au sein d'une organisation

Quatre types de Culture de Sécurité existent au sein d'une organisation : Fataliste, Métier, Managériale et Intégrée. Ils se distinguent selon :

- ▶ la place que les acteurs de l'organisation attribuent à la Sécurité ;
- ▶ l'implication et l'influence respectives de deux catégories d'acteurs :
 - le management,
 - et les acteurs de terrain.

Les traits caractéristiques des quatre types de Culture de Sécurité, représentés sur le schéma ci-dessous, sont décrits ci-après : les croyances principales associées sur lesquelles ils se fondent étant précisées pour chacun.

Ce modèle des 4 types de Culture de Sécurité potentiellement présents dans une organisation constitue le modèle de référence pour les évaluations Culture de Sécurité menées dans la Compagnie depuis 2006.



2. La Culture de Sécurité fataliste

Dans ce type de culture, les acteurs sont persuadés qu'il n'est pas possible d'influer sur les performances Sécurité.

EXEMPLES : « Il n'est pas possible d'éviter les accidents qui se produisent ici », « quoi que nous fassions, nous aurons des accidents », ou « il n'est pas possible de maîtriser les risques pour la Sécurité ».

Les accidents sont perçus comme une fatalité, un coup de malchance. Les accidents sont dus à des causes externes que les acteurs ne peuvent pas contrôler, voire à des causes surnaturelles ou divines.

Ce type de culture repose sur la croyance que les personnes ont peu d'impact sur la prévention des accidents. Les membres d'une telle organisation sont plutôt spectateurs des performances Sécurité : managers et collaborateurs sont peu impliqués dans la Sécurité.

Culture de Sécurité Fataliste

- ▶ Les acteurs pensent qu'ils n'ont pas d'influence sur leur performance Sécurité, que la Sécurité est entre les mains d'autres forces.

3. La Culture de Sécurité Métier

Les pratiques de Sécurité sont développées par ceux qui sont directement exposés aux risques et qui souhaitent se protéger des blessures et des accidents.

Ils mettent en œuvre des pratiques de Sécurité en fonction de leur expérience et de ce qu'ils pensent être pertinent pour leur protection. Les bonnes pratiques mises en œuvre pour maîtriser les risques se transmettent de génération en génération. Dans ce type de culture, la croyance est basée sur la connaissance des situations. L'expérience est le facteur prépondérant de maîtrise des risques : les accidents peuvent être évités grâce à l'expérience. Le management est peu impliqué : il pense que la Sécurité est entre les mains de ceux qui mènent les actions opératoires. En revanche, les collaborateurs exposés aux risques sont très impliqués.

Culture de Sécurité Métier

- ▶ Les opérateurs perfectionnent eux-mêmes les pratiques de Sécurité : forte implication
- ▶ Transmission de génération en génération
- ▶ Compagnonnage
- ▶ Management peu impliqué
- ▶ Vision parcellaire des risques
- ▶ Mesures de maîtrise des risques basées sur l'expérience (accidents passés)
- ▶ Transmission orale, informelle
- ▶ Pas de garantie que les pratiques de Sécurité soient systématiquement appliquées

4. La Culture de Sécurité Managériale

La Culture de Sécurité Managériale s'appuie sur un système formel de Sécurité (Système de Management de la Sécurité) et sur un management qui relaie et fait appliquer les prescriptions. Ce type de culture repose sur la croyance qu'un respect strict des règles formelles prescrites par l'organisation suffit à assurer la maîtrise des risques. Les accidents peuvent être évités avec davantage de règles.

Dans ce type de culture, les managers sont responsables de la performance Sécurité, et une organisation est mise en place avec des règles à respecter. Des expertises sont développées dans le domaine de la Sécurité, qui est intégré aux investissements. Le management est très impliqué.

Cependant, les mesures de Sécurité ainsi développées de façon descendante peuvent entrer en contradiction avec les pratiques de métier. Les acteurs de terrain peuvent être en difficulté dans les situations où l'application des règles pose problème. Face aux poids du système formel, ils peuvent être réticents à faire remonter des informations ou à faire preuve d'initiatives. Ils sont finalement moins impliqués.

Culture de Sécurité Managériale

- ▶ Formalisation des pratiques
- ▶ Contrôle des compétences
- ▶ Managers impliqués
- ▶ Responsabilités reconnues
- ▶ Volonté d'amélioration continue : audits et plans d'actions
- ▶ Investissements

- ▶ Incompatibilités avec des pratiques de métier
- ▶ Sécurité vue comme une contrainte
- ▶ Illusion de maîtrise des risques
- ▶ Trop de règles pour qu'elles puissent être toutes suivies
- ▶ Peu de remontées d'informations

5. La Culture de Sécurité Intégrée

Ce type de culture est basé sur la conviction partagée dans l'organisation que personne ne détient seul l'ensemble des connaissances nécessaires pour assurer de bonnes performances en matière de Sécurité. Dans ce type de culture, la croyance partagée est que la maîtrise des risques est obtenue par la combinaison d'un respect des règles formelles prescrites par l'organisation (pour les situations anticipées) et de comportements proactifs (pour les situations non anticipées).

L'engagement des managers, des collaborateurs et de toutes les fonctions de l'or-

ganisation est nécessaire pour éviter les accidents et atteindre un haut niveau de performance Sécurité.

Le management est impliqué en exerçant un leadership à la fois directif et participatif. La remontée d'informations et des difficultés rencontrées sur le terrain est favorisée. Les collaborateurs s'efforcent d'appliquer les règles et prennent des initiatives que le management relaie. Ils participent à l'évolution des règles.

L'organisation favorise la circulation de l'information, les échanges et la confrontation d'avis. Les fonctions support, les représentants du personnel de l'entité et les entreprises partenaires participent aux débats.

Culture de Sécurité Intégrée

- ▶ Contribution de chacun aux mesures de Sécurité, à leur mise en œuvre et à leur amélioration
- ▶ Engagement des managers et des acteurs de terrain
- ▶ Valorisation des pratiques
- ▶ Remontées du terrain avec traitement au bon niveau de l'organisation
- ▶ La Sécurité vue comme une valeur ajoutée pour la performance globale de l'organisation

À RETENIR

4 types de Culture de Sécurité dans les organisations

- ▶ **Fataliste**
Les acteurs sont peu impliqués sur la Sécurité. Ils pensent que les accidents ne peuvent pas être évités et qu'il n'est pas possible de maîtriser les risques.
- ▶ **Métier**
La Sécurité est entre les mains des acteurs de terrain. Ils sont persuadés que c'est l'expérience qui permet d'éviter les accidents, et que la maîtrise des risques repose sur l'application des bonnes pratiques transmises.
- ▶ **Managériale**
La Sécurité est entre les mains des managers qui en sont responsables. Ils pensent que les accidents peuvent être évités par davantage de règles, et que les risques sont maîtrisés par l'application stricte des règles prescrites.
- ▶ **Intégrée**
La Sécurité est entre les mains de tous les acteurs. Ils pensent que les accidents peuvent être évités par l'application de règles formelles et l'adoption de comportements proactifs. Les risques sont maîtrisés lorsque tout le monde est mobilisé.



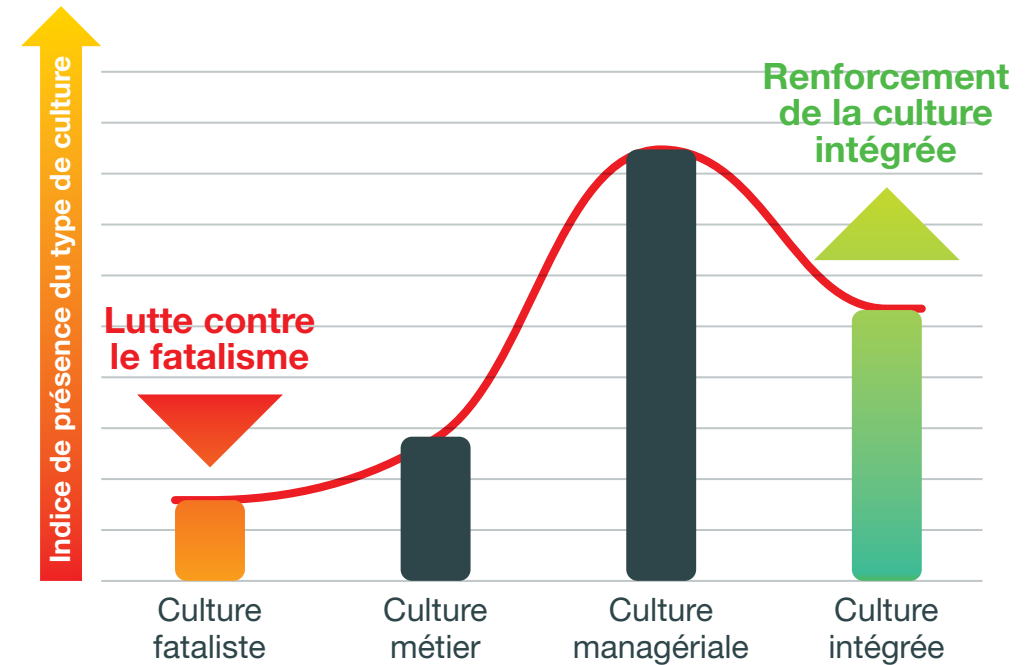
BONNES PRATIQUES pour passer d'un type de culture à la Culture de Sécurité Intégrée

- ▶ Problématique rencontrée avec le type **Fataliste** : les acteurs sont plutôt spectateurs (passifs), la Sécurité n'est pas entre les mains des acteurs.
 - Les rendre acteurs en leur posant des questions du type « Que peux-tu faire pour te protéger dans cette situation ? », « Comment mènes-tu cette tâche pour maîtriser ce danger ? », pour leur Sécurité dans un premier temps, puis pour celle des autres.
- ▶ Problématique rencontrée avec le type **Métier** : les acteurs de terrain expérimentés sont considérés comme étant ceux qui décident des dispositions de Sécurité. Ils sont isolés, leur fonctionnement est en mode « silo ».
 - Provoquer des échanges, des rencontres avec des collègues d'autres fonctions et métiers de l'entité pour apporter d'autres perceptions et représentations des situations.
- ▶ Problématique rencontrée avec le type **Managérial** : les acteurs de terrain sont réticents à alerter quant aux situations où l'application des règles posent problème.
 - Montrer explicitement un intérêt pour les situations où il n'est pas possible d'appliquer les règles prescrites : « Dans quelles situations cette règle pose problème ? » ; « En quoi consiste le problème rencontré ? » ; « Comment fais-tu pour gérer ce problème ? »
- ▶ Pour parvenir au type **Intégré** et l'entretenir :
 - Mettre en œuvre des bonnes pratiques associées aux sept attributs décrits dans le chapitre suivant.

6. Le profil de Culture de Sécurité et la cible de la Compagnie

Au sein d'une organisation, la Culture de Sécurité se construit : elle évolue, elle est dynamique. D'une situation à l'autre, le type dominant peut varier parmi les quatre présentés précédemment. Ainsi, le profil Culture de Sécurité d'une entité mêle plusieurs des quatre types et l'un d'eux prédomine.

Depuis 2006, des diagnostics Culture de Sécurité sont réalisés sur des entités au sein des différentes branches de la Compagnie. Plus de 30 000 collaborateurs ont ainsi été sondés, y compris des entreprises partenaires. Le profil type de Culture de Sécurité qui se dégage globalement de ces diagnostics montre que plusieurs types coexistent au sein des sites et filiales de la Compagnie : la Culture Managériale prédomine, mais les Cultures de Sécurité Métier et Intégrée sont également présentes, avec des signes de Culture Fataliste.



La Compagnie s'est fixée comme objectif de **lutter contre la Culture Fataliste et de développer et consolider la Culture de Sécurité Intégrée** (voir l'historique général des démarches Culture de Sécurité de la Compagnie, année 2009, dans le guide HSE Compagnie GM-GR-HSE-351).

À RETENIR

Plusieurs types de Culture de Sécurité coexistent dans une organisation

- ▶ La Culture de Sécurité de type Managérial prédomine dans la Compagnie.
- ▶ La Culture de Sécurité Intégrée est la cible de la Compagnie.

3

Les attributs d'une Culture de Sécurité Intégrée

Il existe une multitude de modèles de Culture de Sécurité présentant chacun des attributs, parfois communs à plusieurs d'entre eux. Entre 2014 et 2017, la Compagnie a participé activement à un groupe d'échange ICSI, réunissant des industriels et des scientifiques de différentes sciences humaines et sociales, pour analyser les caractéristiques des modèles existants et partager leurs expériences. Ce travail de synthèse, de réflexion et de partage a abouti à l'identification de sept attributs d'une Culture organisationnelle Intégrée pour la Sécurité, décrits dans ce chapitre.

La roue des 7 attributs d'une Culture de Sécurité Intégrée



La roue ci-dessus montre que chaque attribut est à prendre en compte, au même titre qu'un autre, pour former un tout.

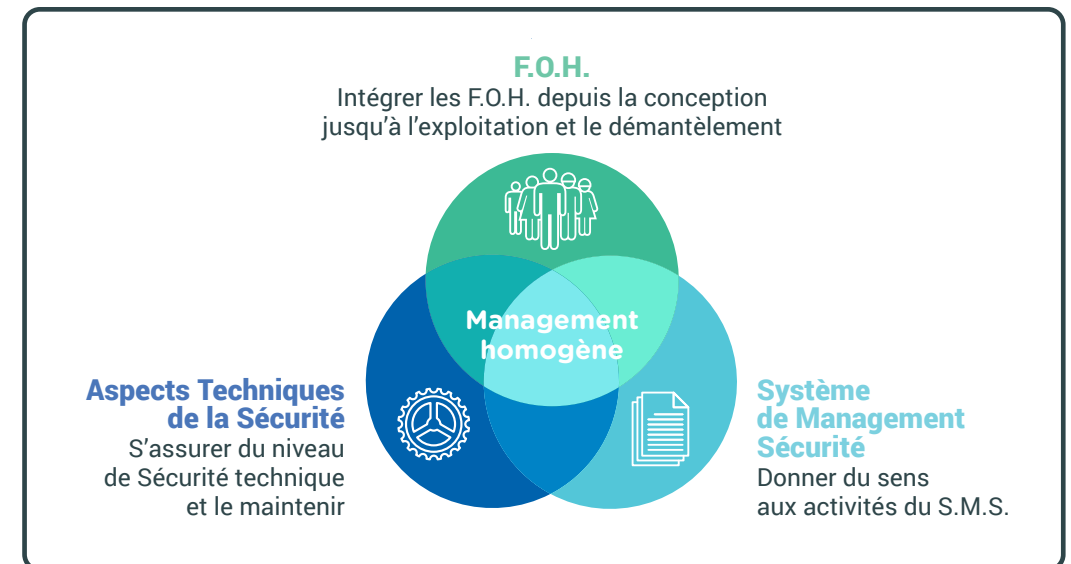
1. L'attention permanente aux trois piliers : aspects Techniques, S.M.S. et F.O.H.



Cet attribut d'une Culture de Sécurité Intégrée s'intéresse au management homogène de trois piliers de la Sécurité :

- ▶ les aspects Techniques de la Sécurité ;
- ▶ la Sécurité organisée par le Système de Management de la Sécurité (S.M.S.) ;
- ▶ l'intégration des Facteurs Organisationnels et Humains (F.O.H.).

Ces trois piliers ne sont pas indépendants : ils se complètent. Les pratiques de management au quotidien les intègrent d'une façon cohérente, représentée ci-dessous.



1.1 Les aspects Techniques de la Sécurité

Les aspects Techniques de la Sécurité comprennent les installations, machines et équipements qui permettent l'exploitation en Sécurité. Ils sont aussi appelés « barrières techniques pour la Sécurité ».

Ils font partie des premiers éléments de Sécurité, visibles de tous. À ce titre, ils influencent la perception individuelle et collective de la prise en compte de la Sécurité. Ils sont définis à la conception des installations, lors des analyses des risques, ou mis en place en phase d'exploitation de l'unité.

Ces dispositions techniques de prévention, de protection et de mitigation doivent être régulièrement maintenues et actualisées, selon les bonnes pratiques de management de l'intégrité des installations.

Cela fait référence aux programmes de la Compagnie dédiés à l'intégrité technique, la disponibilité des installations et/ou la gestion des équipements critiques pour la Sécurité.



Aspects Techniques de la Sécurité

- ▶ Unités, équipements chaudronnés
- ▶ Équipements sous pression
- ▶ Infrastructures
- ▶ Machines tournantes
- ▶ Instrumentations
- ▶ Réseaux d'utilités
- ▶ Alarmes
- ▶ Écrans et logiciels
- ▶ Outils de manutention
- ▶ Accès aux zones de travail
- ▶ Stockages
- ▶ Équipements de protection et de sauvegarde
- ▶ Équipements d'urgence
- ▶ Entretien et rangement des lieux de travail
- ▶ Étiquetage, affichage, balisage
- ▶ Conditions de travail

1.2 La Sécurité organisée par le Système de Management de la Sécurité

Le Système de Management de la Sécurité (S.M.S.) de l'entité comprend les processus clefs de management des activités à risques, ainsi que les règles à respecter en matière de Sécurité.

Les processus et les règles font référence à des activités de gestion des risques qui doivent être mises en œuvre : l'application réelle de ce qui est défini, dans le système de management, est attendue.

En outre, l'atteinte de la finalité de chacune des activités doit être une préoccupation.

EXEMPLE : Animation d'un retour d'expérience (REX) sur les accidents pour qu'il ait un impact, et non juste pour inscrire que la réunion a été faite, tel que cela est demandé dans le système.



Processus clefs d'un S.M.S.

- ▶ Production d'énergie et des services
- ▶ Surveillance et mesurage
- ▶ Sécurité industrielle
- ▶ Ressources humaines
- ▶ Achats
- ▶ Maintenance
- ▶ Inspection
- ▶ Gestion du changement ou des modifications
- ▶ Préparation aux situations d'urgence
- ▶ Communication
- ▶ Analyse des dysfonctionnements, retour d'expérience
- ▶ Pilotage selon l'amélioration continue

1.3 Les Facteurs Organisationnels et Humains pour la Sécurité

Les Facteurs Organisationnels et Humains influencent les comportements (voir GM-GR-HSE-350 « L'Approche F.O.H. »). Il s'agit de les intégrer dans les activités de gestion des risques de l'entité.

Les F.O.H. s'intègrent aussi bien au stade de la conception d'une installation et d'une organisation que lors de l'exploitation ou du démantèlement de celle-ci. **Ils sont des ingrédients avec lesquels il est possible de faire évoluer la Culture de Sécurité.**

Pour cela, les mécanismes de pensée et d'action, individuels et collectifs, sont pris en compte dans la gestion de l'organisation (processus clefs et règles associées) ainsi que dans la gestion des aspects techniques.



BONNES PRATIQUES d'intégration des F.O.H.

- ▶ Intégrer les F.O.H dans l'analyse des incidents ou accidents.
- ▶ Impliquer des collaborateurs dans la rédaction des règles et dans la mise à jour des processus.
- ▶ Intégrer les F.O.H. dans la gestion du changement organisationnel ou technique.
- ▶ Prendre en compte les F.O.H. dans la conception d'une installation, d'une organisation, dans un projet.
- ▶ Effectuer des simulations avant la mise en place d'une nouvelle organisation ou activité, faire participer l'utilisateur du futur système.
- ▶ Analyser les situations de travail afin de favoriser leur adaptation aux propriétés humaines et aux tâches à réaliser.
- ▶ Informer sur les F.O.H. qui influencent les comportements.
- ▶ Analyser les erreurs et les écarts de comportement (voir GM-GR-HSE-350 « L'Approche F.O.H. »).

À RETENIR

Attention permanente aux trois piliers : aspects Techniques, S.M.S. et F.O.H.

- ▶ Les trois piliers ne sont pas indépendants, les pratiques de management intègrent de façon cohérente :
 - les aspects Techniques de la Sécurité ;
 - le Système de Management Sécurité ;
 - l'intégration des F.O.H.
- ▶ Les F.O.H. influent sur les comportements, ils sont des ingrédients avec lesquels on peut faire évoluer une Culture de Sécurité.

2. La conscience partagée des risques les plus importants



La Sécurité comprend deux domaines :

► La gestion des risques au poste de travail,

EXEMPLE : Analyse des risques d'exposition du personnel à des risques chimiques.

► La gestion des risques technologiques.

EXEMPLE : Analyse des risques de surpression sur une capacité.

Compte tenu de ces deux domaines, une entité est exposée à plusieurs types d'accidents, qui vont des accidents bénins au poste de travail jusqu'aux accidents mortels, ou encore les accidents industriels majeurs qui peuvent potentiellement affecter les personnes, les installations, la population et l'environnement.

Selon leur type, ces accidents se positionnent différemment en termes de probabilité et de gravité (voir le graphe ci-contre). Des blessures bénignes surviennent plus fréquemment qu'un accident technologique majeur ou qu'un accident mortel. Les conséquences d'un accident majeur sont potentiellement catastrophiques ou désastreuses, alors que toutes les blessures bénignes ne sont pas forcément les signaux faibles d'accidents potentiellement mortels, même dans des circonstances légèrement différentes.

L'occurrence des accidents influence l'estimation individuelle et collective des risques : les perceptions issues d'une surestimation ou d'une sous-estimation des risques nuisent à la prévention.

EXEMPLE : Des blessures bénignes telles que des entorses lors de déplacements ou des coupures aux mains surviennent régulièrement sur un site industriel. L'attention du management se concentre alors sur ces événements pour chercher à les éviter et ainsi faire baisser l'indicateur TRIR. Des programmes de réflexion et de communication sont lancés. L'attention du personnel se concentre alors sur ces blessures, et la perception des risques les plus importants en est influencée.

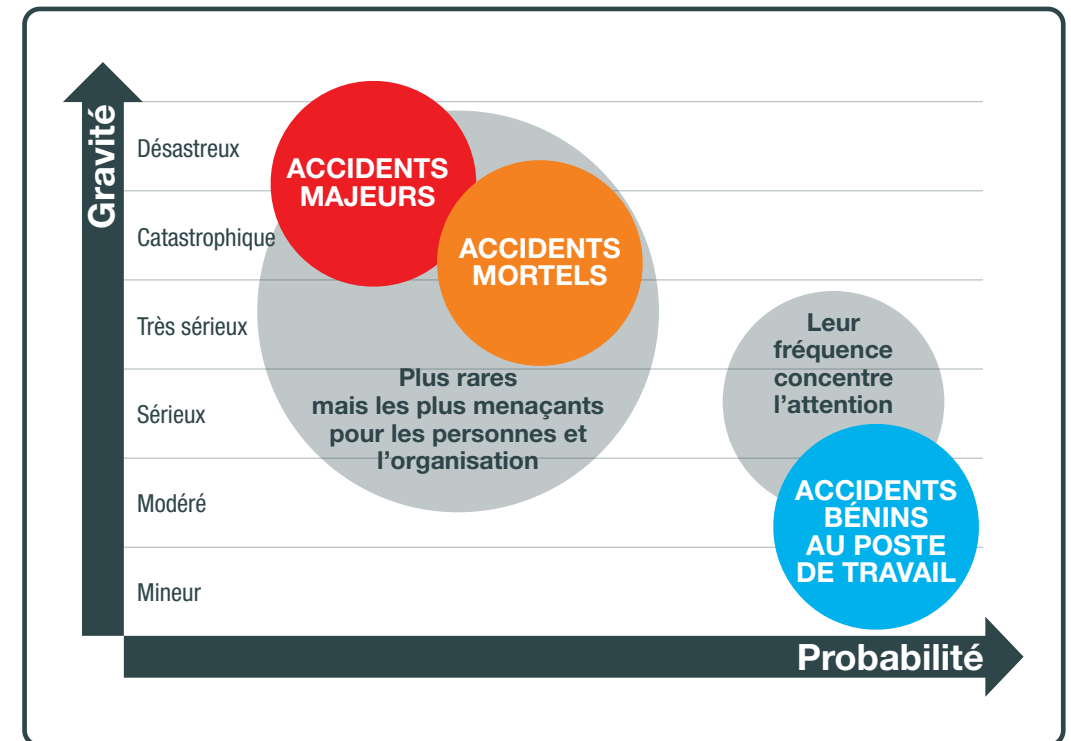
Qu'en est-il de la perception des risques d'incendie ou d'explosion sur ce site industriel qui n'a pas connu d'accident majeur depuis de nombreuses années ?

Une organisation dont l'attention et les programmes de Sécurité sont focalisés sur la baisse du TRIR (et qui lutte contre des événements bénins mais fréquents) ne prévient pas nécessairement la survenue d'accidents mortels ou majeurs. On peut ainsi observer une baisse globale du TRIR et la persistance d'accidents mortels ou d'accidents technologiques majeurs dans une entité.

En outre, le TRIR est un indicateur « rétroviseur », reflet des événements déjà survenus et majoritairement bénins. Il ne traduit pas la probabilité d'un accident grave ou majeur qui ne s'est pas encore produit.

L'enjeu pour une organisation est d'entretenir une vigilance et une maîtrise des risques les plus importants liés aux activités du site. C'est-à-dire ceux potentiellement liés à des accidents mortels et des accidents technologiques majeurs, qui s'avèrent être les plus rares (les moins visibles), mais qui menacent le plus les personnes et la survie de l'organisation.

Une organisation entretient une Culture de Sécurité solide lorsque ses acteurs partagent et discutent de leurs perceptions des risques les plus importants. Cela définit la conscience partagée des risques les plus importants.





Le piège d'interprétation de la pyramide de Bird

À la suite d'une étude menée en 1969 pour la compagnie d'assurances Insurance Company of North America sur les accidents déclarés par des entreprises de groupes industriels différents, Frank E. Bird Jr a élaboré une pyramide devenue célèbre, qui exprime un principe de proportionnalité entre le nombre d'incidents sans dommage (plus élevé), le nombre d'accidents avec conséquences (moins élevé), et le nombre d'accidents graves (plus faible encore).

Cette représentation induit une interprétation possible : en réussissant à réduire le nombre d'incidents au bas de la pyramide, le nombre d'accidents mortels sera réduit d'autant.

► Pas nécessairement ! Il s'agit là d'un piège d'interprétation !

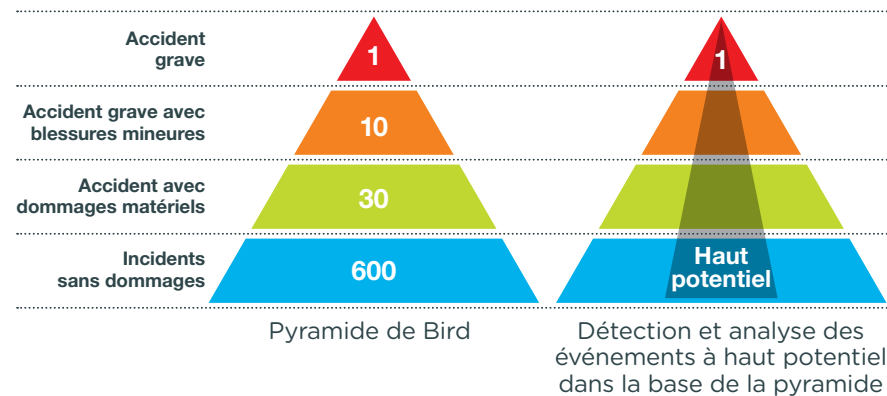
Les accidents mortels ont souvent une séquence de causes différente de celle des accidents bénins. De nombreux événements de la base de la pyramide n'auraient pas pu devenir des accidents graves dans des circonstances légèrement différentes.

EXEMPLE : *Un opérateur se cogne la cheville sur un équipement mal placé au sol.*

En revanche, quelques événements bénins auraient pu avoir des conséquences bien plus graves dans des circonstances légèrement différentes. Ce sont les événements à haut potentiel de gravité (HiPo).

EXEMPLE : *Un outil très lourd tombe au sol en passant très près d'un opérateur.*

Traiter de la même façon tous les événements de la base de la pyramide demande beaucoup d'énergie et sursollicite l'organisation. Il s'agit donc d'adapter les ressources de détection et d'analyse en fonction du potentiel de gravité des événements. Le maximum de ressources doit se focaliser sur **les événements à haut potentiel de gravité**.



À RETENIR

Conscience partagée des risques les plus importants

- Diminuer les accidents les plus bénins (TRIR) n'a pas systématiquement un effet sur la probabilité d'occurrence d'un accident grave ou d'un accident technologique majeur.
- Plutôt que de traiter de façon identique tous les incidents de la base de la pyramide de Bird, l'enjeu est d'adapter l'organisation et ses ressources en fonction du potentiel de gravité.
- Tous les acteurs d'une organisation s'accordent sur les risques les plus importants.



BONNES PRATIQUES pour la conscience partagée des risques les plus importants

- Faire participer les équipes opérationnelles et les entreprises partenaires aux analyses des risques.
- Partager les résultats des analyses des risques au poste de travail et des études de dangers du process avec les équipes opérationnelles et les entreprises partenaires, mettre en œuvre et suivre les mesures décidées.
- Simuler les phénomènes dangereux et leurs conséquences (partage d'un scénario type et exercices de simulation), afin de développer une conscience des risques les plus importants chez les acteurs d'une organisation.
- Avoir régulièrement des échanges et discussions sur les risques, se mettre d'accord sur les plus importants et tenir à jour cet inventaire.
- Mettre en débat entre deux métiers différents les visions des risques sur une même opération et en retenir collectivement les risques les plus importants.
- Laisser parler les personnes les plus expérimentées pour qu'elles partagent le récit des accidents les plus graves ou HiPo qu'elles ont connus.
- Piloter les performances d'une entité à l'aide d'indicateurs complémentaires au TRIR, notamment les événements à haut potentiel de gravité et les pertes de confinement.
- Profiter des événements à haut potentiel de gravité pour mener une analyse plus profonde des causes F.O.H.
- Équilibrer les discussions sur les accidents bénins et fréquents avec la vigilance sur les accidents potentiellement graves et les accidents technologiques majeurs.

3. L'équilibre pertinent entre la Sécurité Réglée et la Sécurité Gérée



Dans la gestion des risques, deux modèles de Sécurité se distinguent : la Sécurité Réglée et la Sécurité Gérée.

3.1 La Sécurité Réglée

L'organisation anticipe un maximum de situations susceptibles de se produire. Les règles et moyens associés sont mis en place pour maîtriser ces situations anticipées en toute sécurité. Les risques sont maîtrisés en appliquant les règles établies.

Le comportement attendu dans ce modèle est **la conformité aux règles**.

EXEMPLE : *Identification des expositions aux risques au poste de travail et définition des équipements de protection individuelle adaptés. Le port de ces équipements de protection individuelle est alors attendu dans les situations où il y a exposition aux risques identifiés.*

Ce modèle est basé sur l'expertise du procédé et des tâches afin :

- d'anticiper un maximum de situations à risques ;
- de mettre en place des barrières adaptées aux situations anticipées ;
- d'établir, de tester, de mettre à disposition et d'entretenir des règles et procédures formalisées.

3.2 La Sécurité Gérée

Malgré la meilleure anticipation possible, la réalité est parfois différente de ce qui avait été imaginé. Le travail n'est jamais la simple exécution d'une procédure.

Compte tenu des multiples configurations possibles et du contexte changeant, les situations dangereuses rencontrées nécessitent une adaptation. À l'aide de leurs compétences, les acteurs définissent la façon dont ils vont faire face à la situation (nouvelle ou non anticipée) en toute sécurité.

Dans ce modèle, **des comportements individuels et collectifs proactifs** sont attendus : détection et déclaration de situations dangereuses et de modifications du contexte, proposition de solutions.

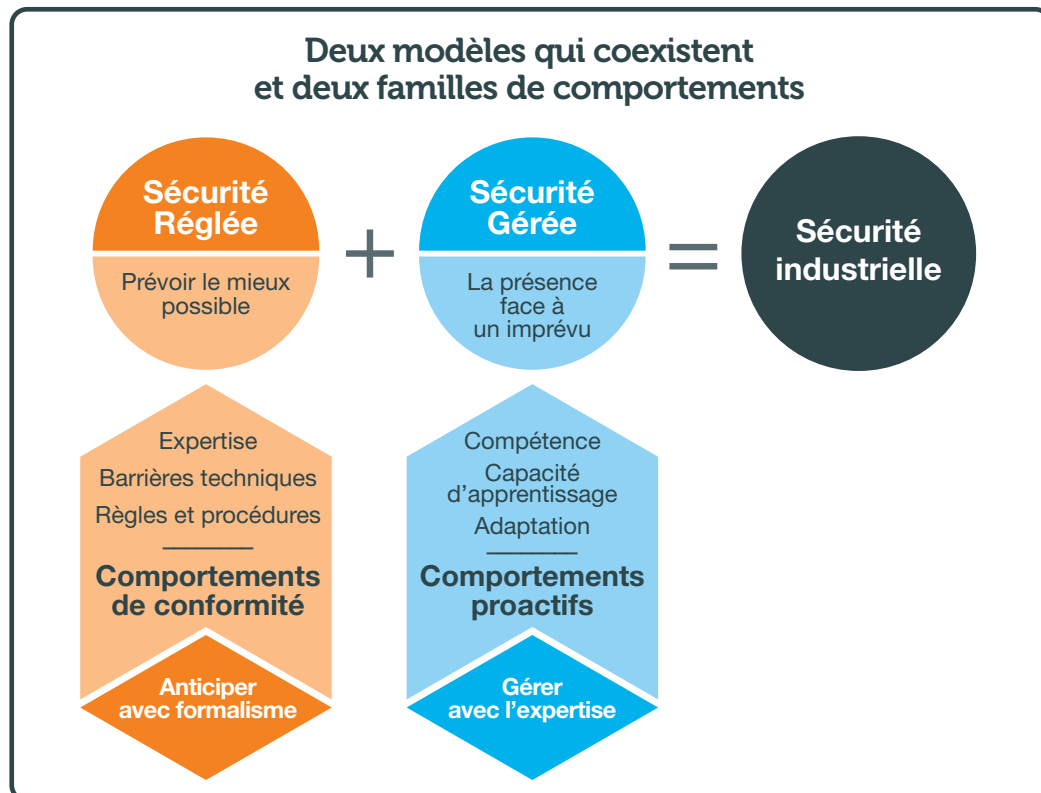
EXEMPLE : *Sur les chantiers de solarisation de bâtiments, les acteurs de terrain s'adaptent en permanence pour gérer les chantiers en toute sécurité, en fonction de la hauteur des bâtiments, de la configuration et de l'équipement des toits, et du poids des panneaux solaires. Toute condition nouvelle et dangereuse, non identifiée lors de l'analyse préalable des risques, est détectée et signalée par les membres de l'équipe. Les travaux sont stoppés pour définir ensemble la bonne façon de gérer la situation à risques.*



Ce modèle de Sécurité est basé sur l'identification et l'entretien des compétences nécessaires (expérience), ainsi que sur des capacités collectives d'apprentissage et d'adaptation aux situations spécifiques.

Au sein des activités de la Compagnie, les deux modèles coexistent : selon les situations, l'un peut s'imposer par rapport à l'autre, ou les deux peuvent se combiner en fonction des tâches. Un équilibre est donc à trouver au quotidien.

EXEMPLE : Des travaux de soudure sont programmés sur une pompe. Les personnes en charge du chantier et celles qui réalisent les travaux doivent se conformer au processus Permis de Travail et aux règles associées (Sécurité Réglée). Le jour du lancement des travaux de soudure, une coactivité non anticipée est détectée et signalée : des travaux de nettoyage à haute pression s'effectuent sur cette même zone. Le lancement des travaux de soudure est stoppé, et une analyse des risques complémentaire est menée avec l'ensemble des personnes concernées. Elles définissent la bonne façon de gérer cette situation non prévue en toute sécurité (Sécurité Gérée).



❌ Piège à éviter **✅ Les différences**

Penser que...

Sécurité Réglée = Culture de Sécurité Managériale

Le type Culture de Sécurité Managériale repose sur la croyance que les accidents peuvent être évités par davantage de règles, et que les risques sont maîtrisés par l'application stricte des règles prescrites. Les acteurs de terrain peuvent alors être en difficulté dans les situations où l'application des règles pose problème. Une des conditions de solidité du modèle Sécurité Réglée repose sur la définition de solutions de repli lorsque les règles ne sont pas applicables.

Sécurité Gérée = Culture de Sécurité Métier

Dans le type Culture de Sécurité Métier, la Sécurité est entre les mains des acteurs de terrain. Ils sont persuadés que c'est l'expérience qui permet d'éviter les accidents, et que la maîtrise des risques repose sur l'application des bonnes pratiques transmises. Le modèle Sécurité Gérée est robuste, notamment grâce au comportement proactif des acteurs, qui signalent les situations nouvelles ou problématiques, pour définir collectivement les façons de gérer ces situations non anticipées.

À RETENIR

Équilibre pertinent Sécurité Réglée / Sécurité Gérée

- ▶ La Sécurité repose sur deux types de comportements : les comportements de conformité et les comportements proactifs.
- ▶ Dans la Compagnie, la Sécurité Réglée et la Sécurité Gérée coexistent : selon les situations, l'une des deux peut prédominer, mais une conjugaison des deux s'impose.
- ▶ Les conditions requises pour une Sécurité Réglée et une Sécurité Gérée solides doivent être réunies et entretenues.



BONNES PRATIQUES

pour un équilibre pertinent
entre Sécurité Réglée et Sécurité Gérée

LA SÉCURITÉ RÉGLÉE

- ▶ Anticiper les situations connues, y compris des situations de crise ou dégradées.
- ▶ Réaliser des analyses des tâches identifiées comme critiques du point de vue de la Sécurité.
- ▶ Tester les règles pour les rendre réalistes.
- ▶ Rendre les règles disponibles et les tenir à jour.
- ▶ Décrire le contexte d'application des règles (la situation anticipée) et le faire connaître.
- ▶ Former les personnes aux règles et les entraîner à les appliquer (simulation de situations).
- ▶ Déterminer les solutions de repli quand les règles ne sont pas applicables.
- ▶ Développer le partage du REX et de l'expérience pour renforcer le sens donné aux règles.

LA SÉCURITÉ GÉRÉE

- ▶ Assurer la présence dans les équipes de personnes compétentes et expérimentées pour analyser les situations spécifiques.
- ▶ Identifier des experts techniques en cas de besoin d'une analyse indépendante d'une situation et s'assurer de leur disponibilité pour support éventuel.
- ▶ Attendre des personnes la détection et le signalement des situations non prévues et spécifiques (état de vigilance individuelle et collective).
- ▶ Assurer la qualité du fonctionnement collectif.
- ▶ Organiser des analyses collectives des situations complexes pour déterminer la bonne façon de les gérer.
- ▶ Pratiquer la mise en situation (simulation), s'entraîner régulièrement.
- ▶ Provoquer le REX de situations spécifiques ou imprévues pour renforcer l'expérience collective des équipes.
- ▶ Assurer la transmission des compétences et expériences.

4. La culture interrogative



La Culture de Sécurité Intégrée repose aussi sur la capacité individuelle et collective à s'interroger sur une situation, basée sur le principe « douter c'est apprendre ».

4.1 La culture du doute : une organisation humble

Dans une Culture de Sécurité Intégrée, les acteurs partagent la conviction que la maîtrise des risques n'est jamais entièrement acquise. Une situation réelle peut réserver des surprises : le sens de l'humilité face au réel est partagé par les acteurs. L'organisation veille au maintien constant d'une vigilance partagée, même après une longue période sans accident grave. Le doute, les alertes, les signalements et l'attitude interrogative sont valorisés.

EXEMPLE : Avant de mener une opération critique, l'intervenant vérifie la situation réelle pour détecter toute anomalie qui aurait un impact sur les points critiques de l'opération à mener. C'est le principe du « Feu vert Sécurité » déployé dans la Compagnie.

Dans ce type d'organisation, la croyance que les accidents n'arrivent pas qu'aux autres est partagée. Ainsi, un retour d'expérience à la suite d'un accident d'une autre entité est vu comme une occasion de se questionner sur la possibilité d'un tel accident au sein de son entité.

4.2 La culture de l'attention aux détails des opérations

Les acteurs sont conscients que, quelle que soit la qualité de la préparation des barrières techniques et des procédures, il peut exister des écarts entre ce qui a été prévu (ou anticipé) et ce qui se passe effectivement : il y a toujours une différence entre le travail prescrit (tel qu'imaginé) et celui réellement mené. La plupart des écarts sont gérés en sécurité par des initiatives et des adaptations des acteurs de terrain (ce qui augmente potentiellement les efforts nécessaires pour mener l'opération). D'autres écarts peuvent représenter des sources de risque accru.

Une telle organisation, et notamment les formes de présence régulière du management sur le terrain (**EXEMPLE :** visites de terrain, analyse et/ou observation de tâches), favorise l'attention :

- ▶ à la réalité et aux détails des opérations ;
- ▶ à l'analyse collective des situations de travail et des opérations

(voir le guide GM-GR-HSE-350 « L'Approche F.O.H. »).

L'objectif est de comprendre les contraintes et les adaptations humaines que les situations, opérations ou tâches impliquent, afin d'optimiser les efforts en adaptant les moyens techniques, organisationnels et humains.

La connaissance du travail des autres et l'utilisation des connaissances de terrain sont favorisées et valorisées. L'organisation est au service des acteurs de terrain.

4.3 La recherche des causes profondes des événements

Dans la culture interrogative, on se méfie des évidences et de la simplification excessive des interprétations. L'accident est vu comme une occasion de comprendre les faiblesses du système, plutôt que de rechercher un coupable. L'erreur humaine est considérée comme une conséquence et non comme une cause : identifier une erreur est la première étape d'une analyse pour la recherche des vraies causes.

Les événements (y compris les erreurs humaines) sont vus comme des opportunités pour apprendre. Les causes profondes de tout type, humaines, organisationnelles et/ou techniques, sont recherchées pour apprendre à mieux gérer les opérations similaires à celles durant lesquelles les événements indésirables se sont produits.

La réaction managériale aux éventuels écarts de comportement est traitée de façon disjointe de la recherche des causes profondes (pour la réaction appropriée aux écarts (voir la section 5.3 « Culture Juste »).

4.4 La culture apprenante

La ligne managériale assure un apprentissage collectif, basé sur la mise en situation, le tutorat, le compagnonnage et le coaching.

Au quotidien, les équipes de travail aménagent des temps dédiés à l'apprentissage par :

► **Le partage des réalités des situations de travail** : sens donné au travail mené, objectifs poursuivis, description de la situation, échanges sur les savoir-faire et les pratiques, qui peuvent être différentes d'un individu à l'autre.

L'analyse des pratiques de travail habituelles contribue également à transformer collectivement les façons de voir et de penser le travail en sécurité.

► **Le partage de retours d'expérience après des opérations** réelles ou simulées, critiques ou non, aussi bien pour des opérations menées avec succès (partage des conditions de réussite à reproduire) que pour des opérations ayant occasionné des erreurs ou accidents (recherche des conditions de défaillance et actions à mettre en œuvre).

EXEMPLE : Un point est fait après une opération : l'équipe de travail examine ce qui s'est passé, revient sur ce qui a été nécessaire à son bon déroulement, et se demande comment on pourrait améliorer ou faire autrement.

Ces retours d'expérience sont ensuite partagés au sein de l'ensemble des équipes de travail. Ils sont utilisés pour faire évoluer les dispositifs tels que les procédures et les contenus des formations.

► **Le partage de ce qui favorise ou freine les retours d'expérience** : les acteurs d'une telle organisation apprennent sur leur capacité d'apprentissage en identifiant les facteurs qui favorisent ou mettent à mal la remontée et le traitement d'informations. Il s'agit d'apprendre collectivement à apprendre. L'objectif est de développer la contribution individuelle et collective aux REX.

4.5 La vigilance partagée

► La vigilance constante

La vigilance est partagée à tout moment par tous les acteurs impliqués dans une opération, pour la détection et l'analyse des signaux faibles.

EXEMPLE : Tous les acteurs sont vigilants quant aux actions menées aux différentes étapes d'une opération critique et à leurs résultats. Ils les comparent aux résultats attendus et signalent les éventuelles différences pour définir la bonne façon de faire.

► La vigilance collective

Une remarque d'un collaborateur à un autre concernant une action, ou une situation, qui paraît présenter un danger imminent et pourrait être améliorée est considérée comme normale et acceptée, quel que soit le niveau hiérarchique de « l'émetteur » et du « récepteur » de la remarque.

EXEMPLE : Principe d'utilisation de la Stop Card déployée dans la Compagnie.

Le contrôle par autrui du bon déroulement d'une opération n'est pas perçu comme un manque de confiance, mais comme une pratique professionnelle de vigilance partagée.

► L'arrêt d'une opération

Le refus de mener une opération (sans engendrer un risque accru) lorsque les conditions de Sécurité définies ne sont pas réunies, est accepté et valorisé à tout niveau.

À RETENIR

Culture interrogative

- Les accidents n'arrivent pas qu'aux autres.
- La présence sur le terrain permet de connaître la réalité des situations de travail, des contraintes, efforts et adaptations.
- Une erreur humaine ou un événement sont des opportunités d'apprendre par l'analyse des causes profondes.
- Le partage des situations de travail et des retours d'expérience à la suite d'opérations permet un apprentissage collectif.



BONNES PRATIQUES

pour développer une Culture Interrogative

- Développer un climat d'écoute, de dialogue, de respect mutuel et de partage, nécessaires à l'apprentissage collectif.
- Entretien d'une libre circulation de l'information.
- Encourager la remontée des « mauvaises nouvelles » et remercier les porteurs.
- Réaliser une visite de site afin d'échanger sur la réalité des situations de travail.
- Réaliser une analyse des facteurs organisationnels et humains à la suite d'une erreur humaine et/ou d'un accident.
- Provoquer un retour d'expérience à la suite d'une opération qui s'est bien déroulée, afin de revenir sur les conditions nécessaires à ce succès.
- À la réception d'un REX d'accident, se demander collectivement si un événement similaire pourrait survenir sur notre zone.
- Avant de commencer une opération, l'équipe vérifie les conditions réelles de la situation afin de les comparer à celles attendues.

5. La culture de la transparence



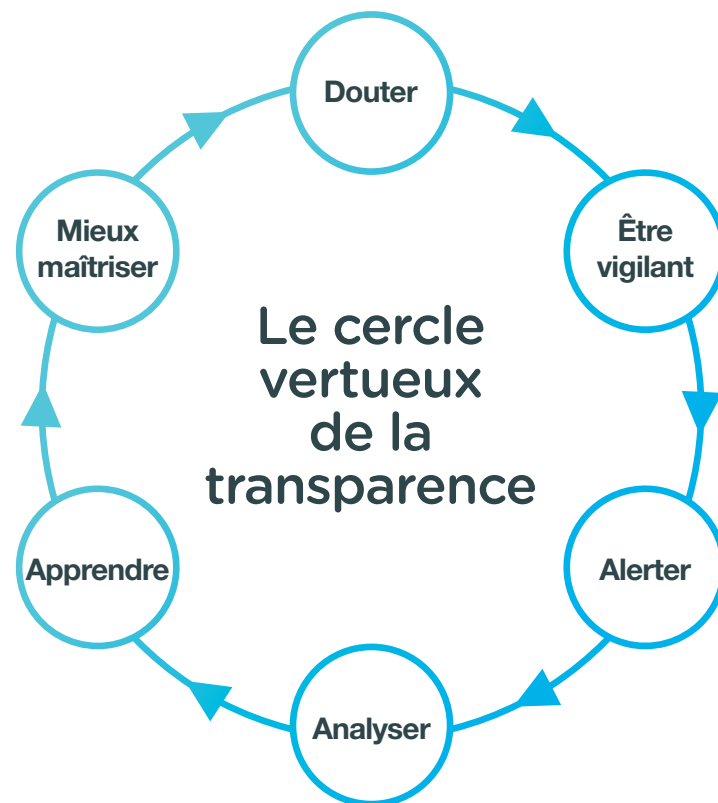
Les pratiques des membres d'une organisation qui partagent une culture de la transparence visent à favoriser la confiance et la liberté de parole.

5.1 Une transparence exposée à des poisons

Pour **maîtriser** les risques les plus importants, il est nécessaire **d'apprendre** des situations et des événements (accidents et presque-accidents) qui ont menacé l'organisation. Afin de les **analyser**, ces situations dangereuses et ces événements doivent être **signalés** pour en faire des opportunités de progrès. Cela demande donc que les acteurs de cette organisation :

- ▶ soient **vigilants** au quotidien et **doutent** des situations afin de repérer les signaux faibles ;
- ▶ repèrent les événements associés aux risques les plus menaçants, pour alerter et en faire des opportunités d'amélioration.

Cette logique aboutit au **cercle vertueux de la transparence** :



Le cercle vertueux de la transparence est exposé à des dysfonctionnements engendrés par des perceptions, telles que l'absence de traitement des signalements, qui sont de véritables poisons dangereux pour la transparence (voir pages 44-45).

Chacune de ces perceptions peut entraîner un **silence organisationnel** dans lequel les situations dangereuses et accidents sont tus mais où les problèmes demeurent et constituent un gisement de risques et d'erreurs.

▶ Le silence organisationnel

Il s'agit d'une posture dans laquelle se trouve une organisation lorsque des informations importantes, par exemple relatives à la Sécurité et à des situations dangereuses, **sont disponibles au niveau du terrain mais ne remontent pas**. Elles ne peuvent donc pas être traitées et prises en compte dans les décisions. **Le silence organisationnel est un ennemi de la Sécurité.**

▶ Et ça peut durer...

Une situation de silence organisationnel peut perdurer car :

- d'un côté, les personnes de terrain sont confortées dans l'idée qu'il est inutile de faire remonter les problèmes puisqu'ils ne sont pas convenablement traités ;
- d'un autre côté, le management est conforté dans l'illusion que les situations réelles sont conformes aux prescriptions, puisque rien ne remonte jusqu'à eux.

5.2 Le climat de confiance

La liberté de parole est favorisée par un climat de confiance instauré au sein de l'organisation. Un climat de confiance ne se décrète pas, il se construit et s'entretient, notamment par **la cohérence entre les discours des managers et leurs actes**, apportant crédibilité et visibilité de leur engagement (voir la section 6, « Leadership du management pour impliquer les collaborateurs »).

▶ La confiance au sein d'une équipe repose sur des piliers*

- La fiabilité : « je dis ce que je fais et je fais ce que je dis » ;
- L'authenticité : « je dis ce que je pense et je pense ce que je dis » ;
- L'ouverture : « je diffuse les informations que j'ai et je recherche les informations qui me sont nécessaires » ;
- L'acceptation : « j'écoute les arguments et les points de vue sans parti pris, je reconnais et j'accepte le point de vue des autres lorsqu'il me semble juste ».

Joel Peterson, professeur à Stanford, décrit dans The 10 Laws of Trust (Les 10 Lois de la confiance) les bases essentielles à la confiance : l'intégrité des personnes, le respect, la délégation, la mesure des performances obtenues, le sens d'un projet ou d'une démarche, la transparence, la gestion juste des conflits, l'humilité, les relations « gagnant-gagnant » et la bienveillance.

* Ces piliers de la confiance sont cités dans le cahier « Culture de Sécurité dans les projets de construction » de l'Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle.

✘ Les poisons dangereux pour la transparence

Absence de traitement des signalements

Le non-traitement (ou, pis, le rejet) des situations ou événements repérés comme dangereux laissera penser qu'il est inutile de signaler les problèmes. Le manque de retour d'informations auprès de ceux qui ont alerté a toutes les chances d'induire la même perception d'inutilité (même si des actions sans effet encore visible sont menées en parallèle).

Ramener la cause des accidents à l'erreur humaine, jugée inacceptable

La focalisation sur l'erreur humaine et l'explication exclusive des accidents par l'erreur humaine ou le comportement entraînent la perception que l'objectif est de remettre en cause les individus en cherchant des fautifs, plutôt que de s'efforcer à rechercher les causes profondes ayant conduit à leurs décisions et actions. Les analyses des causes sont alors perçues comme étant de faible qualité. Cela aboutit à une démotivation des acteurs et réfrène le signalement des événements et des erreurs, privant ainsi l'entité d'apprentissages.

Permissivité

Des déviations à des règles ou des prises de risques au bénéfice de la productivité tolérées (ou connues mais non traitées) de façon répétée et sans justification formelle ou mesures mises en place vont entraîner la perception individuelle et collective que les déviations dangereuses sont admises et que leur signalement n'est pas attendu.

Il y a petit à petit confusion entre situations dégradées et situations normales. Les écarts deviennent banals : cela correspond à une normalisation de la déviance où la déviation aux règles devient la norme de fonctionnement.

Réaction arbitraire

Des réactions hétérogènes à la suite d'événements signalés (**EXEMPLE** : sanction arbitraire selon l'état d'esprit de la hiérarchie ce jour-là, différence de réactions entre les managers pour une même situation, imprévisibilité des réactions) vont impliquer une méfiance de la part de ceux qui alertent. Une sanction arbitraire incite à la défiance, et les problèmes sont alors moins signalés.

Sanction systématique : stratégie punitive

Si une sanction est infligée chaque fois qu'une erreur ou un accident se produit, alors les membres de l'organisation partageront le sentiment qu'ils sont vus comme coupables en cas de problème. Ils auront l'impression que l'organisation cherche à les punir. Ils se replieront sur eux-mêmes et ne signaleront plus les prochains événements qui se produiront, ou en minimiseront la gravité.

✔ Les antidotes

Des systèmes de remontée et de traitement des événements indésirables et des situations dangereuses qui intègrent une étape de retour d'informations à l'équipe concernée à propos des suites données :

- les circuits courts sont à privilégier, c'est le manager de proximité qui collecte les informations remontées, les met en discussion au sein de son équipe, traite les problèmes qu'il est en mesure de résoudre et fait remonter les autres,
- le niveau supérieur d'encadrement valorise les remontées par les managers de proximité et traite les difficultés qui dépendent de son niveau de management. L'avancement du traitement est tracé et communiqué.

La recherche des causes profondes d'un événement indésirable. Le droit à l'erreur est reconnu, et, au-delà de l'erreur, la priorité est d'identifier les causes techniques, organisationnelles et humaines (voir le guide GM-GR-HSE-350 « L'Approche F.O.H. »). Les causes identifiées sont diffusées via un retour d'expérience partagé de façon transparente. Les REX sont diffusés, accessibles et exploités.

L'intérêt des managers pour les signalements et les traitements des écarts (notamment aux règles). Une attention est portée aux détails de la situation et de l'opération menée. Une analyse est réalisée pour prendre en compte et distinguer les contributions respectives de l'individu, du collectif et de l'organisation. Les mesures adéquates de maîtrise des risques sont alors définies.

La prévisibilité de la réaction des managers aux remontées d'informations. Pour un collaborateur, il est rassurant de pouvoir anticiper la réaction de son manager en cas d'accident ou d'erreur. Des règles sont donc établies pour assurer une réaction appropriée et homogène face aux signalements divers, erreurs ou écarts, dans un esprit d'équité de traitement, quelle que soit la personne concernée.

Une politique de reconnaissance (valorisant les contributions positives pour la Sécurité) **et de réaction appropriée aux écarts de comportement** qui distingue l'erreur, la violation induite par la situation et la violation inacceptable.

5.3 La « culture juste »

Elle résulte de la mise en place d'une politique de **reconnaissance des contributions positives pour la Sécurité et de traitement des écarts de comportement**. La prévisibilité qu'apporte cette politique conditionne la confiance qu'accordent les membres d'une organisation au management. Elle comporte des pratiques pour :

- ▶ **Reconnaître les contributions positives à la Sécurité** : pratiques de reconnaissance sous des formes multiples (compliments, célébration, récompenses, formations qualifiantes) de bonnes pratiques du point de vue de la Sécurité.

EXEMPLE : *L'application scrupuleuse d'une règle, une initiative qui fait avancer la Sécurité, une proposition d'amélioration, la déclaration d'un événement ou d'une erreur opératoire, le soutien à des collègues en difficulté.*

- ▶ **Adopter une réaction appropriée aux écarts de comportement** par la mise en place d'un processus formalisé et communiqué, d'un questionnement systématique permettant, lorsqu'un événement non souhaitable s'est produit, de :
 - reconnaître le droit à l'erreur,
 - distinguer l'erreur (action avec conséquences néfastes non voulues) de la violation induite par l'organisation, de la violation volontaire, du sabotage,
 - faire la part entre la contribution de l'individu, celle du collectif et celle de l'organisation.
- ▶ **La politique de reconnaissance et de réaction appropriée doit** :
 - être claire, avec des processus établis d'attribution de marques de reconnaissance positives ou négatives et proportionnées,
 - être communiquée et comprise dans l'organisation, maîtrisée par l'ensemble de la ligne managériale (implication des représentants du personnel s'il en existe dans l'entité),
 - être équitable, applicable à tout membre de l'organisation y compris les managers,
 - veiller à ce qu'aucune sanction ne soit prononcée en dehors du processus établi.

Ainsi mise en œuvre, la culture juste aura tendance à induire le climat de confiance nécessaire à la Culture de Sécurité Intégrée, car chaque membre de l'organisation peut anticiper la réponse du management à un comportement.

À RETENIR

Culture de la transparence

- ▶ Pour maîtriser les risques les plus importants, il est nécessaire d'apprendre des situations et des événements qui ont menacé l'organisation.
- ▶ Le silence organisationnel est un ennemi de la Sécurité.
- ▶ Un climat de confiance ne se décrète pas, il se construit.
- ▶ La culture juste est une des conditions à un climat de confiance et à la liberté de parole.



BONNES PRATIQUES

pour développer une culture de la transparence

- ▶ Faire correspondre ses paroles à ses actes.
- ▶ S'intéresser aux détails de la réalisation des opérations : découvrir les contributions individuelles, collectives et organisationnelles.
- ▶ Mettre en place un processus et des outils de remontée d'informations du terrain, pour favoriser le signalement des situations et événements dangereux.
- ▶ Encourager visiblement les remontées d'informations du terrain : les valoriser et informer régulièrement les équipes des suites données
- ▶ Organiser la détection et le traitement participatif de situations dans lesquelles des règles ne sont pas applicables.
- ▶ Réagir aux signalements des écarts, situations dangereuses et incidents : remercier pour les avoir signalés et les analyser pour définir les mesures à prendre.
- ▶ Ne jamais dire : « ne me soumettez pas de problèmes mais seulement des solutions » ou « si vous venez avec un problème, venez avec la solution ».
- ▶ Considérer le signalement d'une erreur, d'une situation ou d'un événement dangereux comme une opportunité d'apprendre : rechercher les causes profondes techniques, organisationnelles et humaines et les partager.
- ▶ Rendre disponibles tous les documents de retour d'expérience de sorte qu'ils soient facilement accessibles et veiller à leur diffusion.
- ▶ Partager les retours d'expérience faisant suite à des situations ou événements dangereux en expliquant les causes profondes et en discutant des actions possibles.
- ▶ Mettre en place une politique de reconnaissance des contributions positives pour la Sécurité et de réaction appropriée aux écarts de comportement.
- ▶ Célébrer la réussite d'une opération délicate et non prévue, gérée avec succès du point de vue de la Sécurité, grâce à une ou des initiatives pertinentes de l'équipe.
- ▶ Réagir aux écarts de comportement et aux situations dangereuses de façon homogène sur toute une entité.

6. Le leadership du management pour impliquer les collaborateurs



La Culture de Sécurité Intégrée se construit grâce à l'implication des managers et des collaborateurs d'une organisation.

Le comportement des managers et la place qu'ils attribuent à la Sécurité dans leurs décisions concrètes sont les principaux déterminants du comportement des autres membres de l'organisation. L'implication des collaborateurs en est donc le résultat.

Les managers à tous les niveaux d'une organisation sont des acteurs clefs de la Culture de Sécurité.



Le leadership en Sécurité

Le leadership correspond à la capacité à **influencer les autres pour faire évoluer leurs façons de penser et d'agir.**

Appliquée à un manager, cette capacité permet de distinguer :

- ▶ **le manager gestionnaire**, qui gère une équipe, planifie le travail à réaliser, définit et suit un planning, suit la réalisation des objectifs et les projets, définit un ordonnancement des étapes et gère des priorités ;
- ▶ **le manager leader**, qui influence les façons de penser et de faire des membres de son équipe et potentiellement des autres équipes.

Le leadership peut se manifester sous différents aspects :

- ▶ **les qualités personnelles du leader**

EXEMPLE : Sa capacité à s'impliquer, à être exemplaire.

- ▶ **son rapport aux autres**

EXEMPLE : Sa capacité d'écoute, de dialogue.

- ▶ **son comportement** lors d'une situation, de la plus triviale au quotidien à celles plus critiques ou dégradées

EXEMPLE : Sa capacité à prendre une décision et à partager les arguments.

Tout le monde peut être leader. On ne naît pas leader en Sécurité, on le devient !

6.1 Les 7 principes de leadership en Sécurité

Un groupe de travail réunissant des industriels et des académiques au sein de l'Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle (ICSI) a émis des recommandations concrètes pour asseoir un leadership en Sécurité. Plusieurs collaborateurs de la Compagnie y ont participé. Ce groupe de travail a abouti aux sept principes suivants de développement du **leadership en Sécurité**, transverses à tous les métiers et fonctions :

1. AVOIR UNE VISION quant aux sujets de Sécurité

Savoir donner du sens à la politique de Sécurité, aux programmes qui font avancer la Sécurité et aux actions associées.

2. PARTAGER SA VISION sur les sujets de Sécurité

Savoir partager le sens donné à la politique de Sécurité, aux programmes et aux actions associées. Il s'agit de développer le dialogue, l'écoute et un management équilibré, à la fois directif et participatif (combinaison d'exigence, d'écoute et de prise en compte de la réalité) pour susciter l'adhésion des autres et leur participation.

3. Donner à la Sécurité la PLACE QUI LUI REVIENT DANS LES ARBITRAGES

Prendre en compte les aspects Sécurité d'un programme ou projet dans ses décisions, afin d'assurer un environnement technique, organisationnel et humain favorable à la Sécurité. Le comportement des collaborateurs est largement influencé par la place que le leader attribue à la Sécurité.

4. Être CRÉDIBLE

Aligner les pratiques sur les discours, être exemplaire, s'intéresser aux détails des opérations pour en devenir connaisseur.

5. Favoriser l'ESPRIT D'ÉQUIPE et la TRANSVERSALITÉ

Lutter contre le fonctionnement en silos et développer la vigilance partagée dans et entre les équipes. Les différences d'opinion sont valorisées comme un préalable à la prise de décision.

EXEMPLE : L'analyse d'une situation dangereuse est effectuée en associant une diversité de compétences et de points de vue issus des différents services impliqués.

6. Être PRÉSENT SUR LE TERRAIN

Être accessible, rechercher et écouter la perception des autres, communiquer efficacement et découvrir les détails des opérations pour articuler les exigences du management et la réalité du terrain, prendre en compte les alertes et suggestions.

7. RECONNAÎTRE LES BONNES PRATIQUES et RÉAGIR DE FAÇON APPROPRIÉE AUX ÉCARTS

La « culture juste » instaure un climat de confiance (voir la section 5.3).

À RETENIR

Leadership du management pour impliquer les collaborateurs

- ▶ Le comportement des collaborateurs est largement influencé par le comportement du management et les priorités que fixe le leader.
- ▶ Tout le monde peut être leader. On ne naît pas leader en Sécurité, on le devient !
- ▶ Le leadership en Sécurité est basé sur le fait d'avoir une vision au sujet de la Sécurité et de la partager, sur la place accordée à la Sécurité dans les décisions, sur la crédibilité, l'esprit d'équipe, la présence sur le terrain et la culture juste.



BONNES PRATIQUES

pour développer son leadership en Sécurité pour impliquer les collaborateurs

- ▶ Faire correspondre ses paroles et ses actes.
- ▶ Appuyer des messages de Sécurité : dialoguer, écouter, s'impliquer visiblement et souligner les messages clefs.
- ▶ Profiter de sa présence sur le terrain pour partager sa vision sur les sujets de Sécurité.
- ▶ Donner du sens aux messages et règles de Sécurité : partager leur contexte, leurs raisons d'être, recueillir la perception des personnes rencontrées, obtenir un consensus sur les points clefs.
- ▶ Faire régulièrement des tournées sur le terrain et s'intéresser à la réalité et aux détails des opérations.
- ▶ Donner l'exemple pendant les visites de terrain.
- ▶ Animer un « instant Sécurité » au début d'une réunion afin de partager un sujet de Sécurité, court mais impactant.
- ▶ Adopter une approche participative sur les sujets de Sécurité : expliquer le contexte d'une problématique de Sécurité, faire participer les personnes de terrain et les rendre acteurs lors des réunions, des analyses des risques, de la rédaction des procédures, des analyses d'événements indésirables et du changement.
- ▶ Prendre en compte les aspects Sécurité du sujet sur lequel une décision doit être prise et expliquer cette décision.
- ▶ Exprimer de la reconnaissance à ceux qui contribuent positivement à la Sécurité.
- ▶ Ne pas rester sans réaction face à un écart de comportement : réagir en signifiant l'écart et en analysant la situation pour découvrir les perceptions et les influences qui mènent à ce comportement.

7. La mobilisation de tous



La Culture de Sécurité Intégrée repose sur la croyance que chacun sait qu'il ne sait pas tout : personne ne détient seul les clefs de la Sécurité. La mobilisation de tous les acteurs d'une organisation est nécessaire.

7.1 L'implication de toutes les fonctions d'une entité

La Sécurité n'est pas l'affaire exclusive des services HSE et Exploitation/Opérations. Chacune des fonctions d'une organisation dispose de connaissances et d'informations essentielles pour la Sécurité : Direction, Achats, HSE, Maintenance, Ressources humaines, Communication, Finances, Ingénierie-Construction, Production et autres. Toutes les fonctions organiques d'une entité doivent être impliquées car leurs contributions, perceptions et décisions peuvent influencer, plus ou moins directement, sur la Sécurité sur le terrain.

EXEMPLES : La fonction Achats peut influencer sur la Sécurité sur le terrain en assurant le contrôle du respect des exigences HSE des matériaux achetés ; la fonction RH peut mieux ressentir les besoins et les contraintes du travail réel.

L'objectif est que la Sécurité soit prise en compte dans l'ensemble des décisions de tous les services.

L'organisation identifie les difficultés aux interfaces entre les services et favorise la transversalité nécessaire à une Culture de Sécurité Intégrée. Le « désilotage » d'une organisation favorise l'alignement des perceptions sur les sujets de Sécurité, qui constitue une des conditions essentielles pour un collectif fort.

7.2 L'implication de tous les types d'acteurs

Les collaborateurs de l'entité (aussi bien les managers que les acteurs de terrain), les collaborateurs des entreprises partenaires (prestataires et fournisseurs) et les instances représentatives du personnel (si elles existent dans l'entité) sont impliqués dans les sujets de Sécurité. L'objectif est le partage des perceptions en vue de leur alignement et du travail ensemble.

Les indicateurs Sécurité de l'organisation intègrent les événements concernant les entreprises partenaires, qui sont associées au signalement et à l'analyse des événements indésirables et des situations dangereuses. Les contrats intègrent la Sécurité comme une composante de la prestation, et des critères Sécurité sont utilisés lors de la sélection des entreprises partenaires.

7.3 La formation et la gestion des compétences

▶ La Sécurité dans la gestion des ressources humaines

Dans une Culture de Sécurité Intégrée, la sécurité est intégrée dans les processus Ressources Humaines pour favoriser l'implication de tous dans la gestion des risques :

- Coursus d'accueil Sécurité pour les nouveaux arrivants
- Qualités/qualifications Sécurité minimales requises pour occuper un poste
- Durée de maintien dans un poste pour éviter un turn-over excessif
- Gestion anticipée des pyramides d'âges, des emplois et des compétences pour prévenir les effets de départs massifs sur une génération entière

L'organisation s'assure de l'acquisition et du développement des compétences individuelles et collectives qui permettent de maîtriser les risques présents et à venir.

► **La Sécurité, une dimension du professionnalisme**

La Sécurité est perçue comme une composante des gestes professionnels, et non comme une « couche en plus », distincte du savoir-faire de métier. Les pratiques de fiabilisation de la performance humaine sont valorisées et intégrées au professionnalisme (voir le guide GM-GR-HSE-350 « L'Approche F.O.H. »).

EXEMPLE : Minute d'arrêt, « Feu vert Sécurité », autovérification, briefing avant opération, vérification croisée.

Les formations professionnelles intègrent les pratiques de Sécurité comme composante indissociable du savoir-faire.

La roue des 7 attributs d'une Culture de Sécurité Intégrée



À RETENIR

Mobilisation de tous

- Personne ne détient seul les clefs de la Sécurité. Chacun des acteurs, chacune des fonctions d'une entité a un rôle à jouer sur la Sécurité.
- La Sécurité est une dimension indissociable du professionnalisme.

BONNES PRATIQUES pour la mobilisation de tous

- Mettre en place un parcours d'accueil qui intègre la Sécurité pour les nouveaux arrivants.
- Analyser les événements indésirables et les situations dangereuses en associant les compétences et points de vue divers issus des différents services impliqués.
- Impliquer les représentants du personnel (s'ils existent dans l'entité) dans l'analyse des événements à haut potentiel de gravité.
- Associer les entreprises partenaires (prestataires et fournisseurs) à la détection de situations à risques et à leur analyse, notamment lors des visites conjointes de Sécurité.
- Faire participer toutes les fonctions potentiellement concernées aux exercices de gestion de crise.
- S'assurer que les formations au savoir-faire intègrent les pratiques de Sécurité et des pratiques de fiabilisation de la performance humaine, sans en faire un thème dissocié de la formation à la tâche.
- Favoriser le récit par les anciens de situations à risques auxquelles ils ont été confrontés.

❌ Piège à éviter

Penser que les 7 attributs d'une Culture de Sécurité Intégrée sont indépendants.

La représentation sous forme d'une roue avec un quartier pour chaque attribut tend le piège de considérer chacun de façon indépendante des autres.

✅ Les attributs s'influencent mutuellement

Les 7 attributs d'une organisation s'appuient sur des activités et des acteurs communs à toutes. Ils fonctionnent ensemble dans une dynamique d'influence mutuelle.

EXEMPLES :

- L'adoption de pratiques de culture juste favorise la culture de la transparence d'une organisation, et va aussi renforcer le leadership du management.
- L'apprentissage par la simulation et la préparation à des situations spécifiques de crise, qui permettent de consolider la Sécurité Gérée, renforcent aussi la culture apprenante, qui elle-même favorise la culture interrogative.

4

Les démarches vers une Culture de Sécurité Intégrée

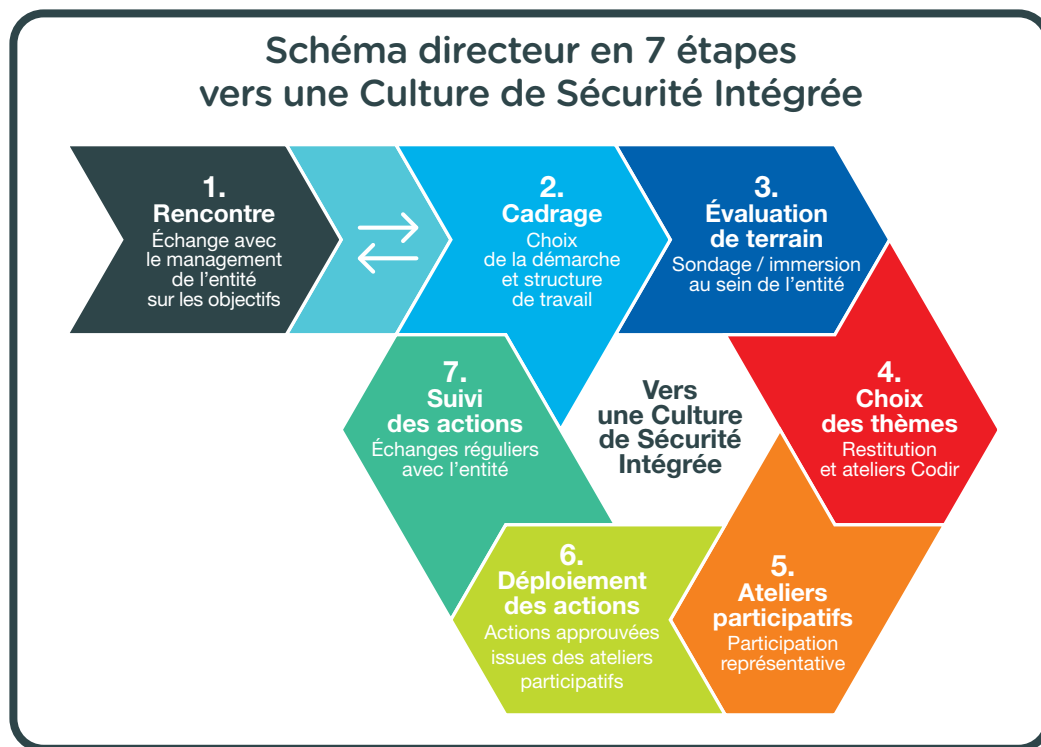
Depuis 2006, des démarches sont menées dans la Compagnie pour atteindre et entretenir une Culture de Sécurité Intégrée. Ces démarches sont basées sur les 7 attributs présentés au chapitre précédent.



- Deux types de démarches se distinguent en fonction du type d'entité qui en fait l'objet :
- ▶ Pour des entités dont les activités sont existantes, pérennes dans le temps et qui cherchent à renforcer leur Culture de Sécurité après un ou plusieurs programmes d'amélioration des performances de Sécurité : **une démarche d'évolution de la Culture de Sécurité selon un schéma directeur en sept étapes ;**
 - ▶ Pour les projets dont les activités vont se dérouler sur une durée définie (de plusieurs mois à quelques années), par exemple des projets de construction ou un Grand Arrêt d'unités : **une démarche permettant d'établir une Culture de Sécurité sur toutes les phases du projet et dès le commencement.**

1. Les démarches d'évolution vers la Culture de Sécurité Intégrée en 7 étapes

Les succès et les échecs des démarches pour une Culture de Sécurité Intégrée menées dans la Compagnie depuis 2006 et des échanges avec d'autres industriels ont permis d'établir le schéma directeur ci-dessous en sept étapes pour faire évoluer une organisation vers une Culture de Sécurité Intégrée.



Voici la description générale de chacune des sept étapes.

1.1 La rencontre du Management de l'entité

La rencontre entre le Management de l'entité et les experts Culture de Sécurité de la Compagnie permet de clarifier les objectifs et le contexte dans lesquels s'inscrit la future démarche d'évolution de la Culture de Sécurité. Les besoins de l'entité sont exprimés, et les démarches possibles sont envisagées. La capacité de changement de l'entité est évaluée.

Une présentation ou formation préliminaire sur la Culture de Sécurité Intégrée et les F.O.H. peut éventuellement être nécessaire afin d'en partager les notions clefs, notamment l'approche participative comme condition de succès pour faire évoluer la Culture de Sécurité d'une organisation.

1.2 Le cadrage de la démarche d'évolution

Cette étape consiste à établir clairement les objectifs de la démarche envisagée et les modalités selon lesquelles elle sera menée. Les sites et entités impliqués sont répertoriés, l'existence de relais ou d'animateurs internes est identifiée, un éventuel accompagnement est décidé.

Le schéma directeur de la démarche, selon les sept étapes ici présentées, est décrit en précisant les échéances envisagées et les limites éventuelles du projet.



Itérations successives

L'expérience des démarches d'évolution de Culture de Sécurité dans la Compagnie a montré que des itérations successives sont nécessaires entre les étapes « rencontre » et « cadrage ».

Ces itérations sont parfois nombreuses et peuvent se dérouler sur plusieurs mois. Ce n'est pas un signe de dysfonctionnement : au contraire, ces itérations permettent d'établir des bases solides afin de réunir des facteurs de succès.

La décantation des idées et la réflexion entre deux réunions sont toujours nécessaires pour ce type de démarches.

1.3 L'évaluation de terrain

Une évaluation de la Culture de Sécurité est réalisée au sein de l'entité afin d'identifier les types de Culture de Sécurité présents et d'évaluer les attributs d'une Culture de Sécurité Intégrée au sein de l'organisation.

Plusieurs méthodes peuvent être utilisées : sondage de la population par questionnaire anonyme complété par des interviews en groupe, ou immersion exploratoire sur plusieurs jours, ou une conjugaison des deux. L'objectif est de recueillir les perceptions représentatives, de réaliser des observations dans diverses zones et d'établir des constats relatifs à la gestion de la Sécurité.

1.4 Les restitutions et le choix des thèmes pour les futurs ateliers participatifs

Une restitution des constats de l'évaluation de terrain est réalisée auprès du directeur de l'entité, du management puis du personnel afin de garantir le partage des constats.

À partir des résultats de l'évaluation de terrain, un ou plusieurs ateliers avec le Comité de Direction (Codir) de l'entité sont organisés, en vue de sélectionner les thèmes qui feront l'objet d'ateliers participatifs.

C'est aussi l'étape où l'organisation des ateliers participatifs est définie : communication de la démarche et de l'organisation d'ateliers, identification de leurs futurs animateurs et sponsors, programmation de leur éventuelle préparation, échéances et objectifs.



Atelier(s) Codir : choix des thèmes

Deux ateliers au minimum sont généralement nécessaires au Comité de Direction pour aboutir au choix des thèmes : le premier consiste en la restitution de l'évaluation de terrain, les autres sont dédiés à la réflexion sur la sélection des thèmes qui seront soumis aux groupes de travail participatifs.

Ces ateliers Comité de Direction peuvent s'organiser sous forme d'une alternance entre délivrance de notions fondamentales sur la Culture de Sécurité (au cas où il n'y aurait pas eu de formation entre l'étape « rencontre » et l'étape « cadrage ») et présentation des constats issus de l'évaluation de terrain.

Ils sont **NÉCESSAIREMENT** précédés d'une première restitution à la Direction de l'entité (et au responsable de la fonction HSE).

Cette restitution particulière prépare aux résultats qui seront partagés collectivement en Comité de Direction. Elle permettra à la Direction de s'approprier les messages et de les retranscrire elle-même lors de la restitution au Comité de Direction de l'entité.

1.5 Les ateliers participatifs : groupe(s) de travail pour chacun des thèmes retenus

Les animateurs et sponsors des ateliers participatifs sont préparés à leurs rôles respectifs. Ils sont éventuellement formés aux notions fondamentales relatives aux F.O.H. et à la Culture de Sécurité Intégrée.

Un ou des groupes de travail sont déployés pour chacun des thèmes sélectionnés par le Codir. Des collaborateurs de l'entité (et des entreprises partenaires) sont conviés à participer aux groupes de travail, qui se réunissent régulièrement. Le nombre de groupes de travail est décidé en fonction de la taille de l'entité et du nombre de collaborateurs volontaires pour y participer. Ces ateliers participatifs sont animés par un binôme d'animateurs, dédié à l'un des thèmes. Il peut être composé de collaborateurs internes à l'entité ou d'un collaborateur interne et d'un expert externe.

La progression des ateliers est suivie par les sponsors, qui les supportent et font la promotion de leur déroulement. À la fin des ateliers, des représentants des différents groupes de travail présentent les actions d'amélioration proposées pour chacun des thèmes retenus à l'étape précédente. Parmi celles proposées, des actions sont collectivement retenues et validées, à partir des échanges entre les représentants des groupes de travail et le Comité de Direction.

1.6 Le déploiement des actions

Les actions d'amélioration retenues et validées sont déployées sur l'ensemble de l'entité, en utilisant les ressources définies pour cette étape et avec l'aide des sponsors du Comité de Direction.

Les actions d'amélioration et leur déploiement sont régulièrement communiqués à toute l'entité.



Types d'actions pouvant émerger des ateliers Comité de Direction

► Quick Win

Actions sur des sujets qui font consensus, demandant peu de moyens, à la mise en œuvre possible dans un délai court, avec effet visible rapidement. **EXEMPLE** : *une campagne de balisage/repérage.*

Montrer

► Actions emblématiques

Actions de fond, peu nombreuses. Elles font l'objet d'une démarche participative, basée sur des ateliers successifs de travail (plutôt courts et nombreux) avec participants pluridisciplinaires. **EXEMPLE** : *évolution du processus de traitement des remontées du terrain.*

Évaluer

► Intégration des F.O.H. dans les pratiques existantes

Quelques activités sélectionnées parmi celles déjà en place (**EXEMPLE** : *analyse d'accident*), auxquelles les F.O.H. sont intégrés. C'est **faire autrement ce qui est déjà fait.**

Donner du sens

► Points forts

Identifier les points forts et les entretenir. **Les utiliser pour assurer la réalisation des autres actions.** **EXEMPLE** : *sens de l'autonomie dans des équipes de terrain.*

Renforcer

1.7 Le suivi des actions

Le déploiement des actions retenues fait régulièrement l'objet d'un suivi. Les éventuels indicateurs définis sont renseignés.

Les progrès sont mesurés, les évolutions constatées sont collectées et communiquées à l'ensemble de l'entité. Un dialogue entre les sponsors des ateliers et les acteurs de l'entité est maintenu afin de veiller à l'alignement des perceptions et réaliser des ajustements si nécessaire. Un retour d'informations est fait aux participants et animateurs des groupes de travail.

1.8 L'enchaînement sur un nouveau cycle

Après le déploiement des actions et l'évaluation des progrès réalisés (soit après quelques années), l'entité enchaîne sur un nouveau cycle. Un nouveau cadrage avec les experts Culture de Sécurité de la Compagnie permet d'envisager la démarche suivante, qui empruntera le même schéma directeur mais certainement de façon plus ciblée, compte tenu des étapes déjà parcourues lors du cycle précédent.

Une nouvelle évaluation de terrain vérifie les progrès parcourus et/ou identifie d'autres problématiques apparues entre-temps ou qui restaient à traiter.

La nouvelle démarche est aussi menée selon une approche participative (avec le Comité de Direction de l'entité, puis avec des acteurs de terrain). Les ateliers participatifs se penchent sur les thèmes sélectionnés pour ce nouveau cycle.



2. Cas réel d'application des étapes d'évolution de culture au sein d'une filiale de la Compagnie

SEPTEMBRE 2010

Rencontre et cadrage de la démarche Culture de Sécurité

- ▶ Rencontre entre le management d'une filiale EP de la Compagnie et deux experts Culture de Sécurité (un expert interne à la Compagnie et un expert externe de l'ICSI).
- ▶ Lancement d'une démarche Culture de Sécurité avec la réalisation d'un diagnostic par questionnaire de sondage et interviews en groupe.
- ▶ Délivrance d'une formation sur les F.O.H., la Culture de Sécurité et ses leviers d'évolution aux membres du Comité de Direction de la filiale.

DE NOVEMBRE 2010 À NOVEMBRE 2011

Évaluation de terrain par questionnaire

- ▶ Déploiement du sondage par questionnaire anonyme et collecte d'un maximum de réponses sur les différents sites de la filiale.
- ▶ Travail des données par un institut de sondage.
- ▶ Analyse statistique des réponses au questionnaire.
- ▶ Interview en groupe sur les différents sites de la filiale.
- ▶ Analyse globale du sondage et des interviews.
- ▶ Debriefing auprès du Comité de Direction de la filiale.

2012 ET 2013

Évolution de la démarche à la suite de deux accidents mortels

À la suite de deux accidents mortels sur 2012 et 2013, le management de la filiale souhaite aller au-delà des approches comportementales pour la Sécurité. Il décide le déploiement d'ateliers participatifs sur plusieurs sites de la filiale pour susciter l'adhésion du personnel.



DE 2014 À 2017

Ateliers participatifs / Propositions et suivi d'actions

- ▶ Un binôme d'animateurs : un psychologue du travail et un opérationnel expérimenté.
- ▶ De 6 à 10 groupes de travail : collaborateurs de la Compagnie et d'entreprises partenaires de même niveau hiérarchique.
- ▶ Des ateliers successifs pour chaque groupe de travail, sur une période de 15 jours sur chaque site.
- ▶ Environ 8 participants par groupe, une heure d'atelier chaque jour.
- ▶ Contenu des ateliers : récolte des attentes du groupe de travail, échanges autour de théories relatives aux F.O.H. et à la Culture de Sécurité, études de cas et expériences des participants.
- ▶ Progression vécue des ateliers participatifs :
 - premiers ateliers : expression de plaintes ou revendications,
 - ateliers successifs : questionnement et travail sur l'engagement individuel et collectif,
 - derniers ateliers : engagement, propositions et coopération.
- ▶ Débriefing constant avec le management de la filiale et actions validées conjointement.
- ▶ Suivi des actions par la ligne managériale de la filiale.

Retour d'expérience de la filiale

- ▶ Le programme prend plusieurs années : il convient de laisser du temps pour que le changement s'opère.
- ▶ Un engagement fort du management est nécessaire : de la Direction à l'encadrement de terrain.
- ▶ Une organisation solide est requise pour les nombreux ateliers.
- ▶ Le binôme d'animateurs, un psychologue du travail associé à un ancien manager opérationnel, a favorisé une ambiance propice à de réels échanges.
- ▶ Appréhension dans les groupes au départ, puis finalement une appropriation et une forte participation.
- ▶ 909 personnes ont participé aux ateliers (13 campagnes réparties sur trois ans).

3. L'évaluation de terrain par questionnaire et/ou par immersion

L'évaluation de la Culture de Sécurité est réalisée par des collaborateurs de la Compagnie qui ont développé l'expertise adéquate et/ou par des experts externes (en sciences humaines et sociales, en Culture de Sécurité et F.O.H.). L'expertise externe est choisie en fonction de la problématique initiale exprimée par l'entité lors des étapes « rencontre » et « cadrage ».

EXEMPLE : *En cas de problème pressenti de fonctionnement collectif, un sociologue des organisations est sélectionné pour apporter une analyse sociologique de l'organisation à l'évaluation de terrain.*

Avant de réaliser l'évaluation de terrain, des informations relatives à l'organisation de l'entité sont prises en compte par les évaluateurs : la description des activités de l'entité, l'organigramme et l'organisation des fonctions, les différents sites, les programmes Sécurité, le ou les documents décrivant le système de management de l'entité, les rapports d'éventuels audits ou inspections internes ou externes. Ensuite, l'évaluation de la Culture de Sécurité s'effectue sur le terrain selon deux modes au choix :

- questionnaire anonyme complété par des interviews en groupe ;
- immersion exploratoire.

Les deux modes peuvent être combinés en fonction des besoins de l'entité et des possibilités.

3.1 Le questionnaire anonyme complété par des interviews

► Le questionnaire anonyme

Un questionnaire de sondage est établi à partir d'un modèle existant (disponible auprès des experts Culture de Sécurité de la Compagnie). Ce questionnaire sonde la population de l'entité afin d'en recueillir les perceptions sur :

- les risques perçus comme les plus importants ;
- les croyances ;
- la gestion et les pratiques de Sécurité sur les sept attributs d'une Culture de Sécurité Intégrée.

Il comporte environ une centaine de questions, complétées de façon anonyme par un maximum de personnes travaillant dans l'entité, entreprises partenaires comprises.

Attention : il s'agit d'un recueil de perceptions, il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse.

Un travail préparatoire est à prévoir pour :

- adapter les questions à l'entité,

EXEMPLE : *Adaptation au vocabulaire utilisé localement ;*

- décider quelles populations seront sondées : collaborateurs de l'entité, collaborateurs d'entreprises partenaires ;
- déterminer les différents niveaux dans l'organisation de l'entité ainsi que les métiers ou activités qui seront sondés et utilisés pour les analyses statistiques des réponses.

EXEMPLES DE NIVEAUX : *Direction, Comité de Direction, encadrement intermédiaire, chefs d'équipe, techniciens et opérateurs.*

EXEMPLES DE MÉTIERS : *Opérations, HSE, Maintenance, RH, Achats.*

Cela présente l'avantage de distinguer les réponses recueillies selon les différents niveaux de l'organisation, ainsi qu'au sein des différents métiers (voir un exemple de présentation des résultats statistiques à la page suivante) ;

- Fixer le pourcentage cible de répondants : sonder la totalité du personnel d'une entité est l'idéal, mais, en fonction de ce qui est réellement possible, un pourcentage cible raisonnable et représentatif est décidé.

Un temps suffisant est laissé à l'entité pour que le pourcentage cible de répondants soit atteint : plusieurs semaines, jusqu'à plusieurs mois selon la taille de l'entité. Des relances régulières sont effectuées auprès de la population ciblée.



Réponses au questionnaire

Il est recommandé de prévoir le remplissage des questionnaires au cours de sessions auxquelles les personnes sont conviées, et de garantir la présence d'un animateur local pour :

- expliquer la démarche de l'entité aux personnes sondées ;
- les rassurer en les assurant du caractère anonyme du sondage ;
- rappeler qu'il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse aux questions : seule leur opinion compte ;
- motiver les participants à compléter la totalité du questionnaire, car il est inexploitable s'il n'est complété que partiellement ;
- expliquer comment les réponses seront exploitées ;
- présenter les étapes suivantes ;
- clarifier les questions si nécessaire.

Tout ceci suppose donc que des animateurs internes à l'entité aient été préparés à ce rôle.

► L'analyse statistique des réponses

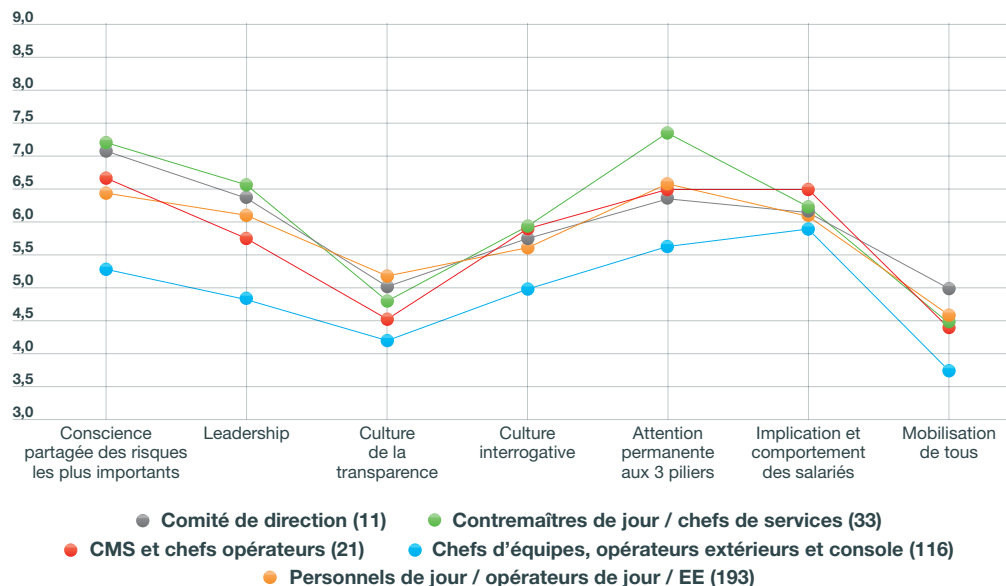
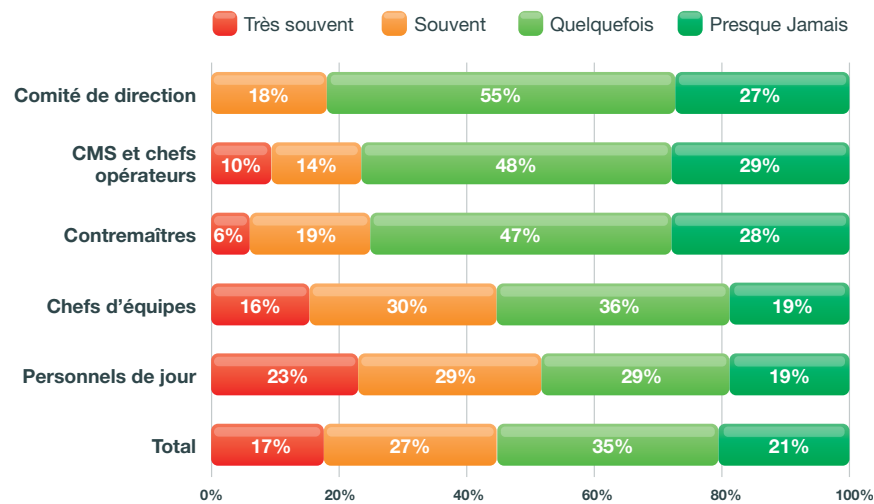
Les questionnaires complétés sont envoyés à un institut de sondage qui les transformera en un fichier matrice compatible avec un logiciel d'exploitation de données élaboré, détenu et exploité par l'ICSI (sur la base d'un logiciel pilote établi par la Compagnie en 2009).

Pour chacune des questions posées, les perceptions recueillies sont présentées graphiquement, afin d'identifier les divergences ou les convergences de perception au sein des différents niveaux de l'organisation et/ou des différents métiers ou activités de l'entité (voir un exemple de représentation ci-dessous).

L'ensemble des questions ainsi traitées aboutit à une analyse statistique des réponses des populations sondées.

L'outil développé par l'ICSI permet de tracer un profil de Culture de Sécurité (à partir des quatre types de Culture de Sécurité dans une organisation présentés dans ce guide) ainsi qu'un niveau de maturité sur chacun des sept attributs d'une Culture de Sécurité Intégrée (voir l'exemple ci-dessous).

La crainte d'être blâmé décourage les employés de rapporter certains incidents de sécurité



► Les interviews en focus groups

Des interviews collectives sont réalisées au sein de l'entité pour compléter l'analyse statistique par des explications qualitatives, permettant d'approfondir les réponses formulées et d'identifier plus précisément les problématiques associées.

EXEMPLE : À la question « Pensez-vous que des dispositions de Sécurité sont by-passées ? » (réponses possibles : presque jamais, quelquefois, souvent, très souvent), 65 % des opérateurs de terrain ont répondu soit « souvent » soit « très souvent ». Il est alors nécessaire de leur demander quels types de dispositions sont concernés et dans quelles circonstances, afin de mieux pouvoir cerner les problèmes.

À cet effet, des groupes de personnes, qui occupent la même fonction, mais ne sont pas dans le même service, sont constitués.

EXEMPLE : Un groupe d'opérateurs de terrain, un groupe de chefs d'équipe, un groupe de chefs de service, un groupe de collaborateurs des fonctions support, un groupe d'intervenants d'entreprises partenaires.

Constitués d'environ une dizaine de personnes, ils sont appelés « groupes homogènes pour les interviews » ou « focus groups ».

L'objectif est d'atteindre une représentativité de l'organisation. Selon la taille de l'entité, plusieurs groupes de chaque fonction et métiers ou activités peuvent être organisés.

Les intervieweurs de ces focus groups (experts externes ou experts Culture de Sécurité de la Compagnie) sont ceux qui ont réalisé l'analyse statistique des réponses au sondage Culture de Sécurité. Ils sont idéalement deux : l'un qui anime l'interview et l'autre qui formalise ce qui se dit. Ils peuvent échanger leur rôle d'un focus group à l'autre.

Ces interviews collectives sont anonymes. Seuls les organisateurs de l'entité connaissent les noms, pour les besoins d'organisation et de planification. Il n'est pas possible de relier les explications recueillies aux personnes interviewées.

► L'analyse synthétique du sondage et des interviews en focus groups

Les données issues de l'analyse statistique du sondage et des interviews sont combinées pour donner une présentation du profil type de Culture de Sécurité (avec les quatre types de Culture de Sécurité comme modèle) et des forces et faiblesses de l'entité sur les sept attributs d'une Culture de Sécurité Intégrée.

Évaluation de la Culture de Sécurité avec questionnaire anonyme

- | | |
|--|--|
| <p>+ Présentation sous forme de statistiques et de graphes : analyse séduisante pour les personnes réceptives aux chiffres.</p> <p>▶ Analyse représentative de l'entité : c'est inhérent à la méthode basée sur un sondage de la plupart des acteurs de l'organisation.</p> <p>▶ Implication rapide d'un grand nombre d'acteurs de l'entité dans la démarche, aussi bien les personnes sondées que les animateurs et organisateurs. Cela crée de nombreuses attentes.</p> | <p>- Ce mode consomme beaucoup d'énergie : élaboration du questionnaire, déploiement du sondage, préparation et organisation des animateurs locaux, relance et récolte des questionnaires complétés, recours à un prestataire de sondage, organisation de focus groups pour interviews collectives.</p> <p>▶ Il demande du temps : au minimum six mois de mise en œuvre pour ce type de diagnostic.</p> <p>▶ Il génère de fortes attentes chez les nombreux acteurs sondés et interviewés qui se transforment en frustrations si rien n'est fait ensuite.</p> <p>▶ Il nécessite des formations initiales pour la compréhension des modèles utilisés pour le diagnostic.</p> <p>▶ Il présente un « instantané » sous forme de graphes que les managers éprouvent généralement des difficultés à exploiter.</p> |
|--|--|

3.2 L'évaluation de la Culture de Sécurité par immersion (et sans questionnaire)

L'évaluation de la Culture de Sécurité par immersion consiste à partager le quotidien de personnes de l'entité pour découvrir leurs façons de faire et de penser, au plus proche du terrain. L'immersion combine des observations de situations, de tâches et d'opérations avec des interviews. Elle collecte :

- les croyances des personnes rencontrées ;
- leurs perceptions des risques les plus importants ;
- des observations et interviews qui permettent de découvrir les pratiques et les façons de penser relatives aux sept attributs d'une Culture de Sécurité Intégrée.

La durée de cette immersion exploratoire dépend de la taille et des activités de l'entité. Un minimum de deux jours est nécessaire. La durée moyenne observée est de quatre jours.

▶ Les interviews

L'immersion commence généralement par une entrevue entre les évaluateurs et les membres du Comité de Direction de l'entité. L'organisation de l'entité, ses activités, son histoire, ses programmes d'amélioration de la Sécurité et son accidentologie y sont présentés. Une interview du Comité de Direction est réalisée à cette même occasion.

Les évaluateurs s'entretiennent ensuite avec d'autres membres de l'organisation. Leur objectif est de rencontrer un échantillon des différentes strates de l'organisation représentatif des activités. Les représentants du personnel qui ont une mission vis-à-vis de la Sécurité sont aussi interviewés. Les interviews sont individuelles ou collectives.

Les interviews sont rendues anonymes. Le nom des personnes est connu uniquement des organisateurs locaux pour des raisons de planification. Il n'est pas possible de relier les informations recueillies aux personnes interviewées.

▶ Les observations

L'immersion exploratoire comporte des observations de terrain des activités les plus importantes de l'entité. Ces observations peuvent porter aussi bien sur des opérations en cours que sur des tâches opératoires, des chantiers ou des réunions. L'objectif est de varier les observations pour découvrir le vécu au sein des processus et activités de l'entité.

Les observateurs restent neutres : ils sont en retrait durant les opérations observées. Une fois l'observation terminée, les acteurs de l'opération sont interviewés, de façon individuelle ou collective selon l'opération.

Les observations sont anonymes, les noms des personnes ne sont pas retenus dans les informations analysées.

▶ L'analyse des informations recueillies

Les données issues des interviews et des observations de terrain sont analysées pour aboutir à une synthèse qualitative qui présente les types de Culture de Sécurité rencontrés (avec les quatre types de Culture de Sécurité présents dans les organisations comme référence) ainsi que les forces et les sujets de réflexion relatifs aux sept attributs d'une Culture de Sécurité Intégrée.

Évaluation de la Culture de Sécurité par immersion

- | | |
|--|--|
| <p>+ Souplesse d'organisation : mise en œuvre rapide et méthode souple qui permet une adaptation à l'entité.</p> <p>▶ Peu consommatrice d'énergie : nombre limité d'acteurs.</p> <p>▶ De nombreux retours positifs : les phases d'observations et d'interviews individuelles sont particulièrement appréciées des personnes rencontrées.</p> <p>▶ Présentation sous forme d'une « histoire racontée » : cette méthode présente une vision dynamique de l'organisation et de la construction de la Culture de Sécurité.</p> <p>▶ Appropriation plus rapide des résultats par le management : pas de besoin systématique de formation aux modèles de Culture de Sécurité pour comprendre.</p> | <p>- La représentativité peut être remise en question : toutes les activités et tous les métiers de l'entité ne sont pas l'objet d'observations et d'interviews.</p> <p>▶ Moins de personnes impliquées dès le début de la démarche : il faudra donc travailler leur implication dans les étapes suivantes.</p> <p>▶ Les personnes réceptives aux chiffres et aux statistiques peuvent potentiellement remettre en cause les résultats de l'immersion, car ils ne seraient pas représentatifs de toute la population.</p> |
|--|--|

Cas réels

Un cas réel avec questionnaire anonyme et interviews

En octobre 2016, la Direction d'une plateforme du RC souhaite une évaluation de la Culture de Sécurité du site pour ensuite la faire évoluer vers une Culture de Sécurité Intégrée. Après avoir été formés aux fondamentaux de la Culture de Sécurité et des F.O.H., les membres du Comité de Direction demandent à des experts externes de réaliser une évaluation en utilisant un questionnaire anonyme complété par des interviews en focus groups.

En quelques mois, le questionnaire est adapté, et l'organisation de sa diffusion définie. Après avoir suivi la même formation que les membres du Codir, les représentants du personnel du site s'impliquent dans la démarche, pour qu'un maximum de personnes complète le questionnaire. Au final, 94 % du personnel du site a répondu au sondage en un mois et demi !

Le mois suivant, des interviews en focus groups sont organisées sur le site, et quelques mois plus tard les résultats de l'évaluation de terrain sont présentés au Comité de Direction, puis à l'ensemble du personnel de la plateforme. Deux ateliers Codir ont suivi les restitutions pour déterminer quatre thèmes prioritaires de travail, qui ont été proposés à des ateliers participatifs.

Un cas réel d'évaluation de la Culture de Sécurité par immersion

En octobre 2018, la Direction d'un centre de recherche du RC souhaite faire évoluer la Culture de Sécurité du site à la suite d'accidents et de presque accidents mettant en évidence des causes comportementales. Tout d'abord, elle demande à des experts externes de réaliser une évaluation de terrain par une immersion sur quelques jours.

Quelques mois plus tard, trois experts externes s'immergent au sein de l'organisation. Ils mènent des observations d'opérations, de tâches et de réunions, ainsi que des interviews sur trois jours : 30 interviews et 9 observations en 4 lieux différents sont réalisées.

Quelques semaines plus tard, les constats sont présentés au Comité de Direction du site puis à l'ensemble du personnel de l'entité. Après ce partage, un atelier Codir détermine trois thèmes prioritaires de travail, qui ont ensuite été proposés à des ateliers participatifs, auxquels ont souhaité participer de nombreux collaborateurs du site.

4. Les principes pour le développement d'une Culture de Sécurité Intégrée au sein d'un projet

Les projets représentent un cas spécifique pour le déploiement de démarches vers une Culture de Sécurité Intégrée. Du fait de la durée limitée d'un projet, le partage d'une Culture de Sécurité est attendu dès ses premières phases, et jusqu'à son achèvement. L'enjeu est donc le partage de façons de penser et de façons de faire par tous les acteurs tout au long du projet (voir la définition de la Culture de Sécurité au chapitre 1), qu'il s'agisse d'un projet de conception ou de construction, d'un Grand d'Arrêt d'unité, d'un démantèlement ou d'une exploitation pour un temps défini.

Un groupe d'échange organisé par l'ICSI de 2017 à 2019, constitué d'industriels (dont la Compagnie) et d'entreprises de construction, a abouti à l'établissement de principes pour favoriser le développement d'une Culture de Sécurité Intégrée lors d'un projet.

Les six principes, présentés ci-après, favorisent le partage et le développement d'une Culture de Sécurité Intégrée dans les projets. Les fiches pratiques d'application de ces principes aux différentes phases d'un projet sont présentées dans le guide HSE GM-GR-HSE-351.

4.1 Partager les objectifs et la vision du projet

Chaque acteur a une représentation de ce qu'il faut construire et des objectifs du projet. Cette représentation influe sur le sens donné et sur la perception des risques les plus importants. Construire une Culture de Sécurité du projet revient donc à fédérer l'ensemble des acteurs autour d'une représentation commune du projet, de ses objectifs et de ses risques.

Les acteurs ont besoin de discuter, de partager leur représentation du projet et leur vision des risques les plus importants.

4.2 Construire l'organisation et les conditions de réalisation du projet

Il s'agit de définir l'organisation du projet et de donner à la Sécurité la place qui lui revient. Dans un premier temps, il faut préciser et sélectionner les compétences techniques et non techniques des acteurs impliqués, puis dans un second temps établir un budget destiné à garantir des choix techniques fiables et des conditions de Sécurité de chantier adaptées et efficaces.

4.3 Coconstruire un référentiel commun de Sécurité pour la conduite des opérations

Les différents intervenants ont chacun un niveau de Sécurité différent. La Culture de Sécurité du projet passe par la collecte des meilleures pratiques identifiées et la sélection commune des plus adaptées. Cela consiste à comparer les règles, procédures, modes opératoires, pratiques et rituels pour partager et définir celles et ceux applicables au projet.

Est ainsi constitué un référentiel commun de Sécurité pour le projet, dans lequel les différents processus et exigences associées sont décrits. Dans ce « document conjoint Sécurité », la simplicité dans l'expression des procédures favorisera leur appropriation par les intervenants de terrain.

4.4 Organiser les arbitrages et gérer les compromis et aléas

La gestion d'un projet passe par la recherche de compromis entre différents domaines : technique, financier, qualité, Sécurité, conditions de travail, organisation, développement des compétences. Les acteurs du projet sont amenés à gérer des aléas et à arbitrer quotidiennement.

Les arbitrages peuvent être :

- stratégiques, sur la suite du projet ;
- opérationnels, sur les réalisations et les délais ;
- individuels, sur la façon de faire.

Il est nécessaire d'identifier les personnes en charge de ces différents arbitrages, leur rôle et leur autonomie.

Il s'agit d'accorder à la Sécurité la place qui lui revient dans ces arbitrages. Lorsqu'elle est affectée par les choix effectués, des mesures d'adaptation, de compensation ou d'atténuation sont à mettre en œuvre. Ces dispositions sont partagées dès le début du projet.

4.5 Coconstruire une relation de coopération pour un collectif soudé

Cette phase consiste à créer et maintenir un climat de confiance par une communication en toute transparence et une bienveillance partagée. En outre, il est nécessaire de développer une entraide entre les acteurs du projet pour générer une solidarité et une vigilance partagée, favorisées par la mise en place de pratiques de culture juste. Pour y parvenir, le management exerce un fort leadership en Sécurité (voir « Leadership du management pour impliquer les collaborateurs » à la section 3.6).

De plus, la fierté collective passe par un travail en commun sur les attributs d'une culture du projet : rituels, symboles, tabous, valeurs, histoires (expériences), parcours d'initiation et signes de reconnaissance, règles fondamentales (obligations/interdictions).

4.6 Mesurer, capitaliser et apprendre en continu

L'évaluation régulière de la situation est nécessaire pour piloter le projet et prendre les mesures nécessaires. Cela se traduit par l'établissement d'indicateurs de Sécurité qui reflètent la situation. En début de projet, des indicateurs spécifiques sont élaborés par les différents acteurs et les partenaires du projet afin d'éviter d'en imposer certains qui alourdiraient les échanges, sans une valeur ajoutée suffisamment pertinente en matière de maîtrise des risques.

Les retours d'expérience (REX) de situations vécues sont développés pour être au cœur des relations de coopération entre les acteurs du projet. Ils comprennent :

- les REX issus d'autres projets similaires ;
- les REX d'apprentissage tout au long des phases du projet, de la mobilisation et la réalisation jusqu'à la réception ;
- les REX de fin de projet, pour capitaliser les expériences et les ancrer dans les cultures des différents partenaires impliqués, puis les intégrer dans les futurs projets.

À RETENIR

Principes pour le développement d'une Culture de Sécurité Intégrée d'un projet

- ▶ Partager les objectifs et la vision du projet.
- ▶ Construire l'organisation et les conditions de réalisation du projet.
- ▶ Coconstruire un référentiel commun de Sécurité pour la conduite des opérations.
- ▶ Organiser les arbitrages et gérer les compromis et aléas.
- ▶ Coconstruire une relation de coopération pour un collectif soudé.
- ▶ Mesurer, capitaliser et apprendre en continu.

5

Le Retour d'expérience des démarches

Une liste de bonnes pratiques, de pièges à éviter et de conseils peut être dressée en retour d'expérience des démarches d'évolution de Culture de Sécurité menées depuis 2006, dans différentes branches et entités de la Compagnie.



1. Une démarche d'évolution de Culture de Sécurité...



C'est...

- ▶ **Une démarche qui demande du temps.**
Il s'agit de faire évoluer les façons de penser et de faire d'un ensemble de personnes, cela prend du temps.

- ▶ **Un changement collectif dans une logique d'amélioration.**
L'évolution d'une culture est possible en impliquant toute la population d'une entité.

- ▶ **Une identification des perceptions.**
L'évolution recherchée nécessite la compréhension des perceptions, de leurs convergences et divergences, pour les faire évoluer par elles-mêmes.

- ▶ **Une démarche participative.**
Il s'agit de rendre les membres de l'organisation acteurs du changement.

- ▶ **La création ou le rétablissement d'espaces d'échanges et de discussion.**
L'alignement des perceptions passe par l'échange et la discussion ouverte entre les acteurs de différentes fonctions.

- ▶ **Une démarche centrée sur les risques les plus importants.** Elle vise la conscience partagée des risques considérés comme les plus importants par les acteurs de l'organisation.

- ▶ **Une évolution des croyances, des perceptions et des pratiques.** L'évolution pérenne des comportements passe par l'évolution des façons de penser.

- ▶ **Une augmentation de la performance de l'organisation.** Il s'agit de faire évoluer la culture d'une organisation à partir des sept attributs clefs d'une Culture de Sécurité Intégrée.



Ce n'est pas...

- ▶ **Un changement soudain.**
Le changement des façons de penser de toute une population ne se décrète pas.

- ▶ **L'opportunité de pointer le comportement des autres.**
EXEMPLE : des opérateurs et techniciens de terrain.
Le comportement des uns est influencé par des facteurs multiples, tel que le comportement des autres : une partie d'une organisation ne peut pas être désignée comme cible unique.

- ▶ **Un audit.**
Ce n'est pas la mesure d'un écart par rapport à un référentiel défini.

- ▶ **Une approche prescriptive.**
Ce n'est pas une approche basée sur des instructions. Un plan d'actions top-down, uniquement décidé par la Direction de l'entité, n'est pas adapté à ce type de démarche.

- ▶ **Un moyen de mener une réorganisation.**
Ce n'est pas une démarche permettant de faire accepter une réorganisation qui se prépare ou qui vient de se produire.

- ▶ **Une démarche centrée sur la gestion des risques majeurs ou la Sécurité au poste de travail.** Elle ne peut pas se limiter à un domaine, car les façons de penser s'appliquent de façon transverse.

- ▶ **Une élévation du niveau de connaissances ou de culture en Sécurité.** La délivrance de formations ne peut pas, à elle seule, provoquer une évolution de culture.

- ▶ **Une augmentation de la capacité des individus.** Il ne s'agit pas de travailler sur les caractéristiques individuelles des membres d'une organisation pour les « améliorer ».

2. Des pièges à éviter...

Lancer la démarche sur un saut d'humeur, par exemple à la suite d'un agacement face à des comportements jugés inacceptables. Une démarche d'évolution de Culture de Sécurité nécessite un haut niveau d'énergie qu'il va falloir maintenir dans le temps.

Attendre des résultats visibles rapidement, dans les semaines ou premiers mois qui suivent le lancement, alors que les résultats de telles démarches s'observent à long terme.

Lancer un programme en présence de tabous, lorsque des sujets sont interdits, lorsque des domaines de réflexion ne peuvent pas être abordés (ex. : un changement d'organisation). La démarche participative peut potentiellement aborder ces sujets.

Démarrer la démarche sans en avoir compris les leviers, sans avoir assimilé les notions fondamentales relatives à la Culture de Sécurité Intégrée et ses sept attributs, et celles relatives aux Facteurs Organisationnels et Humains.

Concentrer toute l'énergie disponible sur l'étape d'évaluation et ne rien faire ensuite. L'évaluation de terrain implique de nombreux acteurs qui s'expriment, et donc s'impliquent, notamment sur les sujets qui leur tiennent à cœur et où ils souhaitent voir une amélioration. Cela crée des attentes qui, si elles ne font pas l'objet des étapes suivantes, vont générer de telles frustrations que les conséquences seront pires que si l'on n'avait rien lancé du tout.

Vouloir faire évoluer la Culture de Sécurité en lançant un programme de formation, déployer un programme de formation à destination des acteurs de terrain sur la Culture de Sécurité en vue de la faire évoluer. La Culture de Sécurité se construit collectivement, elle ne s'enseigne pas.

Adopter une approche prescriptive, déployer un plan d'actions décidées par la Direction sans faire participer le personnel. Cela ne fera pas évoluer collectivement les façons de penser.

Faire un « copier-coller » aveugle, plaquer des programmes, actions ou pratiques mis en œuvre sur d'autres sites, dans une autre branche de la Compagnie ou d'autres sociétés, sans questionner leur pertinence dans ce nouveau contexte.

Attendre l'accident grave pour lancer une telle démarche : la pression pour des résultats rapides sera accrue.

Lancer un groupe de travail sur chacun des 7 attributs d'une Culture de Sécurité Intégrée en pensant qu'ils sont indépendants les uns des autres.

et des conseils

Identifier les motivations profondes pour la démarche – le contexte, les observations faites sur le terrain, les perceptions recueillies par interview –, et les points forts pour parvenir au changement.

Décider de mobiliser le personnel, être à l'écoute, rechercher les perceptions des autres et les accepter quand bien même elles sont différentes des nôtres.

Identifier les risques. Comme toute culture, la Culture de Sécurité est une construction sociale. Il s'agit donc d'évaluer les conséquences potentielles de tout changement et de tout nouvel élément dans cette construction.

S'engager et suivre une formation : les membres du Comité de Direction de l'entité doivent être engagés et connaître les notions fondamentales de la Culture de Sécurité Intégrée. En outre, ils doivent être préparés aux résultats possibles de l'évaluation de terrain, parfois difficiles à accepter.

Tenir compte des 7 étapes à parcourir pour mener une démarche d'évolution de Culture de Sécurité : si une évaluation de terrain est lancée, alors les autres étapes sont incontournables. **Des immersions dans l'entité sont nécessaires** en cas de recours à un questionnaire de sondage assorti d'interviews complémentaires en groupe pour que l'évaluation se nourrisse d'observations et d'interviews de terrain.

Former l'encadrement aux notions fondamentales de la Culture de Sécurité en mettant en évidence les leviers relatifs aux sept attributs d'une Culture de Sécurité Intégrée qui sont à leur disposition, puis lancer une démarche participative en faisant participer le personnel de l'entité.

Impliquer des animateurs internes à l'entité, ainsi que le personnel à travers des ateliers participatifs, former et impliquer les représentants du personnel. Les actions sont plus facilement menées si elles proviennent des acteurs eux-mêmes.

Tenir compte des spécificités et des enjeux locaux de l'entité pour construire la démarche. Prendre en compte la capacité de changement et de transformation de l'organisation.

Adopter une approche préventive avant tout accident grave afin de prendre le temps nécessaire à l'évolution d'une culture.

Choisir comme thèmes de travail des activités de maîtrise des risques qui mettent en jeu plusieurs attributs parmi les sept. La réflexion sur ces thèmes va influencer sur plusieurs attributs à la fois dans l'organisation. **EXEMPLE** : un travail sur l'analyse des accidents peut potentiellement influencer sur plusieurs attributs d'une organisation, tels que sa culture de la transparence, sa culture interrogative, mais aussi le leadership du management au sein de l'entité.

3. Exposition au marché de la Culture de Sécurité

Dans le domaine de la Culture de Sécurité, de nombreux cabinets de conseil proposent des prestations d'accompagnement et de formation. Chacun d'eux dispose souvent de son propre modèle : la Culture de Sécurité est aussi un marché !

Il peut sembler séduisant d'avoir recours à l'un de ces prestataires et de choisir « un produit sur étagère », fait d'outils clefs en mains, prêt à être déployé.

ATTENTION : La Culture de Sécurité ne peut être achetée sur étagère. Elle doit être créée sur mesure par chaque entité, en tenant compte de ses spécificités : son organisation, son histoire, ses rituels, sa capacité de changement, les relations établies entre les personnes et bien d'autres caractéristiques décrites dans les chapitres précédents de ce guide.

À RETENIR

Démarches d'évolution de Culture de Sécurité

Un programme d'évolution de la Culture de Sécurité demande du temps et nécessite une approche participative.

La Culture de Sécurité ne peut être achetée sur étagère. Elle est créée sur mesure par chaque organisation.



BONNES PRATIQUES

pour mener une démarche d'évolution de Culture de Sécurité

- ▶ Identifier les perceptions existantes dans les équipes de terrain et les accepter, même si elles sont éloignées de ma réalité.
- ▶ Être prêt à aborder tout sujet humain, organisationnel ou technique sans tabous.
- ▶ Analyser les divergences et les convergences de perception au sein des équipes.
- ▶ Donner du temps à la démarche pour en voir les effets à moyen et long terme.
- ▶ Organiser des ateliers participatifs pour faire évoluer la Culture de Sécurité.
- ▶ Être un support ou sponsor des ateliers participatifs.
- ▶ S'assurer de l'engagement de tous dans les actions décidées par les ateliers participatifs.
- ▶ Communiquer sur les actions décidées à l'issue des ateliers participatifs, suivre leur déploiement et en évaluer les effets.



6

Glossaire et approfondissement



1. Pour plus de connaissances sur la Culture de Sécurité

L'essentiel de la Culture de Sécurité, ICSI

Cette publication reprend l'essentiel des messages et enseignements du cahier plus approfondi « La Culture de Sécurité : Comprendre pour agir » de l'ICSI.

La Culture de Sécurité : Comprendre pour agir, ICSI

Cette publication présente les conclusions issues des échanges entre des industriels et des académiques organisés par l'ICSI. Des représentants de la Compagnie y ont participé.

La Culture de Sécurité dans les projets de construction, ICSI

Cette publication présente les conclusions issues des échanges entre des industriels et des entreprises de construction organisés par l'ICSI. Des représentants de la Compagnie y ont participé.

Safety Academy

Site web, <http://safetyacademy.icsi-eu.org/dashboard/guest.aspx>

La Compagnie est un des 10 membres fondateurs de la Safety Academy, centre de ressources en ligne dédié à la Culture de Sécurité Industrielle.

Demander les codes de connexion à la Direction HSE de la Compagnie.

Mail : hd.one-hse@totalenergies.com.

Human Performance for Safety (HP4S)

Plateforme digitale, <http://www.hp4s.totalenergies.com>

Site interne dédié à la performance humaine pour la Sécurité, qui reprend le contenu intégral du guide GM-GR-HSE-350 « L'Approche F.O.H. » et celui du guide GM-GR-HSE-351 « Démarches pour une Culture de Sécurité Intégrée ».

2. Abréviations

ICSI

Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, association dont la Compagnie est adhérent et l'un des membres fondateurs en 2003

F.O.H.

Facteurs Organisationnels et Humains

HiPo

High Potential, événement à haut potentiel de gravité

S.M.S.

Système de Management Sécurité

