

TRIBUNES DE LA SÉCURITÉ INDUSTRIELLE

2015, n°03

Un article proposé par René Amalberti,
directeur de la Foncsi

Sortir de l'impasse

Faire un diagnostic de la culture d'entreprise
plutôt que de la culture de sécurité

Dans une première *Tribune* (2015-02) qui abordait la culture de sécurité, René Amalberti, directeur de la Foncsi, nous présentait les courants qui s'opposent dans ce domaine. Aujourd'hui, dans cette seconde *Tribune*, qui forme un diptyque avec la précédente, René Amalberti nous propose une nouvelle approche : un diagnostic de la culture d'entreprise plutôt que de la culture de sécurité.

Adapter les valeurs ou changer les comportements : les académiques s'opposent sur la façon de progresser grâce à la culture de sécurité. C'est ce que nous présentions dans notre précédente *Tribune*. Mais ce débat n'est-il pas tout simplement dépassé ? Déplaçons plutôt l'analyse sur trois questions essentielles.

Est-t-il légitime de miser toujours sur le même bouquet de valeurs et de comportements pour optimiser la sécurité ?

En l'occurrence, les comportements désirés sont le suivi des procédures et l'observance des bonnes pratiques ; les valeurs sont l'engagement du management, la transparence et l'évitement d'une culture du blâme. La question n'est pas que rhétorique et interroge sur le fond ce qu'est la sécurité : est-ce vivre sans accidents graves, sans incidents, ou suivre les procédures optimales ? Presque toutes les approches historiques sur la culture de sécurité et les FHO viennent corroborer des choix déjà faits depuis des années pour qu'ils soient adoptés et suivis sur le terrain. En quelque sorte, elles introduisent la culture de sécurité comme une optimisation finale, en prenant soin de rester compatibles avec les solutions déjà choisies. Pour le dire autrement, on pense à culture de sécurité quand on a épuisé les solutions plus techniques, plus organisationnelles, plus cartésiennes.

Dans ce contexte, l'idée récurrente sur la culture de sécurité est celle d'une continuité entre non-suivi des procédures, erreur, incident et évitement des accidents graves. Elle fait sens pour tous et elle est vendue comme une évidence depuis la célèbre pyramide de Bird. Cette idée de continuité des causes est pourtant battue largement en brèche par l'académie qui démontre facilement son absence de fondements scientifiques : les mêmes causes ne provoquent pas les mêmes effets selon les contextes. Une taxonomie de causes communes a donc peu de chances de prédire l'accident majeur ; il faudrait y préférer une taxonomie des contextes communs que personne n'a vraiment écrite à ce jour (Dekker, Pariès). Pire, cette idée séduisante sur la continuité entre erreurs, incidents et accidents sert finalement surtout l'atteinte d'une performance à moindre défauts et déchets. Les défauts accessibles aux indicateurs usuellement disponibles, et qui donnent lieu à correction, sont les défauts les plus répétitifs qui pèsent lourd sur l'atteinte d'une performance maximale et sur des points suivis et pénalisés par les tutelles – TRIR de l'industrie par exemple – ; mais ce ne sont pas nécessairement des défauts en lien avec la survenue d'évènements graves. C'est d'ailleurs

POUR RÉAGIR à cette *Tribune*
de la sécurité industrielle,
rendez-vous sur
www.foncsi.org

Foncsi

Fondation pour une culture de
sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org

le cœur d'action – et une certaine honnêteté – du *Lean Management* qui parle moins d'impact sur la culture de sécurité que d'amélioration de la performance et de la qualité par le climat social.

En quelque sorte, les valeurs que l'on privilégie dans (presque) toutes les approches actuelles de culture de sécurité ne sont en fait que des valeurs compatibles d'optimisation des choix techniques déjà faits ; si l'on avait introduit l'idée de culture en premier dans l'histoire de la sécurisation des systèmes, avant d'optimiser la sécurité par la technique et l'organisation, les choix actuels ne seraient peut-être pas ceux que l'on pratique.

Le débat n'est pas neuf. Franck Guldenmund l'abordait en 2010 en pointant la mauvaise compréhension récurrente par l'industrie de l'esprit initial qui présidait à l'introduction du mot « culture de sécurité ». La culture de sécurité est devenue un outil de mise en conformité, alors que le créateur du mot, l'INSAG (*International Nuclear Safety Advisory Group*), juste après la catastrophe de Tchernobyl, y voyait un système de valeurs tacites partagées à l'intérieur de l'entreprise pour lui donner une force ajoutée, une cohérence et une résistance collective aux accidents, sans nécessairement y voir une traduction visible à tous les instants, particulièrement en termes de comportements idéaux.

**« Si on prenait une métaphore médicale,
une bonne culture de sécurité confèrerait
un corps sain plus robuste aux maladies,
mais pas la suppression des maladies**

C'est aussi la position des HRO, notamment de John Carroll et Karl Weick qui prônent la valeur d'adaptation en premier pour une intelligence du groupe capable de sortir des procédures, de Gudela Grote qui parle de « management de l'incertitude » ; et c'est encore plus le cas de l'approche « Safety I-Safety II » d'Erik Hollnagel qui prône d'abandonner totalement la recherche de l'observance pour sublimer uniquement l'intelligence de l'adaptation pour une sécurité réelle, habituellement obtenue en conditions non nominales. Notons d'ailleurs que ces deux dernières approches n'emploient pas vraiment dans leur vocabulaire le mot de culture de sécurité ; elles parlent plutôt de « résilience ». Notons aussi que le caractère novateur de ces approches est loin d'être adopté facilement sur le terrain. Les HRO ont pris soin de mettre l'accent sur une capacité nécessaire à détecter l'inattendu (*sensemaking*), tout en épousant par ailleurs les valeurs classiques de l'industrie : protocoles, rôles, engagement du management, transparence et évitement d'une culture du blâme. Quant à la vision extrême de « Safety II » d'Hollnagel, bien que séduisante, elle n'a pénétré aucune industrie de façon directe à ce jour.

Que peut-on espérer comme gain ?

C'est la poursuite naturelle du point précédent. La préoccupation pour la culture de sécurité vient comme un processus d'optimisation de choix déjà faits et ayant déjà beaucoup contribué à la sécurité. La préoccupation de culture arrivant en dernier dans les processus d'optimisation et restant prisonnière des choix précédents quant aux valeurs à prôner, le potentiel de gain et d'impact sur la sécurité reste forcément restreint à la portion congrue. Il faut investir longtemps, sans trop savoir par quel bout prendre le problème – les valeurs d'abord ou les comportements d'abord ? –, pour obtenir de modestes progrès à la fin. Comme il est difficile de ne pas mesurer, on mesure naturellement le plus facile (les défauts visibles et répétitifs) et finalement, on obtient ce que l'on sème : surtout des effets d'amélioration de la performance, particulièrement dans des industries où le lissage des défauts s'associe rapidement à une meilleure qualité du produit, mais pas nécessairement à un capital augmenté d'évitement des très rares accidents plus graves.



POUR RÉAGIR à cette Tribune
de la sécurité industrielle,
rendez-vous sur
www.foncsi.org

Foncsi

Fondation pour une culture de
sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org

Une culture ou des cultures ?

Il n'existe pas d'entreprise sans culture. La question est plutôt : quelle culture est désirable ? Rappelons que l'entreprise peut mourir de plusieurs causes : inadéquation de ses produits/organisation par rapport à la demande du marché, problèmes financiers, inadéquation de sa production (qualité) et mauvaise sécurité. Chacune de ces dimensions s'associe à des dimensions culturelles (des valeurs à partager) favorables et défavorables : culture positive du changement, culture de la qualité, culture de la pertinence et de l'efficacité, culture de sécurité.

Ainsi, une entreprise qui possède une forte culture du changement et de l'adaptation pourra traverser avec succès des crises qui auraient tué d'autres entreprises. On notera sans doute dans le diagnostic de cette entreprise des valeurs partagées comme la confiance dans les dirigeants, une vraie démarche participative pour tous les choix, une vraie capacité de remettre en question les routines, une vraie flexibilité sociale. Les défauts de chaque jour seront lus avec une priorité relative, car ils seront compris comme le prix transitoire à payer au changement. Évidemment, cette (bonne) culture du changement peut entrer en conflit avec une (bonne) culture de la qualité et de la sécurité. Les valeurs peuvent même être relativement antagonistes. Par exemple, l'oncologie, particulièrement la chimiothérapie, est un secteur typique de la santé où la culture de changement et d'innovation est très marquée, au prix d'une culture de sécurité assez faible (nombre d'accidents élevé). Paradoxalement, les changements incessants de ces domaines innovants sont associés aujourd'hui à des non conformités importantes mais sont censés construire des « lendemains plus sûrs ». Inversement, Kodak avait une forte culture de qualité et aucune culture d'adaptation et de changement ; l'entreprise en est morte.

Force aussi de constater que dans la triangulation habituelle entre cultures de changement (flexibilité), de production (performance et qualité... du produit) et de sécurité (transparence, signalement, observance), l'entreprise ajuste continuellement son curseur selon son contexte. Cet ajustement positionne rarement radicalement le curseur sur le pôle sécurité – sauf accident récent. La culture de l'entreprise est reflétée tout d'abord par l'espace de réglage disponible entre les trois dimensions (les valeurs sur les trois dimensions), et ensuite l'art de régler le curseur en dynamique. Elle tient à toutes les valeurs partagées dans l'entreprise et pas simplement aux valeurs qui seraient uniquement positives pour la sécurité. Voici une autre raison qui explique l'écart entre les slogans HSE – qui décrivent l'idéal du pôle sécurité, comme si l'on pouvait le suivre sans renoncer à autre chose – et l'arbitrage qui positionne le résultat réel parfois loin de ce pôle, sans pour autant que ce soit ni une erreur du management ni quelque chose qui demande une correction immédiate.

« La culture de l'entreprise [...] doit parfois donner la priorité à des dimensions et valeurs différentes de celles prônées par la culture de sécurité »

Sortir du piège, faire un diagnostic de la culture d'entreprise

Pour résumer, il serait peut-être plus stratégique de sortir des poncifs sur le domaine, se réinterroger sur ce que veut dire sécurité, accepter que la culture de l'entreprise, qui préside à son succès et permet d'éviter sa mort – on pourrait parler de « culture de survie » – doit parfois donner la priorité à des dimensions et valeurs différentes de celles prônées par la culture de sécurité. Dès lors, un diagnostic de culture de l'entreprise en contexte, plutôt qu'un diagnostic limité de culture de sécurité, apparaît une première étape souhaitable. ●●●

POUR RÉAGIR à cette Tribune de la sécurité industrielle, rendez-vous sur www.foncsi.org

Foncsi
Fondation pour une culture de sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org

La phase critique dans ce diagnostic est l'inventaire des valeurs, l'évaluation de la maturité de la gouvernance et du management à prendre conscience de ce diagnostic et des marges d'ajustement, de réaliser ensuite des arbitrages révisables sur le positionnement de cette culture de l'entreprise qui nécessairement possède des dimensions sur la sécurité, mais pas uniquement.

En élargissant l'approche, on pourrait ainsi sortir du piège tendu par la simple posture d'optimisation finale de la sécurité, qui hormis l'idée d'une bonne conscience de l'industrie à montrer qu'elle tente encore quelque chose, confine à une impasse et, pire, à se donner le bâton pour se faire battre puisque les marges de gains sont aléatoires. Sur le fond, cette nouvelle orientation conserve un principe identique à la démarche actuelle : un diagnostic de départ élargi, testant à la fois les valeurs et dimensions d'adaptation et changement, de production et de sécurité ; en y ajoutant un diagnostic du pilotage des arbitrages entre ces trois dimensions ; et *in fine* une formation à l'approche managériale de la conduite de cet arbitrage en contexte, en préservant des sacrifices trop grands ou inutiles sur la dimension de sécurité. Dans ce cadre, si l'on devait choisir parmi les cinq traits de culture de Reason, à coup sûr la culture flexible serait le plus important.

RÉFÉRENCES :

- CARROLL J-S., EDMONSDON A-C., "Leading organisational learning in healthcare", *Qual Saf Health Care* 11(1):51-56, 2002
- DEKKER S., *Ten questions about human error. A New View of Human Factors and System Safety*, Ashgate, 2004, Aldershot, England.
- DEKKER S., *Just culture, balancing safety and accountability*, Ashgate, 2007
- GULDENMUND F., "(Mis)understanding Safety Culture and Its Relationship to Safety Management", *Risk Analysis*, Vol. 30, No. 10, 2010
- GROTE G., *Management of uncertainty*, Springer, 2012
- HOLLNAGEL E., *Safety I and Safety II, the past and future of safety management*, Ashgate, 2014
- HOLLNAGEL E., PARIÈS J., WOODS D., WREATHALL J., *Resilience engineering in practice, a guidebook*, 2010
- REASON J., *Managing the risk of organizational accidents*, Ashgate, 1997, Aldershot, England
- WEICK K-E., SUTCLIFFE K-M., *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001

René Amalberti

Docteur en médecine et en psychologie cognitive, ancien professeur de médecine du Val-de-Grâce et titulaire de chaire, René Amalberti est conseiller sécurité des soins de la Haute autorité de santé et responsable prévention des risques médicaux dans une assurance (groupe MACSF). Il est directeur de la Foncsi depuis juin 2012. Spécialiste international du risque industriel et médical, il a publié de nombreux livres et articles.

rene.amalberti@wanadoo.fr

Les propos tenus ici n'engagent ni la Foncsi ni la ou les structures de rattachement de l'auteur, et sont sous la seule responsabilité de ce dernier.

POUR RÉAGIR à cette Tribune
de la sécurité industrielle,
rendez-vous sur
www.foncsi.org

Foncsi

Fondation pour une culture de
sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org