

# GRAND QUIZ SUR LA CULTURE DE SECURITE



Institut pour une culture  
de sécurité industrielle

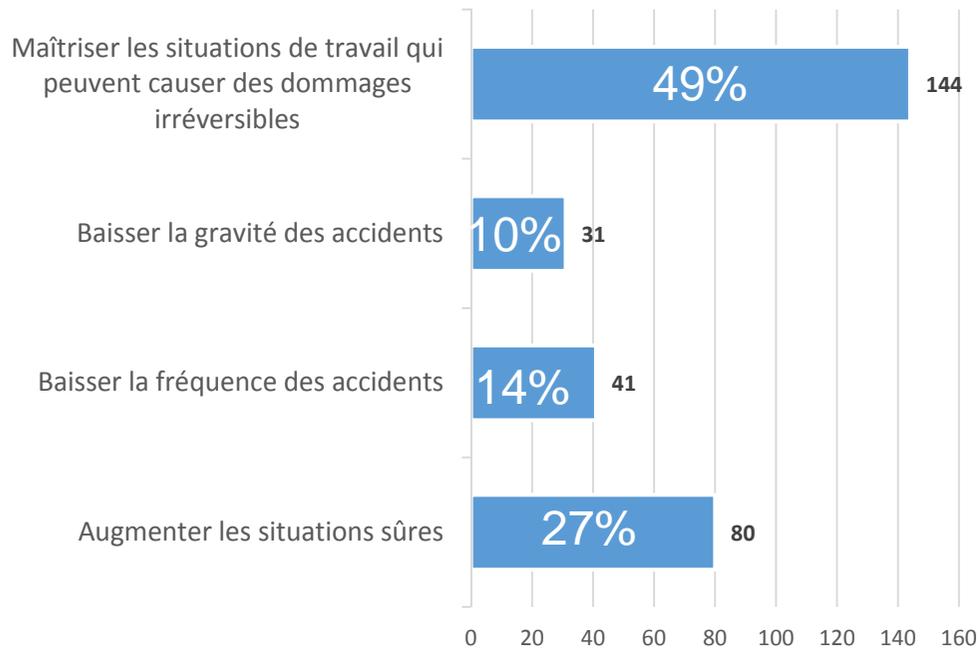
## Les résultats



**1** quiz diffusé sur le site internet de l'Icsi  
**12** questions sur la culture de sécurité  
**302** répondants

Objectif : recueillir le positionnement des répondants sur un certain nombre de sujets liés à la culture de sécurité

### Résultats



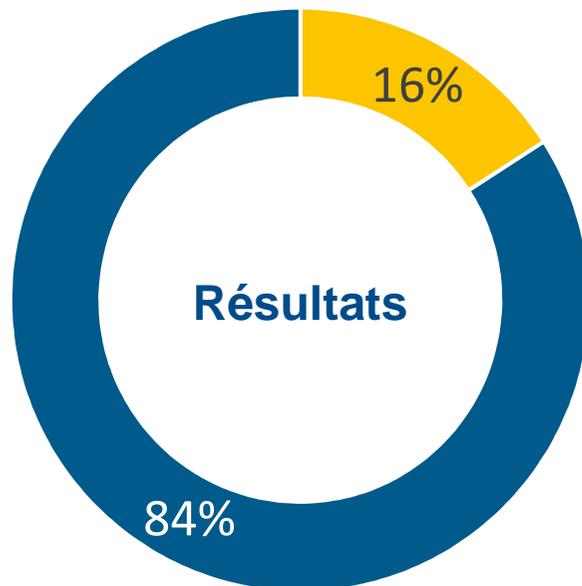
### L'avis de l'icisi :

Toutes ces préoccupations sont évidemment légitimes. L'expérience de l'icisi est qu'il faut donner la priorité à la prévention des risques les plus graves, ceux qui menacent le plus l'organisation. Leur traitement est plus mobilisateur, plus consensuel, et a des effets plus profonds.

Par ailleurs, pour prévenir les accidents, il faut s'intéresser à la façon dont la sécurité est en général assurée au quotidien, comprendre comment l'activité quotidienne génère, dans l'immense majorité des cas, des situations sûres. Les connaissances des experts HSE et celles des acteurs de terrain sont indispensables, personne n'a seul l'ensemble des connaissances nécessaires.

*Pas du tout d'accord*

### L'avis de l'icisi :

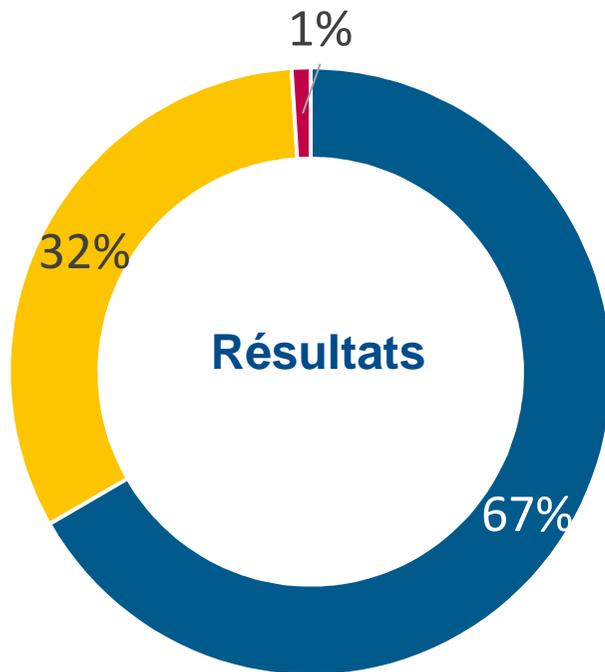


- Pas du tout d'accord
- Tout à fait d'accord

La pyramide de Bird est très connue : elle affiche une proportionnalité entre les événements bénins et les événements graves. Beaucoup d'entreprises l'interprètent en affirmant qu'une politique volontariste de réduction des accidents de travail bénins garantit un haut niveau de sécurité industrielle. Malheureusement, de nombreux accidents graves (Texas City, Longford, AZF) se sont produits dans un site où le taux d'accidents du travail était très bas. La proportionnalité ne serait vraie que si les accidents bénins et les accidents graves avaient les mêmes familles de causes. Or la composante individuelle est plus importante dans les accidents bénins, et la composante organisationnelle déterminante dans les accidents graves. Il faut une politique spécifique de prévention des risques majeurs !

# LA CULTURE DE SÉCURITÉ EST UN REFLET DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

*Tout à fait d'accord*



- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

## L'avis de l'icisi :

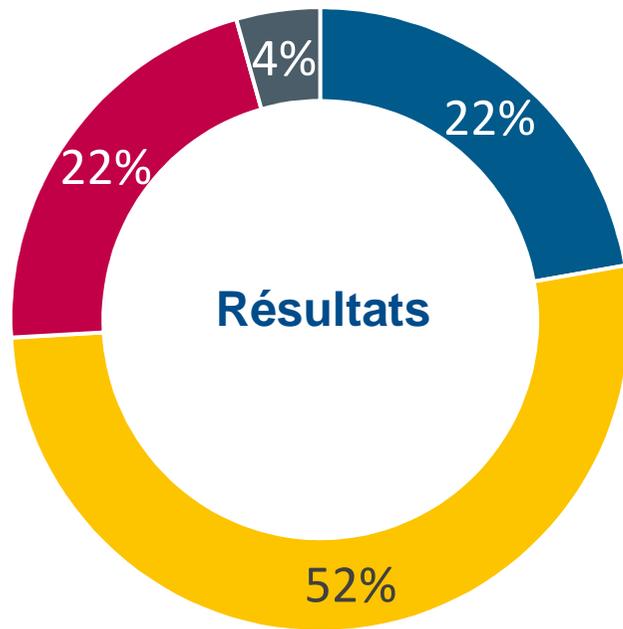
Les acteurs de l'entreprise n'ont pas que la sécurité à gérer. La culture organisationnelle est un ensemble de manières de faire et de manières de penser partagées par les acteurs de l'organisation pour assurer leurs missions, faire face à l'environnement externe et assurer l'intégration interne. La culture de sécurité est la façon dont cette culture organisationnelle influence tous les arbitrages stratégiques et quotidiens, en donnant à la sécurité une place plus ou moins importante. On ne peut pas comprendre la culture de sécurité d'une entité sans s'intéresser plus généralement à sa culture organisationnelle.

## LES SYSTÈMES INDUSTRIELS LES + SÛRS

### (AVIATION, NUCLÉAIRE) DOIVENT SERVIR DE MODÈLES

*Plutôt pas d'accord*

#### L'avis de l'icisi :



- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

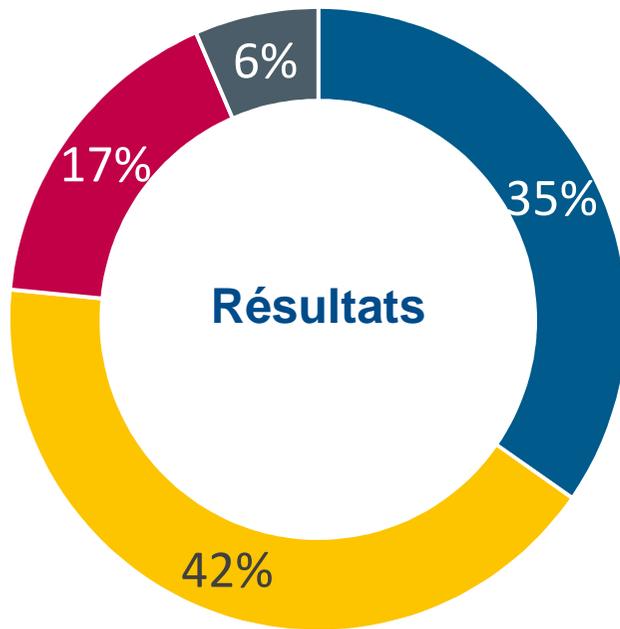
Les systèmes ultra-sûrs comme l'aviation civile ou le nucléaire ont des caractéristiques très particulières : compte tenu des enjeux, une réglementation internationale leur impose d'arrêter les opérations lorsque toutes les conditions de sécurité ne sont pas réunies (exemple de l'éruption du volcan Eyjafjöll en 2010, qui a conduit à clouer au sol tous les avions en Europe). Si ce type de procédure était appliqué à la pêche en mer, le poisson serait rare dans les assiettes ! D'autres secteurs de production doivent maintenir leurs opérations en composant avec des conditions très variables, tout en assurant la sécurité. L'organisation peut mourir d'autres périls que les accidents. Chaque entreprise doit essayer d'être la meilleure en sécurité au sein de son monde de contraintes, et non copier des modèles qui ne correspondent pas à ses contraintes.

## « SAFETY FIRST » PERMET D’AFFICHER

## LA SÉCURITÉ COMME VALEUR

*Plutôt d'accord*

### L'avis de l'icisi :



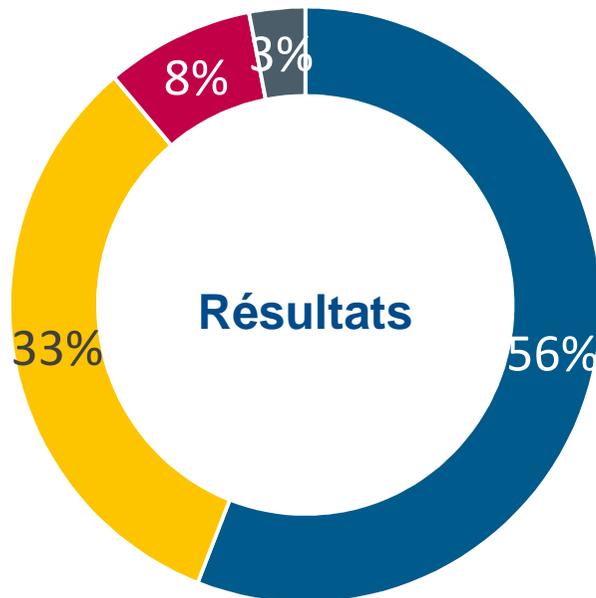
- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

Il faut distinguer les valeurs qui sont affichées dans les supports de communication, et celles qui guident les décisions et les arbitrages. L'affichage par la direction d'une priorité donnée à la sécurité est important, mais ce qui compte le plus est la façon dont la sécurité est effectivement intégrée dans les arbitrages de tous : investissements, conception technique et organisationnelle, politique industrielle d'achats et de sous-traitance, recrutement et formation, leadership du management, professionnalisme et implication des salariés et de leurs représentants.

# ON NE PILOTE PAS LA CULTURE DE SÉCURITÉ

## ON AGIT SUR LE TERREAU QUI LUI DONNE NAISSANCE

*Tout à fait d'accord*

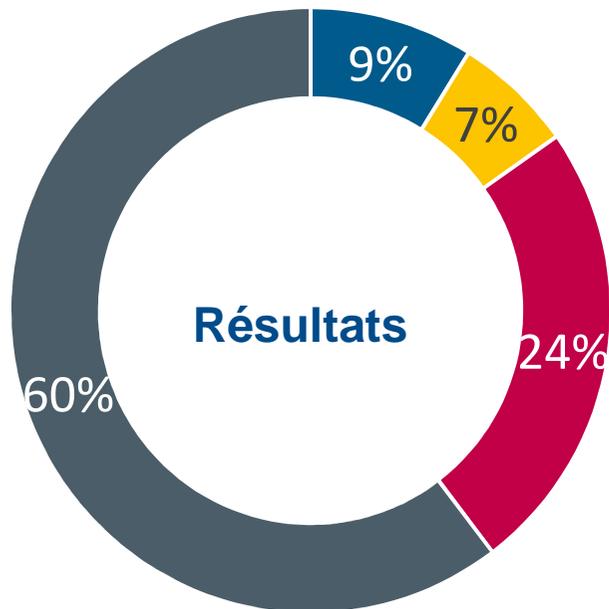


- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

### L'avis de l'icSI :

La culture de l'organisation, et donc la place qu'elle donne à la sécurité (= la culture de sécurité) sont le résultat d'interactions entre tous les acteurs sur une longue période. Elle se traduit par des manières de faire et des manières de penser partagées. On ne modifie pas une culture comme on introduit une nouvelle technologie ou un nouvel organigramme. La culture ne se pilote pas, mais on peut agir sur le terreau qui lui donne naissance. Par exemple, si la remontée d'informations sur les situations dangereuses est bloquée par une crainte des sanctions liée à un style de management répressif pendant une longue période, il faudra plusieurs années pour que des actions sur la politique de reconnaissance/sanction débloquent cette situation, que la confiance se réinstalle, et que les informations remontent de façon plus fluide.

# IL FAUT GÉRER INDÉPENDAMMENT CULTURE DE SÉCURITÉ ET PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE



- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

## L'avis de l'icisi :

*Pas du tout d'accord*

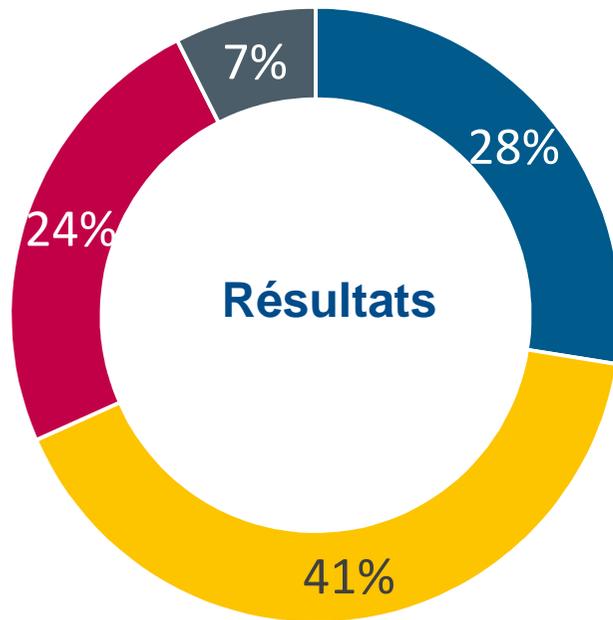
Une organisation ne peut pas gérer la sécurité indépendamment des autres enjeux de performance : l'entreprise la plus sûre serait l'entreprise à l'arrêt. A contrario, la réflexion en termes de culture de sécurité, en s'intéressant au détail des manières de faire et des manières de penser à tous les niveaux de l'organisation, peut permettre de travailler sur des facteurs qui affectent la performance globale de l'entreprise : silence organisationnel (les informations ne remontent pas), problèmes d'interfaces entre services, blocage du dialogue social, politique industrielle de sous-traitance, sentiment de certains acteurs de ne pas pouvoir faire un travail de qualité, par exemple.

# CULTURE DE SÉCURITÉ ET CLIMAT DE SÉCURITÉ

## DÉSIGNENT DES CHOSES DIFFÉRENTES

*Tout à fait d'accord*

### L'avis de l'icisi :



- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

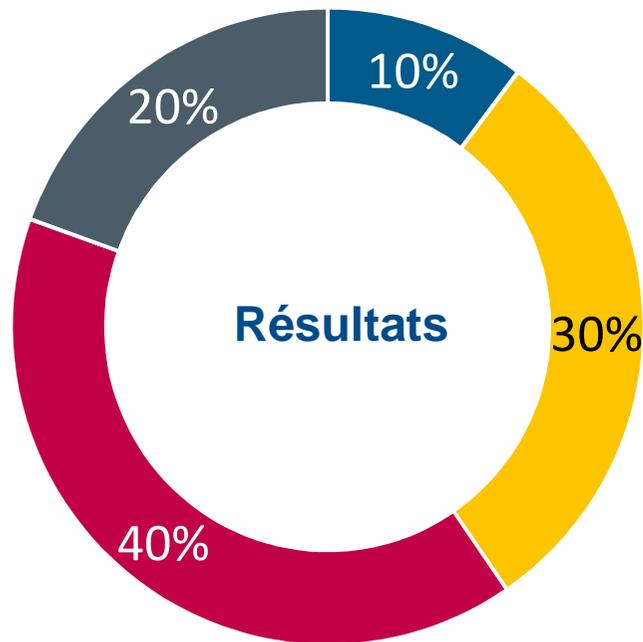
Il y a la même différence entre la culture de sécurité et le climat de sécurité qu'entre la personnalité de quelqu'un et son humeur : la culture renvoie à des traits profonds, des manières de faire et des manières de penser partagées qui se sont construites dans la durée ; le climat de sécurité désigne un ensemble de comportements et de perceptions partagés à un instant donné. En cas de crise (plan social par exemple), certaines cultures de sécurité très solides donnent lieu à de faibles variations du climat de sécurité, tandis que d'autres conduiront à une forte dégradation du climat de sécurité.

# LA SÉCURITÉ GÉRÉE TÉMOIGNE D'UN ÉCHEC

## À ANTICIPER LES SITUATIONS DE TRAVAIL

*Pas du tout d'accord*

### L'avis de l'icisi :



- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

La sécurité réglée désigne toutes les mesures prises par anticipation pour assurer la sécurité (conception technique, règles, procédures...). La sécurité gérée désigne la contribution à la sécurité de la compétence des femmes et des hommes présents en temps réel, qui doivent gérer des situations qui ne sont pas exactement celles qui avaient été anticipées.

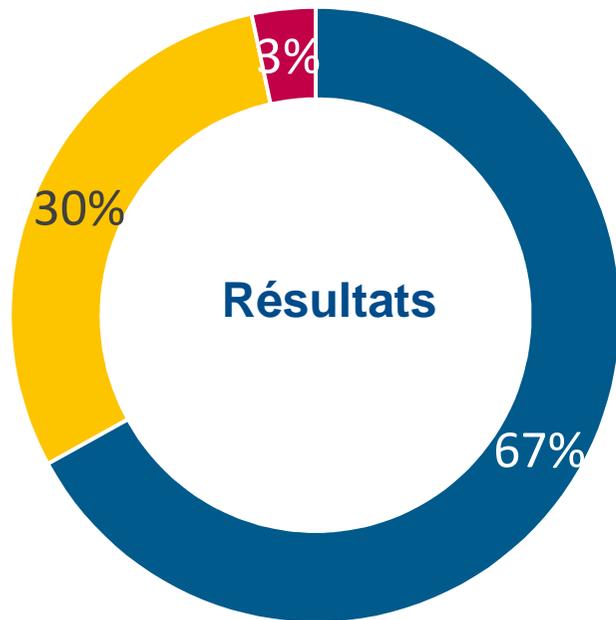
Les deux sont toujours nécessaires, mais le dosage possible entre sécurité réglée et sécurité gérée dépend de la stabilité des processus en jeu et de l'environnement. Il est illusoire de vouloir faire reposer la sécurité essentiellement sur le réglé quand les variabilités sont très importantes : l'identification par les agents de la situation et de la réponse appropriée en temps réel est déterminante. Une entreprise qui a investi principalement dans la sécurité réglée - et insuffisamment dans le professionnalisme des agents et du management - peut se trouver démunie quand les conditions d'opération s'écartent fortement de ce qui était prévu : elle n'aura pas assez de résilience.

# LA CULTURE DE SÉCURITÉ D'UN INDIVIDU EST UNE

## COMPOSANTE IMPORTANTE DE LA MAÎTRISE DES RISQUES

*Pas du tout d'accord*

### L'avis de l'icSI :



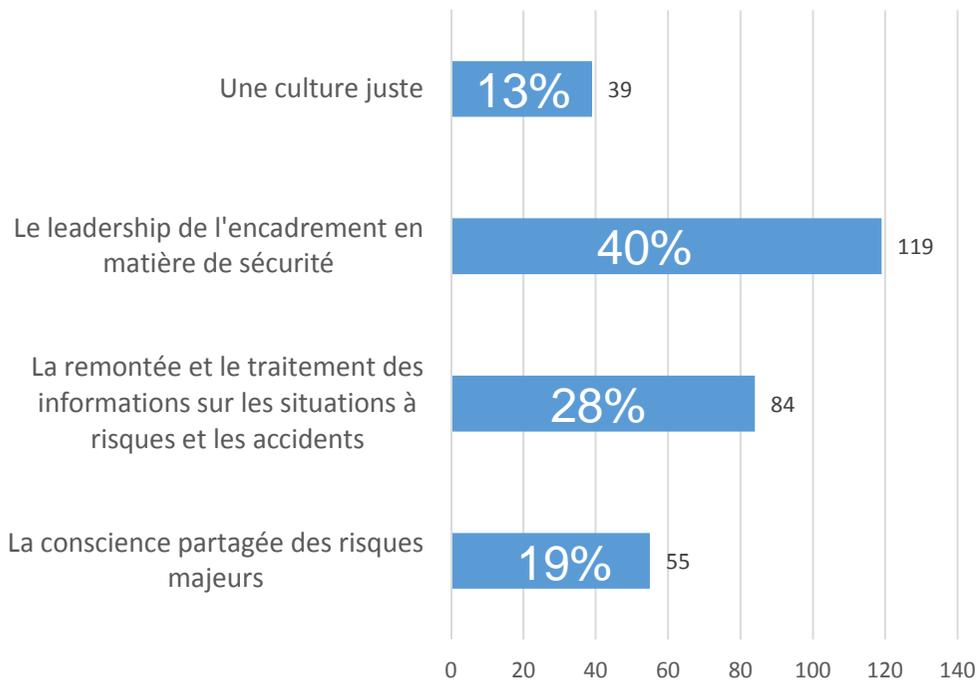
- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

La culture n'est pas un attribut d'un individu, mais d'un groupe. Chaque individu est pris dans plusieurs cultures : ethnique, régionale, religieuse, de métier, etc. L'enjeu est que l'organisation sache gérer cette diversité en offrant des manières de faire et des manières de penser en matière de sécurité qui prennent sens au quotidien et donnent la preuve de leur pertinence pour la réalisation des missions de chacun.

# QUEL ATTRIBUT EST LE + IMPORTANT POUR UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE FAVORABLE A LA CULTURE DE SECURITÉ ?

## Résultats

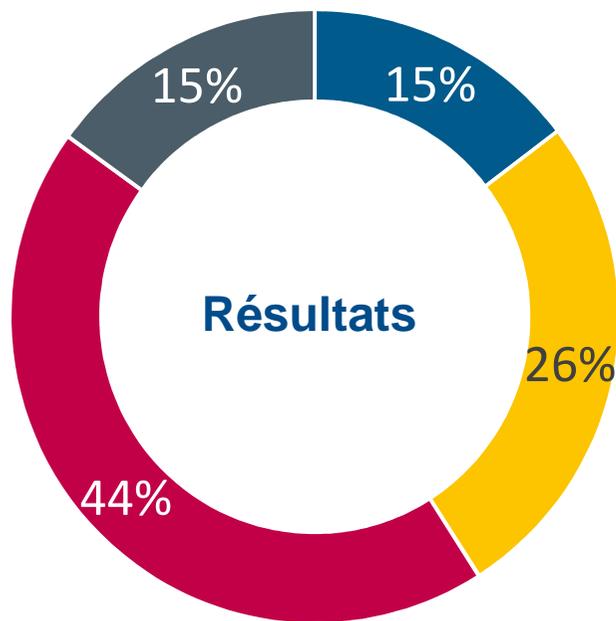
## L'avis de l'icsi :



Ces quatre attributs sont classiquement nécessaires au développement d'une culture de sécurité performante. Ils sont étroitement liés entre eux : par exemple, la clarté de la politique de reconnaissance et de sanction (culture juste) favorise la remontée des informations sur les situations à risques. Il faudrait ajouter la place donnée aux salariés et à leurs représentants dans l'élaboration des mesures relatives à la sécurité (management directif-participatif).

# LES ACTIONS DE CHANGEMENT DE CULTURE DE

# SÉCURITÉ DOIVENT ÊTRE REGROUPÉES DANS LE TEMPS



- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

## L'avis de l'icisi :

*Pas du tout d'accord*

La culture de sécurité actuelle résulte d'une longue histoire. L'action sur le terrain qui lui a donné naissance prendra des années. Les acteurs qui souhaitent faire évoluer la culture de sécurité d'une entité doivent combiner des actions qui produiront des effets rapides (par exemple l'amélioration de certaines situations de travail à risques) et des actions emblématiques, qui prendront plus de temps mais porteront sur des « couches » plus profondes de l'organisation. L'ensemble doit constituer un programme cohérent, porté au plus haut niveau, partagé par les différents acteurs, mis en œuvre par des personnes identifiées, doté des ressources nécessaires et régulièrement actualisé.

**Institut pour une culture de sécurité industrielle**  
**[www.icsi-eu.org](http://www.icsi-eu.org)**