

Déployer une démarche Règles d'or

Prévention des accidents graves
et des accidents mortels

Groupe d'échange « Prévention des accidents graves et des accidents mortels »

*Edition coordonnée par Michel Descazeaux,
Jean-Claude Rébeillé, Camille Brunel et Damien Santa-Maria*

n° 2017-04

SEVES0, Bhopal, Enschede, AZF, Fukushima... nous avons tous en mémoire des exemples d'accidents ou d'incidents qui ont fortement impacté l'environnement, meurtri des familles, mis en péril l'activité économique d'un territoire.

La complexité technique du sujet, les enjeux de sécurité, les impératifs de développement des territoires, induisent une nécessaire appropriation de la démarche par toutes les parties prenantes.

Les progrès en matière de sécurité industrielle doivent émerger de tous les acteurs pour lesquels il est essentiel d'acquérir et de développer une véritable culture de sécurité.

C'est la vocation de l'**Institut pour une culture de sécurité industrielle** (Icsi), association loi 1901 créée en 2003, née de l'initiative conjointe d'industriels, d'universitaires, de chercheurs et de collectivités territoriales qui œuvrent collectivement à :

- ▷ améliorer la sécurité dans les entreprises par la prise en compte du risque industriel sous tous ses aspects : technique, organisationnel et humain,
- ▷ favoriser un débat ouvert et citoyen entre les entreprises à risques et la société civile, par une meilleure « éducation » à la gestion du risque et à l'amélioration de la sécurité,
- ▷ favoriser l'acculturation de l'ensemble des acteurs de la société aux problèmes des risques et de la sécurité.



Éditeur : **Institut pour une culture de sécurité industrielle**

Association de loi 1901

<http://www.icsi-eu.org/>

6 allée Emile Monso – BP 34038
31029 Toulouse Cedex 4
France

Téléphone : +33 (0) 534 323 200
Fax : +33 (0) 534 323 201
Courriel : contact@icsi-eu.org

Ce document

Titre	Déployer une démarche Règles d'or. Prévention des accidents graves et des accidents mortels.
Mots-clés	Accident graves, accidents mortels, culture de sécurité, Règles d'or
Auteurs	Groupe d'échange Icsi « Prévention des accidents graves et des accidents mortels »
Date de publication	Décembre 2017

Ce *Cahier* est le fruit des réflexions du groupe d'échange « Prévention des accidents graves et des accidents mortels » de l'Icsi au terme d'une première phase de deux ans de travail. Michel Descazeaux, Jean-Claude Rébeillé, Camille Brunel et Damien Santa-Maria en ont coordonné l'édition.

À propos des auteurs

Les auteurs de ce *Cahier* font partie du groupe d'échange « Prévention des accidents graves et des accidents mortels » de l'Icsi. Y sont représentés des industriels de différents secteurs d'activité, des organisations syndicales et des chercheurs. Ce groupe d'échange a été lancé officiellement le 30 octobre 2014.

À propos des coordinateurs

Michel Descazeaux, Jean-Claude Rébeillé, Camille Brunel et Damien Santa-Maria du pôle Expertise et accompagnement de l'Icsi ont coordonné les travaux de ce groupe d'échange. Ils sont spécialistes des questions de sécurité et des facteurs humains et organisationnels.

Pour citer ce document

Groupe de travail de l'Icsi « Prévention des accidents graves et des accidents mortels » *Déployer une démarche Règles d'or. Prévention des accidents graves et des accidents mortels*. Numéro 2017-04 de la collection des *Cahiers de la sécurité industrielle*, Institut pour une culture de sécurité industrielle, Toulouse, France. Gratuitement téléchargeable sur : <http://www.icsi-eu.org/>.

Avant-propos

À la question « êtes-vous performant en matière de sécurité ? », il était jusqu'ici assez courant que l'entreprise questionnée réponde en affichant son taux de fréquence (nombre d'accidents déclarés par million d'heures travaillées). Dans ce registre, les moyens incontestables dédiés à la sécurité, mêlés à la pratique assidue de l'amélioration continue, ont généralement abouti ces dix dernières années à une baisse notable et constante du nombre global d'accidents. Pourtant, une analyse plus fine de cette évolution laisse aussi souvent apparaître un paradoxe : dans la même période, le nombre d'accidents graves ou mortels a plutôt tendance à stagner ou, du moins, ne baisse pas aussi vite que la masse des accidents plus bénins.

Ce constat a rappelé que la conscience partagée des risques les plus importants restait un attribut incontournable d'une culture de sécurité plus performante. Il a aussi fait naître du côté des acteurs impliqués dans la prévention un besoin important d'échanger, puis de réfléchir à cette problématique spécifique des accidents graves et mortels.

Le groupe d'échange qui a été lancé sur ce thème a rassemblé depuis plus de deux années des responsables d'entreprises, d'instituts et de représentants d'organisations syndicales. Ce *Cahier* restitue une partie de leurs travaux centrés sur les conditions d'efficacité des Règles d'or (ou des « Règles qui sauvent » ou des « Principes fondamentaux », en fonction des diverses dénominations utilisées), une orientation majoritairement choisie pour lutter contre les accidents graves et mortels.

Ce *Cahier* vise à leur apporter des éclairages sur les différentes étapes de cette opération. Il rassemble l'expérience de plusieurs entreprises et des divers membres du groupe d'échange, au travers de ses travaux et des témoignages recueillis. C'est donc un document qui peut les aider à mettre en œuvre ou à conforter l'action engagée.

Je souhaite remercier tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce *Cahier*.

Je suis convaincu qu'ils participent ainsi à la progression des idées et qu'ils nous incitent à agir de façon déterminée à la réduction des accidents graves et mortels, ce qui constitue pour tous les membres de l'Icsi une priorité permanente.

Toulouse, le 13 novembre 2017

Ivan Boissières, directeur général de l'Icsi

Préambule

En vue d'aider les entreprises dans leur lutte contre les accidents graves et mortels, l'Institut pour une culture de sécurité industrielle (Icsi) a mis en place un groupe d'échange sur la « Prévention des accidents graves et des accidents mortels ». Il ressort des réunions de ce groupe d'échange qu'en matière de prévention des accidents graves et des accidents mortels, les entreprises ont tout intérêt à investir sur quatre fronts :

- ▷ la mise en place d'un corpus réduit de règles simples incontournables et applicables à tous ;
- ▷ l'amélioration de la coopération entre donneur d'ordres et sous-traitants ;
- ▷ une prise en compte et un traitement des précurseurs ;
- ▷ la définition et le suivi d'indicateurs de pilotage et d'évaluation.

Les réflexions issues des rencontres de ce groupe d'échange sont synthétisées dans un ensemble de *Cahiers de la sécurité industrielle*.

Ce premier *Cahier*, intitulé *Déployer une démarche Règles d'or* s'intéresse à la manière dont les Règles d'or sont choisies, communiquées, mises en œuvre et accompagnées au plus près des situations à risques pour agir efficacement pour la prévention des accidents graves et des accidents mortels.

Les Règles d'or sont parfois nommées « règles cardinales », « règles fondamentales » ou « règles qui sauvent ». Le postulat dans lequel s'inscrit ce projet reste le même, à savoir que le respect strict et rigoureux de ces règles évitera aux salariés de s'exposer à des situations à risques graves ou mortels (explosion, électrisation, chute de hauteur, anoxie, écrasement, projection de produits chimiques, etc.). On notera d'ailleurs, et bien qu'on ne connaisse pas la profondeur de l'analyse des causes qui en a été faite, que les entreprises identifient souvent le non-respect d'une ou plusieurs Règles d'or comme l'une des causes directes de survenue d'accidents graves et mortels. En fait, Il s'agit souvent de faits qui méritent des analyses approfondies.

Ces Règles d'or sont, dans la plupart des cas, bâties à partir d'une étude de l'accidentologie de l'entreprise d'où sont extraits les cas d'accidents ou presque accidents à haut potentiel de gravité. Les Règles d'or sont ensuite déployées au sein de l'entreprise. Ce déploiement est très souvent accompagné d'un important plan de communication et se prolonge à travers des causeries, des points sécurité et réunions mensuelles, ou d'autres pratiques. Quant au suivi de l'application des Règles d'or, on constate une grande différence de pratiques entre les entreprises, allant d'un suivi très ponctuel à un suivi bien plus soutenu via la supervision, les visites de sécurité, le débriefing de chantier. Enfin, beaucoup d'entreprises ayant déployé une démarche Règles d'or, ont adopté une politique de reconnaissance et réaction juste pour réagir aux cas de respect ou de non-respect des Règles d'or, et renforcer ainsi leur application.

Il est donc important de voir en quoi le choix de ces règles et la manière dont elles sont mises en œuvre et suivies sont déterminants pour assurer leur plus grande efficacité. C'est, en partie, ce à quoi s'est attaché le groupe d'échange « Prévention des accidents graves et des accidents mortels », qui a réuni au total pendant plus de deux ans près de 50 participants issus de groupes industriels, d'organisations syndicales et d'instituts de recherche spécialisés sur les questions de sécurité.

Toulouse, mars 2017

Camille Brunel, Michel Descazeaux, Jean Claude Rebeillé et Damien Santa-Maria

Remerciements

Ce *Cahier de la sécurité industrielle* est issu des travaux du groupe d'échange « Prévention des accidents graves et des accidents mortels » qui s'est réuni entre 2014 et 2016.

L'Icsi tient à remercier les personnes suivantes, qui, par leur participation aux débats au sein du groupe de travail, leurs témoignages et leur investissement dans la rédaction ont contribué à la réalisation de ce document.

Les membres du groupe d'échange¹

AILLET Laurent	Alstom
BERROCAL Francis	BASF France
BETTON Florence	Alstom
CALINON Julien	CFDT
DESMARETS Bernard	EDF
DUPONT Jérôme	Total
FAUCON Didier	EDF
FRACHON Olivier	RTE
GIRET Jean-Marie	Engie
GOYHENECHÉ Pierre-Éric	Institut de soudure
GUERARD Patrick	Mase
HEUZE Louis	Total/Icsi
KEROULLE Serge	Mase
KIEFFER Benoît	OPPBTP
LAFITTE Germain	Sanofi
LANDRY Gilles	Spie
LACQUEMENT Patrick	Ponticelli
LANDERER Didier	RTE
LAOUCHEZ Jean-Marc	Suez
LECHAT Jean-François	GRTgaz/Icsi
LEONARD Paul	Arkema
LOTON Christophe	CFDT
MARSAC Frédéric	Prezioso-Linjebygg
MASSET Pascal	BASF France
MOULIN Ludovic	Ineris
MOUSSADEK Abderazzak	Suez
NAOUR Erwoan	Prezioso-Linjebygg
NOEL Frédéric	CGT Sanofi
OUDRY Jean-Jacques	CGT-FO
OURYUX Murielle	Vinci Energies
PLOUJOUX Thierry	Engie
PICHOT DE CHAMPFLEURY Louis	Ponticelli

1. Et du groupe de travail qui a précédé le groupe d'échange

POCHART Martine	SNCF
PUAUD Cécile	Engie
RANDU Stéphane	Prezioso-Linjebygg
RODALLEC Bruno	Suez
SIBONY Marielle	Enedis
SOREAU Philippe	Arkema
ZEROUAL Zeroual	CFE-CGC

Les contributions internes

Ce *Cahier de la sécurité industrielle* a bénéficié des commentaires et propositions :

- ▷ des équipes internes de l'Icsi, notamment des pôles Expertise et accompagnement Europe :
- ▷ d'Ivan Boissières et François Daniellou.

Les instances de l'Icsi

Les coordinateurs Icsi

Michel Descazeaux, Jean-Claude Rébeillé, Camille Brunel et Damien Santa-Maria ont coordonné les différentes étapes de la discussion du groupe de travail et de l'écriture du *Cahier*.

Sommaire

Introduction	3
Présentation générale des 8 principes clés d'une démarche Règles d'or	9
1 Les 8 principes clés d'une démarche Règles d'or	11
2 Résumé des points clés par principe	15
Présentation détaillée des 8 principes clés d'une démarche Règles d'or : l'essentiel des débats et les témoignages	19
1 Choisir les Règles d'or en s'appuyant sur une méthodologie structurée et résolument participative	21
2 Donner du sens aux Règles d'or et fédérer les équipes autour d'une vision de la sécurité	27
3 Former et animer une coalition forte pour réussir la mise en place des Règles d'or	33
4 Repérer les obstacles à l'application des Règles d'or, les traiter et organiser la réponse	37
5 Favoriser l'appropriation des Règles d'or par les collectifs de travail	41
6 Bâtir et déployer une politique de reconnaissance et réaction perçue comme juste pour le suivi des Règles d'or	47
7 Intégrer durablement les Règles d'or et pérenniser les pratiques	53
8 Assurer la mise en synergie avec les dispositifs équivalents du sous-traitant et réciproquement	57
Conclusion	63
Abréviations	67

Introduction

Ce document

Ce document est le premier volet d'un ensemble de *Cahiers de la sécurité industrielle* destiné à fournir une aide aux acteurs de l'entreprise souhaitant franchir un palier décisif dans la diminution du nombre d'accidents graves et des accidents mortels. Il vise à donner des principes simples, des éclairages d'experts et spécialistes en sécurité et des exemples de pratiques industrielles qui pourront être transposés dans les univers de chacun.

Ce *Cahier* fait la synthèse des discussions initiées dans les réunions du Gec et des bonnes pratiques partagées par ses membres. Il bénéficie également des résultats d'une étude approfondie qui a été réalisée auprès d'une dizaine d'entreprises concernées par le déploiement de Règles d'or. Il s'adresse aux directions et aux salariés d'entreprises confrontées à la survenue d'accidents graves et mortels. Il vise à aider les entreprises à élaborer et déployer leurs Règles d'or de façon optimale.

Il est important de rappeler qu'en matière de sécurité rien n'est définitivement figé, et que le retour d'expérience permet d'enrichir progressivement la réflexion pour améliorer la prévention des accidents graves et des accidents mortels. C'est en quelque sorte, une Règle d'or de l'Icsi.

Ses destinataires

En premier lieu, il s'adresse directement aux responsables d'entreprises mais plus généralement, il peut être exploité par les personnes dans les positions suivantes :

- ▷ Managers ;
- ▷ CODIR d'établissement ;
- ▷ Service HSE ;
- ▷ Secrétaire ou membre de CHSCT.

Règles d'or : de quoi parlons-nous ?

Définition

Règles d'or

Les Règles d'or sont des règles visant la prévention des risques majeurs liés aux activités de l'entreprise, qui ne peuvent jamais être contournées.

Les principales caractéristiques des Règles d'or sont les suivantes :

- ▷ Elles sauvent des vies si elles sont rigoureusement respectées ;
- ▷ Elles sont applicables à tous et communes à tous ;
- ▷ Elles sont incontournables et non négociables ;
- ▷ Elles sont faciles à retenir, simples, accessibles à tous ;
- ▷ Elles sont élaborées de façon participative pour être le plus en adéquation avec les situations de travail.

Également, ces Règles d'or doivent être doublement opposables : elles s'imposent aux opérateurs et à tous les membres de l'entreprise, aux prestataires et entreprises extérieures, mais ceux-ci doivent également pouvoir les invoquer pour justifier le refus d'intervenir dans une situation dangereuse.

Enfin, ces règles doivent être explicitement indiquées dans les documents. Elles sont enseignées dans les processus de formation de tous les acteurs concernés, y compris les salariés des entreprises extérieures.

Pourquoi s'intéresser aux Règles d'or?

Les Règles d'or résultent de la volonté des responsables des entreprises. Ils choisissent de déployer une démarche Règles d'or, de façon à focaliser l'attention de tous les membres de l'entreprise sur des pratiques de travail et/ou des comportements qui peuvent conduire à des situations à risques graves, afin de mieux les prévenir. Leur nombre limité permet de réduire la prolifération de règles et principes sur les mêmes thèmes et d'éviter ainsi les risques de mauvaise connaissance et de faible appropriation des messages qui sont portés.

Les Règles d'or sont destinées à éliminer les accidents les plus graves. Il apparaît que leur nombre, leurs thématiques, ainsi que leur contenu doivent répondre à de nombreuses contraintes. Par exemple, un trop grand nombre de Règles d'or limiterait considérablement leur réelle appropriation par les salariés. Aussi, les Règles d'or ne peuvent être exhaustives et ne peuvent viser à traiter toutes les situations à risque susceptibles d'aboutir à un accident grave et mortel. Elles sont choisies, avant tout, pour mobiliser les salariés de l'entreprise sur celles qui paraissent le plus fréquentes et préoccupantes au regard des activités et métiers de l'entreprise. On note que, trop souvent, beaucoup d'accidents graves semblent dus à un non-respect de mesures essentielles correspondant implicitement ou explicitement à des Règles d'or. Ceci nous amène à être très attentifs à l'ensemble des causes qui conduisent à ces transgressions. Leur choix n'est donc pas suffisant. Il faut réunir toutes les conditions pour qu'elles soient totalement efficaces en matière de prévention des accidents graves et mortels.

De même, l'expérience de déploiements de Règles d'or a plusieurs fois mis en évidence qu'elles ne pesaient pas suffisamment sur les pratiques des salariés. En effet, elles sont trop souvent perçues comme des règles en plus, de l'affichage, un « parapluie » permettant à l'entreprise de se « protéger » en cas d'accident, voire une démarche à la mode, un caprice de la direction. Elles peuvent, du fait de leur formulation synthétique et donc simplificatrice, sembler inadéquates et inadaptées à la réalité des contraintes pesant sur les opérationnels, comme celles qui concernent les effectifs, les matériels, les problèmes entre services et les relations avec les prestataires. Le processus de concertation permettant leur choix et leur formulation est en, ce sens, important, car il permet d'en améliorer la crédibilité et de limiter les réactions du type : « elles viennent d'en haut ».

Il n'existe pas de méthode universelle et définie permettant de réaliser un choix optimal de ces Règles d'or, ni de garantir le succès de leur déploiement et leur efficacité réelle. Pour autant, chacun de nous est intimement convaincu qu'il existe un intérêt à les déployer.

C'est en cela qu'il est important de bien comprendre la notion de « Règles d'or » et en quoi elles participent activement à la prévention des accidents graves et mortels. De même, il apparaît essentiel de donner des principes simples et de partager des bonnes pratiques et écueils à éviter, qui pourront être facilement transposés pour s'adapter au contexte de chaque entreprise.

Les Règles d'or ne sont pas les seuls moyens de prévention

La réduction du nombre d'incidents de sécurité enregistrés n'entraîne pas automatiquement la réduction du nombre d'accidents graves. C'est un constat fait par un certain nombre d'experts internationaux, qui est confirmé par les travaux du groupe d'échange.

La non-linéarité de la chaîne « accidents-incidents-causes » fait que l'on ne peut pas espérer supprimer les accidents graves en s'attachant uniquement à réduire le nombre d'incidents ou d'accidents bénins, quel qu'en soit le potentiel de gravité. Cela veut dire que l'on doit analyser et reconstituer les scénarios de survenue de ces accidents graves pour en assurer une prévention efficace. Travailler sur les situations les plus dangereuses et incidents à haut potentiel de risques permet de s'affranchir de l'approche générale basée sur la réduction de la base de la pyramide de Bird.

Il est donc nécessaire d'identifier les précurseurs d'accidents graves et mortels.

Précurseur d'accident grave et mortel

Définition

Un précurseur d'accident grave et mortel « est une situation à haut risque, non maîtrisée, dont il résultera, si on la laisse perdurer, un dommage grave ou fatal »

Webinar - BST solutions.com (Krause, 2012)

À partir de cette notion de précurseur, pour exprimer de façon plus globale le modèle de maîtrise de la prévention des accidents graves et mortels, le groupe d'échange a travaillé sur une formalisation de ses diverses composantes (Cf. Fig. 0.1).

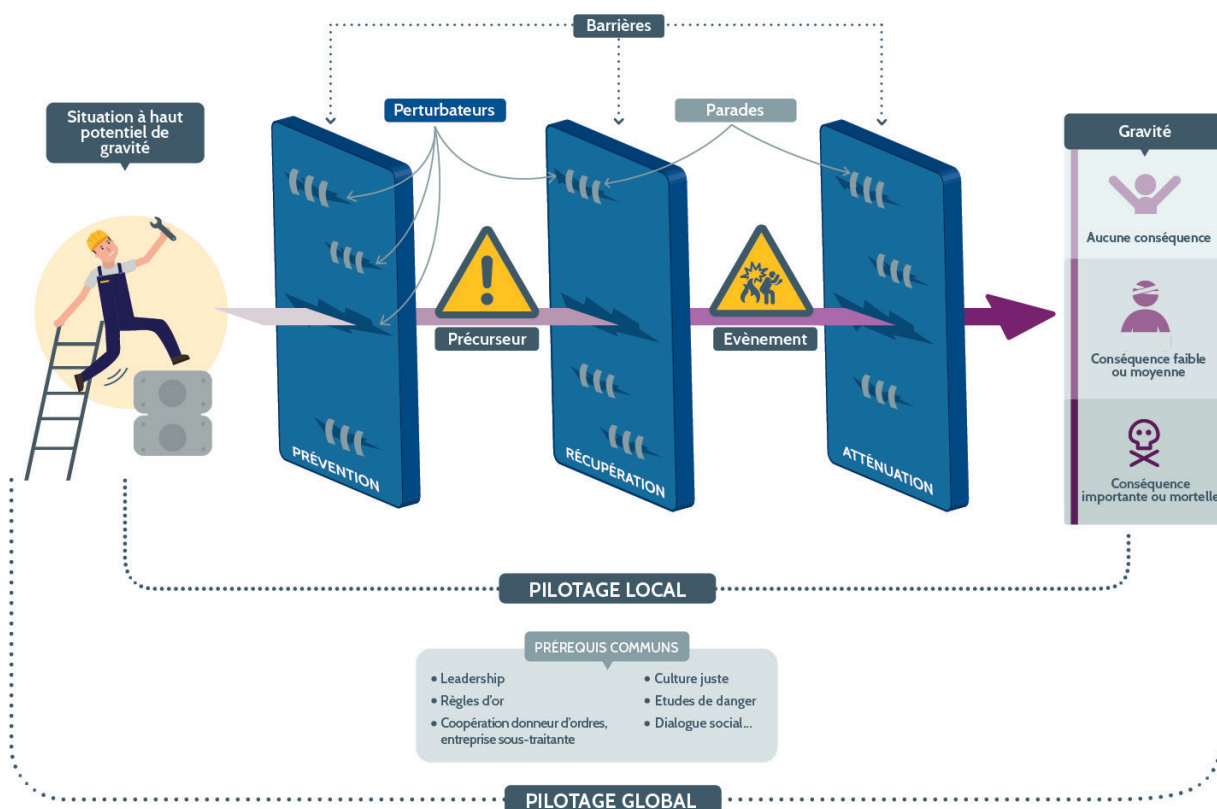


FIG. 0.1 – Le modèle de prévention des accidents graves et des accidents mortels

Le schéma global reprend les différents concepts issus des travaux du groupe d'échange « Prévention des accidents graves et des accidents mortels ».

Tout part d'une situation ou d'une activité mettant un ou des acteurs en présence d'un danger qui a un haut potentiel de conséquence grave. Un dispositif de défense en profondeur est mis en place, comprenant des barrières :

- ▷ de **prévention** (limiter le risque),
- ▷ de **récupération** (revenir à un état de maîtrise du risque après une perte de maîtrise),
- ▷ et d'**atténuation** des effets de l'événement redouté (accident).

Il a été considéré deux types d'éléments à l'origine de la perte de maîtrise des situations potentiellement graves :

- ▷ d'une part, l'existence de **situations à haut potentiel de gravité** et la défaillance des défenses (barrières) visant à supprimer les risques ou les réduire à des niveaux acceptables,
- ▷ d'autre part, des **perturbateurs chroniques ou occasionnels** pouvant être susceptibles d'affaiblir la maîtrise des risques graves et mortels, c'est-à-dire du système de défense en profondeur mis en œuvre.

Le groupe d'échange a mis en évidence cinq grandes familles de perturbateurs :

1. **Externes** : conditions météo, intervention du client, etc. ;
2. **Préparation/réalisation** : écarts entre ce qui est prévu et la réalité des actions à mener (improvisation, « faire avec », etc.) ;
3. **Direct des individus** : état de santé, problèmes personnels, niveau réel de compétence, etc. ;
4. **Procédé(s), Installation(s)** : pannes fréquentes, fonctionnement dégradé, etc. ;

5. **Management/Organisation** : objectifs contradictoires, inadéquation des arbitrages (ressources/objectifs, normalisation de la déviance¹, etc.).

Au-delà des barrières de prévention qui vont permettre d'éliminer le risque ou le réduire à un niveau acceptable, d'autres défenses ont été prises en compte : les **actions de récupération**. Quand le niveau « précurseur » est atteint, ce sont ces actions qui permettent d'éviter de façon ultime l'accident. Enfin, pour compléter le système de défenses, des **actions d'atténuation** permettent de réduire l'impact de l'accident, s'il se produit.

Le modèle de prévention ainsi défini, prend en compte des prérequis communs qui sont des mesures générales nécessaires pour mettre en œuvre la politique de prévention des accidents graves. Parmi celles-ci, on peut citer la mise en œuvre d'une politique de traitement des écarts (reconnaissance-sanction) au travers d'une « culture juste », qui est ressentie comme telle par tous les membres de l'organisation.

Le dispositif est complété par le pilotage global et local, qui assure le suivi, le retour d'expérience et le système de décision associé.

Au-delà des Règles d'or : l'importance des défenses en profondeur

La prévention des accidents graves et mortels nécessite d'anticiper leur survenue au travers de la détection des précurseurs. Comme le montre le modèle de prévention construit à partir des travaux du groupe d'échange, cela suppose la constitution d'un dispositif de défense incluant divers types de barrières.

Parmi celles-ci ont été mises en évidence :

- ▷ les mesures de prévention directes liées aux situations les plus à risques, qu'elles soient matérielles ou organisationnelles,
- ▷ les mesures de récupération qui, lorsque l'on a atteint le seuil de perte de maîtrise (précurseur), permettent d'éviter le basculement vers l'accident,
- ▷ les mesures d'atténuation, qui visent à limiter les conséquences de la survenue de l'accident en réduisant les conséquences de celui-ci pour les personnes touchées.

À ce dispositif classique qui ne concerne que les situations les plus à risques graves, il faut ajouter les actions de prévention des perturbateurs chroniques qui peuvent concerner une grande partie de l'organisation de l'entreprise et des causes internes ou externes. Les perturbateurs occasionnels, par nature plus difficiles à anticiper, doivent faire l'objet d'un système d'alerte bien défini et d'une préparation des acteurs à la « sécurité gérée » indispensable pour y faire face².

L'ensemble de ces mesures constitue un dispositif de défense en profondeur, de sorte que l'accident grave ne puisse se produire que lorsque, du fait de la conjonction de plusieurs perturbateurs, les diverses barrières mises en place ont été franchies, ce qui doit permettre d'en limiter l'occurrence.

Les Règles d'or s'inscrivent dans ce système de défense en profondeur. Il est important de bien voir comment elles se situent dans ce dispositif, et quelles autres mesures doivent les accompagner pour qu'elles soient les plus efficaces possible. Elles ne sont en aucun cas le seul dispositif de prévention des accidents graves et mortels. Il existe d'autres règles qui concourent à cette prévention.

Si elles sont adaptées, mises en œuvre et acceptées par les personnes concernées, les Règles d'or constituent un élément important de la culture de sécurité. Les Règles d'or se situent indéniablement dans le pilier « Système de Management de la Sécurité (SMS) » de la culture de sécurité, du fait de leur statut de « règles ». Mais, par de nombreux aspects, la volonté managériale qui les sous-tend, leur caractère emblématique, leur mise en œuvre va impacter les autres piliers, plus particulièrement celui des « Facteurs humains et organisationnel » afin que toutes les garanties de crédibilité de faisabilité et d'efficacité soient réunies.

1. Normalisation de la déviance :

- pour assurer la production, la hiérarchie est parfois amenée à accepter, voire à ordonner, la transgression de certaines d'entre elles ;
- quand il devient habituel d'enfreindre certaines règles, cela affaiblit toutes les autres.

2. La sécurité gérée : « la compétence des femmes et des hommes présents en temps réel, qui identifient la situation réelle pour y faire face en sécurité. »

Groupe de travail de l'icsi « Culture de sécurité » (2017). *La culture de sécurité : comprendre pour agir*. Numéro 2017-01 de la collection les *Cahiers de la sécurité industrielle*, Institut pour une culture de sécurité industrielle, Toulouse, France. Gratuitement téléchargeable sur : <http://www.icsi-eu.org/>

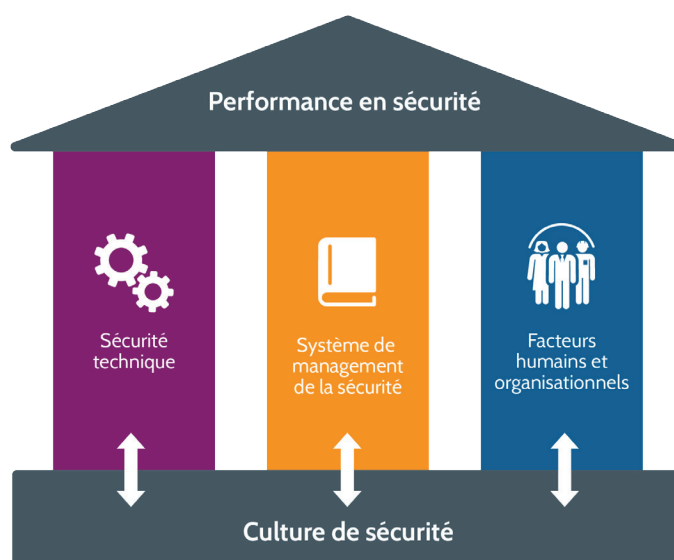


FIG. 0.2 – Les trois piliers de la culture de sécurité

À titre d'exemple pour illustrer cette complémentarité, comment une règle exigeant de ne pas intervenir sur des installations électriques sans consignation de celles-ci pourrait-elle être édictée si les conditions techniques permettant d'assurer les consignations, en particulier les condamnations des appareils, n'étaient pas réunies ? De même, le suivi de leur mise en œuvre et de leur efficacité va constituer un point majeur de pilotage et d'audit, eu égard à l'importance que leur accorde l'entreprise. Ce sont donc bien les trois dimensions de la culture de sécurité qui sont concernées et qui sont nécessaires à l'ancrage durable des Règles d'or dans la culture de l'entreprise.

Le processus de rédaction du *Cahier*

Un processus en cinq étapes a été adopté :

1. Recueil et synthèse des échanges lors des réunions du groupe d'échange « Prévention des accidents graves et des accidents mortels » consacrées aux Règles d'or, entre le 30 octobre 2014 et le 1^{er} décembre 2015. Ce recueil a été complété par les résultats de l'étude « Règles d'or » menée par Michel Descazeaux ;
2. Rédaction par l'Icsi d'une esquisse de contenu des points clés des démarches Règles d'or, afin d'aboutir à une version qui soumise aux membres du groupe d'échange ;
3. Organisation d'une journée de discussion avec les membres du groupe d'échange pour enrichir le document de leurs remarques, commentaires et approfondissement ;
4. Travail de consolidation et de mise en forme par l'Icsi et retour vers les participants pour validation ;
5. Finalisation du document « Règles d'or ».

La structure du document

Ce *Cahier* présente dans une première partie une grille générale des 8 principes d'une démarche Règles d'or construite à partir des informations collectées lors des réunions du groupe d'échange « Prévention des accidents graves et des accidents mortels » organisées à partir de 2014. Toujours dans cette première partie, les auteurs du *Cahier* ont souhaité présenter un court résumé des points clés relatifs à chacun des principes.

La suite du *Cahier* est consacrée à une présentation plus détaillée de chacune des huit étapes clés et récapitule, pour chaque étape, l'essentiel des débats ayant eu lieu lors de la réunion, ainsi que quelques exemples plus ou moins détaillés, des témoignages de bonnes pratiques d'entreprises ayant participé au groupe d'échange et mettant en œuvre un ou plusieurs principes de la démarche Règles d'or.

Ce document est donc organisé en huit chapitres volontairement courts et concis pour en faciliter la lecture.

Ce qu'est ou n'est pas ce *Cahier*

Ce *Cahier* n'est en aucun cas un guide exposant des solutions « clés en main », ni même une conclusion sur le sujet discuté dans le groupe d'échange. Ni exhaustif, ni figé, il s'agit d'un document d'étape reflétant l'état actuel des réflexions du groupe d'échange « Prévention des accidents graves et des accidents mortels ».

Si ce *Cahier* expose un diagnostic majoritairement partagé par l'ensemble des parties prenantes représentées dans le groupe d'échange, il importe de souligner que certains points n'ont pas fait consensus – voire ont fait l'objet de divergences – parmi les participants.

Ce *Cahier* constitue donc plutôt le point de départ de travaux à mener sur ce sujet.

Première partie

Présentation générale des 8 principes clés d'une démarche Règles d'or

Les 8 principes clés d'une démarche Règles d'or

1.1 Préambule

Le point de vue adopté pour la formulation des recommandations est celui des membres du groupe d'échange « Prévention des accidents graves et des accidents mortels » et validé par le comité de relecture de l'Icsi.

Évidemment, compte tenu de la diversité des participants, à la fois par leur entreprise de rattachement (grands groupes industriels, entreprises, instituts de recherche, organisations syndicales) ou leur fonction (direction HSE, directeur technique, responsable HSE, opérateur, membre de CHSCT, etc.), les motivations et les marges de manœuvre de chacun sont bien différentes et souvent complémentaires. Un salarié membre de CHSCT insistera davantage sur l'implication des instances représentatives dans la démarche Règles d'or, alors qu'un(e) responsable HSE évoquera probablement l'importance de l'exemplarité de la ligne managériale. Quant au directeur d'un grand groupe industriel international, il sera *a priori* plus sensible à la déclinaison de la démarche dans plusieurs pays et aux différences culturelles auxquelles la démarche pourrait être confrontée.

Le lecteur devra donc parfois interpréter certaines recommandations, qui sont issues de l'expérience des divers participants, pour les transposer à son propre contexte.

1.2 Grille générale



FIG. I.1.1 – La démarche globale d'évolution vers une culture de sécurité intégrée de l'Icsi (adaptée de J. Kotter)

Huit principes généraux d'une démarche Règles d'or ont donc été retenus et déclinés en actions concrètes par les membres du groupe d'échange. Ces principes sont inspirés d'expériences vécues dans les entreprises engagées dans des projets de changement, pas forcément sur le sujet des Règles d'or. Ces expériences ont fait l'objet

d'une remise en perspective par des travaux inspirés de ceux de John Kotter¹ sur la conduite du changement. Ce modèle a été adapté par l'Icsi et transposé à une démarche d'évolution vers une culture de sécurité intégrée.

À partir de cette démarche et de l'analyse de la production des réunions du groupe d'échange, une grille de huit principes généraux a été élaborée, reprenant l'essentiel des étapes de la démarche mais adapté de façon spécifique à une démarche Règles d'or. Ces principes reprennent ceux de Kotter, en insistant sur la mise en place d'une coalition et sur la spécificité de la mise en synergie des actions avec les prestataires, sous-traitants.

Ces étapes constituent un guide général. Leur succession chronologique ne doit pas être un dogme. L'efficacité veut que certaines actions soient engagées alors que d'autres sont en cours. En la matière, la capacité à s'adapter aux réalités et aux opportunités reste l'essentiel.

Principes généraux	Axes
1. Choisir les Règles d'or en s'appuyant sur une méthodologie structurée et résolument participative	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Prendre en compte l'histoire des accidents via une étude approfondie de l'accidentologie. ▷ Considérer toutes les activités et les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise. ▷ Couvrir les situations à risques relatifs à la sécurité au poste de travail et à la sécurité des procédés¹. ▷ Identifier le type de défense couverte par la Règle d'or : prévention, récupération, atténuation. La situer ainsi dans le dispositif de prévention. ▷ Élaborer des règles emblématiques, simples, limitées en nombre et qui correspondent aux réalités du terrain. ▷ Impliquer les salariés et les instances de dialogue social², dans l'élaboration des Règles d'or. ▷ S'assurer de la conformité des Règles d'or aux réglementations concernées.
2. Donner du sens aux Règles d'or et Fédérer les équipes autour d'une vision sécurité	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Donner du sens aux Règles d'or pour la prévention des accidents graves et mortels. ▷ Le double engagement : la direction – les salariés. ▷ Fournir l'impulsion par la direction de l'entreprise. ▷ Impliquer la ligne managériale. ▷ Placer l'organisation au service de la démarche Règles d'or. ▷ Associer les collectifs de travail et les individus. ▷ Engager une réflexion sur la culture juste (sanction - reconnaissance).

1. Kotter, John P. (2012) *Leading Change*, Boston Massachusetts, Harvard Business Review Press

2. Procédés : il s'agit des procédés ou processus industriels de fabrication de produit, d'énergie... ou de services.

3. En France : les instances représentatives du personnel (IRP)

<p>3. Former et animer une coalition forte pour réussir la mise en place des Règles d'or</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Identifier l'ensemble des acteurs clés de la coalition. ▷ Impliquer la ligne managériale dans le premier cercle de la coalition. ▷ Former la ligne managériale à l'animation des Règles d'or. ▷ Associer les représentants du personnel et les IRP dans la démarche. ▷ Intégrer les autres parties prenantes (ex : fonctions support – prestataires, dans la coalition). ▷ Identifier les leaders d'opinion et leur confier un rôle dans la coalition.
<p>4. Repérer les obstacles à l'application des Règles d'or, les traiter et organiser la réponse</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Identifier les obstacles techniques et organisationnels à l'application des Règles d'or – institutionnaliser une phase transitoire de mise en place. ▷ Prévoir les éventuels conflits potentiels ou incohérences entre Règles d'or et autres injonctions. ▷ Institutionnaliser le droit et le devoir de dire STOP, lorsque les conditions ne sont pas réunies d'appliquer la règle. ▷ Décider du processus d'arbitrage en cas de difficulté d'application. ▷ Prévoir les dérogations exceptionnelles aux Règles d'or et garantir le processus de signalement et de traitement immédiat.
<p>5. Favoriser l'appropriation des Règles d'or par les collectifs de travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Mobiliser et soutenir la ligne managériale dans l'animation des collectifs de travail, en prenant en compte leurs spécificités culturelles, et la soutenir via un plan de communication régulièrement enrichi. ▷ Articuler les réunions d'équipes ou autres rencontres périodiques autour des Règles d'or et leur donner du sens. ▷ Réaliser des visites managériales de sécurité avec un zoom particulier sur les Règles d'or. ▷ Encourager la « vigilance partagée » et préparer les salariés à intervenir de façon pertinente auprès des collègues en situation à risques. ▷ Faire de chacun un acteur du repérage et de l'identification des situations où il y a des difficultés à appliquer les Règles d'or. ▷ Mettre en place une procédure d'alerte et d'arrêt ou appliquer celle(s) qui est ou sont déjà en place. ▷ Utiliser le tutorat et impliquer des tuteurs dans l'action d'appropriation des Règles d'or par les salariés nouvellement embauchés. ▷ Mettre en œuvre d'actions « quick wins » (victoires rapides) permettant de montrer que la dynamique est engagée. ▷ Avoir un dialogue social ouvert sur la question des Règles d'or.

<p>6. Bâtir et déployer une politique de reconnaissance et sanction perçue comme juste pour le suivi des Règles d'or</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Établir la politique de reconnaissance et sanction juste en associant les représentants du personnel. ▷ Reconnaître l'implication d'acteurs dans l'application des Règles d'or. ▷ Sanctionner de manière juste et équitable la transgression de règles fondamentales. ▷ S'assurer de la qualité des analyses des causes des événements pour ne pas les focaliser sur les opérateurs.
<p>7. Intégrer durablement les Règles d'or dans les pratiques de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Afficher et garantir qu'une « Règle d'or n'est pas une règle qui dort ». ▷ Mettre à jour les Règles d'or pour relancer la dynamique. ▷ Enseigner les Règles d'or dans leurs parcours de professionnalisation des jeunes embauchés ou nouveaux arrivants. ▷ Utiliser des questionnaires ou rapports d'étonnement. ▷ Inclure une référence aux Règles d'or dans l'analyse des incidents / accidents en recherchant les causes profondes de leur non-respect. ▷ Construire et partager les indicateurs de réussite du déploiement des Règles d'or. ▷ Déployer, dans le cadre d'un dispositif général d'évaluation, des audits sur l'application des Règles d'or.
<p>8. Assurer la mise en synergie avec les dispositifs équivalents du sous-traitant et réciproquement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Avoir un dialogue constructif pour valider la convergence/cohérence des dispositifs « Règles d'or ». ▷ Rendre visible l'implication managériale du donneur d'ordres et du sous-traitant dans le déploiement de Règles d'or. ▷ Animer des causeries communes sur le sujet Règles d'or, ▷ Animer les outils sécurité (VPS, analyse d'événements) de manière croisée. ▷ Promouvoir/encourager ensemble, le devoir d'interpeller, quel que soit le statut. ▷ Promouvoir la remontée des cas où les règles ne sont pas applicables. ▷ Prévoir des dispositifs type « challenge initiative » pour reconnaître la bonne prise en compte des Règles d'or.

TAB. I.1.1 – Les 8 principes clés d'une démarche Règles d'or

Chacun des huit principes clés a fait l'objet de discussions et de débats permettant l'émergence de bonnes pratiques à partager et des principes d'action visant à aider l'ensemble des responsables, les personnels et la filière support HSE à déployer et maximiser les chances d'un succès de leur démarche Règles d'or.

Résumé des points clés par principe

2.1 Choisir les Règles d'or en s'appuyant sur une méthodologie structurée et résolument participative

Cette première étape de choix des Règles d'or va donner un sens au reste de l'action et à son efficacité. Elle nécessite de prendre en compte les points clés ci-dessous :

- ▷ S'appuyer sur une étude des accidents graves et les presque accidents à haut potentiel de gravité, sur plusieurs années, fait appel au vécu des acteurs de l'entreprise. Les analyses d'accident n'ont pas toujours permis de mettre en évidence les causes profondes. Il faut approfondir ces données, à partir d'un groupe plurifonctionnel et de situations similaires d'autres entreprises ;
- ▷ Les Règles d'or doivent être limitées en nombre ;
- ▷ Les Règles d'or, pour être pertinentes, doivent concerner directement ou indirectement tous les acteurs de l'entreprise ;
- ▷ L'analyse des accidents graves montre qu'ils sont dus à des situations de travail ou à des procédés. Le lien entre sécurité au travail et sécurité des procédés doit donc être établi pour la question des Règles d'or ;
- ▷ La nature de chaque Règle d'or peut concerner la prévention directe, la récupération et l'atténuation pour limiter les conséquences de l'accident. Des actions plus générales dénommées « prérequis » peuvent s'exprimer au travers de Règles d'or. Bien identifier la nature de l'exigence visée au travers de la Règle d'or permet de la situer dans le dispositif général de prévention ;
- ▷ L'implication des salariés dans la démarche de choix des Règles d'or est importante pour en faciliter le portage et l'appropriation ;
- ▷ Co-construire les Règles d'or, c'est impliquer le plus largement possible les acteurs de l'entreprise au-delà de la filière HSE et des opérationnels. Les filières fonctionnelles qui jouent un rôle indirect important dans la prévention des accidents graves et mortels doivent être associées.
- ▷ S'assurer de la conformité des Règles d'or aux réglementations concernées. Les Règles d'or permettent de préciser et de mettre en exergue les mesures considérées comme importantes pour prévenir les risques graves et les risques mortels. En aucun cas elles ne peuvent être en contradiction avec les réglementations existantes. Il convient de le vérifier.

2.2 Donner du sens aux règles d'or et fédérer les équipes autour d'une vision de la sécurité

Cette deuxième étape a été un peu négligée dans certaines situations observées, alors qu'elle est plus importante qu'elle ne pouvait paraître au départ.

- ▷ Le rôle de l'encadrement supérieur est essentiel pour expliquer le sens et l'action. L'engagement de tous, collectifs de travail et individus, doit être recherché en les associant par des mesures adaptées au contexte ;
- ▷ Préserver la vie est une valeur partagée et qui peut mobiliser si elle est appuyée par des moyens *ad hoc* ;

- ▷ L'aspect culturel local, en particulier dans la relation à la mort, est à prendre en compte mais n'est pas essentiel ;
- ▷ La question des sous-traitants est fondamentale, y compris dans cette phase, puisque c'est souvent chez eux que les accidents graves et mortels surviennent. Il faut donc les associer dès cette étape ;
- ▷ Il y a lieu d'avoir un partage du diagnostic de la situation en matière de sécurité ;
- ▷ La mise en œuvre d'une culture de « culture juste et équitable », si elle n'est pas en place, est indispensable afin que chacun sache distinguer ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, plus spécialement pour tout ce qui touche aux Règles d'or.

2.3 Former et animer une coalition forte pour réussir la mise en place des Règles d'or

Cette troisième étape vise à rassembler les énergies autour de la mise en place des Règles d'or dans la durée :

- ▷ Le rôle de l'encadrement supérieur est essentiel pour expliquer le sens et l'action ;
- ▷ La vision doit être portée par le « top management », mais la stratégie doit associer les différents acteurs de la coalition jusqu'au manager de proximité, auquel il faut apporter, dès cette phase, les éléments d'appropriation et la capacité d'animation ;
- ▷ Les représentants du personnel et les instances représentatives doivent être associés aux étapes de la mise en place ;
- ▷ L'intégration des autres services fonctionnels, des partenaires sociaux et des entreprises sous-traitantes dans la coalition est importante pour assurer la réussite de la mise en place et de l'ancrage des Règles d'or. Cela peut se traduire par une équipe pluridisciplinaire tout au long du projet ;
- ▷ Il est nécessaire d'identifier les leaders d'opinion, de leur confier un rôle dans la coalition et de consacrer du temps à les préparer.

2.4 Repérer les obstacles à l'application des Règles d'or, les traiter et organiser la réponse

Cette quatrième étape doit permettre d'identifier les difficultés de mise en œuvre et d'apporter des réponses :

- ▷ La crédibilité des Règles d'or dépend de leur applicabilité dans toutes les circonstances ;
- ▷ Les impossibilités d'application des Règles d'or doivent donc être identifiées et traitées de façon transparente et connue de tous ;
- ▷ Le dispositif d'alerte permettant aux opérateurs de signifier l'impossibilité d'application des Règles d'or, et l'arrêt des opérations en cours si nécessaire, doit être défini et porté à la connaissance de tous. Les modalités d'arbitrage (dont les délégations pour décider) font partie du dispositif ;
- ▷ Les modalités de mise en œuvre d'une dérogation exceptionnelle à l'application des Règles d'or doivent être définies et diffusées à toutes les personnes concernées.

2.5 Favoriser l'appropriation des Règles d'or par les collectifs de travail

Cette cinquième étape consiste à faire en sorte que les Règles d'or deviennent les règles de chacun :

- ▷ L'appropriation des Règles d'or par les collectifs de travail est essentielle. La ligne managériale dans son ensemble doit s'impliquer dans cette action ;
- ▷ Les réunions d'équipe, les visites managériales de sécurité et les occasions d'échange, y compris avec les services fonctionnels, sont des opportunités de débats autour des Règles d'or ;

- ▷ L'encouragement à la vigilance partagée et la mise en place de procédures d'arrêt des opérations en cours, en cas d'impossibilité d'application des Règles d'or, renforce la crédibilité et donc l'appropriation du dispositif ;
- ▷ Le tutorat et l'accompagnement des nouveaux arrivants permettent de pérenniser l'appropriation ;
- ▷ Les actions concrètes engagées, avec des résultats visibles à court terme, renforcent l'appropriation des Règles d'or dans les esprits ;
- ▷ Le dialogue social, ouvert à tous autour des Règles d'or, est également un gage de succès de l'appropriation.

2.6 Bâtir et déployer une politique de reconnaissance et de sanction perçue comme juste pour le suivi des Règles d'or

Cette sixième étape va permettre à chacun de comprendre ce qui admissible ou pas et de faciliter la remontée des écarts et des difficultés par rapport à l'application des Règles d'or :

- ▷ La mise en place de Règles d'or impose de clarifier ce qui n'est pas admissible, comme la transgression volontaire des Règles d'or, et ce qui doit être reconnu et valorisé en la matière ;
- ▷ La solidité et la crédibilité d'une telle démarche de mise en place d'une culture juste, suppose qu'elle associe toutes les parties prenantes, en premier lieu les représentants du personnel et les institutions représentatives, sous la forme correspondant aux dispositions réglementaires locales en vigueur ;
- ▷ Il faut savoir reconnaître les bonnes pratiques d'application des Règles d'or et savoir sanctionner les transgressions intentionnelles de celles-ci ;
- ▷ Pour cela on doit veiller à ne pas avoir de décision précipitée et à conduire une analyse approfondie des causes des écarts dans l'application des Règles d'or.

2.7 Intégrer durablement les Règles d'or et pérenniser les pratiques

Cette septième étape doit garantir la pérennité des Règles d'or et de leurs effets :

- ▷ Faire en sorte que « l'effet Règles d'or » perdure et s'ancre dans la vie de l'entreprise est nécessaire pour éviter l'essoufflement habituel ;
- ▷ Leur mise à jour et leur adaptation, pour tenir compte du retour d'expérience, est un bon moyen de relancer la focalisation sur ce sujet ;
- ▷ La prise en compte, à part entière, dans les parcours de professionnalisation des jeunes embauchés et des nouveaux arrivants constitue une mesure indispensable ;
- ▷ Les inclure dans les questionnements réguliers du personnel et dans les enquêtes, rapports d'étonnement et les échanges lors des visites de terrain pour en souligner l'importance première ;
- ▷ Construire un dispositif général d'évaluation et de suivi de leur déploiement et de leur appropriation, au travers d'indicateurs et d'audits, d'enquêtes ou de contrôles adaptés aux conditions de réussite de leur mise en œuvre.

2.8 Assurer la mise en synergie avec les dispositifs équivalents du sous-traitant et réciproquement

Cette huitième et dernière étape consiste à organiser la nécessaire coopération entre donneur d'ordres et sous-traitant sur ce sujet :

- ▷ La mise en synergie des systèmes de Règles d'or du donneur d'ordres et du sous-traitant est souvent essentielle, du fait de l'importance de la sous-traitance et de celle des risques d'accidents graves ;

- ▷ Le dialogue entre le donneur d'ordres et le sous-traitant doit être approfondi sur ce sujet de manière à montrer et à afficher auprès de tous la cohérence et la convergence des deux systèmes ;
- ▷ De façon concrète, il est nécessaire d'utiliser sur le terrain toutes les occasions (causeries communes et visites conjointes d'encadrement) pour montrer et expliquer cette unité de vue et de conviction sur la prévention des accidents graves ;
- ▷ Il est important de faciliter la vigilance partagée et l'interpellation en cas de difficulté d'application des Règles d'or. Le dispositif commun entre donneur d'ordres et sous-traitant doit permettre d'apporter des réponses rapidement ;
- ▷ Pour faciliter l'appropriation commune des dispositifs de Règles d'or, les initiatives en matière de reconnaissance sont des leviers puissants qu'il ne faut pas hésiter à mettre en œuvre en commun.

Deuxième partie

**Présentation détaillée
des 8 principes clés
d'une démarche Règles d'or :
l'essentiel des débats
et les témoignages**

Choisir les Règles d'or en s'appuyant sur une méthodologie structurée et résolument participative

1.1 L'essentiel des débats

Quelles seront ces Règles d'or ? Sur quoi doivent-elles porter ? Qui est concerné ? Comment s'assurer que celles-ci seront compréhensibles pour tous et surtout pertinentes au regard de nos activités, de notre accidentologie, de nos situations à risques ? Autant de questions qui bordent la première étape d'une démarche Règles d'or, car bien choisir ses Règles d'or constitue en soi un premier et important enjeu pour l'entreprise.

1.1.1 Prendre en compte l'historique des accidents via une étude approfondie de l'accidentologie

La première étape à mener pour le choix des Règles d'or est de s'appuyer sur une étude approfondie de l'accidentologie relative aux accidents graves ou mortels survenus au cours des années précédentes. Plus généralement, compte tenu du nombre faible d'événements, il est recommandé d'ouvrir cette étude aux cas de presque accidents. Cette étude doit permettre de relever les situations à risques élevés auxquelles les salariés sont susceptibles d'être exposés. L'acquisition par l'entreprise d'éléments précis sur les causes profondes de ces situations à risques élevés est donc un « prérequis » indispensable. À défaut, ou en complément d'une étude menée en interne, il est possible d'effectuer une recherche de ce qui a été fait par d'autres entreprises dans un secteur d'activité similaire au sien.

C'est majoritairement la filière HSE qui a à conduire ces études ou recherches. Il est préconisé cependant de constituer un groupe plurifonctionnel pour le faire et, en principe, d'effectuer des allers-retours avec les branches ou divisions, filiales ou si possible des entités locales pour recueillir un maximum d'informations sur des situations à risques.

1.1.2 Considérer toutes les activités et les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise

Il existe un fort « *a priori* » implicite que les Règles d'or ne s'adressent qu'aux opérateurs de terrain et sur des situations opérationnelles. C'est évidemment un écueil à éviter. Les Règles d'or doivent toucher directement ou indirectement toutes les activités de l'entreprise et ne sont en aucun cas exclusivement réservées aux opérationnels de première ligne. Ceci, en effet, laisserait entendre que l'entreprise fait porter aux opérateurs de première ligne la responsabilité des accidents.

Il faut donc veiller à considérer toutes les activités et les différents niveaux hiérarchiques. Un exemple typique est celui des commerciaux, trop souvent oubliés dans les démarches engagées en matière de sécurité mais

fortement exposés aux risques d'accidents de la circulation. Il y a aussi le cas des activités logistiques, rarement « cœur de métier » mais qu'il ne faut pas exclure du panorama.

Enfin, on peut très bien intégrer des règles qui renvoient aux pratiques managériales (exemplarité managériale, visibilité) ou à la gestion des conditions de travail par les managers (accessibilité et état des équipements de protection collective et individuels ou des outils, et la gestion des situations dégradées...). C'est un message fort qui est envoyé, puisque ces Règles d'or impliquent les managers au travers des conditions du respect des autres Règles d'or.

1.1.3 Couvrir les situations à risques relatives à la sécurité au poste de travail et à la sécurité des procédés

On ne peut pas totalement dissocier les précurseurs d'accident graves liés aux procédés des précurseurs d'accidents graves liés au poste de travail. D'ailleurs, Reason (1997)¹ a montré que les facteurs de risques latents (*latent conditions*) étaient universels et communs. Aussi, le lien entre sécurité au poste de travail et sécurité des procédés doit être fait ; et les situations à risques couvertes par les Règles d'or doivent aussi bien relever de l'un et de l'autre de ces champs de la sécurité.

1.1.4 Identifier la nature de l'action couverte par la Règle d'or (prévention, récupération, atténuation) et la situer dans le dispositif de prévention

Sur la base du modèle défini à partir des travaux du groupe d'échange sur les précurseurs d'accidents graves et mortels (cf. Fig. 0.1), les Règles d'or ou les principes relevés peuvent être classés suivant quatre grands domaines d'action.

- ▷ **La maîtrise des situations à risques graves et mortels et les défenses (ou barrières associées).**
Il s'agit de la **prévention** directe des risques les plus importants. Ces barrières peuvent être matérielles ou organisationnelles. Elles visent à réduire, voire supprimer le risque à la source. Elles reprennent dans leur libellé la manière de maîtriser le risque, et parfois le risque lui-même. Par exemple : « *Je descends dans la tranchée si la protection contre l'ensevelissement est en place et appropriée* » ; « *Je ne marche ni ne stationne jamais sous une charge suspendue* ». La façon de décrire ces situations et les mesures associées est très variable d'une entreprise à l'autre ;
- ▷ **Les prérequis communs de maîtrise globale de la prévention des accidents graves et mortels.**
Il s'agit des mesures plus générales qui s'adressent à toute une gamme de situations. Les principaux exemples relevés sont : « *l'analyse et le management des risques, la co-activité et les risques y afférents, les procédures de permis de travail* » ;
- ▷ **La maîtrise des perturbateurs chroniques et occasionnels.**
Il s'agit de prévenir les facteurs latents et les causes profondes, qui vont contribuer à la perte de maîtrise (précurseur) pouvant conduire à l'accident grave. Ce sont les cas relevés dans les entreprises en tant que Règles d'or, par exemple de : « *l'usage d'alcool et drogues en situation de travail* » ou « *les communications téléphoniques pendant des activités à risques* » ainsi que : « *ordre et propreté* ». Les perturbations liées au fonctionnement de l'organisation : « *le démarrage ou arrêt d'installation* », « *moyens inadaptés* », « *écart entre préparation du travail et réalisation* », voire également : « *les travaux de maintenance ou leurs suites* », sont beaucoup moins cités dans les Règles d'or des entreprises ;
- ▷ **La maîtrise des actions de récupération et d'atténuation.**
Les autres domaines de maîtrise concernent la récupération et l'atténuation. La récupération vise à empêcher l'accident, alors que le point critique est atteint. C'est le cas, dans les Règles d'or relevées, de « *l'utilisation du harnais* » qui va empêcher la chute ou des procédures « *Stop Card* » qui permettent de faire une réévaluation des risques, en cas de situation jugée anormale. L'atténuation, elle, va limiter les effets de l'accident. Ce sont, en fait, des dispositifs tels que la « *ceinture de sécurité* » ou le « *plan d'urgence* » qui vont réduire l'impact corporel de l'accident pour assurer le transport et les soins rapides des blessés dans les meilleures conditions possibles.

Il faut bien identifier la nature de la Règle d'or choisie de manière à la situer dans le dispositif global de prévention. En effet, elle constitue un élément du système de défense et il est nécessaire de bien analyser les actions

1. Reason, James T. (1997) *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Brookfield Vt., Ashgate

complémentaires qui doivent l'accompagner pour que le système, dans son entier, soit efficace. On comprend parfaitement, par exemple, que la règle qui préconise l'utilisation du harnais lors des travaux en hauteur doit être associée aux actions de mise en place d'une protection collective, de la conception des travaux à la mise en place des installations, pour qu'elle soit comprise et efficace.

1.1.5 Élaborer des règles emblématiques, simples et limitées en nombre

La manière dont sont formulées les Règles d'or mérite une attention toute particulière. Les règles doivent à la fois être claires sur le fond et pouvoir être comprises de tous. Elles sont souvent accompagnées d'attentes qui en précisent la teneur mais peuvent en brouiller le message et limiter leur impact. Elles doivent être autoportantes, percutantes et comprises de tous.

Point clé

Un maximum de 10 Règles d'or

Les Règles d'or doivent absolument être limitées en nombre, ce qui augmentera considérablement les chances de leur appropriation future par les salariés. Au-delà de dix Règles d'or, l'expérience montre que l'assimilation devient difficile.

Ces règles étant considérées comme des règles essentielles applicables par tous, en tout lieu et en toutes circonstances, il est important de les confronter à la réalité du terrain par tout moyen jugé nécessaire par l'entreprise. Il y a lieu de se demander si ces règles sont applicables dans toutes les conditions possibles et imaginables. Le cas échéant, les règles ne passant pas cette épreuve devront être réécrites ou abandonnées. Cette étape pourra notamment être abordée en mode participatif au sein de l'entreprise.

1.1.6 Impliquer les salariés dans l'élaboration des Règles d'or pour qu'elles correspondent aux réalités des situations de travail

Les Règles d'or doivent correspondre à une réalité comprise et connue par les salariés. En ce sens, il apparaît primordial d'impliquer les salariés dans l'élaboration de Règles d'or. L'implication des salariés est une condition pour garantir l'applicabilité des Règles d'or et concourt aussi à favoriser leur appropriation par le personnel. Cette implication peut être assurée en adoptant une conduite participative en phase d'élaboration des Règles d'or à travers des ateliers de coconstruction. Ces ateliers sont très valorisants pour les salariés qui perçoivent que leur compétence et contribution quotidienne sont reconnues par l'entreprise. Elle peut également se vivre au travers des institutions en charge du dialogue social.

Si l'on note la constitution d'équipes plurifonctionnelles pour concevoir les Règles d'or et composer le comité de suivi, l'impression générale est que l'opération est plutôt pilotée par la filière HSE en relation avec la direction générale. Bien que toutes les entreprises associées aux travaux du groupe d'échange s'entendent sur le fait que c'est une limite considérable à la réussite de leurs projets, il y a peu de coconstructions, de leur aveu même. L'analyse des accidents passés, les benchmarks réalisés sont souvent l'affaire des filières HSE. Cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas d'échange avec les autres niveaux de la filière ou des opérationnels, dont des managers de proximité, mais ceux-ci restent assez limités et ponctuels.

Exemple

Implication des salariés

- ▷ L'entreprise a fortement associé les partenaires sociaux dans l'élaboration des Règles d'or.
- ▷ L'entreprise valorise la participation des employés à la rédaction des Règles d'or.

1.1.7 S'assurer de la conformité des Règles d'or aux réglementations concernées

S'assurer de la conformité des Règles d'or aux réglementations concernées. C'est une obligation d'autant plus nécessaire quand les Règles d'or concernent plusieurs types de réglementations et plusieurs pays. On veillera à ce qu'il n'y ait, en aucun cas, des contradictions avec des textes existants, quitte à s'en entretenir avec les autorités responsables. En particulier, on examinera l'ensemble des réglementations concernées, plus particulièrement

celles relatives aux procédés industriels et aux risques technologiques, et celles liées aux situations de travail et à la santé. L'information des autorités en charge du contrôle semble souhaitable. Après le choix des Règles d'or, et vérification de leur conformité au cadre réglementaire, cela ne peut que contribuer à renforcer la crédibilité du système de management de l'entreprise.

Point clé

Résumé sur le choix des Règles d'or

- ▷ Cette première étape de choix des Règles d'or va donner un sens au reste de l'action et à son efficacité ;
- ▷ S'appuyer sur une étude des accidents graves et presque accidents à haut potentiel de gravité, sur plusieurs années, fait appel au vécu des acteurs de l'entreprise. Les analyses d'accident n'ont pas toujours permis de mettre en évidence les causes profondes. Il faut approfondir ces données à partir d'un groupe plurifonctionnel et de situations similaires d'autres entreprises ;
- ▷ Les Règles d'or doivent être limitées en nombre ;
- ▷ Les Règles d'or pour être pertinentes doivent concerner directement ou, indirectement, tous les acteurs de l'entreprise ;
- ▷ L'analyse des accidents graves montre qu'ils sont dus à des situations de travail ou à des procédés. Le lien entre sécurité au travail et sécurité des procédés doit donc être établi pour la question des Règles d'or ;
- ▷ La nature de chaque Règle d'or peut concerner la prévention directe, la récupération et l'atténuation pour limiter les conséquences de l'accident. Des actions plus générales dénommées « prérequis » peuvent s'exprimer au travers de Règles d'or. Bien identifier la nature de l'exigence visée au travers de la Règle d'or permet de la situer dans le dispositif général de prévention ;
- ▷ L'implication des salariés dans la démarche de choix des Règles d'or est importante pour en faciliter le portage et l'appropriation ;
- ▷ Co-construire les Règles d'or, c'est impliquer le plus largement possible les acteurs de l'entreprise au-delà de la filière HSE et des opérationnels. Les filières fonctionnelles qui jouent un rôle indirect important dans la prévention.

1.2 Témoignage

Pourquoi avez-vous déployé une démarche Règles d'or ?

“ En 2013, nous avons constaté que nos progrès sur le taux de fréquence (T_p) n'engendraient pas d'effet sur les accidents graves et mortels. Ce constat était partagé avec les entreprises extérieures. Nous cherchions une bonne pratique pour nous améliorer sur ce sujet ; et certains de nos partenaires mettaient en place des Règles d'or. ”

Comment avez-vous choisi vos Règles d'or ?

“ Nous avons analysé nos 596 accidents mortels enregistrés sur 30 ans. 150 sont liés à des malaises, souvent cardiaques, 120 à des trajets domicile-travail, puis tous les autres plus directement liés aux activités et aux sites. Nous avons donc fait 7 règles vitales pour prévenir les risques en lien avec nos situations de travail et 3 autres règles sur la sécurité routière. En les appliquant à l'organisation et aux employés, on peut éviter 2/3 des accidents ! ”

Comment avez-vous analysé les accidents routiers ?

“ Il y a souvent une « loi du silence » par respect pour le défunt ou parce qu'une procédure judiciaire est en cours. Comme nous ne sommes pas différents des autres citoyens, nous avons arbitrairement décidé de 3 règles vitales au volant : une règle pour le téléphone portable, une pour la vitesse et la ceinture ainsi qu'une pour les drogues et l'alcool. ”

N'est-il pas difficile de choisir et déployer des Règles d'or, hors analyses statistiques ?

“ L'intérêt est la sécurité des salariés. C'est un objectif commun à toute l'organisation. Nous avons une communauté de préven-teurs européens qui a pour habitude de travailler avec les représentants du personnel. Ils étaient là pour la formulation des phrases mais pas uniquement ! Si on ne voulait pas qu'ils soient dans l'opposition, il fallait co-construire dès le début. C'était très important. ”

Exemples de Règles d'or : Prévention des risques 1

(Cas relevés dans des entreprises)

- ▷ Je ne travaille que sur les équipements dont les sources d'énergie sont isolées.
- ▷ Les protections collectives sont en bon état, en particulier les protections machine.
- ▷ Obtenez une autorisation avant de contrôler ou neutraliser un équipement important pour la sécurité.
- ▷ Risque électrique : l'accès aux tableaux électriques et aux armoires (cellules) est limité aux personnes habilitées.
- ▷ Je respecte les 5 opérations de la consignation : je sépare, je condamne, je vérifie l'absence de tension (VAT) et la mise à la terre et en court-circuit (MALT/CCT) immédiatement après la VAT.
- ▷ J'utilise toujours les protections spécifiées quand je réalise des travaux sous tension.
- ▷ Je ne pénètre jamais dans un espace confiné sans autorisation, contrôle d'atmosphère et surveillance.
- ▷ Avant d'entrer dans un espace confiné, je m'assure que l'atmosphère est contrôlée et surveillée pendant toute l'opération.
- ▷ Je descends dans la tranchée si la protection contre l'ensevelissement est en place et appropriée.
- ▷ Je ne marche ni ne stationne jamais sous une charge suspendue.
- ▷ Suivez les instructions du plan de levage.
- ▷ J'accroche mon harnais quand je travaille en hauteur.
- ▷ En hauteur, je porte toujours mon harnais sauf en présence de protection collective et après autorisation.

FIG. II.1.1 – Exemples de Règles d'or : Prévention des risques 1

Donner du sens aux règles d'or et fédérer les équipes autour d'une vision de la sécurité

2.1 L'essentiel des débats

Point clé

Priorité aux risques les plus importants

En préalable, comme cela a été exprimé dans l'introduction de ce *Cahier*, l'approche en matière de culture de sécurité (Daniellou, 2017)¹ doit viser en priorité les risques les plus graves. Les Règles d'or traduisent, au moins en partie, cette conscience partagée des risques les plus importants qui constitue le socle de la culture de sécurité de l'entreprise.

Il est primordial de passer du temps sur cette étape décisive d'une démarche Règles d'or. C'est ce que les experts en conduite du changement nomment « convaincre de la nécessité de changer ». Il revient à se poser la question, comment faire pour que les gens s'approprient la nécessité de changer par les Règles d'or ? Comment faire pour qu'ils partagent la même perception du risque et que cela déclenche des émotions chez chacun, favorisant ainsi l'engagement de tous ? À cette étape, l'entreprise doit chercher à rendre la démarche Règles d'or légitime pour l'ensemble des acteurs concernés. L'implication des salariés en amont est une condition pour les engager, dès le départ, dans les changements qui les concernent directement.

2.1.1 Donner du sens aux Règles d'or pour la prévention des accidents graves et mortels

Créer la volonté de changer suppose, en premier lieu, de donner du sens au changement souhaité. Une Règle d'or n'est pas une règle de plus. Elle est un vecteur de changement de la culture de la sécurité. C'est une règle utile qui évite les accidents graves et mortels. Les Règles d'Or ne doivent pas être interprétées comme des rappels de la réglementation, ou un ensemble de contraintes, mais bien des principes forts de sécurité qui s'appliquent à tous les acteurs, dont les managers et leur mode de management. Ceci ne va pas de soi, malgré le fait que tout le monde comprend l'utilité de préserver la vie. Il s'avère difficile pour les entreprises de faire accepter l'idée par tous les salariés que des Règles d'or, dont évidemment on va évaluer le suivi et mesurer les éventuels écarts, vont permettre à l'entreprise de lutter efficacement contre les accidents graves et mortels. En cela, il faut prendre le temps de construire, partager et porter une vision sécurité dans laquelle elles constituent un véritable levier de progrès vers une meilleure maîtrise des situations à risques graves.

1. Groupe de travail de l'icisi « Culture de sécurité » (2017). *La culture de sécurité : comprendre pour agir*. Numéro 2017-01 de la collection les *Cahiers de la sécurité industrielle*, Institut pour une culture de sécurité industrielle, Toulouse, France. Gratuitement téléchargeable sur : <http://www.icisi-eu.org/>

2.1.2 Le double engagement : direction et salariés

La réussite de ce type de démarche suppose un double engagement de la part de la direction et des salariés.

De son côté, la direction s'engage à assumer un fort leadership de l'action (arbitrage, exemplarité, crédibilité, moyens à disposition) tout en développant diverses pratiques pour favoriser une forte implication des opérateurs dans l'application rigoureuse des Règles d'Or. Quand le volet participatif est bien fait, il contribue à renforcer la rigueur d'application. Il en est de même pour la présence de la direction sur le terrain, décrite comme une pratique de leadership participatif. Cette présence doit aussi être consacrée à certaines observations de mise en œuvre des Règles d'or autour d'un dialogue avec les salariés afin de favoriser les améliorations nécessaires.

De leur côté, les salariés s'engagent à se conformer en appliquant les règles établies, mais aussi à prendre des initiatives en sécurité dans les cas où celles-ci ne seraient pas correctement appliquées par des collègues, y compris par un manager (intervention auprès du collègue, discussion, rappels). Ils doivent arrêter les opérations en cours dès lors que la situation ne permet pas d'appliquer une Règle d'or, signaler cette situation auprès de la hiérarchie et prendre les dispositions qui s'imposent avant de continuer le travail (analyse des risques, mesures compensatoires).

Une charte de double engagement

Exemple

Le double engagement peut se matérialiser à travers une charte signée par les membres la direction et les équipes. Mais attention, une signature ne constitue pas un acquis. Il revient alors à chacun de manifester son engagement et s'assurer qu'il y a bien une convergence des pratiques, dans les discours et les actes, en matière d'application des Règles d'or.

2.1.3 Fournir l'impulsion par la direction de l'entreprise

Créer la volonté de changer suppose également la création du sentiment d'urgence et de gravité ressenti par tous. Cela nécessite une forte implication de la ligne managériale.

Les participants du groupe d'échange sont unanimes : le fait que s'engager dans une démarche Règles d'or doit être une décision de direction. L'impulsion doit provenir du plus haut niveau de la ligne managériale (Top management). Celui-ci doit être en mesure de partager avec ses équipes la nécessité de changer. Il doit porter la vision.

Implication du comité de direction

Exemple

Le comité de direction associe la démarche Règles d'or aux valeurs de l'entreprise, dont le fait que les accidents graves sont inadmissibles.

Le comité de direction communique sur le fait que les Règles d'or sont choisies pour éviter la reproduction d'accidents graves, et ainsi préserver la vie et la santé des salariés, y compris des sous-traitants et de toutes autres personnes situées à proximité des installations.

Le comité de direction comprend l'impérieuse nécessité de faire la distinction claire entre des règles incontournables (« no-go absolus ») et des recommandations dont il est acceptable de s'écarter sous réserve de mesures compensatoires.

Un diagnostic a été réalisé au sein de l'entreprise et met en évidence l'importance de changer et de déployer des Règles d'or. Les résultats ont été communiqués à l'ensemble des salariés, et le comité de direction s'est assuré de leur appropriation par ces derniers.

2.1.4 Impliquer la ligne managériale

Il est essentiel que l'ensemble de la ligne managériale donne le sens du changement et le porte au plus près du terrain.

Implication de la ligne managériale

Exemple

Le comité de direction fait en sorte que la nécessité de déployer une démarche Règles d'or soit partagée par le reste de la ligne managériale, et notamment par l'encadrement de premier niveau qui sera par la suite en charge de l'animation au quotidien des Règles d'or auprès des équipes.

L'ensemble de la ligne managériale est fortement sensibilisé et est prêt à s'impliquer avec détermination dans le déploiement et le suivi de la démarche Règles d'or.

Des films, jouant sur l'émotion, peuvent servir à mettre en discussion et à passer les messages lors des réunions d'information, ou formation du management.

2.1.5 Placer l'organisation au service de la démarche Règles d'or

Lorsqu'elle décide de déployer une démarche Règles d'or, l'entreprise doit placer toute son organisation au service de la démarche. C'est une mobilisation qui, en temps et ressources, n'est pas négligeable. Plus la mobilisation des équipes au départ est importante, plus l'entreprise maximise ses chances d'appropriation des Règles d'or. Par expérience, les membres du groupe d'échange préconisent fortement une démarche participative pour l'élaboration des Règles d'or.

Implication de toute l'organisation

Exemple

L'entreprise s'est donné les moyens de réaliser une étude approfondie de son accidentologie sur plusieurs années pour justifier le choix de certaines Règles d'or. Les accidents, les presque accidents, voire les situations dangereuses, sont correctement renseignés et analysés.

L'entreprise a partagé avec les instances représentatives du personnel, et bien évidemment le CHSCT, la décision de s'engager dans une démarche Règles d'or. Elles doivent en être des partenaires forts tout au long de la démarche.

L'entreprise a organisé des sessions de travail avec les équipes pour co-définir les Règles d'or du site. Tous les niveaux hiérarchiques et tous les métiers sont représentés dans les groupes de travail.

L'entreprise a planifié des sessions d'information et de formation dans un délai relativement court pour communiquer sur les Règles d'or, une fois celles-ci établies. Ces sessions doivent donner la possibilité aux équipes de s'exprimer, et éventuellement critiquer, mais toujours dans un cadre de dialogue social constructif.

Les sous-traitants sont associés à cette étape. L'entreprise doit partager avec eux la nécessité de changer et les intégrer dans sa démarche.

2.1.6 Associer les collectifs de travail et les individus

Les Règles d'or s'appliquent par tous et pour tous. Ici réside, selon les membres du groupe d'échange, une difficulté particulière, celle de s'adresser à tous les collectifs quel que soit leur métier, culture, langue, maturité en matière de sécurité. On comprend, par exemple, que ce n'est pas simple lorsque la démarche « Règles d'or » doit être déployée dans le monde par un groupe international. Autre exemple de difficulté évoqué, lorsqu'il s'agit de sensibiliser des collectifs aux Règles d'or alors qu'ils n'ont pas connu d'accident grave depuis longtemps.

Moyens pour impliquer les collectifs

Exemple

Les porteurs du projet ont longuement travaillé avec le service communication pour accompagner les Règles d'or par une **représentation graphique** (pictogramme simple, photo, image) facilitant leur compréhension par le plus grand nombre de salariés.

L'entreprise prend en compte les diversités culturelles pour partager avec l'ensemble des collectifs de travail, la nécessité d'adopter des Règles d'or. Elle s'est pour cela appuyée sur le management/expert local pour **adapter son discours et la forme du message** à tous les types d'interlocuteurs.

2.1.7 Engager une réflexion sur la culture juste et équitable

Une politique de « culture juste et équitable » va de pair avec la mise en place de Règles d'or. En effet, si cette politique n'est pas déjà en place et si l'on veut conserver une légitimité à ce que l'on a qualifié de « majeur » pour prévenir les accidents graves et mortels, il faut un système de reconnaissance et de réaction juste, adapté, homogène et cohérent.

Définition

La culture juste et équitable

Une culture juste et équitable se traduit par le fait que dans l'entreprise, il existe une ligne claire entre les pratiques acceptables et les pratiques inacceptables qui doivent dans les deux cas faire l'objet d'une réaction de la part de l'organisation.

Cette ligne claire doit être discutée, examinée et légitimée par les membres de l'entreprise dans son ensemble.

La culture juste et équitable favorise une culture transparente, c'est-à-dire la possibilité pour les salariés de communiquer l'existence de situations à risque, d'anomalies, d'erreurs, d'insuffisances qui peuvent affecter la réalisation d'une opération sûre et prévenir ainsi la survenue d'un accident majeur.

La démarche Règles d'or s'inscrit complètement dans ce sens, puisque les Règles d'or délimitent la ligne claire entre l'acceptable et l'inacceptable. Une culture juste et équitable associée à la démarche Règles d'or doit permettre à chacun de signaler toute situation présentant un risque du fait d'un écart par rapport l'application d'une Règle d'or, même s'il s'agit d'une erreur. Il doit être clairement affiché que cette culture juste et équitable s'applique à tous, sans distinction de rôle et fonction dans l'entreprise.

Attention, la politique « culture juste et équitable » peut, si elle est mal pensée et déployée, dégrader le climat de confiance qui existe entre les acteurs de l'entreprise et ainsi limiter la remontée d'information, le signalement des écarts ou les justifications des dérogations à l'application des Règles d'or. À terme, cette politique pourrait alors affaiblir considérablement le niveau d'application des Règles d'or et celui de la maîtrise des risques et des performances en sécurité.

Pour autant, l'existence de cette politique est indispensable. Elle doit faire l'objet d'une application progressive et prendre en compte, de façon la plus objective possible, les faits et les explications de l'acte. Elle est donc nécessaire, mais doit être très bien préparée et élaborée en concertation avec les parties prenantes concernées, tout particulièrement en y associant le CHSCT (ou les instances équivalentes) et les représentants du personnel. Sous ces conditions, elle peut être une garantie de protection contre l'arbitraire et même vis-à-vis des procédures judiciaires.

Point clé

Une politique culture juste dès le début

Il est essentiel d'engager très tôt dans la démarche, une réflexion sur la politique « culture juste et équitable » en y associant le plus grand nombre.

Point clé

Résumé sur la vision partagée de la sécurité et le sens donnés aux Règles d'or

- ▷ Cette étape qui consiste à partager la vision de la sécurité et à donner du sens aux Règles d'or a été un peu négligée dans certaines situations observées, alors qu'elle est plus importante qu'elle ne pouvait paraître au départ ;
- ▷ Rôle du management est essentiel pour expliquer le sens et l'action. L'engagement de tous : collectifs de travail et individus, doit être recherché en les associant par des mesures adaptées au contexte ;
- ▷ Préserver la vie est une valeur partagée et qui peut mobiliser si elle est appuyée par des moyens ad hoc ;
- ▷ L'aspect culturel local, en particulier dans la relation à la mort, est à prendre en compte mais n'est pas essentiel ;
- ▷ La question des sous-traitants est fondamentale, y compris dans cette phase, puisque c'est souvent chez eux que les accidents graves et mortels surviennent. Il faut donc les associer dès cette étape ;
- ▷ Il y a lieu d'avoir un partage du diagnostic de la situation en matière de sécurité ;
- ▷ La mise en œuvre d'une culture de « culture juste et équitable », si elle n'est pas en place, est indispensable afin que chacun sache distinguer ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas plus spécialement pour tout ce qui touche aux Règles d'or.

2.2 Témoignage

Comment donne-t-on du sens aux règles d'or?

“ Un mois après avoir reçu les résultats de notre diagnostic de culture de sécurité, un accident mortel a marqué notre entreprise. Un an après, jour pour jour, nous avons organisé une cérémonie commémorative mondiale marquant le lancement de nos « Règles d'or ». Cela a eu un impact psychologique fort, un accident mortel donne du sens! ”

Comment prépare-t-on cela?

“ Durant 3 mois nous avons « coaché » les managers pour qu'eux-mêmes préparent les opérateurs. Le protocole était identique dans le monde entier. Ils ont argumenté et validé que tout le monde avait compris. Ça se voulait très opérationnel, porté par des leaders, au plus près du terrain. ”

Qu'est-ce qui vous a permis de fédérer les équipes autour de cette vision sécurité?

“ Au même moment, sur chacun de nos chantiers, quel que soit l'endroit, dans tous les pays du monde où nous sommes présents, il y avait un manager qui disait que cela ne devait plus se produire. Son rôle était d'incarner la vision, d'expliquer pourquoi les Règles d'or étaient un outil phare pour contrer les accidents graves et mortels pour chacun de nous. ”

Exemples de Règles d'or : Prévention des risques 2 (Cas relevés dans des entreprises)

- ▷ Je me protège contre les chutes de hauteur, et je protège les autres des chutes d'objets. J'accroche mon harnais quand je travaille en hauteur.
- ▷ Je mets en place des moyens de protection collective par exemple : balisage, étais, élévateurs, etc.
- ▷ Les protections collectives sont en bon état, en particulier les caillebotis, garde-corps.
- ▷ Je maintiens toujours une distance de sécurité vis-à-vis des équipements mobiles.
- ▷ Je me positionne en dehors de la trajectoire des équipements en mouvement.
- ▷ Je m'écarte de toute charge ou engin en mouvement.
- ▷ Positionnez-vous dans une zone sécurisée quand vous êtes à proximité d'engins ou équipements en mouvement.
- ▷ Je ne franchis pas une barrière qui matérialise une zone de levage.
- ▷ Ne travaillez pas sous ou à proximité d'une ligne électrique.
- ▷ Avant de réaliser des travaux avec un point chaud, je m'assure qu'il n'y a pas de risque d'incendie ou d'explosion.
- ▷ Avant l'ascension d'un support, je vérifie son intégrité. J'assujettis mon échelle.

FIG. II.2.1 – Exemples de Règles d'or : Prévention des risques 2

Former et animer une coalition forte pour réussir la mise en place des Règles d'or

3.1 L'essentiel des débats

Une démarche Règles d'or est un projet trop lourd à porter par une direction isolée, s'appuyant par exemple sur le seul responsable HSE. De nombreux échecs dans le déploiement d'une telle démarche s'expliquent par un manque de soutien dans le pilotage et l'accompagnement en interne du projet. Aussi, il apparaît indispensable pour l'entreprise de former et mobiliser une coalition forte, c'est-à-dire un groupe d'alliés à tous les niveaux de l'organisation. C'est sur ce groupe que l'on pourra s'appuyer pour déployer de façon opérationnelle et pérenne les changements souhaités.

3.1.1 Identifier l'ensemble des acteurs clés de la coalition

Les acteurs de la coalition sont ceux qui peuvent être moteurs dans le processus. Leur choix, et leur sollicitation, doivent se faire sous l'angle de la capacité à participer à la construction du « changement ». La ligne managériale, la filière HSE et les partenaires sociaux sont évidemment des acteurs naturels de cette coalition. Mais cette coalition peut s'ouvrir à d'autres types d'acteurs clés, leaders d'opinion. Enfin, il faut également impliquer les autres fonctionnels en dehors de la filière HSE, autant que possible.

Exemple

Un comité local de déploiement

En plus du comité de pilotage restreint, la direction a identifié des acteurs de l'organisation qui constitueront le comité local de déploiement (groupe de travail pluridisciplinaire) en charge du processus. Ce groupe de travail est composé de membres de l'encadrement, des représentants du personnel, des employés des services achats, communication, RH, HSE, ingénierie, des sous-traitants ainsi que des leaders d'opinions issus des différents secteurs et activités de l'entreprise.

3.1.2 Impliquer la ligne managériale dans le premier cercle de la coalition

L'implication du management dans le déploiement d'une telle démarche doit être visible. Il va de soi qu'on attend des managers qu'ils soient exemplaires dans l'application des Règles d'or, qu'ils communiquent régulièrement sur l'importance de leur respect strict et rigoureux, qu'ils mettent en place les conditions qui rendent leur application possible et qu'ils réagissent en cas de non-respect avéré d'une Règle d'or. Bref, qu'ils se montrent leaders sur cette question.

Exemple

Implication du management

La communication des managers rappelle le rôle indispensable de tous dans la maîtrise des risques graves et mortels et insiste sur l'importance d'appliquer les Règles d'or.

Le management **valorise les initiatives et décisions** ayant contribué au respect des Règles d'or.

L'encadrement de premier niveau est **exemplaire** dans l'application des Règles d'or.

3.1.3 Former la ligne managériale à l'animation des Règles d'or

La formation de la ligne managériale reste, bien entendu, une pratique récurrente au sein des entreprises. Dans le cadre de leur démarche, les entreprises développent et déploient des formations axées sur les Règles d'or. La finalité première est l'appropriation par les managers des Règles d'or et des principaux outils associés, comme la politique de reconnaissance et sanction juste. L'idée est bien de fournir aux managers les leviers qui leur permettront d'assumer un leadership fort et favoriser ainsi le respect des Règles d'or au sein de leurs équipes.

Des formations pour les managers

Exemple

L'entreprise a développé une formation qui prévoit des mises en situation autour d'accidents vécus ou évités selon que les Règles d'or ont été respectées ou non.

L'entreprise a mis en place une formation de quatre jours validée par un quiz à la sortie.

L'entreprise a choisi de consacrer sa formation aux « théories de l'engagement » dont l'objectif est de faire en sorte que les managers intègrent les méthodes visant à obtenir un engagement des équipes, en particulier sur les Règles d'or.

L'entreprise fournit aux managers des cas concrets/précis dont ils peuvent se servir dans leur communication vers leurs équipes.

L'entreprise a mis en place un système de recyclage de formation de leurs encadrants tous les trois à quatre ans.

3.1.4 Associer les représentants du personnel et les Instances représentatives du personnel dans la démarche

Le dialogue social est indispensable pour progresser en matière de prévention des accidents graves et mortels, car il constitue un canal privilégié de remontée des informations, de traitement des situations, d'explication et échange entre les membres de l'entreprise.

Parmi les thématiques essentielles à aborder au travers du dialogue social et des organismes paritaires, il y a deux points qui paraissent étroitement liés à la mise en place de Règles d'or :

- ▷ Des Règles d'or reconnues comme applicables par les partenaires sociaux ;
- ▷ L'accord sur les mécanismes de reconnaissance et de sanction (culture juste et équitable).

Ceci doit s'appuyer sur un dialogue régulier et ouvert sur ces questions, entre les représentants des salariés, la direction et la ligne managériale.

3.1.5 Intégrer les autres parties prenantes dans la coalition, fonctions supports et prestataires

Outre la ligne managériale et les partenaires sociaux, la stratégie de déploiement des Règles d'or doit prendre en compte toutes les parties prenantes dans une coalition d'intérêts : achats, communication, RH, HSE, ingénierie, sous-traitants. Trop souvent, ces fonctions sont oubliées dans une démarche Règles d'or. Or, chacun sera un contributeur éminent à la réussite du projet de changement.

L'implication de tous les services

Exemple

Le service achats, ainsi que le service ingénierie sont impliqués dès le lancement de la démarche, facilitant le traitement des situations qui nécessitent la modification, la conception, voire l'achat d'équipements et matériels pour rendre possible l'application des Règles d'or.

Le service communication est impliqué pour fournir aux personnes en charge du déploiement des Règles d'or, un soutien à la mise en œuvre du plan de communication.

Les personnes en charge de la formation sont impliquées pour aider les équipes HSE et le management à bâtir la formation Règles d'or qui sera déployée dans les premiers temps de la démarche.

Les services ressources humaines et juridiques sont impliqués pour concevoir, avec le management et l'équipe HSE, la politique de reconnaissance et réaction juste, en lien avec le règlement intérieur, sur laquelle s'appuiera l'entreprise dans les cas où cela s'avérera nécessaire.

Les sous-traitants doivent également être associés. Un bilan spécifique doit être dressé en particulier avec les sous-traitants les plus réguliers pour traiter cette question. Il faut qu'un inventaire soit fait sur les systèmes de Règles d'or lorsque les deux entreprises donneuses d'ordres et prestataires en disposent. En particulier, les politiques de sanction-reconnaissance des deux partenaires devront être le mieux possible coordonnées sur l'application des Règles d'or communes identifiées. Il est important de prendre en compte le fait que, pour un sous-traitant, les Règles d'or des donneurs d'ordres sont diverses et variées et les écouter attentivement sur les problèmes que cela peut générer.

3.1.6 Identifier les leaders d'opinion et leur confier un rôle dans la coalition

Des leaders d'opinion qui ont une influence importante sur les collectifs de travail ou de métiers doivent être identifiés et écoutés. Ce n'est pas leur position dans l'organisation qui prime, mais leur capacité à mobiliser les membres de l'organisation sur un sujet tel que celui des Règles d'or. Le leader d'opinion est un individu qui, par sa personnalité, sa légitimité, son expertise, son activité, est susceptible d'influencer les opinions ou actions d'un grand nombre d'individus.

Exemple

L'implication des leaders d'opinion

L'entreprise a clairement identifié ses leaders d'opinion et leur confie un rôle dans la conduite du changement (animation de réunion, groupe de travail, lanceur d'alerte, relais, etc.). Ces leaders d'opinion sont chargés de porter les Règles d'or au plus près du terrain. Par leurs actions, ils démontrent l'importance d'appliquer les Règles d'or et se montrent particulièrement attentifs aux situations présentant des risques particuliers.

Point clé

Résumé sur la coalition à former

- ▷ Le rôle du « top management » est essentiel pour expliquer le sens et l'action ;
- ▷ La vision doit être portée par le « top management », mais la stratégie doit associer les différents acteurs de la coalition jusqu'au manager de proximité auquel il faut apporter, dès cette phase, les éléments d'appropriation et la capacité d'animation ;
- ▷ Les représentants du personnel et les instances représentatives doivent être associés aux étapes de la mise en place ;
- ▷ L'intégration des autres services fonctionnels, des partenaires sociaux et des entreprises sous-traitantes dans la coalition est importante pour assurer la réussite de la mise en place et de l'ancrage des Règles d'or. Cela peut se traduire par une équipe pluridisciplinaire tout au long du projet ;
- ▷ Il est nécessaire d'identifier les leaders d'opinion, de leur confier un rôle dans la coalition et de consacrer du temps à les préparer.

3.2 Témoignage

Comment pourriez-vous illustrer l'importance d'une coalition forte pour ce type de projet ?

“ Je vais vous raconter un fait réel. Lors d'un audit sécurité externe d'un site industriel, un échange a lieu entre des membres du CHSCT et le responsable de l'audit, ancien directeur de site. La discussion arrive sur les Règles d'or :

Un membre du CHSCT dit : « Vos Règles d'or... ».

Le responsable répond : « Non, nos Règles d'or ? ».

Le membre du CHSCT : « Vos Règles d'or, on les applique quand elles sont applicables. Quand on ne participe ni à la conception et ni aux déploiements, ce ne sont pas les nôtres. » ”

Exemples de Règles d'or : Récupération

(Cas relevés dans des entreprises)

- ▷ J'interviens si un collègue ou un tiers s'apprête à passer ou rester sous une charge.
- ▷ J'interviens auprès des collègues en situation dangereuse.
- ▷ J'arrête le travail en cas de doute et j'interroge la personne compétente.
- ▷ Je fais valoir mon droit de retrait et exerce mon droit d'alerte lorsque je suis confronté ou que j'observe une situation de risque grave.
- ▷ J'accroche mon harnais quand je travaille en hauteur.
- ▷ Je vérifie l'absence d'énergie (mécanique, chimique, électrique, fluides sous pression, etc.) avant le début des travaux.

FIG. II.3.1 – Exemples de Règles d'or : Récupération

Repérer les obstacles à l'application des Règles d'or, les traiter et organiser la réponse

4.1 L'essentiel des débats

“ Il ne faut imposer des choses que si on peut les appliquer. ”

Les Règles d'or doivent être applicables et appliquées à tout moment et en toutes circonstances. C'est pour cela qu'il est essentiel de ne pas en rester aux principes généraux sur les Règles d'or mais de se mettre d'accord sur la façon dont les Règles d'or se déclinent de manière opérationnelle pour chacun. En cela, il apparaît judicieux que toute démarche Règles d'or comporte un processus de repérage et de traitement des situations susceptibles d'empêcher l'application rigoureuse des Règles d'or.

4.1.1 Identifier les obstacles techniques et organisationnels à l'application des Règles d'or au cours d'une phase transitoire de mise en place

Dès lors qu'une entreprise décide de mettre en place une démarche Règles d'or, elle s'engage automatiquement à s'assurer de son applicabilité et à en préciser les conditions techniques et organisationnelles rendant le suivi rigoureux de celle-ci possible. Les obstacles à l'application des Règles d'or peuvent être liés à la conception technique de l'installation (configuration de machines obligeant les salariés à adopter des gestes et postures inadaptés, absence de point d'accroche pour la mise en place d'un harnais). D'autres obstacles peuvent découler de l'organisation du travail (temps d'intervention, effectif, etc.), ou encore survenir du fait d'imprévus et aléas en cours d'intervention (panne, conditions météorologiques, disponibilité d'un équipement, changement dans l'organisation du travail, absence d'un employé, etc.). Le rôle de l'encadrement des équipes est essentiel dans cette phase, il doit être étroitement associé au choix et à la définition des modalités de mise en place.

Certains de ces obstacles peuvent être anticipés, d'autres sont gérés en temps réel. Quel que soit le type d'obstacle, l'entreprise doit se doter d'une organisation capable de les traiter efficacement, sous peine de voir progressivement mais sûrement l'application des Règles d'or s'étioler dans le temps.

Institutionnaliser une phase transitoire de mise en place

Point clé

Une étape importante consiste à institutionnaliser une phase transitoire de mise en place. Cette phase commence avant le déploiement effectif et se poursuit sur une durée définie par l'entreprise en fonction du nombre de cas qu'elle prévoit de traiter.

Durant cette phase, les équipes et les membres de la coalition sont mobilisées pour détecter toute situation susceptible d'empêcher l'application rigoureuse des Règles d'or, d'en informer la hiérarchie, de proposer les modifications nécessaires et de corriger la situation dans les plus brefs délais.

Enfin, il est important que l'entreprise enrichisse régulièrement son retour d'expérience au fur et à mesure que ses salariés sont confrontés à des obstacles « imprévus » rendant l'application rigoureuse de la règle impossible. Ce retour d'expérience doit être porté à la connaissance des équipes pour leur permettre de mieux anticiper les situations et/ou de savoir les gérer de manière efficace.

4.1.2 Identifier les éventuels conflits potentiels ou incohérences entre Règles d'or et autres injonctions

La question difficile est très souvent celle de la cohérence des Règles d'or avec les nombreuses prescriptions venant de sources différentes. Par exemple, il arrive que le plan de circulation aménagé, du fait d'aléas survenus sur le site, puisse autoriser d'utiliser une zone où il y a un risque de heurt avec un engin en mouvement, en contradiction avec la Règle d'or correspondante.

Au cours de la phase transitoire, une réflexion doit être menée visant à faire en sorte que toutes les prescriptions soient examinées sous l'angle de leurs conflits potentiels avec les Règles d'or et que l'arbitrage favorise systématiquement celles-ci.

4.1.3 Institutionnaliser le droit de dire « stop » lorsque les conditions ne sont pas réunies pour appliquer une Règle d'or

Toutes les entreprises s'accordent sur ce point : il est fondamental que chaque salarié puisse librement et en confiance dire « stop » lorsqu'il se trouve confronté à une situation dans laquelle il lui est impossible d'appliquer strictement la règle selon les termes définis par celle-ci.

Point clé

Pouvoir dire « stop »

L'entreprise assume que les Règles d'or s'imposent à tous et peuvent être invoquées pour justifier des refus d'intervenir dans une situation dangereuse pour laquelle elles ne sont pas applicables.

L'entreprise offre la possibilité à chaque salarié de disposer d'un moyen d'alerte simple et qui n'est soumis à aucune pression hiérarchique, si celui-ci est exposé à une situation dans laquelle il lui est strictement impossible d'appliquer une ou des Règles d'or.

Attention, permettre à chaque salarié de dire « STOP » ne signifie pas que celui-ci le fera.

L'analyse *a posteriori* de nombreux accidents graves a mis en évidence que, très souvent, pour des raisons multiples, le ou les salariés impliqués (équipe de terrain, encadrement, sous-traitant) poursuivent le travail bien que la situation présente une configuration contraire à l'application d'une Règle d'or.

Ces cas s'expliquent par des raisons multiples, dont le traitement en profondeur est difficile :

- ▷ Je suis venu pour faire, c'est mon job ;
- ▷ Je pense que la production est plus importante que la sécurité ;
- ▷ Je n'ai pas conscience des risques ;
- ▷ J'ai besoin de montrer à mon entreprise que je suis un boss ;
- ▷ Je ne me pose pas de question ;
- ▷ Je pense que je m'en sortirai toujours (mes propres compétences et expériences sont plus efficaces) ;
- ▷ N'importe qui ferait comme moi ;
- ▷ Ne pas faire, c'est dévalorisant, c'est faire preuve d'incompétence ;
- ▷ Je me sens qualifié/compétent ;
- ▷ Je ne souhaite pas interrompre l'opération pour ne pas faire prendre du retard ;
- ▷ On n'a pas le temps, on ne peut pas se permettre de prendre du retard sur le planning ;
- ▷ J'ai peur de la réaction de mes collègues, de la hiérarchie, du client ;
- ▷ Je ne sais pas que je peux m'arrêter ;
- ▷ Je ne sais pas que je dois m'arrêter ;
- ▷ Je ne vois pas le risque ;
- ▷ Mon chef me voit faire et ne m'a rien dit ;
- ▷ Les HSE sont sur place, ils vont bien le voir ou ont vu et laissent faire ;
- ▷ J'ai déjà eu des remarques ;
- ▷ J'ai besoin de pousser mes limites dans un travail routinier ;
- ▷ Je ne connais pas d'autre façon de faire ;
- ▷ La sécurité, ce n'est pas mon truc.

C'est souvent à l'issue d'un long travail que l'entreprise parvient à éradiquer ces accidents qui auraient pu être évités si le salarié ou l'équipe s'étaient arrêtés à temps.

4.1.4 Décider du processus d'arbitrage en cas de difficulté d'application d'une Règle d'or

Le processus de décision, en cas de difficulté d'application d'une Règle d'or, doit être défini et connu de tous. Il s'agit de bien préciser le canal de remontée de l'information, par la voie hiérarchique, voire d'autres voies si besoin, et de définir les délégations de pouvoir nécessaires à l'arbitrage sur les actions à décider dans ces situations. Les modalités du retour d'expérience sur ces cas doivent être définies et les enseignements doivent être tirés par le pilotage de la démarche Règles d'or.

4.1.5 Prévoir les dérogations exceptionnelles aux Règles d'or et garantir le processus de signalement et de traitement immédiat

Il existe de très rares cas, où une situation de travail peut contraindre l'entreprise à « devoir déroger à une Règle d'or ». Ces dérogations très exceptionnelles ne peuvent en effet se justifier que dans des situations très particulières et extrêmement délimitées. Elles doivent avoir été validées et transcrites par écrit de façon collégiale en présence de la hiérarchie. Des mesures compensatoires doivent être mises en place pour garantir un niveau de maîtrise optimal. Le signalement de ces dérogations est vivement encouragé pour enrichir le retour d'expérience et permettre à l'entreprise de mettre en place les actions nécessaires afin d'éviter la reproduction de cette dérogation.

Les dérogations exceptionnelles aux Règles d'or ne doivent en aucun cas être un sujet tabou, au risque que sur la durée elles soient opérées de façon individuelle, mal maîtrisées et cachées.

Gestion d'une dérogation exceptionnelle

Exemple

L'entreprise prévoit les cas de dérogations exceptionnelles et a clairement défini et communiqué les critères ainsi que le processus de décision qui déterminent le caractère « inévitable » de la dérogation.

L'entreprise a conçu un processus permettant un traitement collectif, efficace et en sécurité de ces situations particulières.

Dès l'identification d'une situation obligeant à une dérogation exceptionnelle, l'entreprise réunit un comité de décision constitué de personnes habilitées à prendre des décisions de ce type pour décider collectivement de la stratégie à adopter. La dérogation et les mesures compensatoires sont formalisées par écrit.

L'entreprise favorise le signalement des cas où une dérogation a été réalisée pour faire évoluer la situation et empêcher la reproduction d'une autre dérogation sur une situation identique.

L'entreprise prévoit de mettre en place un dispositif pour enregistrer et traiter les situations de conflit dans l'application des règles.

Résumé sur les obstacles à l'application des Règles d'or

Point clé

- ▷ La crédibilité des Règles d'or dépend de leur applicabilité dans toutes les circonstances ;
- ▷ Les impossibilités d'application des Règles d'or doivent donc être identifiées et traitées de façon transparente et connues de tous ;
- ▷ Le dispositif d'alerte permettant aux opérateurs de signifier l'impossibilité d'application des Règles d'or et d'arrêter si nécessaire les opérations en cours doit être défini et porté à la connaissance de tous. Les modalités d'arbitrage (dont les délégations pour décider) font partie du dispositif ;
- ▷ Les modalités de mise en œuvre d'une dérogation exceptionnelle à l'application des Règles d'or doivent être définies et diffusées à toutes les personnes concernées.

4.2 Témoignage

Ligne de procédé à consigner :

“ Les conditions de consignation ne sont pas requises du fait du manque d'équipements (robinet, purge...) ”

Dans ce cas, il est nécessaire d'adopter des mesures dérogatoires pour réaliser la consignation, dans l'attente de la remise à niveau des installations.

Exemples de Règles d'or : Atténuation

(Cas relevés dans des entreprises)

- ▷ Opérations en usine : des procédures doivent être définies pour les plans d'urgence.
- ▷ Je localise les dispositifs de sécurité du site (point de rassemblement, accès d'évacuation, douche, téléphone, extincteur, etc.).
- ▷ Port des équipements de protection individuelle (EPI) : toute personne doit porter l'équipement de protection individuelle adaptée à la zone et au travail réalisé.
- ▷ Je porte mes équipements de protection individuelle (EPI).
- ▷ Équipements de protection : j'utilise des équipements de protection adaptés à mon activité.
- ▷ Pas d'accès aux installations et pas de travaux sans port des EPI généraux et spécifiques. Les règles de port des EPI sont clairement définies et communiquées.
- ▷ J'attache ma ceinture et respecte les limitations de vitesse.
- ▷ Je me soumetts aux contrôles d'exposition ACD (agents chimiques dangereux). En cas de doute, j'en parle avec le médecin du travail. Je porte un film dosimétrique et j'évite soigneusement tout risque de contamination.
- ▷ Je porte toujours un gilet de sauvetage quand je travaille à proximité de l'eau en absence de protection collective.

FIG. II.4.1 – Exemples de Règles d'or : Atténuation

Favoriser l'appropriation des Règles d'or par les collectifs de travail

5.1 L'essentiel des débats

Déployer une démarche Règles d'or est une action emblématique pour l'entreprise. Les changements dans les pratiques, les manières de penser et d'agir qui l'accompagnent sont importants. Toute personne intervenant de façon régulière ou de façon plus occasionnelle sur le site doit se sentir complètement concernée par une telle évolution.

Si les étapes précédentes ont été respectées, la mise en œuvre des Règles d'or peut s'engager, avec un maximum de chances que les salariés se mobilisent pour leur déploiement. L'entreprise doit alors organiser une animation des collectifs de travail autour des Règles d'or.

5.1.1 Mobiliser la ligne managériale dans l'animation des collectifs de travail, en prenant en compte leurs spécificités culturelles, et la soutenir via un plan de communication régulièrement enrichi

L'appropriation des Règles d'or par les salariés suppose une forte implication managériale. Elle doit se traduire par un portage de ces règles au travers d'actes de management tels que les réunions de sécurité, les visites de sécurité, les audits, etc. Cette démarche doit être construite en prenant en compte la situation existante, en particulier les différences culturelles entre les collectifs et plus largement entre les pays concernés.

Pour les aider dans ce portage, l'entreprise doit concevoir et déployer un plan de communication vers l'ensemble des salariés de l'entreprise. Plusieurs bonnes pratiques ont été partagées au cours des réunions du groupe d'échange.

Le plan de communication sur les Règles d'or

Exemple

Certaines entreprises prévoient une communication différenciée entre les managers et les salariés alors que d'autres préfèrent une communication similaire.

L'entreprise prévoit d'adapter sa communication, et tout particulièrement son vocabulaire et les exemples choisis, en fonction des métiers, postes, sites, voire pays, qui composent le groupe pour une plus grande appropriation de tous.

L'entreprise a institutionnalisé un logo « Règles d'or ».

L'entreprise prend en compte les différences culturelles pour rendre son discours et sa communication plus en ligne avec les valeurs et croyances des salariés concernés.

L'entreprise s'appuie énormément sur le management local pour communiquer sur les Règles d'or en lui laissant certains degrés de liberté pour ajuster sa communication aux équipes.

L'entreprise a bâti son plan de communication de telle sorte que, chaque mois, il y ait un focus sur une Règle d'or.

Les salariés ont adopté un rituel qui vise à régulièrement communiquer sur les Règles d'or.

En complément du plan de communication, la diffusion générale de supports reprenant les Règles d'or est très souvent utilisée par les entreprises.

Les supports de communication

Exemple

L'entreprise diffuse les supports des Règles d'or au format de poche, pour que chacun puisse les avoir sur lui.
L'entreprise accompagne son plan de communication par des plaquettes pour une diffusion à grande échelle, des affiches (photo, poster, bandes dessinées), des vidéos et films ou autres supports de communication (agenda, tapis de souris, clés USB, etc.).

5.1.2 Articuler les réunions d'équipes ou autres rencontres périodiques autour des Règles d'or et leur donner du sens

Les réunions d'équipes ou autres rencontres périodiques (point sécurité, minute sécurité, causerie, quart d'heure sécurité, etc.) doivent systématiquement être utilisées par le management pour évoquer les Règles d'or. La fréquence et la durée de ces réunions sont différentes d'une entreprise à l'autre. Il incombe toujours aux managers de communiquer et de mettre en discussion au sein des équipes un certain nombre de messages relatifs aux Règles d'or et de repérer certaines difficultés d'application.

Des réunions sur les Règles d'or

Exemple

L'entreprise conçoit de faire un gros effort pour former les managers aux causeries et aux « quarts d'heure » sécurité.
Lors des réunions d'équipe, le manager procède au relevé d'éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des Règles d'or.
Les réunions d'équipe sont pensées comme un véritable temps d'échange et de dialogue consacré à la réflexion sur l'application des Règles d'or, le traitement des écarts et des bonnes pratiques identifiées par les membres de l'équipe.
L'entreprise fait attention à bien intégrer les « non opérationnels » (services support fonctionnels et logistiques) souvent négligés à tort.

5.1.3 Réaliser des visites managériales avec un zoom particulier sur les Règles d'or

D'une manière générale, les visites managériales semblent se professionnaliser. Pour la démarche Règles d'or, elles sont une occasion de s'assurer de la bonne compréhension des règles. C'est aussi l'opportunité d'en rappeler certaines, le cas échéant, et de permettre au management d'aller au contact du terrain pour repérer les obstacles à leur application, traiter les éventuels écarts et encourager les comportements de conformité.

5.1.4 Encourager la « vigilance partagée » et motiver les salariés à intervenir auprès des collègues en situation à risques

La « vigilance partagée » est une démarche qui progressivement se déploie dans les industries. Elle a comme ambition que chaque salarié intervienne auprès d'un collègue, y compris d'un manager, si ce dernier s'expose à une situation à risque, afin qu'il adopte une bonne pratique de sécurité.

Elle apparaît donc très complémentaire à la démarche Règles d'or, puisque l'entreprise a tout intérêt à motiver son personnel à intervenir dans les cas où une ou plusieurs Règles d'or seraient contournées.

La vigilance partagée

Exemple

L'entreprise a mis en place un programme d'observation croisé qui a pour objectif de former les salariés à intervenir de façon efficace auprès de leurs collègues en situation de non-application de Règles d'or.

5.1.5 Faire de chacun un acteur du repérage et de l'identification des situations où il y a des difficultés à appliquer les Règles d'or

Il est primordial que les salariés puissent repérer les situations où il y a des difficultés d'application des Règles d'or. D'autre part, il faut que ces situations soient connues de la hiérarchie et traitées rapidement pour ne pas laisser une dérive s'installer dans le temps. L'entreprise doit donc particulièrement insister sur ce volet auprès de ses salariés et de mettre en place le système de remontée d'informations adapté.

Un système de remontée d'informations

Exemple

Les salariés disposent d'un dispositif qui enregistre les cas où il y a conflit dans l'application d'une Règle d'or.

5.1.6 Mettre en place une procédure d'alerte et d'arrêt de type « carte stop » ou appliquer celle(s) qui est ou sont déjà en place

Il s'agit d'un symbole, au-delà de l'outil. Souvent représenté par une carte de couleur verte/rouge, signée par la direction de l'entreprise, cette procédure permet à n'importe quel salarié témoin d'une pratique ou d'une situation dangereuse exposant un collègue, un supérieur ou un intervenant d'entreprise extérieure, de réagir immédiatement pour encourager la personne à prévenir le risque et lui signaler son écart par rapport à une Règle d'or, afin d'éviter un accident.

Une « Stop-Card » liée aux perturbateurs

Exemple

Une entreprise a développé des méthodes pour prévenir les risques liés aux perturbateurs qui peuvent entraver le respect de certaines Règles d'or. Ce dispositif demande aux opérateurs et/ou managers opérationnels d'arrêter les opérations en cours en cas d'apparition conjointe de trois « perturbateurs ».

Par exemple, « un jeune inexpérimenté », « un premier usage d'un équipement après une maintenance », « une pression commerciale importante » ; ceci se traduit par trois « feux orange ».

Ce type de « Stop-Card » déclenché par cumul de facteurs de risques, dans le cas d'une situation à risques graves ou mortels, conduit les acteurs à s'arrêter pour réévaluer les risques et pour prendre les mesures adaptées à la situation.

5.1.7 Utiliser le tutorat et impliquer des tuteurs dans l'action d'appropriation des Règles d'or par les salariés nouvellement embauchés¹

De nombreuses entreprises ont mis en place un système de tutorat ou de compagnonnage qui vise à aider les nouveaux arrivants à connaître et s'approprier progressivement les mesures essentielles de sécurité tout particulièrement les Règles d'or, en complément de leurs formations reçues à l'accueil.

Les nouveaux arrivants

Exemple

Les contenus de « l'induction » (formation des nouveaux entrants sur opération ou chantier) et l'accueil des nouveaux arrivants, incluent très largement une séquence sur les Règles d'or.

L'entreprise cherche à professionnaliser davantage le processus de tutorat en délivrant, par un responsable d'entité de niveau élevé, l'habilitation du nouvel arrivant au bout de six mois.

L'entreprise a équipé les nouveaux arrivants de moins de 6 mois d'un casque vert « *short worker* », de manière à ce qu'ils soient spontanément assistés par les plus anciens.

1. Les Règles d'or peuvent intégrer l'accompagnement de divers stades de l'évolution de carrière.

5.1.8 Mettre en œuvre des actions « *quick wins* » permettant de faire vivre la dynamique

Une démarche Règles d'or est un projet emblématique (stratégique, en rupture avec le passé, ayant un impact important sur la culture de sécurité) pour l'entreprise qui mobilise l'ensemble du personnel. Elle nécessite de maintenir des efforts dans la durée. Qui dit « emblématique », dit aussi qu'il s'agit d'un projet sur le long terme. Les changements dans les pratiques et dans les performances en sécurité ne sont pas immédiatement visibles par les salariés. Les facteurs de démobilisation et d'échec qui jalonnent le chemin sont nombreux (changement d'équipe de direction, projet en parallèle exigeant, accident important qui remet tout en cause, mauvais traitement d'un écart à une règle, etc.). Bref, une démarche Règles d'or est un projet semé d'embûches.

Pour contrebalancer ce phénomène, il importe pour l'entreprise de concevoir et de mettre en place à intervalles réguliers des actions à effets rapides et visibles afin de maintenir une dynamique de mobilisation générale.

Une action « *quick-win* » (victoire rapide) se caractérise par :

- ▷ Une action liée au changement et dont le succès est visible par les acteurs engagés et à un effet positif pour eux ;
- ▷ Une action rapide et facile à mettre en œuvre (coût, moyens humains, techniques et organisationnels faibles).

Ces actions peuvent se matérialiser par des petits challenges entre équipes sur des initiatives nouvelles, la valorisation de pratiques positives, des films témoignages, la création d'objets dérivés, etc.

5.1.9 Avoir un dialogue social ouvert sur la question des Règles d'or

Le CHSCT ou l'organisme équivalent doit être un interlocuteur naturel en phase de déploiement des Règles d'or. Ce déploiement est un objectif consensuel des relations sociales dans la mesure où il s'agit d'un moyen efficace de prévention des accidents graves. Le dialogue doit être ouvert et constructif afin de partager régulièrement sur la réalité des situations en faisant état de difficultés d'application des Règles d'or. Celles-ci doivent pouvoir être discutées et traitées de façon collective.

L'implication du comité d'établissement est également nécessaire, notamment dans la mesure où les questions organisationnelles sont de son ressort. Les organisations syndicales peuvent être des interlocuteurs importants pour un meilleur signalement et un meilleur traitement des problèmes d'application des Règles d'or.

En résumé sur l'appropriation des Règles d'or par les collectifs

Point clé

- ▷ L'appropriation des Règles d'or par les collectifs de travail est essentielle. La ligne managériale dans son ensemble doit s'impliquer dans cette action ;
- ▷ Les réunions d'équipe, les visites managériales de sécurité et les occasions d'échange, y compris avec les services fonctionnels, sont des opportunités de débats autour des Règles d'or ;
- ▷ L'encouragement à la vigilance partagée et la mise en place de procédures d'arrêt des opérations en cours en cas d'impossibilité d'application des Règles d'or renforce la crédibilité et donc l'appropriation du dispositif ;
- ▷ Le tutorat et l'accompagnement des nouveaux arrivants permettent de pérenniser l'appropriation ;
- ▷ Les actions concrètes engagées, avec des résultats visibles à court terme, renforce l'appropriation des Règles d'or dans les esprits ;
- ▷ Le dialogue social, ouvert à tous autour des Règles d'or, est également un gage de succès de l'appropriation.

5.2 Témoignage

Comment avez-vous favorisé l'appropriation des Règles d'or ?

“ Nous avons appliqué la théorie de l'engagement. Car l'autorité, la persuasion, la formation et l'information sont indispensables mais présentent une efficacité limitée. En collaboration avec le professeur Robert-Vincent Joule, nous avons conçu un modèle de réunion spécifique d'engagement au respect des « Règles qui sauvent ». Nous voulions créer un moment de partage sur la sécurité, collectif et participatif, sur les activités et les risques encourus. ”

Concrètement, sur quoi portaient les échanges des groupes ?

“ Pour commencer, le collectif de travail visionne une courte vidéo d'accident et de ses conséquences pour illustrer les « Règles qui sauvent », générer une émotion et déclencher la réflexion. Ensuite, il est procédé à l'identification et l'analyse des écarts possibles, de ce qui conduit à déroger à la règle : les circonstances, les facteurs techniques, organisationnels ou comportementaux... pour s'efforcer de faire émerger des actions d'améliorations concrètes, de façon à atteindre les comportements attendus. ”

Comment avez-vous favorisé l'ancrage des règles et des comportements de conformité ?

“ Réunir dix personnes durant une heure permet l'expression et l'engagement. Pour pérenniser, il faut commencer par concrétiser les actions qui ont émergé durant les échanges. Ces règles doivent être centrales, dans les échanges, les arbitrages et le portage de la sécurité par le management, notamment durant les visites sur le terrain. Les managers sont la clé, ils doivent être fortement engagés dans la démarche, il y va de sa crédibilité. ”

Parlez-nous des effets bénéfiques, non attendus dans ce type de démarche d'engagement ?

“ Cette démarche valorise les collaborateurs opérationnels comme acteurs premiers de leur sécurité et de celle des autres. Elle permet d'aborder la notion de vigilance partagée, essentielle à appliquer lorsqu'un non-respect des « Règles qui sauvent » est constaté. C'est l'opportunité de libérer la parole sur l'organisation du travail, les comportements, la technique... et aussi, l'occasion de transmettre un certain savoir-faire ou savoir-être. Cela nous permettra aussi de progresser sur le chemin d'une sécurité gérée, indispensable à une résilience de l'organisation. ”

Exemples de Règles d'or : Prérequis communs 1

(Cas relevés dans des entreprises)

- ▷ Je suis responsable de ma sécurité et de celle de ceux qui m'entourent.
- ▷ Je prends connaissance, je comprends, j'applique et je fais appliquer les consignes.
- ▷ Je n'engage aucune opération non préparée et j'exclus toute improvisation.
- ▷ J'adopte, en toutes circonstances, une attitude de « vigilance réciproque » vis-à-vis de mes collègues et des tiers.
- ▷ Je prends en compte les risques de co-activité, lors de la préparation de mon intervention (ceux que je génère ou que je subis avec mes collègues ou des tiers).
- ▷ Je prends en compte les activités des autres dans la préparation et l'exécution de ma tâche.
- ▷ Je prends en compte la sécurité dans la préparation et la réalisation de mes missions.
- ▷ Les procédures opérationnelles doivent être écrites, à jour et conservées.
- ▷ Travaux de maintenance : les mesures de sécurité suite à analyse de risque doivent être rigoureusement observées.
- ▷ Je ne commence à travailler qu'après avoir bien compris ma mission. Je ne réalise que la tâche que m'a confiée ma hiérarchie.
- ▷ Je travaille uniquement sur les tâches relevant de ma compétence et que m'a confiées ma hiérarchie.

FIG. II.5.1 – Exemples de Règles d'or : Prérequis communs 1

Bâtir et déployer une politique de reconnaissance et réaction perçue comme juste pour le suivi des Règles d'or

6.1 L'essentiel des débats

L'amélioration de la sécurité passe par le renforcement des comportements de sécurité positifs et par une non-tolérance des transgressions délibérées des Règles d'or. Dans cette optique, l'entreprise doit disposer d'un processus par lequel elle reconnaît et réagit de façon juste, cohérente, homogène et transparente, avec des critères négociés, et des modalités d'action définies à l'avance. En effet, « *les formes de reconnaissance positive (compliments, récompense) ou négative (rappel à l'ordre, réprimandes, avertissement, sanctions négatives) dont les acteurs sont témoins, conditionnent la confiance qu'ils accordent au management et le comportement qu'ils vont adopter face à une situation dangereuse* »¹.

Point clé

Culture juste et Règles d'or

Le processus de culture juste doit être porté par le plus haut niveau de l'entreprise et établi, de préférence en même temps que les Règles d'or, en concertation avec toutes les parties prenantes, plus particulièrement les représentants du personnel, afin d'être admis et partagé au sein des équipes.

6.1.1 Établir la politique de reconnaissance et sanction juste en associant les représentants du personnel

Une politique de reconnaissance et sanction dans laquelle les représentants du personnel sont impliqués est très productive mais peu d'entreprises peuvent en témoigner. Les positionnements trop marqués des acteurs, bien que respectables, rendent difficile le rapprochement vers une vision commune et renforce le maintien du *statu quo* :

- ▷ D'un côté, les managers ont un positionnement généralement favorable à la sanction négative, levier qu'ils jugent efficace. Ils ont tendance à minimiser le volet de reconnaissance positive et craignent que le sujet soit abordé uniquement sous l'angle financier ;
- ▷ De leur côté, les représentants du personnel ont un positionnement généralement opposé à la sanction négative, jugée dangereuse car elle peut porter atteinte à la transparence et induire la manipulation des réalités. Ils privilégient un renforcement de l'analyse des causes profondes des comportements : comprendre pourquoi et comment quelqu'un a été « poussé à l'erreur ». À l'inverse, ils sont favorables à la reconnaissance qu'ils estiment cruellement manquer dans l'entreprise.

Le sujet est donc une pierre d'achoppement en entreprise qui se conclut souvent par une élaboration des Règles d'or par la direction « dans son coin » et un portage particulièrement difficile auprès du terrain.

1. Groupe de travail de l'Icsi « Culture de sécurité » (2017). *La culture de sécurité : comprendre pour agir*. Numéro 2017-01 de la collection les *Cahiers de la sécurité industrielle*, Institut pour une culture de sécurité industrielle, Toulouse, France. Gratuitement téléchargeable sur : <http://www.icsi-eu.org/>

Quelques entreprises ont réussi à garantir la représentativité (métier, hiérarchique, syndicale) du groupe de travail en charge de l'élaboration de la politique sur un mode résolument participatif. Pour y parvenir, elles ont passé beaucoup de temps à se mettre d'accord sur les bénéfices que le déploiement d'une telle politique entraînerait à terme.

En travaillant de cette manière, l'entreprise se donne toutes les chances de disposer d'un processus connu, compris et admis de tous, par lequel :

- ▷ Elle valorise les comportements exemplaires et conformes ;
- ▷ Elle admet le droit à l'erreur, encourage la transparence et le climat de confiance ;
- ▷ Elle réagit de façon juste en cas de violation en faisant la part des choses entre la responsabilité de l'opérateur, de l'encadrement et des autres acteurs de l'organisation ;
- ▷ Elle sanctionne uniquement dans les cas justifiés.

D'autres principes ont été largement suivis dans l'élaboration de la politique :

- ▷ Ne pas sous-estimer le temps (un an et demi, en moyenne) ;
- ▷ Des allers-retours permanents avec la réglementation (regard juridique et réglementaire) ;
- ▷ Pas de mise en œuvre si la politique n'a pas été testée sur des situations réelles (valider la performance des outils).

6.1.2 Reconnaître les cas de bonne application des Règles d'or

La reconnaissance a un effet durable sur les pratiques à bien des égards. Elle concerne aussi bien l'individu, le collectif, le terrain, le management, les fonctions supports, le personnel interne et celui des entreprises extérieures. En outre, elle permet de :

- ▷ Développer un climat positif propice à l'émergence des comportements en sécurité vis-à-vis des Règles d'or ;
- ▷ Encourager les équipes pour favoriser le renouvellement des comportements en sécurité ;
- ▷ Promouvoir pour partager, capitaliser et progresser collectivement ;
- ▷ Valoriser les individus et les reconnaître comme professionnels soucieux des problématiques de sécurité.

Si la reconnaissance des contributions des salariés est déséquilibrée en privilégiant les sanctions négatives, l'encadrement crée une raison majeure de désengagement des équipes. L'entreprise doit veiller à mettre en avant la reconnaissance positive au regard des sanctions négatives pour encourager le respect des Règles d'or. Une communication positive pour les cas où les Règles d'or ont été respectées et ont permis d'éviter les accidents est également vivement conseillée.

Cette reconnaissance s'appuie sur une méthode et une communication structurées et établies en amont par le management, les fonctions RH et HSE, les salariés ainsi que leurs représentants.

Comportements donnant lieu à une reconnaissance

Exemple

La reconnaissance peut s'appliquer pour les comportements suivants (liste non-exhaustive) :

- ▷ Amélioration technique et organisationnelle en faveur de l'application d'une Règle d'or ;
- ▷ Sécurisation d'une zone « à risque » où une Règle d'or ne peut pas s'appliquer ;
- ▷ Implication personnelle et exemplarité sur le sujet des Règles d'or ;
- ▷ Intervention personnelle pour faire cesser une situation à risque (faire un stop) ;
- ▷ Réaction aux écarts aux règles ou corriger la situation anormale ;
- ▷ Acte de « dernière minute » qui a permis de « sauver une vie » ;
- ▷ Tutorat d'un jeune embauché avec un focus sur les Règles d'or, etc.

6.1.3 Sanctionner de manière juste et équitable la transgression des règles fondamentales

La question de la sanction négative déclenche toujours des réactions qui varient entre « *on ne sanctionne pas assez !* » et « *la sanction est fréquente mais pas toujours juste* ». Tous s'accordent sur le fait que « *c'est un sujet difficile et loin d'être tranché !* ». La sanction des transgressions des règles fondamentales traduit leur caractère inacceptable. Elle vise donc à ce qu'elles ne soient pas répétées ni par l'opérateur concerné ni par le collectif de travail.

Un certain nombre de principes clés sont à connaître et à partager avant d'engager une telle action. Sur un sujet aussi sensible, nous reprendrons de nombreux éléments apportés au travers des convictions de l'Icsi et des *Cahiers de la sécurité industrielle* précédents².

Exemple

Comportements donnant lieu à une sanction

En matière de sanction négative relative à l'application des Règles d'or, les cas d'application doivent être parfaitement clairs et ceci peut être illustré par des exemples relevés dans des entreprises :

- ▷ Le non-respect volontaire des Règles d'or parfaitement identifié du type « *je fume n'importe où alors que la règle dit on ne fume pas dans une raffinerie en dehors des espaces dédiés* » donne lieu à une sanction systématique ;
- ▷ On retiendra que sont également sanctionnées : la mauvaise foi, la négligence récurrente vis-à-vis du respect de Règles d'or (non-port du casque, dépassement de vitesse limite, non-exemplarité du manager) et le fait de cacher des informations clés, accidents et presque accidents.

Ces exemples sont des illustrations de ce qui est pratiqué par des entreprises et non pas des cas d'application générale. La finalité de ce *Cahier* n'est en aucun cas de fixer des règles à respecter mais de montrer la nécessité de mise en œuvre d'une politique dans ce domaine.

L'entreprise doit donc définir, en cohérence avec le règlement intérieur, les conditions de traitement des transgressions intentionnelles aux Règles d'or et veiller à la gradation des sanctions en fonction de leur impact potentiel et de leur occurrence.

Point clé

Une sanction explicitée

Quelle que soit la sanction, celle-ci doit être explicitée pour être acceptée.

La politique de réaction juste de l'entreprise doit absolument distinguer ce type de comportement volontaire, répété et les erreurs non volontaires.

L'application d'une sanction à une erreur (involontaire) isolée donne lieu à de fortes tensions sociales et affaiblit la crédibilité de la hiérarchie. Surtout, elle a pour conséquence une diminution du signalement des « erreurs », qui peut être négative pour la sécurité.

Point clé

Pas de sanctions précipitées

Le déploiement de sanctions automatiques sur tout écart de comportement relatif aux Règles d'or peut être contre-productif en termes de sécurité, car empêchant toute réflexion sur les conditions d'occurrence de ces écarts.

Une politique d'analyse des écarts et de sanction perçue comme juste contribue à la culture de sécurité d'un site ou d'une entreprise.

Le rôle du responsable HSE est particulièrement important à ce titre. Il veille à ce qu'il n'y ait pas de décision précipitée notamment pour ce qui concerne d'éventuelles sanctions en cas de non-respect de règles, il s'assure de la prise en compte du contexte, des aspects socio-organisationnels.

2. Sedaoui, A. *La sanction systématique n'est pas la meilleure approche pour changer le comportement d'une personne qui ne respecte pas les règles*. Conviction en matière de culture de sécurité n°14, Institut pour une culture de sécurité Industrielle, Toulouse, France. Disponible gratuitement à l'adresse www.icsi-eu.org

Daniellou, F. *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : des questions pour progresser*. Numéro 2012-03 des *Cahiers de la sécurité industrielle*, Fondation pour une culture de sécurité Industrielle, Toulouse, France (ISSN 2100-3874). Disponible gratuitement à l'adresse www.foncsi.org

Efficacité de la sanction et long terme

Point clé

La question de fond est celle de l'efficacité de la sanction pour faire changer les comportements non sûrs. L'expérience montre que si la sanction peut être efficace à court terme, elle ne permet pas d'agir durablement sur les ressorts profonds du comportement.

6.1.4 S'assurer de la qualité des analyses des causes des écarts aux Règles d'or

Pour éviter qu'un contournement des Règles d'or ne se reproduise, il est essentiel de comprendre les causes de ce contournement. Le comportement de l'opérateur est très fortement influencé par la situation de travail dans laquelle il intervient et par les facteurs organisationnels et humains qui caractérisent cette situation. Si un comportement non sûr est constaté, le chemin le plus efficace pour éviter sa répétition est d'éliminer les conditions qui l'ont produit.

Pour tout écart par rapport à une Règle d'or, un processus d'analyse est nécessaire pour identifier les caractéristiques de la situation qui ont pu contribuer à une décision ou une action inappropriée. Cela implique de se donner le temps de l'analyse et, si possible, de disposer de personnes formées à l'analyse pour dépasser les causes immédiates et rechercher les causes profondes.

L'analyse permettra en fonction des cas de découvrir par exemple le rôle majeur joué par l'encadrement direct, les impacts d'un mauvais choix organisationnel ou stratégique, les indicateurs inadaptés, une normalisation de déviance validée implicitement par tous, des conditions de travail dégradées connues de la hiérarchie mais pas traitées, des injonctions contradictoires, ou d'autres causes latentes non identifiées.

La réaction appropriée suite à un comportement non sûr doit être de prendre en compte et de traiter les contributions de tous les niveaux de l'organisation. Sinon le risque est que l'organisation demeure aveugle et sourde à ses propres défaillances et ne saisisse pas les opportunités de les compenser.

En résumé sur la politique de reconnaissance et réaction juste

Point clé

- ▷ La mise en place de Règles d'or impose de clarifier ce qui n'est pas admissible, comme la transgression volontaire des Règles d'or, et ce qui doit être reconnu et valorisé en la matière.
- ▷ La solidité et la crédibilité d'une telle démarche de mise en place d'une culture juste, suppose qu'elle associe toutes les parties prenantes, en premier lieu les représentants du personnel et les institutions représentatives, sous la forme correspondant aux dispositions réglementaires locales en vigueur.
- ▷ Il faut savoir reconnaître les bonnes pratiques d'application des Règles d'or et savoir sanctionner les transgressions intentionnelles de celles-ci.
- ▷ Pour cela on doit veiller à ne pas avoir de décision précipitée et à conduire une analyse approfondie des causes des écarts dans l'application des Règles d'or.

6.2 Témoignage

Qu'est-ce qui fait qu'une politique de reconnaissance et sanction est perçue comme juste et/ou équitable?

“ Elle doit être prédictible et claire. En fonction de ce que tu fais, tu dois savoir ce qui t'attend. Nous avons fait le choix d'un diagnostic à quatre questions permettant de différencier l'erreur de la faute. Face à une faute, une sanction doit être systématiquement appliquée. En contrepartie, trois types de comportement attendus, et donc valorisables, ont été clairement identifiés. ”

Comment avez-vous bâti votre politique de reconnaissance et sanction?

“ On voulait quelque chose de simple à utiliser. Pour la sanction, sa sévérité est indexée sur le risque potentiel de l'événement ou de la situation. Pour la reconnaissance, nous avons donné un cadre central, notamment en définissant les trois comportements attendus ainsi que le mode de valorisation correspondant : ”

1. *Je respecte les règles, je suis valorisé en encouragé;*
2. *Je fais progresser un domaine HSE, je suis récompensé;*
3. *Je sauve une vie, je suis cité en exemple par la direction!*

Et nous avons laissé un degré de liberté à chaque entité dans la déclinaison de cette politique, notamment dans la construction et l'animation de leur programme « d'incentive³ ». ”

Comment l'avez-vous ensuite déployée ?

“ Cette politique développée dans le but d'accompagner, voire d'encadrer l'application de nos Règles d'or, a été déployée en même temps que celles-ci. La formation des managers a permis de leur donner des outils facilitant la gestion des comportements de leurs collaborateurs. ”

Exemples de Règles d'or : Prérequis communs 2

(Cas relevés dans des entreprises)

- ▷ Travaux de maintenance : les mesures de sécurité suite à analyse de risque doivent être rigoureusement observées.
- ▷ Je réfléchis avant d'agir (TOP et point d'arrêt) pour moi et pour les autres.
- ▷ Je travaille uniquement sur les tâches relevant de ma compétence et que m'a confiées ma hiérarchie.
- ▷ Je prends connaissance, je comprends, j'applique et je fais appliquer les consignes.
- ▷ Les EPI nécessaires dans une zone à accès restreint doivent être affichées.
- ▷ Je ne me déplace et n'interviens que dans les zones sécurisées et autorisées.
- ▷ Je ne franchis pas un balisage.

FIG. II.6.1 – Exemples de Règles d'or : Prérequis communs 2

Intégrer durablement les Règles d'or et pérenniser les pratiques

7.1 L'essentiel des débats

Puisqu'il s'agit d'un programme de prévention des accidents graves et mortels, l'entreprise doit absolument pérenniser ces nouvelles pratiques qui contribuent à la maîtrise des risques de ses activités en les intégrant dans ses référentiels.

7.1.1 Afficher et garantir qu'une « Règle d'or n'est pas une règle qui dort »

Il faut faire en sorte que les Règles d'or soient intégrées durablement dans la culture de l'entreprise, et ainsi pérenniser les pratiques de sécurité. Pérenniser, c'est aussi savoir si les résultats sont au rendez-vous et vérifier si « cela paie dans la durée » de mettre en place des Règles d'or. Parfois, cette mesure est difficile et pourrait être complètement mise à mal par la survenue d'un accident grave. Mais les pratiques semblent s'améliorer selon les conclusions des visites et audits, notamment selon l'impression générale des membres du groupe d'échange.

Plusieurs questions se posent : Quels sont les indicateurs de réussite du déploiement des Règles d'or ? Comment éviter l'essoufflement de la démarche ? Comment assurer une dynamique suffisante pour maintenir les pratiques à bon niveau et éviter qu'elles s'érodent progressivement, par routine ou lassitude des salariés ?

7.1.2 Mettre à jour les Règles d'or pour relancer la dynamique

Si la mise en place des Règles d'or a constitué, ou constitue, une manière de relancer la motivation sur la prévention, tout le monde sait que l'essoufflement guette. Ceux qui ont déjà un retour d'expérience suffisant ont commencé à prendre en compte ce risque. Ils ont, dans plusieurs cas, ajouté de nouvelles Règles d'or ressenties comme utiles par les entités. De même, ces entreprises ont fait le choix de supprimer certaines Règles d'or dès lors que leur application était très largement garantie par tous les salariés, en toutes circonstances.

7.1.3 Enseigner les Règles d'or dans leurs parcours de professionnalisation des jeunes embauchés ou des nouveaux arrivants

Une réflexion est à mener par l'entreprise sur l'intégration des Règles d'or dans l'accueil des nouveaux embauchés et la structuration des débuts de carrières. En effet, dès l'embauche d'un salarié, il est capital pour l'entreprise de réunir les conditions favorables pour obtenir l'engagement en sécurité du nouvel embauché et lui permettre de s'approprier rapidement les Règles d'or. Au cours de son parcours, il convient de lui faire connaître et ressentir les valeurs, les règles et habitudes en vigueur dans l'entreprise dont les salariés sont particulièrement fiers. Elles doivent être présentées comme faisant partie, à part entière, du professionnalisme.

Également, l'entreprise doit prévoir de faire des points réguliers avec le nouveau salarié pour dénouer les éventuels problèmes qui concernent l'application des Règles d'or, répondre à ses questions, l'aider à réagir face à des situations à risques, et le soutenir dans ses réactions notamment vis-à-vis de ses collègues ou de sa hiérarchie directe.

Bilan avec les nouveaux salariés

Exemple

- L'entreprise prévoit des bilans formalisés :
- ▷ généralement un premier bilan d'intégration au bout d'un mois,
 - ▷ et un deuxième bilan à trois mois.

7.1.4 Utiliser des questionnaires ou rapports d'étonnement

Enquêtes de perception

Exemple

L'entreprise réalise des enquêtes de perception qui permettent d'identifier des écarts éventuels de perception sur l'application des Règles d'or entre le manager et les équipes terrain.

7.1.5 Inclure une référence aux Règles d'or dans l'analyse des incidents/accidents et des situations où une Règle d'or a permis de sauver une vie

Que nous disent les accidents, les incidents bénins et les presque accidents ? En quoi nous renseignent-ils sur les conditions qui n'ont pas permis d'appliquer une Règle d'or ou ont conduit à la contourner ?

L'analyse des accidents, incidents et événements peut faire apparaître la récurrence de certains « ingrédients » qui donnent naissance à des cas de non-respect d'une Règle d'or ou à une mauvaise application de celle-ci. L'entreprise doit disposer d'un bon processus d'analyse des incidents lui permettant de chercher si certains de ces « ingrédients » sont particulièrement présents, ce qui témoignerait d'une fragilité qui mériterait d'être traitée dans les plus brefs délais, et de tirer les enseignements quant à la mise en œuvre de la Règle d'or.

L'entreprise doit faire vivre son REX en intégrant également, et de façon systématique, les cas où une Règle d'or a permis d'éviter un accident, de sauver une vie, de « permettre à un salarié de retrouver sa famille après le travail ». Démontrer l'utilité d'une Règle d'or est un moyen tout aussi efficace que de montrer les cas où la Règle d'or n'a pas été correctement respectée. C'est un levier de renforcement des pratiques très puissant.

7.1.6 Construire et partager les indicateurs de réussite du déploiement des Règles d'or

Étant donné l'aspect dynamique de la démarche dans laquelle l'entreprise s'est inscrite, il est important de mesurer de façon continue son évolution et, de façon plus ponctuelle, ses effets. Cela doit permettre à l'entreprise d'ajuster ses actions et ainsi favoriser l'atteinte des résultats.

La construction d'indicateurs peut se faire au niveau du comité de pilotage mais également faire l'objet d'une réflexion collective, en associant une coalition plus grande. L'avantage de cette façon de concevoir les indicateurs, certes plus longue, est qu'ils ont plus de sens pour les salariés.

Les travaux du groupe d'échange ont permis d'illustrer l'utilisation de quelques indicateurs pertinents, par exemple :

- ▷ Vérification de points propres à la mise en œuvre des Règles d'or, lors d'audits ;
- ▷ Pourcentage de conformité de mise en œuvre de barrières matérielles (ex : garde-corps) ou organisationnelles par rapport à des Règles d'or ou à des « Fondamentaux ».

7.1.7 Déployer, dans le cadre d'un dispositif général d'évaluation, des audits sur l'application des Règles d'or

Il est essentiel de s'assurer qu'un contrôle crédible de l'application des Règles d'or existe et que l'on sait en tirer des enseignements sur les bonnes initiatives ou les écarts constatés. Ce contrôle s'organise. En ce sens, quelques entreprises mobilisent l'ensemble de leur personnel au travers d'un programme d'audit dont l'objectif est de

vérifier d'une part l'applicabilité des Règles d'or et d'autre part la conformité des pratiques aux Règles d'or. Les conclusions de ces audits sont, dans la plupart des cas, présentées à la direction **générale de l'entreprise, l'aidant ainsi à ajuster sa stratégie**. Les audits portent en général sur les conditions nécessaires à la bonne mise en œuvre des Règles d'or. Ils peuvent être conduits par des membres de la filière HSE ou des responsables d'autres entités ou des pairs. Il faut veiller à ce que ceci soit géré en cohérence avec les dispositifs de REX et les échanges organisés avec les équipes sur ce thème. La volonté d'amélioration de la prévention doit prévaloir.

Audits sur l'application des Règles d'or

Exemple

L'entreprise a constitué une équipe d'auditeurs de Règles d'or qui mesure leur mise en œuvre effective sur le terrain et remet un rapport régulier à la direction.

L'entreprise a mis en place un dispositif d'audit avec cinq niveaux d'appréciation des entités sur le référentiel santé-sécurité avec un focus particulier sur les Règles d'or. Elle a mobilisé un nombre très important d'auditeurs dédiés à cette tâche.

L'entreprise réalise des audits ciblés, par exemple lors des revues de prédémarrage d'installations, qui intègrent les Règles d'or et par lesquels elle cherche notamment à détecter des perturbateurs potentiels.

En résumé sur la pérennité des pratiques

Point clé

- ▷ Faire en sorte que « l'effet Règles d'or » perdure et s'ancre dans la vie de l'entreprise est nécessaire pour éviter l'essoufflement habituel ;
- ▷ Leur mise à jour et leur adaptation, pour tenir compte du retour d'expérience, est un bon moyen de relancer la focalisation sur ce sujet ;
- ▷ La prise en compte, à part entière, dans les parcours de professionnalisation des jeunes embauchés et des nouveaux arrivants constitue une mesure indispensable ;
- ▷ Les inclure dans les questionnements réguliers du personnel et dans les enquêtes, rapports d'étonnement et les échanges lors des visites de terrain pour en souligner l'importance première ;
- ▷ Construire un dispositif de suivi de leur déploiement et de leur appropriation, au travers d'indicateurs et d'audits ou contrôles adaptés aux conditions de réussite de leur mise en œuvre.

7.2 Témoignage

Comment avez-vous intégré durablement vos Règles d'or dans vos pratiques?

“ Nous avons déterminé « 10 règles qui sauvent », déclinées en 50 exigences critiques. Après déploiement sur le terrain, nous avons mis en place des audits réguliers : un représentant du business audité et un auditeur interne au Groupe mais externe au business audité évaluent les sites et chantiers du Groupe selon un plan triennal. La plupart des activités sont auditées au moins tous les 3 ans, voire beaucoup plus fréquemment, selon les résultats des audits. Nous faisons en moyenne 60 audits par an. Les audits sont très opérationnels, focalisés « sur le terrain » et 2 jours maximum permettent d'évaluer un taux de conformité et de formaliser. ”

Quels sont les bénéfices pour le terrain?

“ Chaque site se voit restituer les résultats de son audit et son niveau de conformité de manière claire, opérationnelle et objective. Il peut ainsi mettre en place les actions correctives nécessaires et demander un nouvel audit. Afin de motiver les managers, nous avons indexé leurs bonus sur ces résultats durant les premières années de déploiement : si le site présentait un taux de plus de 90 % de conformité, alors le bonus était valorisé. Aujourd'hui, l'application d'une telle mesure n'est plus généralisée car notre culture de prévention des hauts risques a évolué. Elle est encore effective là où nous pensons que c'est nécessaire. ”

Comment avez-vous durablement amélioré les performances?

“ En étant ferme sur un principe fondamental : l'arrêt de l'activité sur les sites qui ne présentent pas un niveau de conformité suffisant... et ce, dans l'attente d'améliorations concrètes. Nous l'avons fait au lancement, la démarche et les arbitrages de la direction étaient clairs. Maintenant, nous utilisons annuellement les retours d'expérience pour affiner et réajuster nos 50 exigences selon les besoins. ”

Qu'est-ce qui a changé?

“ La culture de sécurité a progressé. Une maladresse dans notre communication interne nous l'a prouvé. Nous avons utilisé dans un article une photo d'archive d'un site sur laquelle on voyait des défaillances de sécurité. Cette photo était antérieure à la mise en place de nos « Règles qui sauvent » et ces défaillances avaient été réglées depuis... mais beaucoup de managers nous ont appelés pour nous alerter sur la dangerosité de la situation. Notre plan « AZDP » est devenu la colonne vertébrale de nos actions dans le domaine de la sécurité. ”

Exemples de Règles d'or : Maîtrise des perturbateurs 1 (parades)

(Cas relevés dans des entreprises)

- ▷ Les restrictions d'utilisation des téléphones dans les sites seront observées.
- ▷ Je n'utilise pas mon téléphone portable quand je conduis.
- ▷ Je ne manipule pas mon téléphone et autres moyens de communication lorsque je conduis.
- ▷ Management des changements sur site (MOC). Procédures Analyse de risques – Communication.
- ▷ Gestion du changement : pas de modification technique ou organisationnelle sans autorisation préalable.
- ▷ Alcool et drogues : Interdiction sur site.
- ▷ Je ne travaille et je ne conduis jamais sous l'influence de l'alcool ou de drogues.
- ▷ Je ne conduis pas sous l'emprise de l'alcool ou de stupéfiant.
- ▷ Pas d'alcool ou de drogue pendant que vous travaillez ou conduisez.

FIG. II.7.1 – Exemples de Règles d'or : Maîtrise des perturbateurs 1 (parades)

Assurer la mise en synergie avec les dispositifs équivalents du sous-traitant et réciproquement

8.1 L'essentiel des débats

De nombreuses entreprises extérieures interviennent sur les installations. Dans certains secteurs, près de 80 % des heures travaillées sont sous-traitées. Dans d'autres, le passage par la sous-traitance est à la marge mais les activités qui le sont, sont particulièrement à risques (ex : intervention électrique). Par de nombreux aspects, le déploiement d'une démarche Règles d'or au sein d'une entreprise donneuse d'ordres est un moyen d'améliorer la sécurité des salariés de ses entreprises sous-traitantes. C'est aussi un moyen de faciliter considérablement les relations entre ces acteurs, sujet crucial dans l'industrie à risque. Mais qu'en est-il des cas où l'entreprise sous-traitante a ses propres Règles d'or ? Comment réussir « le mariage » ?

8.1.1 Avoir un dialogue constructif pour valider la convergence/cohérence des dispositifs Règles d'or

La grande majorité des entreprises sous-traitantes interviennent pour plusieurs clients, qui peuvent être de secteurs industriels très différents et/ou d'un même secteur mais avec des spécificités en matière d'activité, et de règles de sécurité. La difficulté majeure rencontrée par les sous-traitants est donc bien celle de s'adapter aux Règles d'or de chaque entreprise donneuse d'ordres.

Il est rare que les dispositifs des deux partenaires soient totalement inconciliables. De même, il est rare que les Règles d'or divergent totalement d'une entreprise donneuse d'ordres à l'autre. Les risques les plus graves sont souvent communs (chute de hauteur, incendie, brûlure, choc électrique, écrasement, contact avec des produits dangereux, circulation, etc.), même si les métiers ont leurs caractéristiques propres dont il faut tenir compte.

Il y a donc nécessité d'une coopération étroite sur la question des Règles d'or qui doit se traduire par des actions communes ou coordonnées entre le donneur d'ordre et les sous-traitants. L'essentiel est donc d'engager un dialogue constructif pour faire converger les visions sur ces questions et mettre en évidence les complémentarités, tout en conservant les spécificités propres aux domaines d'intervention respectifs.

Certaines règles couvrent les mêmes situations. Il faut donc, après concertation, les conserver telles quelles, même si les libellés peuvent différer, pour en simplifier et faciliter l'appropriation par les opérateurs des sous-traitants.

À signaler néanmoins le cas des prestataires ponctuels ou en « *freelance* », sollicités pour leur expertise technique ou organisationnelle, qui peuvent intervenir au coup par coup sur des chantiers ou des projets. Ces experts ou spécialistes peuvent avoir une vision de la sécurité distincte de celle du maître d'ouvrage ou du maître d'œuvre. Compte tenu des missions qui leur sont confiées, ils peuvent avoir une influence notable sur les décisions ou les manières de faire ou de penser des autres parties prenantes. Il est donc important de bien fixer à ces contractants l'importance de la sécurité et du respect des Règles d'or ou des principes fondamentaux définis par le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre, dès la contractualisation et pendant toute la durée de la réalisation du contrat.

Bridging document

Exemple

L'entreprise donneuse d'ordres et l'entreprise sous-traitante se rencontrent avant le début des opérations (projets, contrats de maintenance... suivant les types de marchés) pour examiner la cohérence entre leurs Règles d'or respectives. À l'issue de cet échange, les correspondances entre les règles sont décrites dans un support souvent appelé « *bridging document* », qui met également en avant les spécificités de chacune. Annexé au contrat, ce document est signé par les directions générales respectives afin de montrer leur engagement commun sur la sécurité. Son contenu est porté à la connaissance de tous les intervenants.

8.1.2 **Rendre visible l'implication managériale du donneur d'ordres et du sous-traitant dans le déploiement de Règles d'or**

Sans un engagement commun des lignes managériales sur la question des Règles d'or entre donneur d'ordres et sous-traitant, il est difficile d'engager une démarche constructive, efficace et pérenne.

Cet engagement doit se traduire tout d'abord au niveau du top management des deux entreprises. Il doit être matérialisé par une formalisation simple connue de tous (affiche, vidéo, journaux d'entreprise, etc.) dont la diffusion doit être coordonnée.

Puis, il doit se transmettre aux différents niveaux de la ligne managériale au travers des actes concrets, tels qu'ils seront évoqués dans ce chapitre. L'exemplarité de la ligne managériale de chacun des partenaires doit être visible à deux niveaux :

- ▷ La ligne managériale est exemplaire dans l'application de ses propres Règles d'or ;
- ▷ La ligne managériale s'intéresse et soutient la mise en œuvre des Règles d'or du partenaire.

La crédibilité des engagements réciproques en dépend.

8.1.3 **Mutualiser les causeries sur le sujet Règles d'or**

S'il est important d'obtenir dès le départ un engagement fort entre les partenaires sur le sujet des Règles d'or, l'essentiel va se jouer sur le terrain.

Les causeries communes, par la symbolique qu'elles instaurent et par le fait qu'elles engagent un dialogue direct entre les acteurs, sont des outils puissants, peu usités et qu'il faut promouvoir. Elles constituent une formidable opportunité de dialogue permettant aux deux acteurs de partager une vision commune des conditions réelles d'application des Règles d'or et notamment des difficultés rencontrées par l'un ou l'autre protagoniste. C'est aussi à cette occasion que chacun doit se sentir libre d'alerter sur d'éventuelles dérives identifiées. Il est crucial que chacun veille à garantir un climat de transparence totale sur la question pour porter à la discussion des informations clés pour la sécurité. Il peut être extrêmement préjudiciable à tous que des informations restent « sous le tapis ». Il existe des obstacles limitant la liberté d'expression du salarié de l'entreprise sous-traitante. La relation contractuelle, si elle n'est pas claire sur ce point, peut constituer un frein majeur. La hiérarchie de chaque entreprise doit veiller à ce que cette relation ne conduise pas à freiner la remontée, par les prestataires, d'anomalies constatées y compris lorsqu'elles concernent la prestation logistique fournie par le donneur d'ordres.

8.1.4 **Animer les outils sécurité (visite sécurité, analyse d'évènement) de manière croisée**

Le fait de déployer des outils communs, entre équipes des entreprises donneuses d'ordres et sous-traitantes, n'est pas toujours admis et répandu. Au-delà des causeries, d'autres outils de prévention peuvent faire l'objet d'un travail collaboratif. La mise en commun des outils, tels que les visites de sécurité et les analyses d'évènement, peut servir à instaurer une nouvelle manière d'aborder le sujet et de créer une dynamique commune plus forte.

Le thème des Règles d'Or peut être un moyen d'engager cette démarche et de témoigner en commun de leur importance sur le terrain, qu'elles soient celles du donneur d'ordres ou celles du sous-traitant.

8.1.5 **Développer la vigilance mutuelle et promouvoir le devoir d'interpeller, quel que soit le statut, en cas d'écart à une Règle d'or**

Le premier principe sur lequel le donneur d'ordres et l'entreprise sous-traitante doivent porter une attention toute particulière est celui de veiller à ce que leurs salariés se sentent totalement confiants pour intervenir auprès d'un autre salarié en cas d'écart par rapport à une Règle d'or. C'est souvent à ce niveau que la coopération sur les Règles d'or est la plus délicate à bâtir alors qu'il s'agit d'un enjeu important pour la prévention des accidents graves. Chaque entreprise doit tout mettre en œuvre pour susciter l'adhésion de ses salariés autour

de ce principe. Pour cela, il s'agit de bien clarifier la contribution de chacun des partenaires dans l'évolution du site vers une application rigoureuse des Règles d'or.

La qualité de la relation de travail sur le terrain entre le donneur d'ordres et le sous-traitant doit être au cœur de la réflexion afin que s'installent progressivement les conditions d'une vigilance mutuelle entre donneur d'ordres et sous-traitants autour de l'application des Règles d'or. Trop souvent, des sous-traitants n'osent pas interpeller le donneur d'ordres et lorsqu'ils le font, les réactions ne sont pas toujours adaptées. Du côté du donneur d'ordres, ce n'est pas évident non plus ; des facteurs de découragement existent, comme celui d'être « refoulé » par le sous-traitant ou d'avoir le sentiment de « parler dans le vide ».

Le donneur d'ordres et l'entreprise sous-traitante doivent prévoir d'évaluer de façon commune et régulière la propension de leurs salariés à s'interpeller en cas d'écart, et agir efficacement.

8.1.6 Promouvoir la remontée des cas où les règles ne sont pas applicables

Des leçons sont tirées des situations arrêtées à temps, du fait que la Règle d'or n'a pas pu être appliquée et au travers du traitement qui y a été apporté. Elles permettent de faire évoluer le système technique et l'organisation, et d'accroître la résilience de l'ensemble.

Les sous-traitants, experts de leurs métiers et des opérations spécifiques qui leur sont confiées, sont déterminants dans l'anticipation et la détection des situations à risques pour lesquelles les configurations du site du donneur d'ordres ne permettent ou ne permettent pas d'appliquer une Règle d'or. Il convient donc qu'un dispositif simple et rapide de remontée de ces situations soit élargi jusqu'aux sous-traitants. L'information doit leur être régulièrement communiquée par leur hiérarchie directe ainsi que par celle du donneur d'ordres, lors des causeries communes par exemple. Une formation des prestataires à l'utilisation du dispositif est à mettre en œuvre de façon systématique.

Face à des situations où une Règle d'or n'est pas applicable, les équipes du donneur d'ordres et du sous-traitant doivent pouvoir se réunir pour décider du traitement qui en sera fait. De manière coordonnée, une communication adaptée peut alors être mise en place entre les partenaires pour informer rapidement les équipes de l'arbitrage pris et des actions de substitution à engager.

8.1.7 Prévoir des dispositifs type challenge « initiative » pour reconnaître la bonne prise en compte des Règles d'or

Le dernier levier à disposition des entreprises est celui de la reconnaissance : valoriser les efforts « les plus symboliques ». La reconnaissance, en particulier celle des sous-traitants, est indispensable pour favoriser l'appropriation des Règles d'or. L'entreprise peut par exemple proposer des challenges « initiative » assurant la promotion d'idées d'amélioration relative à la mise en œuvre des Règles d'or. Ces challenges peuvent être déployés au sein de chaque équipe (donneur d'ordre, sous-traitant) et/ou mieux encore, au sein d'équipes mélangées préalablement constituées. Ces challenges sont des outils performants pour renforcer la motivation et créer un collectif commun sur ces questions.

En résumé sur la synergie avec les sous-traitants

Point clé

- ▷ La mise en synergie des systèmes de Règles d'or du donneur d'ordre et du sous-traitant est souvent essentielle, du fait de l'importance de la sous-traitance et de celle des risques d'accidents graves ;
- ▷ Le dialogue entre le donneur d'ordres et le sous-traitant doit être approfondi sur ce sujet de manière à montrer et à afficher auprès de tous la cohérence et la convergence des deux systèmes ;
- ▷ De façon concrète, sur le terrain, il est nécessaire d'utiliser toutes les occasions (causeries communes et visites conjointes d'encadrement) pour montrer et expliquer cette unité de vue et de conviction sur la prévention des accidents graves ;
- ▷ Il est important de faciliter la vigilance partagée et l'interpellation en cas de difficulté d'application des Règles d'or. Le dispositif commun entre donneur d'ordre et sous-traitant doit permettre d'apporter des réponses rapidement ;
- ▷ Pour faciliter l'appropriation commune des dispositifs de Règles d'or, les initiatives en matière de reconnaissance sont des leviers puissants qu'il ne faut pas hésiter à mettre en œuvre en commun.

8.2 Témoignage

Comment avez-vous créé une véritable synergie avec les entreprises extérieures?

“ On a construit un dispositif commun et pragmatique, principalement basé sur l'échange. On s'attache ensemble aux problèmes concrets, quotidiens, des personnes sur le terrain :

Le premier outil est la « Visite terrain des tops managers locaux » durant l'arrêt annuel de la raffinerie : Le chef de chantier et le responsable régional (EE), le chef de site et le chef d'arrêt (DO). Durant 4 à 6 semaines, il y a 2000 personnes sur 1 km², on prépare ça durant 2 ans. C'est une phase majeure, et la sécurité est au cœur des préoccupations ! Donc on en parle avec les opérateurs et intervenants ;

Le second outil est ce que l'on appelle « Safety contract owner » : la nomination d'un membre du comité de direction comme interlocuteur sécurité de l'EE. Il est en charge d'organiser des moments d'échanges périodiques (mensuels) avec le management régional de l'EE, portant exclusivement sur la sécurité et sans interférence avec les enjeux achats ou techniques. Deux interlocuteurs qui peuvent se dire qu'une procédure, une personne ou une organisation dysfonctionne ou met à mal la prévention, et décider d'actions communes ;

Et le dernier outil est un « Audit commun des maîtrises EE et DO » : des opérationnels qui connaissent bien le métier vont sur le terrain pour évaluer les pratiques. Cela éventuellement sur le contrat d'un autre prestataire avec la garantie qu'aucune sanction n'est prise suite aux constats réalisés dans ce cadre. ”

Quels sont les objectifs?

“ Être visibles et mobilisés pour la sécurité. Les directions doivent montrer la cohérence de leurs discours, s'attacher à des questions concrètes et surtout motiver les hommes. Il nous faut prouver, par des organisations, que la transparence est un atout. Cela afin de connaître nos forces et nos faiblesses au plus près du terrain pour agir ensemble. ”

À quel problème ou frein peut-on s'attendre sur ce type de dispositif?

“ Bien sûr, la disponibilité de chacun, ça demande une certaine rigueur. Il y a aussi la question de la maîtrise, souvent réticente à interpellier et remonter l'information. Ils ont peur de l'isolement et de la stigmatisation pro-direction. Il faut reconnaître et valoriser leur travail, mais aussi savoir sanctionner ce qui n'est pas acceptable et qui avait été expliqué. ”

Comment pérennise-t-on ces synergies?

“ Le plus en amont possible, on doit intégrer des dispositifs sécurité communs dans les contrats et en analyser les résultats en commun ! Ensuite, il faut traiter les constats d'écarts et apporter des réponses concrètes aux problèmes soulevés. Enfin, il faut un minimum de formalisme pour mesurer les progrès mais garder en tête que tout est basé sur l'échange. ”

Exemples de Règles d'or : Maîtrise des perturbateurs 2 (parades)

(Cas relevés dans des entreprises)

- ▷ Phase de démarrage et d'arrêt d'usine : les équipements doivent être en conformité avec les procédures prescrites.
- ▷ Situation à risques - démarrage arrêt installation.
- ▷ Je signale toute situation anormale.
- ▷ Signaler les situations dégradées, renforcer la vigilance.
- ▷ Entretien et tenue des espaces de travail en usine.
- ▷ Entretien et tenue des espaces tertiaires.
- ▷ Je maintiens mon poste de travail propre et rangé.
- ▷ Je veille à maintenir ordre et propreté sur mon lieu de travail.
- ▷ Je n'engage aucune opération non préparée et j'exclus toute improvisation - Pré Job briefing obligatoire.
- ▷ Travaux de maintenance : les mesures de sécurité suite à analyse de risque doivent être rigoureusement observées.

FIG. II.8.1 – Exemples de Règles d'or : Maîtrise des perturbateurs 2 (parades)

Conclusion

Les Règles d'or ne sont pas des règles comme les autres puisqu'elles visent à préserver la vie. Leur analyse à partir des travaux du groupe d'échange « Prévention des accidents graves et des accidents mortels » de l'Icsi montre qu'elles sont porteuses de plusieurs dimensions de la prévention de ces accidents. Parmi ces dimensions, celles concernant les facteurs humains et organisationnels sont parfois en retrait. Elles sont moins présentes dans leurs libellés et dans les actions d'accompagnement. Les facteurs latents ou « perturbateurs » sont moins évoqués et traités que les situations dangereuses et les mesures matérielles ou organisationnelles prévues pour réduire les risques qui y sont liés.

Elles concernent plus *a priori* les opérateurs et leur encadrement. Mais quand on analyse concrètement leurs contenus, on constate qu'elles devraient impliquer beaucoup plus largement toutes les composantes de l'entreprise. En effet, leur mise en œuvre dans la durée touche toutes les lignes managériales pour les arbitrages et les lignes fonctionnelles pour les divers domaines concernés. Cette importance de l'implication de tous n'est pas toujours prise en compte dans la stratégie de changement et dans la coalition qui doit l'appuyer pour qu'elle réussisse.

L'appropriation des Règles d'or par les acteurs de terrain est plus difficile qu'on ne pourrait le penser. C'est une des raisons qui peuvent mener, dans la durée, à des écarts par rapport à leur respect.

Devant ces constats le groupe d'échange s'est appliqué à examiner les conditions de réussite de la mise en place des Règles d'or. C'est au travers de huit thèmes qui nous ont paru essentiels, que la conduite du changement permettant de mettre en place les Règles d'or a été décrite dans ce *Cahier*. Chacune de ces étapes, sans lien chronologique absolu entre elles, constitue un point important pour assurer la réussite de l'action engagée.

Le choix des Règles est déjà en soi une question importante pour mobiliser toutes les parties prenantes. Convaincre de la nécessité des Règles d'or et de l'importance de la prévention des accidents graves qui y est liée est également un prérequis essentiel et qui n'est pas acquis auprès de beaucoup. Le fait de rechercher des porteurs du projet au sein d'une coalition regroupant la plus grande partie des acteurs (encadrement fonctionnel, représentants du personnel...), crédibles et convaincus, est aussi fondamental. Il sera nécessaire qu'ils appuient la démarche dans la durée à toutes les étapes du projet. La prise en compte des obstacles réels à la mise en œuvre des Règles d'or, les arbitrages et réponses nécessaires sont essentiels pour en asseoir la crédibilité.

L'appropriation réelle et profonde au sein des collectifs de travail par une mobilisation forte de tous les niveaux d'encadrement et la mise en place, si elle n'existe pas, d'une politique de culture juste et équitable sont des assises solides indispensables à l'intégration durable des Règles d'or dans l'organisation.

Enfin, la mise en synergie des systèmes de Règles d'or, ou équivalents, des donneurs d'ordres et sous-traitants est essentielle compte tenu de l'importance de la sous-traitance dans l'activité des entreprises et de l'accidentologie correspondante.

L'action engagée au travers de la mise en œuvre de Règles d'or est importante, mais elle ne constitue qu'un aspect d'un dispositif général, tel qu'il a été étudié et proposé par le groupe d'échange. C'est pour cela que ce *Cahier* constitue le tome 1 de la thématique « Prévention des accidents graves et des accidents mortels », et sera suivi d'autres. Il s'agit bien entendu d'un état des réflexions actuelles, issu des échanges des membres du groupe d'échange. Il y aura lieu de s'assurer dans l'avenir de l'évolution des manières de concevoir et de mettre en œuvre les Règles d'or. Le retour d'expérience dans ce domaine d'un plus grand nombre d'entreprises sera très utile pour confirmer ces premières conclusions et les enrichir d'apports nouveaux. Il devrait mettre en évidence les avancées en matière de prévention des accidents graves et des accidents mortels. Un bilan tous les 3 à 4 ans serait souhaitable pour actualiser, si nécessaire, le dispositif.

Nous avons fait le choix que le premier *Cahier* de la série porte sur la démarche Règles d'or. En effet, de nombreuses entreprises se sont déjà lancées dans cette opération et nous avons pu en tirer des retours d'expérience instructifs. Par ailleurs, cette action est hautement symbolique, car elle permet de rendre lisible la volonté affichée de lutter contre la persistance de la survenue des accidents graves, malgré toutes les mesures prises antérieurement. Les Règles d'or constituent une sorte de symbole emblématique. Leur choix et leur mise en œuvre supposent une démarche construite et approfondie qui va contribuer à installer de nouvelles manières de penser la prévention des accidents graves et d'agir.

C'est aussi en cela qu'elles doivent constituer un vecteur important de l'évolution de la culture de sécurité de l'entreprise. Finalement, l'évolution de la culture de sécurité est la seule manière de lutter efficacement, dans la durée, contre les accidents graves et mortels. C'est donc plutôt l'évolution de cette culture qui doit être visée et suivie au travers de l'opération Règles d'or. Cela souligne son importance dans le dispositif général de prévention des accidents graves et des accidents mortels.

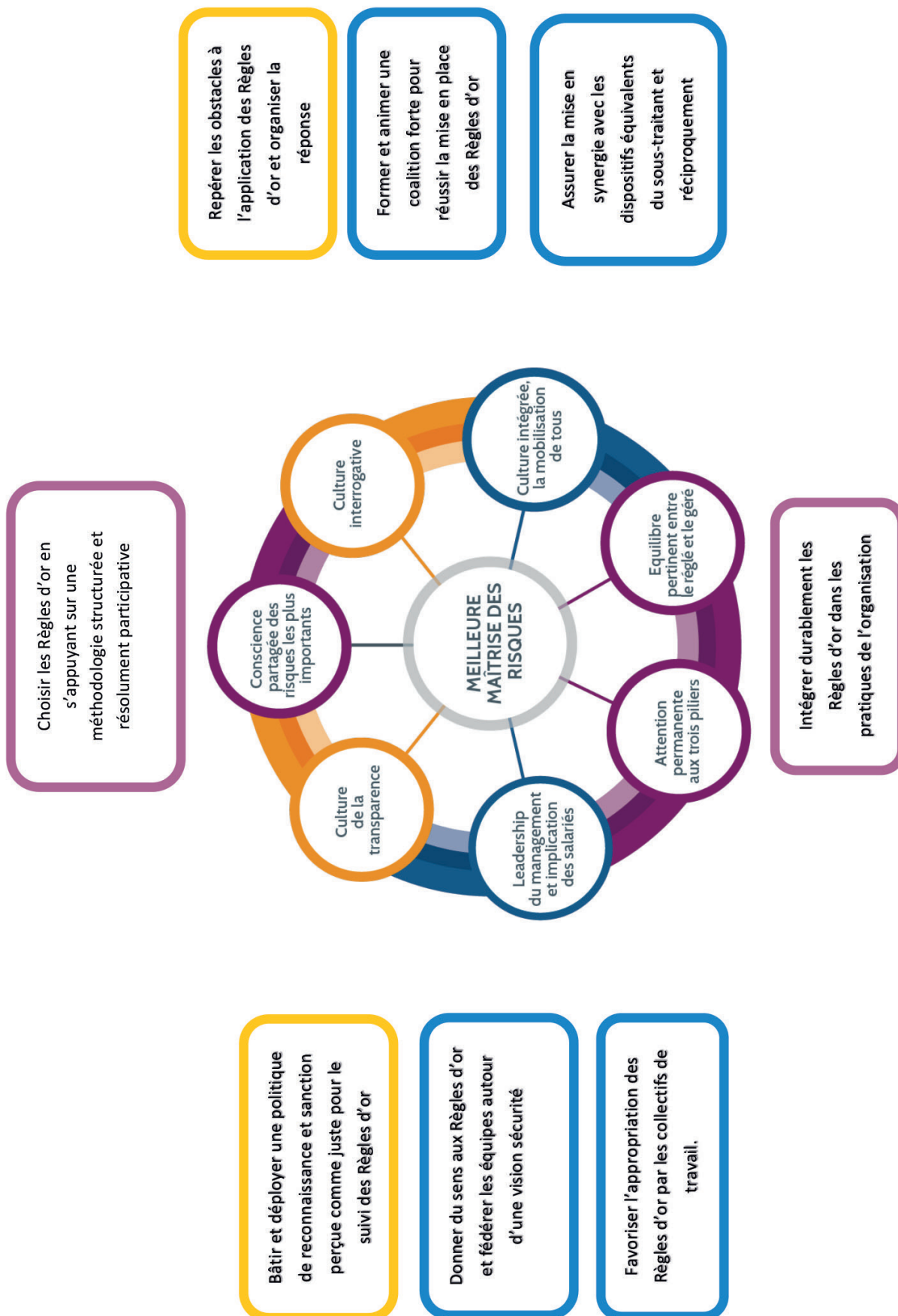


FIG III.1.1 – Les Règles d'or – Vecteur important d'évolution de la culture de sécurité :
Les huit principes des Règles d'or et la culture de sécurité

Abréviations

CHSCT	: Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CODIR	: Comité de direction
COPIL	: Comité de pilotage
DO	: Donneur d'ordres
EE	: Entreprise extérieure
EPI	: Équipement de protection individuelle
EU	: Entreprise utilisatrice
FHOS	: Facteurs humains et organisationnels de la sécurité
HSE	: Hygiène, sécurité et environnement
REX	: Retour d'expérience
RH	: Ressources humaines
SMS	: Système de management de la sécurité
T_f	: Taux de fréquence des accidents (en général : nombre d'accidents de travail par million d'heures de travail)

Table des matières

Présentation générale des 8 principes clés d'une démarche Règles d'or	9
1 Les 8 principes clés d'une démarche Règles d'or	11
1.1 Préambule	11
1.2 Grille générale	11
2 Résumé des points clés par principe	15
2.1 Choisir les Règles d'or en s'appuyant sur une méthodologie structurée et résolument participative	15
2.2 Donner du sens aux règles d'or et fédérer les équipes autour d'une vision de la sécurité	15
2.3 Former et animer une coalition forte pour réussir la mise en place des Règles d'or	16
2.4 Repérer les obstacles à l'application des Règles d'or, les traiter et organiser la réponse	16
2.5 Favoriser l'appropriation des Règles d'or par les collectifs de travail	16
2.6 Bâtir et déployer une politique de reconnaissance et de sanction perçue comme juste pour le suivi des Règles d'or	17
2.7 Intégrer durablement les Règles d'or et pérenniser les pratiques	17
2.8 Assurer la mise en synergie avec les dispositifs équivalents du sous-traitant et réciproquement	17
 Présentation détaillée des 8 principes clés d'une démarche Règles d'or : l'essentiel des débats et les témoignages	 19
1 Choisir les Règles d'or en s'appuyant sur une méthodologie structurée et résolument participative	21
1.1 L'essentiel des débats	21
1.1.1 Prendre en compte l'historique des accidents via une étude approfondie de l'accidentologie	21
1.1.2 Considérer toutes les activités et les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise	21
1.1.3 Couvrir les situations à risques relatives à la sécurité au poste de travail et à la sécurité des procédés	22
1.1.4 Identifier la nature de l'action couverte par la Règle d'or (prévention, récupération, atténuation) et la situer dans le dispositif de prévention	22
1.1.5 Élaborer des règles emblématiques, simples et limitées en nombre	23
1.1.6 Impliquer les salariés dans l'élaboration des Règles d'or pour qu'elles correspondent aux réalités des situations de travail	23
1.1.7 S'assurer de la conformité des Règles d'or aux réglementations concernées	23
1.2 Témoignage	24
2 Donner du sens aux règles d'or et fédérer les équipes autour d'une vision de la sécurité	27
2.1 L'essentiel des débats	27
2.1.1 Donner du sens aux Règles d'or pour la prévention des accidents graves et mortels	27
2.1.2 Le double engagement : direction et salariés	28
2.1.3 Fournir l'impulsion par la direction de l'entreprise	28
2.1.4 Impliquer la ligne managériale	28
2.1.5 Placer l'organisation au service de la démarche Règles d'or	29

2.1.6	Associer les collectifs de travail et les individus	29
2.1.7	Engager une réflexion sur la culture juste et équitable	30
2.2	Témoignage	31
3	Former et animer une coalition forte pour réussir la mise en place des Règles d'or	33
3.1	L'essentiel des débats	33
3.1.1	Identifier l'ensemble des acteurs clés de la coalition	33
3.1.2	Impliquer la ligne managériale dans le premier cercle de la coalition	33
3.1.3	Former la ligne managériale à l'animation des Règles d'or	34
3.1.4	Associer les représentants du personnel et les Instances représentatives du personnel dans la démarche	34
3.1.5	Intégrer les autres parties prenantes dans la coalition, fonctions supports et prestataires	34
3.1.6	Identifier les leaders d'opinion et leur confier un rôle dans la coalition	35
3.2	Témoignage	35
4	Repérer les obstacles à l'application des Règles d'or, les traiter et organiser la réponse	37
4.1	L'essentiel des débats	37
4.1.1	Identifier les obstacles techniques et organisationnels à l'application des Règles d'or au cours d'une phase transitoire de mise en place	37
4.1.2	Identifier les éventuels conflits potentiels ou incohérences entre Règles d'or et autres injonctions	38
4.1.3	Institutionnaliser le droit de dire « stop » lorsque les conditions ne sont pas réunies pour appliquer une Règle d'or	38
4.1.4	Décider du processus d'arbitrage en cas de difficulté d'application d'une Règle d'or	39
4.1.5	Prévoir les dérogations exceptionnelles aux Règles d'or et garantir le processus de signalement et de traitement immédiat	39
4.2	Témoignage	40
5	Favoriser l'appropriation des Règles d'or par les collectifs de travail	41
5.1	L'essentiel des débats	41
5.1.1	Mobiliser la ligne managériale dans l'animation des collectifs de travail, en prenant en compte leurs spécificités culturelles, et la soutenir via un plan de communication régulièrement enrichi	41
5.1.2	Articuler les réunions d'équipes ou autres rencontres périodiques autour des Règles d'or et leur donner du sens	42
5.1.3	Réaliser des visites managériales avec un zoom particulier sur les Règles d'or	42
5.1.4	Encourager la « vigilance partagée » et motiver les salariés à intervenir auprès des collègues en situation à risques	42
5.1.5	Faire de chacun un acteur du repérage et de l'identification des situations où il y a des difficultés à appliquer les Règles d'or	43
5.1.6	Mettre en place une procédure d'alerte et d'arrêt de type « carte stop » ou appliquer celle(s) qui est ou sont déjà en place	43
5.1.7	Utiliser le tutorat et impliquer des tuteurs dans l'action d'appropriation des Règles d'or par les salariés nouvellement embauchés	43
5.1.8	Mettre en œuvre des actions « <i>quick wins</i> » permettant de faire vivre la dynamique	44
5.1.9	Avoir un dialogue social ouvert sur la question des Règles d'or	44
5.2	Témoignage	45

6 Bâtir et déployer une politique de reconnaissance et réaction perçue comme juste pour le suivi des Règles d'or	47
6.1 L'essentiel des débats	47
6.1.1 Établir la politique de reconnaissance et sanction juste en associant les représentants du personnel	47
6.1.2 Reconnaître les cas de bonne application des Règles d'or	48
6.1.3 Sanctionner de manière juste et équitable la transgression des règles fondamentales	49
6.1.4 S'assurer de la qualité des analyses des causes des écarts aux Règles d'or	50
6.2 Témoignage	50
7 Intégrer durablement les Règles d'or et pérenniser les pratiques	53
7.1 L'essentiel des débats	53
7.1.1 Afficher et garantir qu'une « Règle d'or n'est pas une règle qui dort »	53
7.1.2 Mettre à jour les Règles d'or pour relancer la dynamique	53
7.1.3 Enseigner les Règles d'or dans leurs parcours de professionnalisation des jeunes embauchés ou des nouveaux arrivants	53
7.1.4 Utiliser des questionnaires ou rapports d'étonnement	54
7.1.5 Inclure une référence aux Règles d'or dans l'analyse des incidents/accidents et des situations où une Règle d'or a permis de sauver une vie	54
7.1.6 Construire et partager les indicateurs de réussite du déploiement des Règles d'or	54
7.1.7 Déployer, dans le cadre d'un dispositif général d'évaluation, des audits sur l'application des Règles d'or	54
7.2 Témoignage	55
8 Assurer la mise en synergie avec les dispositifs équivalents du sous-traitant et réciproquement	57
8.1 L'essentiel des débats	57
8.1.1 Avoir un dialogue constructif pour valider la convergence/cohérence des dispositifs Règles d'or	57
8.1.2 Rendre visible l'implication managériale du donneur d'ordres et du sous-traitant dans le déploiement de Règles d'or	58
8.1.3 Mutualiser les causeries sur le sujet Règles d'or	58
8.1.4 Animer les outils sécurité (visite sécurité, analyse d'évènement) de manière croisée	58
8.1.5 Développer la vigilance mutuelle et promouvoir le devoir d'interpeller, quel que soit le statut, en cas d'écart à une Règle d'or	58
8.1.6 Promouvoir la remontée des cas où les règles ne sont pas applicables	59
8.1.7 Prévoir des dispositifs type challenge « initiative » pour reconnaître la bonne prise en compte des Règles d'or	59
8.2 Témoignage	60
Conclusion	63
Abréviations	67

Reproduction de ce document

Ce document est diffusé selon les termes de la licence [BY-NC-ND du Creative Commons](#). Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public selon les conditions suivantes :

- ▷ **Paternité.** Vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre).
- ▷ **Pas d'utilisation commerciale.** Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette création à des fins commerciales.
- ▷ **Pas de modification.** Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette création.



Vous pouvez télécharger le document (et d'autres versions des *Cahiers de la sécurité industrielle*) au format PDF depuis le site web de l'icsi, www.icsi-eu.org.



Éditeur : **Institut pour une culture de sécurité industrielle**
Association de loi 1901

<http://www.icsi-eu.org/>

6 allée Emile Monso – BP 34038
31029 Toulouse Cedex 4
France

Téléphone : +33 (0) 534 323 200
Fax : +33 (0) 534 323 201
Courriel : contact@icsi-eu.org

ISSN 2100-3874



6 allée Émile Monso
ZAC du Palays - BP 34038
31029 Toulouse cedex 4

www.icsi-eu.org