

# Processus sociocognitifs et pratiques du REX

Dongo Rémi Kouabenan,  
Professeur de psychologie du travail et des organisations,  
Laboratoire Interuniversitaire de Psychologie (LIP/PC2S)  
Equipe Travail, Santé et Changement dans les organisations (TSCO)  
Université Pierre Mendès France-Grenoble II, France

Journée FONCSI sur "REX et  
Sécurité inudstrielle" - Paris 2014

1

## Plan

- Nature et difficultés dans la mise en œuvre du REX
- L'analyse naïve et la perception des risques comme voie pour éclairer les pratiques de REX : Fondements
- Croyances, explication naïve, et perception du risque
- Biais, illusions et pratiques du REX
- Nos travaux sur le REX : méthodologie et observations
- Conclusion
- Indications bibliographiques

Journée FONCSI sur "REX et  
Sécurité inudstrielle" - Paris 2014

2

## Nature et difficultés dans la mise en œuvre du REX

- But et nature du REX :
  - Capitaliser et intégrer les connaissances et expériences issues de l'analyse des événements passés (accidents, incidents, erreurs, presque-accidents, pannes graves, dysfonctionnements, etc.) « pour en tirer les conséquences, (les) mémoriser et (les) réutiliser » (Weill-Fassin, Kouabenan, De la Garza, 2004).
  - Activité de construction de sens autour de l'accident pour améliorer la représentation organisationnelle et individuelle des risques (Pidgeon & O'Leary, 2000)
  - Par nature, le REX est une pratique qui se veut participative : mobilisation d'acteurs différents : croyances, compétences, intérêts, motivations, culture, etc.
  - Le REX porte sur un objet non neutre : les accidents ou les incidents

## Nature et difficultés dans la mise en œuvre du REX

- Des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du REX :
  - Conflits et tensions lors des analyses d'accidents ;
  - Peur de la sanction ou du blâme comme source de désaccords lors des analyses d'accidents
  - Négligence de certaines variables de l'organisation et des incidents;
  - Difficulté de stabilisation des dispositifs et des structures destinés à sa mise en œuvre ;
  - Difficulté du partage des expériences entre acteurs et entre sites.

## Nature et difficultés dans la mise en œuvre du REX

- Répercussions à des niveaux divers :
  - Recueil des données sur les événements
  - Exploitation des données
    - trop souvent centrée sur l'individu ≠ organisation
    - Privilégiant la recherche des responsabilités ≠ causes
    - Définissant des mesures de prévention au coup par coup et localisées
    - Minimisant les incidents pourtant riches en information
    - Cernant avec difficulté les bonnes pratiques, etc.
  - Diffusion des conclusions : Diffusion informations sur accidents graves plus étendue que celles sur accidents bénins (hiérarchisation diffusion de l'information/gravité des événements)

## L'analyse naïve et la perception des risques comme voie pour éclairer les pratiques de REX : Fondements

- Difficultés dues notamment :
  - aux implications implicites et aux enjeux de l'analyse des accidents (politiques, économiques, judiciaires, morales, etc.)
  - aux dispositifs et moyens alloués au REX
  - à l'accent mis sur la responsabilisation
  - aux attitudes défensives empêchant de communiquer objectivement sur l'accident ou l'incident et de le comprendre

## L'analyse naïve et la perception des risques comme voie pour éclairer les pratiques de REX : Fondements

- Mais surtout, difficultés dues à :
  - une lecture différente des situations et des événements
  - une différence de motivations et d'intérêts
  - une interférence importance des croyances et des représentations dans l'appréhension et l'évaluation des événements et des situations
- → la non prise en compte du fonctionnement sociocognitif des différents acteurs

## L'analyse naïve et la perception des risques comme voie pour éclairer les pratiques de REX : Fondements

- Deux approches complémentaires et éclairantes:
  - l'explication naïve des accidents
  - La perception des risques
- Cerner la nature et les sources des biais (freins):
  - Biais dans les témoignages, les explications fournies et les mesures proposées pour les événements accidentels
  - Biais dans la perception des risques et la perception du REX

## L'analyse naïve et la perception des risques comme voie pour éclairer les pratiques de REX : Fondements

- Difficultés dans la mise en œuvre des démarches de REX dues
  - réactions défensives suscitées par l'analyse des accidents et des incidents ainsi que des conséquences de cette analyse en termes de responsabilité
  - La résonance de l'accident au niveau des médias et de la société en général
- Les réactions émotionnelles autour de l'accident
  - Altèrent le jugement de causalité et entraînent des incompréhensions dans la communication sur l'accident
  - Gênent la mise en œuvre du REX
  - Limitent l'impact des consignes et mesures de sécurité

## L'analyse naïve et la perception des risques comme voie pour éclairer les pratiques de REX : Fondements

- Les représentations, la perception des risques et l'explication naïve (ou spontanée) des accidents, interviennent à tous les niveaux de la gestion des risques:
  - choix politiques ou stratégiques,
  - choix économiques et culturels quant au type et au niveau de risque acceptable, incontournable, ou utile ;
  - choix d'actions destinées à contrer leurs effets néfastes ;
  - acceptation et adhésion à ces stratégies d'action

## Croyances, explication naïve, et perception du risque

- Explications naïves accidents et perception risques influencées par croyances
- Croyances et processus inférentiels au centre des processus d'évaluation et de construction du risque
- Représentations et croyances permettent compenser absence d'explication rationnelle et donner sens aux événements.
- Périodes d'incertitude et de crise, des moments favorables aux croyances et aux inférences
- Accidents/risques traduisent limites de nos certitudes

## Croyances, explication naïve, et perception du risque

- Inférences appel à des heuristiques
  - Représentativité : rattacher situation à évaluer classe connue de situations antérieures similaires
  - Disponibilité : évaluer à partir infos les plus couramment répandues ou les plus récentes (disponibles)
- Mais heuristiques et conclusions causales rapides exposent erreurs ou biais, voire des illusions dans l'évaluation et les inférences
- Biais et erreurs conduisent à fausses certitudes et fragilisent la sécurité
- Croyances et inférences dans les explications et les perceptions tendent à orienter les comportements

## Biais, illusions et pratiques du REX

- Les études montrent que l'explication des accidents et la perception des risques comportent des biais ou illusions dont les suivantes :
  - **Biais défensifs** : tendance à attribuer les causes des événements négatifs à des facteurs externes situationnels ou relevant de la responsabilité causale d'autrui.
  - **Illusions de contrôle** : perception exagérée (ou surestimation) de son pouvoir de contrôle ou de maîtrise des événements
  - **Illusion d'invulnérabilité** : tendance « à se percevoir comme moins susceptible qu'autrui de subir les conséquences néfastes d'un événement négatif » (Kouabenan, 2006, p. 136)

## Biais, illusions et pratiques du REX

- **Optimisme irréaliste** : tendance à percevoir l'occurrence des événements positifs comme plus probable qu'ils ne sont en réalité et inversement
- **Biais de surconfiance** : tendance à sous-estimer le niveau de risque, voire à nier son existence
- **Illusion de l'expérience** (cf. Kouabenan, 1999)
- **Biais de rétroactivité** : tendance à juger après qu'un événement se soit produit qu'il était relativement facile de le prévoir (Cadet, 2006)
- **NB.**: Experts et profanes sont sujets à des biais dans leurs explications des accidents

## Biais, illusions et pratiques du REX

- Des difficultés dans recueil données/accidents et événements négatifs, base du REX
  - Biais défensifs diminuent la qualité et la fiabilité du diagnostic causal et de l'expertise de sécurité :
    - tentation de dissimuler (ou d'atténuer) le rôle de facteurs perçus comme incriminants, et,
    - tentation inverse d'accentuer le rôle causal de facteurs externes, peut-être importants, mais pas nécessairement déterminants (dissimulation de certains événements).

## Biais, illusions et pratiques du REX

- Biais défensifs et illusions informent sur les causes :
  - sur le manque d'implication ou de motivation à s'engager dans les pratiques REX → crédibilité
  - de la négligence ou de méfiance vis-à-vis des procédures REX,
  - de l'indifférence vis-à-vis des campagnes de prévention ;
  - Conflit entre acteurs sur les causes et les mesures pertinentes (entre experts et profanes, décideurs et public profane, dirigeants et subalternes, etc.)

## Biais, illusions et pratiques du REX

- Crédibilité mesures prévention :
  - manque d'adhésion aux mesures préconisées  
OU non respect des mesures de sécurité
  - Fausses certitudes néfastes à la sécurité :
    - négligence mesures sécurité,
    - engagement comportements d'imprudence,
    - attitude démissionnaire, voire fataliste,
    - faible réceptivité messages prévention,
  - vulnérabilité réelle accrue
- Susceptibles d'orienter les procédures et actions REX

## Nos travaux sur le REX : méthodologie

- 4 études dans le cadre de la thèse de Safiétou Mbaye (Grenoble, 2009):
  - Une analyse comparée des pratiques de REX entre l'industrie chimique et l'industrie nucléaire (étude 1)
  - Déterminants personnels et situationnels des réactions défensives à l'œuvre dans l'analyse des accidents et source de conflits entre les acteurs du REX (étude 2)
  - Comprendre et réduire réactions défensives en renforçant apprentissage et implication dans pratiques de REX (étude 3)
  - Perception des risques, perception du REX, climat de sécurité et motivation à s'impliquer dans des pratiques de REX (étude 4)

## Nos travaux sur le REX : méthodologie

- Méthodologie de l'étude
  - Démarche comparative sur 2 types de terrains de la recherche : 2 usines chimiques et 2 sites nucléaires
- Plusieurs approches complémentaires
  - Entretiens
  - Recueil et analyse des documents internes de chaque entreprise pour comprendre organisation et structuration du REX.
  - Observation de pratiques de REX pour vérifier que les pratiques prescrites dans les documents internes des entreprises existent et saisir la dynamique sociale qui les sous-tend.
  - Questionnaire
  - Quasi-expérimentation

## Nos travaux sur le REX : quelques observations

- Biais et illusions informent sur les raisons du manque de motivation à s'engager dans les pratiques REX → **crédibilité**
- Extrait : « Moi, j'aime bien aller voir les rapports d'accidents quand on nous les met sur Lotus [messagerie intranet]. Oui, j'y vais par curiosité, rien que pour voir comment ils [les cadres] ont retourné les choses. Des fois, je te dis, tu vas voir un accident, un accident va se passer devant toi, mais quand tu vas regarder le rapport on dirait que ce n'est pas le même accident. Toi-même tu te mets à douter, à te demander si tu y étais vraiment. En plus, comme ils savent écrire, ils te tournent bien les mots et tout. Ils font tout pour qu'à la fin, ce soit le gars qui prenne tout sur lui. Moi j'ai vu des fois que le gars ce n'est pas sa faute, qu'il y est pour rien et tout, mais dans le rapport c'est tourné d'une façon que tu as l'impression que c'est le gars qui a fait une erreur ou en tout cas c'est à cause de lui qu'il y a eu l'accident » (Un technicien – Entreprise nucléaire).

## Nos travaux sur le REX : quelques observations

- **Exemple de réactions lors d'une séance d'analyse accident :**
- *Récit de l'accident* : Un agent d'exécution d'une entreprise intervenante a été victime d'un accident lors d'une opération de découpe de tôle. La main de l'agent a été écrasée par la presse de fixation de la tôle pour la coupe.
- *Éléments matériels* : Machine à couper avec guillotine. La découpe est déclenchée par un interrupteur à pédale mobile avec fonction d'arrêt d'urgence.
- *Statut des personnes participant à l'analyse* :
  - un représentant du service donneur d'ordre
  - un représentant du service propriétaire du matériel
  - le supérieur hiérarchique de la victime
  - un représentant du CHSCT de l'entreprise utilisatrice

## Nos travaux sur le REX : quelques observations

- Exemple de réactions lors d'une séance d'analyse accident :
- **Le propriétaire du matériel** : « *Bon, nous, notre machine, elle est en bon état. (...) J'ai appelé le constructeur (...) On m'a dit : « vous pouvez l'utiliser telle qu'elle est ». Mais nous, on sait que la machine est aux normes. Elle était aux normes bien avant l'accident d'ailleurs* ».
- **Le représentant du CHSCT** : « *Oui bon, on a compris, il n'y a pas de problème avec la machine. Mais moi, ce que je veux savoir c'est le gars, est-ce qu'il avait assez de tôle pour faire son travail ? Parce que si ça se trouve, c'est pour faire des économies sur la tôle qu'il a poussé avec les doigts pour aller jusqu'au bout de sa pièce* ».
- **Le supérieur hiérarchique de la victime** : « *Mais non, ça n'a rien à voir ça. (...) On a un nombre de pièces à sortir par jour et c'est comme ça. Bref, en production tu pousses ta pièce aussi loin que tu peux, c'est comme ça* ».
- **Le donneur d'ordre** : « *Non, ils avaient chacun 6 mètres de tôle. Donc il n'avait pas à aller jusqu'au bout pour faire des économies, si c'est ce que tu veux dire. En plus (...) il m'a dit que d'habitude il prend une autre tôle pour pousser, mais là il a mis ses doigts et puis voilà quoi* ».

## Nos travaux sur le REX : quelques observations

- Travailleurs n'ont pas toujours le sentiment que la sécurité est importante pour les cadres.
- « *Double langage* » autour de la sécurité
  - Campagnes de prévention de plus en plus offensives (affichages, réunions, journaux sécurité, etc.) alors que investissements (équipements neufs, formations, maintenance du matériel, etc.) de plus en plus rares
- Manque d'intérêt perçu des cadres pour suggestions des ouvriers
  - « Nous, vous savez, on signalait des problèmes avant, mais quand vous le faites une fois, deux fois et qu'il ne se passe rien, ben à force on ne signale plus » (Ouvrier – Entreprise nucléaire).

## Nos travaux sur le REX : quelques observations

- Les études approfondies montrent que :
  - les risques métiers sont perçus comme étant plus probables et plus graves que les risques courants dans les deux secteurs d'activité.
  - les agents déploient davantage de précautions pour éviter les accidents liés à leur métier (risques chimiques ou radiologiques) que pour éviter des accidents liés à des risques courants
  - dans le secteur nucléaire, les agents estiment avoir davantage de maîtrise sur le risque radiologique que sur les risques courants.
  - dans le secteur chimique, il n'y a pas de différence significative en termes de maîtrise perçue entre les risques directement liés au métier et les risques courants.

## Nos travaux sur le REX : quelques observations

- Les mêmes études montrent que :
  - les agents sont davantage motivés à s'impliquer dans des réunions REX traitant des risques directement liés à leur métier.
  - Le sentiment d'invulnérabilité affecte d'autant plus motivation pour REX accidents vie courante que sentiment de contrôle pour ce type de risque est élevé
  - Un effet récurrent et défensif de la position hiérarchique de l'analyste sur l'explication des accidents
  - Une implication organisationnelle variable et un pb de crédibilité perçue des pratiques de REX

## Nos travaux sur le REX : quelques observations

- Une implication dans le REX bénéfique pour les ouvriers, mais source de réactions défensives pour les cadres (si REX jugé inefficace)
  - Ouvriers : moins explications externes/organisationnels si impliqués dans pratiques de REX et jugent REX efficaces
  - Cadres, accidents davantage facteurs internes aux ouvriers quand se sentent impliqués dans le REX et jugent le REX inefficace
- Une grande attention accordée au REX sur les accidents majeurs et une certain désintérêt pour le REX sur les accidents « mineurs »
- Des pratiques du REX davantage destinées au contrôle qu'à l'apprentissage
- Des conflits moins importants lors de l'analyse des accidents mineurs
- Mais faible motivation à s'impliquer dans le REX sur les événements mineurs

## Conclusion

- Selon le cas, les explications naïves et la perception des risques ainsi que les croyances qui les sous-tendent, peuvent avoir des effets positifs ou des effets négatifs
- Les biais induits par ces croyances peuvent constituer un facteur de risque et de désintérêt pour le REX.
- Mais peuvent également être porteuses d'informations utiles pour le REX

## Conclusion

- **Il importe que :**
  - les personnes concernées par le REX aient conscience de tels biais → participer sereinement et définir des axes de prévention pertinents,
  - les conclusions causales des experts intègrent les croyances des personnes concernées
- Limiter biais défensifs en clarifiant dès le début les objectifs de l'analyse de l'accident
  - Privilégier l'objectif de prévention au détriment de l'objectif de responsabilisation
  - Déculpabiliser l'analyse de l'accident (recherche cause # coupable)

## Conclusion

- Faire preuve de discernement en exploitant les données sur les accidents :
  - être attentif aux sources des témoignages,
  - distinguer les faits de leur interprétation,
  - Recouper les informations en sollicitant le témoignage de personnes de différents horizons professionnels au recueil des données et à l'analyse des l'accidents.

## Conclusion

- La prise en compte des biais et illusions permet :
- → Rendre + performants sessions retour d'expérience :
  - Améliorer système d'information et de communication autour de l'analyse et de la prévention des accidents
  - Lever équivoques, dissiper craintes, apaiser conflits lors des sessions de REX
  - Accroître crédibilité et représentativité des informations retenues pour l'analyse
  - Favoriser analyse concertée et plus sereine des accidents
  - Concevoir messages prévention plus adaptés à la cible

## Conclusion

- Instaurer un climat de sécurité favorable
- Instaurer un climat de confiance
- Faire participer et confronter des analyses des accidents et incidents des personnes d'horizons divers :
  - renforce la connaissance de la causalité des accidents et
  - diminue réactions défensives et réactions de résistances aux mesures de prévention.
  - accroît l'engagement dans les actions de sécurité.
- Encourager l'implication de la hiérarchie,
- Accroître l'implication du personnel d'exécution dans les pratiques du REX et la définition des actions de prévention
- Encourager REX sur ces accidents mineurs et les accidents de la vie courante
- Exploiter les données contenues dans les fiches de REX.

Journée FONCSI sur "REX et  
Sécurité industrielle" - Paris 2014

31

## Indications bibliographiques

- Kouabenan, D.R., Cadet B., Hermand, D., Muñoz Sastre, M.T. (eds) (2006): *Psychologie du risque: Identifier, évaluer, prévenir. Bruxelles : De Boeck.*
- Kouabenan, D.R. (1999). *Explication naïve de l'accident et prévention.* Paris : Presses Un. de France.
- Kouabenan, D.R. (2007). Incertitude, croyances et management de la sécurité. *Le Travail Humain*, 70(3), 271-287
- Kouabenan, D.R. (2001). Culture et explication des accidents. *Bulletin de Psychologie*, 54 (3), 329-342.
- Mbaye, S. & Kouabenan, D.R. (2013). How Perceptions of Experience-Based Analysis on Work Accidents Explanation. *Journal of Safety Research*, 47, 75-83.
- Mbaye, S. & Kouabenan, D.R. (2013). Effects of the Feeling of Invulnerability and the Feeling of Control on Motivation to Participate in Experience-Based Analysis, by Type of Risk. *Accident Analysis and Prevention*, 51, 310– 317
- Mbaye, S., Kouabenan, D.R. (2011). Comparaison des pratiques de REX pour la sécurité au travail entre deux secteurs de production. In F. Jeffroy & A. Garrigou (Eds) (pp.353-360). *Actes du 46<sup>ème</sup> Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, « L'ergonomie à la croisée des risques ».* Paris, France.
- Mbaye, S., Kouabenan, D.R., & Samin, P. (2008). Nature du risque, sentiment d'invulnérabilité, sentiment de contrôle, et motivation à s'impliquer dans des pratiques de Retour d'Expérience. In N. Pettersen, J.-S. Boudrias & A. Savoie (Eds), *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail ?* Québec : Presses Universitaire du Québec.
- Mbaye, S., Kouabenan, D. R., et Samin, P. (2008a). Effet de la perception du REX et du climat de sécurité sur l'implication dans les pratiques de REX. Dans Seizième Congrès de Maîtrise des Risques et de Sûreté de Fonctionnement, Avignon (France). CD-ROM.

Journée FONCSI sur "REX et  
Sécurité industrielle" - Paris 2014

32