



# LES ATTRIBUTS D'UNE CULTURE DE SÉCURITÉ PERFORMANTE

La conscience partagée des  
risques les plus importants

L'attention permanente  
aux trois piliers

L'équilibre pertinent  
entre le réglé et le géré

La culture intégrée,  
la mobilisation de tous

Le leadership du management  
et l'implication des salariés

La culture interrogative

La culture de  
la transparence

## LES ATTRIBUTS D'UNE CULTURE DE SÉCURITÉ PERFORMANTE

- Certaines organisations ont une culture plus favorable que d'autres à la prise en compte de la sécurité dans les arbitrages. La bonne nouvelle, c'est que de nombreux travaux ont mis en évidence leurs caractéristiques.
- L'Icsi se propose de les regrouper en sept grands attributs ; un excellent point d'entrée pour savoir sur quoi porter les efforts de changement afin de se diriger vers une culture de sécurité intégrée !



# LA CONSCIENCE PARTAGÉE DES RISQUES LES PLUS IMPORTANTES

Porter le regard  
sur l'essentiel



## QUELQUES BONNES PRATIQUES

Partager les résultats  
des analyses de  
risques et des études  
de danger

Permettre le débat  
sur les risques et se  
mettre d'accord sur  
les plus importants

Piloter avec des indicateurs  
sur la maîtrise des risques  
majeurs, au-delà du taux  
de fréquence



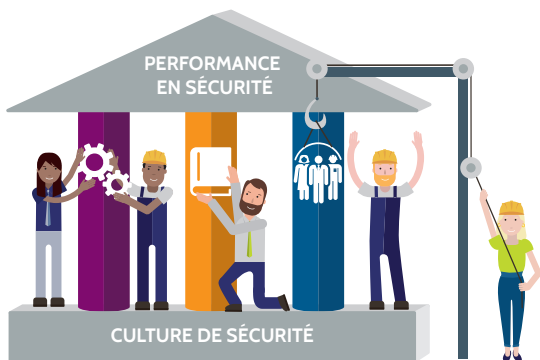
## LA CONSCIENCE PARTAGÉE DES RISQUES LES PLUS IMPORTANTES

- Les organisations sont confrontées à plusieurs types de risques : les accidents bénins, les accidents du travail graves ou mortels, les accidents majeurs.
- Ce sont les risques les plus graves qui menacent le plus l'organisation. Ces risques majeurs diffèrent selon l'activité : chute en hauteur, incendie, explosion, risque électrique, risque lié au transport, violence aux agents...
- Dans beaucoup d'entreprises, la sécurité est pilotée à travers le taux de fréquence (Tf) qui reflète les accidents survenus et donc principalement bénins. Or, l'intérêt exclusif porté à la diminution du Tf peut conduire l'organisation à négliger sa préparation aux risques les plus graves.
- Il faut une politique spécifique de prévention des risques majeurs et choisir des indicateurs dédiés pour piloter la sécurité. Il faut examiner les presque accidents (accidents à haut potentiel) et en tirer les leçons.
- En interne, la possibilité de prévenir les accidents graves est régulièrement affirmée, de façon à combattre le fatalisme.



## L'ATTENTION PERMANENTE AUX TROIS PILIERS

“ Technique,  
règles et hommes  
sont indissociables ”



### QUELQUES BONNES PRATIQUES

S'assurer du niveau de  
la sécurité technique et  
le maintenir

Redonner du  
sens au système  
de management  
pour qu'il soit  
plus près des  
réalités de terrain

Intégrer véritablement  
les facteurs humains et  
organisationnels, depuis  
la conception jusqu'à  
l'exploitation



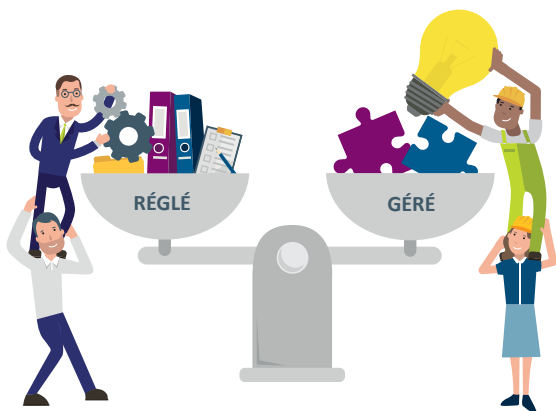
## L'ATTENTION PERMANENTE AUX TROIS PILIERS

- Les préoccupations pour la sécurité ont connu plusieurs phases de développement chronologique, chaque dimension s'ajoutant aux précédentes.
- La sécurité a d'abord reposé sur des actions techniques : intégrité des installations, capteurs de défaillances, automatismes de protection...
- Puis, les organisations ont développé des systèmes de management de la sécurité : formalisation des processus, procédures et règles...
- Enfin, l'importance des facteurs humains et organisationnels a été reconnue, avec la prise en compte de l'individu, la situation de travail, les collectifs de travail, l'organisation et le management.
- Ces trois « piliers de la sécurité » ne sont pas indépendants : c'est ensemble qu'ils favorisent une activité humaine sûre.



## L'ÉQUILIBRE PERTINENT ENTRE LE RÉGLÉ ET LE GÉRÉ

“Anticiper le mieux possible  
et faire face à l'imprévu”



### QUELQUES BONNES PRATIQUES

Trouver l'équilibre pertinent entre le réglé et le géré par rapport à l'activité de l'entreprise

Préparer, réaliser et contrôler avec rigueur les opérations sensibles

Donner au management local les compétences et ressources pour gérer les imprévus à son niveau

Anticiper les situations de crise :  
formation des acteurs,  
simulations régulières



## L'ÉQUILIBRE PERTINENT ENTRE LE RÉGLÉ ET LE GÉRÉ

- Des règles et procédures existent pour produire en sécurité : c'est la sécurité réglée.
- Mais la situation de terrain ne correspond pas toujours avec ce qui avait été imaginé. C'est là que la sécurité gérée intervient : elle repose sur la compétence des femmes et des hommes qui, par leurs initiatives, réagissent de façon appropriée aux situations réelles.
- En sécurité réglée, l'organisation doit investir dans l'identification des tâches critiques, la mise en place de barrières, la rédaction de procédures réalistes.
- En sécurité gérée, l'organisation doit renforcer les compétences des équipes et du management de proximité, améliorer la qualité de leur fonctionnement collectif et la vigilance partagée.
- Le point d'équilibre pertinent entre sécurité réglée et gérée varie selon les secteurs. Il n'y a pas un modèle unique.





# CULTURE INTÉGRÉE, LA MOBILISATION DE TOUS

“ Personne ne détient seul  
les clés de la sécurité ”



## QUELQUES BONNES PRATIQUES

Impliquer tous les  
acteurs : managers,  
opérateurs, fonctions  
supports, instances  
représentatives du  
personnel, prestataires...

Favoriser la  
coopération et traiter  
les difficultés entre  
services



## CULTURE INTÉGRÉE, LA MOBILISATION DE TOUS

- Personne n'a seul l'ensemble des connaissances nécessaires à la sécurité.
- La sécurité n'est pas l'affaire des seuls services HSE et exploitation. Elle doit être prise en compte dans l'ensemble des décisions de tous les services : direction, achats, politique industrielle, ingénierie, ressources humaines...
- Les instances représentatives du personnel et les entreprises extérieures sont des partenaires essentiels de la sécurité.
- Les politiques de ressources humaines prennent en compte la sécurité : cursus d'intégration des nouveaux opérateurs et managers, durée de maintien à un poste pour éviter un turnover excessif...



# LEADERSHIP DU MANAGEMENT ET IMPLICATION DES SALARIÉS

“ S’impliquer  
personnellement  
pour mieux mobiliser ”



## QUELQUES BONNES PRATIQUES

Prendre  
en compte  
la sécurité  
dans tous les  
arbitrages

Développer le  
leadership en  
sécurité à tous  
les niveaux du  
management

Impliquer les  
personnels de  
terrain, faire d’eux  
des acteurs du  
changement plutôt  
que de simples  
destinataires

Créer des  
espaces de  
partage et de  
débat sur la  
sécurité



## LEADERSHIP DU MANAGEMENT ET IMPLICATION DES SALARIÉS

- Selon le niveau d'implication du management et des salariés dans la sécurité, on peut distinguer quatre grandes familles de culture de sécurité : fataliste, de métier, managériale, intégrée.
- La majorité des entreprises à risques ont développé une culture de sécurité à dominante « managériale » qui a des forces (formalisation des pratiques, investissements significatifs...), mais aussi des faiblesses (procédures rédigées par des experts éloignés du terrain, focalisation sur la sécurité réglée...).
- L'enjeu est d'évoluer vers une culture de sécurité intégrée, qui favorise l'implication à la fois de la ligne managériale et des opérateurs sur les questions de sécurité.
- Il faut bien intégrer dans les débats sur la sécurité les fonctions supports, les instances représentatives du personnel mais aussi les entreprises extérieures et les parties prenantes externes.



# LA CULTURE INTERROGATIVE

“ Douter,  
c’est apprendre ”



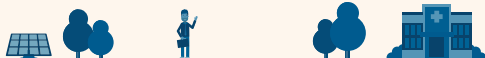
## QUELQUES BONNES PRATIQUES

Cultiver le doute : pour soi, les collectifs et l'organisation

Être attentif à la réalité du terrain et au détail des opérations

Encourager les signalements, les alertes et la vigilance partagée

Rechercher les causes profondes des événements préoccupants et des succès, en tirant les leçons



## LA CULTURE INTERROGATIVE

- La maîtrise des risques n'est jamais acquise : l'organisation doit veiller à une vigilance partagée constante, même après de longues années sans accident grave.
- Favoriser une culture interrogative c'est penser à la sécurité avant de décider ou d'agir.
- L'organisation favorise l'analyse des événements non souhaitables. Elle ne vise pas à rechercher un coupable mais à comprendre et traiter les faiblesses organisationnelles qui leur ont donné naissance.
- L'organisation favorise le retour d'expérience. Elle apprend des leçons tirées et fait évoluer en conséquence ses dispositifs, procédures, programmes de formation...



# LA CULTURE DE LA TRANSPARENCE

“ Libérer la parole ”

## PARTAGE D'INFORMATIONS



### QUELQUES BONNES PRATIQUES

Développer une culture  
juste et équitable qui  
explicite le droit à  
l'erreur et les pratiques  
de reconnaissance  
/sanction

Etre cohérent entre  
discours et actes

Favoriser le retour  
d'expérience, être  
transparent à  
l'interne comme à  
l'externe



## LA CULTURE DE LA TRANSPARENCE

- La cohérence entre discours et actes conditionne un climat de confiance et de liberté de parole entre les acteurs de l'organisation.
- Les risques de silence organisationnel sont identifiés et traités, notamment par une politique explicite et partagée de reconnaissance et sanction intégrant la différence entre erreur et violation. C'est la culture juste.
- Pour encourager la remontée d'information, les managers valorisent les signalements et leur donnent des suites positives.
- La communication interne et externe sur la sécurité reflète la réalité.

