



Culture Sécurité **Rompre la loi du silence**

Safety Accountability Conversations

Culture Sécurité – Rompre la loi du silence

Safety Accountability Conversations

Aux Etats-Unis, l'environnement de travail en milieu industriel est devenu de plus en plus sûr : le nombre de journées de travail perdues par incapacité temporaire ou permanente y a chuté de manière impressionnante: -55% entre 1991 et 2008. Ce constat est identique quelle que soit l'industrie, l'emplacement géographique ou encore la taille de l'entreprise.¹ Il apparaît toutefois que l'amélioration de la sécurité au travail commence à atteindre ses limites.² En 2007, plus de 5600 personnes sont décédées suite à un accident de travail et 4 millions ont été blessées.³ Ces accidents ont coûté environ 50 milliards de dollars⁴ aux entreprises.

Les nombreuses avancées en matière de sécurité au travail peuvent être attribuées à l'amélioration des équipements, des procédures, des systèmes et des formations techniques.⁵ Ces nombreux outils ne permettent toutefois pas aux entreprises de faire face aux challenges liés aux comportements humains qui freinent la mise en place d'une véritable culture de sécurité (les habitudes ancrées, les normes sociales, les pratiques informelles).

Une étude menée par VitalSmarts en 2009 a analysé les causes profondes (normes culturelles et tabous) qui freinent la mise en place d'un environnement de travail sécurisé : bien que connues celles-ci perdurent aujourd'hui. De nombreux risques peuvent être identifiés à l'avance mais dans la plupart des cas, les opérateurs n'osent pas ou ne savent pas en parler ouvertement. Selon l'étude, le principal danger se trouve donc dans ce silence, et non dans un manque d'attention accordé aux risques. **Parce que la mise en place de nouvelles technologies ou de nouvelles procédures ne suffit pas, la prochaine grande avancée en matière de sécurité et de santé au travail se fera en changeant les comportements en profondeur. Il faut rompre la loi du silence.**

La démarche de l'étude

Cette étude, menée aux Etats-Unis sur un échantillon d'entreprises déjà matures en matière de sécurité, a permis d'identifier cinq situations de prise de risques qui restent des « sujets tabous ». Elle a impliqué plus de 1600 opérateurs de production, managers de proximité et responsables Sécurité dans trente entreprises. Dans un premier temps, VitalSmarts a conduit des entretiens et animé des focus groupes auprès de 130 personnes de huit sociétés différentes dans le but de comprendre ce silence. L'étude fut ensuite étendue de manière quantitative à 1500 personnes.

93% des personnes interrogées identifient entre 1 à 5 situations de prise de risques dans lesquelles un accident ou presque accident peut survenir. Dans chacune de ces situations, le risque a été passé sous silence – nous appellerons ces situations les cinq « *Safety Accountability Conversations* ». 50% des répondants ont été témoins d'un accident, parfois fatal, lié à l'une de ces cinq situations.

Aussi surprenant et troublant que cela puisse paraître, l'étude a révélé que seulement une personne sur quatre ose dire quelque chose lorsqu'elle se retrouve dans ces situations. Ce silence face à un danger fait perdurer les situations de prise de risques et, de fait, les presque accidents et les accidents.

¹ "Workers compensation Claim frequency Continues Its Decline in 2008," Tony DiDonato, Matt Crofts, and Melissa Brown, NCCI Research Brief, July 2009.

² DiDonato et al, p.1.

³ Bureau of Labor Statistics, US Department of Labor, July 2009.

⁴ 2008 Workplace Safety Index, Liberty Mutual Research Institute for Safety, 2008.

⁵ The Need for New Paradigms in Safety Engineering, Nancy Leveson, in *Safety-Critical Systems: Problems, Process and Practice* edited by C Dale and T Anderson. Springer Verlag 2009.

L'étude a mis en exergue que la mise en place de formations techniques, la réalisation d'audits de sécurité et l'usage d'autres outils pour lutter contre l'insécurité au travail est essentielle mais aujourd'hui insuffisante. Les gens se rendent souvent compte de dangers visibles et imminents – la partie émergée de l'iceberg – mais des raisons plus profondes – la partie immergée de l'iceberg – les bloquent et les amènent à faire le choix de ne rien dire. Nous avons pu remarquer que ces barrières sont directement liées aux normes, aux habitudes et à la culture de l'entreprise. Lorsque des personnes pensent qu'un accident pourrait survenir, trop souvent elles n'osent pas intervenir car la culture de leur entreprise les en empêche.

Comment alors donner confiance dans un système social où l'action de tout un chacun peut mettre en péril la sécurité de tous ?

Les ingrédients manquants : Franchise, Sincérité et Responsabilité

Selon l'étude, les ingrédients clés pour construire une culture sécurité sont la Franchise, la Sincérité et la Responsabilité.

La sécurité deviendra une réalité dans l'entreprise dès lors que chacun se sentira responsable de sa propre sécurité et de celle des autres. Il est crucial que tous se sentent en mesure de communiquer en toute franchise et sincérité sur les mauvaises pratiques qu'ils observent au quotidien. Et ce quel que soit le niveau hiérarchique de la personne qui a eu recours à ces mauvaises pratiques. C'est là tout le problème.

Savoir tenir les gens responsables est indispensable dans toute démarche sécurité. Il reste pourtant encore beaucoup de chemin à parcourir pour y arriver. Communiquer autour des dangers, identifier les risques ou rédiger des procédures ne résoudront rien tant que chacun ne se sentira pas en mesure de dire à un collègue ou un supérieur qu'il enfreint une consigne de sécurité ou que son comportement est à risque.

Pour franchir durablement le seuil des derniers accidents et tendre vers le « Zéro accident », il est essentiel que la Direction donne les moyens à chacun de rompre la loi du silence et de tenir ces conversations cruciales (franches et sincères) autour de la sécurité (« Safety Accountability Conversations »).

La sécurité est un enjeu important mais les bénéfices à tirer d'un tel changement vont néanmoins bien au-delà. Il a été démontré que savoir mener ces conversations a un impact sur la performance de l'entreprise dans sa globalité.

Les cinq Safety Accountability Conversations

C'est en s'intéressant aux similitudes entre les situations dans lesquelles un accident ou presque accident peut survenir (le danger, la fréquence de prise de risques et le silence qui accompagnent ces situations) que l'étude a permis d'identifier cinq *Safety Accountability Conversations* :

1. Précipitation

S'exprimer lorsqu'on constate une prise de risques qui survient lorsque les délais sont serrés et la pression du temps élevée

2. Manque de compétences

S'exprimer lorsqu'on constate une prise de risques qui survient du fait d'un manque de compétences qu'il est difficile de reconnaître

3. Petites entorses

S'exprimer lorsqu'on constate une prise de risques qui survient dans des cas jugés exceptionnels

4. Consignes trop lourdes

S'exprimer lorsqu'on constate une prise de risques qui survient car les consignes de sécurité sont jugées trop nombreuses ou excessives.

5. (Faux) esprit d'équipe

S'exprimer lorsqu'on constate une prise de risques qui survient sous prétexte que l'équipe, l'entreprise ou le client en tirera des bénéfices.

Synthèse de l'étude

Nb de répondants	Prise de risques liée à la précipitation	Prise de risques liée à un manque de compétences	Prise de risques liée à de petites entorses	Prise de risques liée à des consignes trop lourdes	Prise de risques liée à un (Faux) esprit d'équipe
• Qui ont observé la situation	78%	65%	55%	66%	63%
• Qui déclarent que la situation a causé un accident	19%	18%	18%	22%	17%
• qui déclarent dans la situation avoir osé s'exprimer lorsqu'elles ont constaté cette situation	25%	26%	25%	23%	28%

Les opérateurs se sentent parfois comme pris au piège et ne veulent pas voir leurs collègues mettre leur vie et celles des autres en danger. Ils ont peur, ils n'osent pas s'exprimer, dire les choses et ne veulent pas avoir à faire face à ces problèmes. Ils ne considèrent pas que ce rôle leur incombe, ils ne savent pas comment faire et ils craignent les représailles. Les normes existantes et les habitudes bien ancrées les empêchent de faire entendre leur opinion et d'aborder ces conversations pourtant cruciales.

Apprendre et dispenser les bonnes pratiques

Vous aurez remarqué que toutes les situations peuvent au final être abordées, mais qu'elles le sont seulement par une minorité. Seulement un quart des opérateurs et managers de proximité interrogés reconnaissent aborder les choses de façon efficace et s'exprimer lorsqu'ils constatent une prise de risques. Ils sont précieux dans une entreprise car dans plus de 60% des cas, ils sont en effet capables de réduire les risques d'accidents. Ceux qui sont capables de prendre leurs responsabilités en engageant des conversations cruciales (franches et sincères) autour de la sécurité contribuent à créer un environnement plus sûr pour tous.

Voici, par exemple, une manière d'aborder le manque de compétence d'un collègue avec franchise et sincérité:

« J'aimerais que l'on discute ensemble d'un sujet important. Tu ne t'en es peut-être pas rendu compte mais je pense que certains de tes actes te mettent en danger ainsi que le reste de l'équipe. Je tiens à notre relation et suis conscient de ta longue expérience dans le poste. Aussi j'aimerais qu'on analyse ensemble le problème. Pourrais-je te faire part de ce qui s'est passé et mon sentiment à ce sujet ? »

Une telle conversation touchera la cause profonde du problème et préviendra le presque accident ou accident. Elle sensibilisera aussi l'interlocuteur sur les risques liés à ses actes.

Les personnes qui s'expriment ouvertement dans ces situations savent motiver les autres à agir différemment car elles leur font prendre conscience des conséquences négatives que leurs actes pourraient engendrer. Bien gérer une *Safety Accountability Conversation* permet d'obtenir l'écoute de l'autre, la remise en cause de son comportement, de prévenir le danger et d'éviter l'accident ou presque accident.

D'une culture du silence vers une culture sécurité

De nombreuses années de recherche ont démontré que les gens n'abordent pas ces conversations ou les gèrent mal du fait de l'importance de l'enjeu, de la crainte de ne pas être légitime ou de briser la relation.

Si les gens disent avoir abordé le sujet mais ont l'impression de ne pas avoir été écouté, c'est certainement que la conversation a mal été gérée : les ingrédients Franchise, Sincérité et Responsabilité étaient-ils présents ? Pourtant il suffirait qu'une minorité de personnes ose et sache aborder ces conversations pour ouvrir la voie aux autres, prévenir la prise de risques et percer le seuil des derniers accidents.

Les résultats sont probants :

Pride International (forage offshore) par exemple a su mettre en place une culture sécurité durable en formant le personnel à la gestion des Safety Accountability Conversations, diminuant ainsi de plus de moitié le nombre d'évènements nécessitant un soin et ramenant à zéro le nombre d'accident avec arrêt.

D'après la recherche de VitalSmarts, 82% des personnes qui tiennent des *Safety Accountability Conversations* déclarent qu'elles ont ainsi contribué à la mise en place d'un environnement plus sûr pour tous.

Pour réussir vous aussi à créer cette culture Sécurité, il vous faudra :

- **Développer les compétences de chacun pour oser et savoir tenir ces conversations**
- **Mettre en place les leviers d'influence nécessaires pour les encourager à le faire.**

Que faire pour créer cette culture alliant franchise, sincérité et responsabilité ?

Il convient de changer de manière rapide, profonde et durable des habitudes ancrées. Ceci est possible avec la mise en place d'une démarche Influencer™ – reconnue [Change Management Approach of the Year](#) en 2008 par le MIT Sloan Management Review. La méthode Influencer combine six leviers, appelés *Sources d'Influence* sur lesquels agir pour modifier de façon durable les comportements inadaptés. Dans une démarche Sécurité, elle est principalement fondée sur la motivation et la capacité à s'exprimer dans les cinq situations décrites précédemment.

L'une de ces sources d'influence est la Capacité Personnelle. Les entreprises qui possèdent aujourd'hui une solide culture Sécurité se sont données les moyens pour développer les compétences de chacun pour oser et savoir tenir ces conversations. Elles ont ensuite associé cette initiative aux cinq autres sources d'influence – Motivation personnelle, Motivation et Capacité Sociale, Motivation et Capacité Structurale – ce qui leur a permis d'obtenir rapidement des changements durables. En maintenant sur la durée ces six sources d'influence, de nouvelles habitudes peuvent être adoptées et devenir une norme dans l'entreprise.

Selon Elie Wiesel, lauréate du Prix Nobel, « Une seule chose suffit pour que le mal triomphe : rester silencieux. »

Voici quelques pistes pour y parvenir :

- **Analysez votre situation et fixez-vous un objectif concret et mesurable**
Souvenez-vous qu'on obtient ce qu'on mesure : pour déterminer votre point de départ analysez la situation actuelle dans votre entreprise au regard des cinq situations de prise de risques, puis fixez-vous un objectif que vous souhaitez obtenir et mettez en place les indicateurs qui vous permettront de le mesurer. Faites des revues d'avancement régulièrement (chaque trimestre?) de façon à communiquer les progrès réalisés et à mettre tout le monde devant ses responsabilités.
- **Développez les compétences pour tenir les *Safety Accountability Conversations***
Certains osent déjà aborder les problèmes avec leurs collègues pour prévenir le danger. Pour les autres, la formation peut être un moyen puissant et efficace : donnez-leur confiance et donnez-leur les outils qui leur permettront de faire de même.
Nous vous invitons à en savoir plus sur les formations «Influencer», «Conversations Cruciales» et «Crucial Accountability».
- **Identifiez six sources d'influence**
Une fois ces nouvelles compétences développées, garantisiez le succès de votre initiative en identifiant quels seraient les 2 ou 3 comportements vitaux qui contribueraient à la durabilité de la démarche. Ensuite identifiez six sources d'influence qui motiveront et permettront le changement. Vous augmenterez ainsi considérablement vos chances de réussir !