

L'essentiel

DU LEADERSHIP EN SÉCURITÉ

Qu'est-ce que
le leadership
en sécurité ?

PAGE 04

Les 7 principes
du leadership
en sécurité

PAGE 07

Quel leadership
dans l'incertain ?

PAGE 21



NOVEMBRE 2022

Édito

Le leadership en sécurité est un thème sur lequel l'Icsi travaille depuis de nombreuses années avec ses adhérents. Un premier *Cahier de la sécurité industrielle*, paru en 2011, dressait un premier état des lieux, faisant la part belle aux témoignages terrain.

Depuis, nous avons régulièrement été challengés sur le sujet, un certain nombre de nos adhérents ayant entrepris de (re)définir leur modèle managérial. Il nous est alors paru important de réinterroger le leadership en sécurité.

Avec cet *Essentiel*, nous souhaitons partager avec vous un panorama synthétique des 7 grands principes du leadership en sécurité et une première synthèse des travaux et réflexions

menées au sein du groupe de travail « *Leadership dans l'incertain* ». Dans un monde toujours plus complexe où l'incertitude augmente, les modèles classiques d'un leadership descendant, incarné par des individus charismatiques, sont remis en cause et il devient très difficile de décider...

De nouveaux styles de leadership prennent le pas, plus adaptés aux enjeux de sécurité d'aujourd'hui mais aussi aux façons de travailler actuelles, à des organisations plus décentralisées et aux aspirations des salariés au travail, en quête de plus de sens et d'autonomie.

Bonne lecture à toutes et à tous.

Ivan Boissières,
Directeur général Icsi

Sommaire

04 Qu'est-ce que le leadership en sécurité ?

07 Les 7 principes du leadership en sécurité

- Créer la vision sécurité
- Partager la vision sécurité
- Donner à la sécurité la place qui lui revient dans les arbitrages
- Être présent sur le terrain
- Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération
- Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une réaction juste
- Être crédible et exemplaire

21 Quel leadership dans l'incertain ?



Qu'est-ce que le leadership en sécurité ?

Leadership en sécurité et sous-traitance

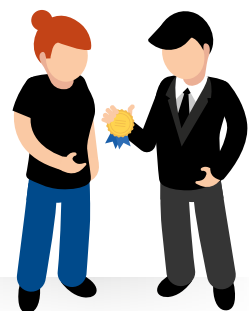
Entreprises utilisatrices et intervenantes ont tout à gagner à travailler ensemble sur leur vision et les engagements en sécurité, les pratiques et les outils. Et cela part d'abord des leaders, à qui il revient d'impulser une dynamique commune et de montrer leur envie de coopérer.

Par exemple, il est important d'être en phase sur la vigilance partagée et que tous les salariés se sentent légitimes pour interpellier et accepter de l'être. Il s'agit également de mener les analyses d'événements ensemble et de favoriser le partage d'expérience.



Qu'est-ce qu'un manager leader en sécurité ?

Les fonctions historiques du manager consistent à planifier, réaliser, contrôler et réagir, le célèbre PDCA - Plan, Do, Check, Act - des écoles de management. Mais pour évoluer vers une culture de sécurité intégrée, le rôle des managers va au-delà : ils influencent et inspirent des comportements plus sûrs parmi les équipes. L'implication des managers est essentielle, elle donne le la : c'est un préalable à la mobilisation de tous.



Le leadership, au-delà de la sécurité

Le leadership en sécurité n'est qu'une composante du leadership global. Les entreprises, dans le cadre de leur récente transformation managériale, ont établi une sorte de « charte du leader », indiquant clairement ce qu'elles attendent de leurs managers leaders.

Et les compétences attendues des leaders vont bien au-delà du seul champ de la sécurité : on attend d'eux de l'écoute, de la bienveillance, une capacité d'arbitrage, l'incarnation des valeurs de l'entreprise...



Définition

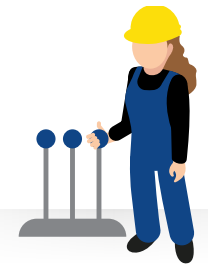
Le leadership en sécurité, c'est la capacité à mobiliser sur les enjeux de sécurité et à influencer les comportements pour qu'ils deviennent plus sûrs.

Un leader en sécurité :

- fait de la prévention des risques majeurs un pilier de la vie de l'entreprise,
- sait placer la sécurité au cœur des arbitrages.



3 leviers pour votre leadership en sécurité



Ce que vous faites au quotidien :

- Quelle est votre vision de la sécurité ? Comment la partagez-vous ?
- Quel est votre propre comportement sur le terrain, montrez-vous l'exemple ?
- Dans vos arbitrages et décisions, la sécurité a-t-elle une place privilégiée ?

La qualité du dialogue que vous instaurez :

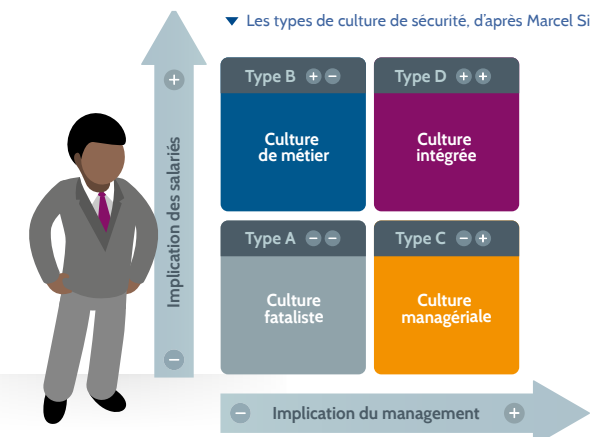
- Ecoutez-vous les remontées d'information, les questions, les doutes ?
- Êtes-vous présent sur le terrain pour « palper » la réalité du travail ?
- Favorisez-vous la reconnaissance des bonnes pratiques et adoptez-vous une réaction juste face à un écart ?

Les moyens techniques ou organisationnels que vous donnez à la sécurité :

- Mettez-vous à disposition les matériels ou ressources nécessaires ?
- Les règles sont-elles claires, adaptées au terrain et pas trop nombreuses ?



Les types de culture de sécurité, d'après Marcel Simard



Tous leaders, mythe ou réalité ?

L'époque où on se représentait le leader comme un individu charismatique sur un piedestal, entraînant les foules, est aujourd'hui dépassée. Il ne s'agit pas pour autant d'imposer à tout le monde de devenir un leader. Mais de proposer un leadership plus collectif, où chacun peut jouer un rôle à un moment donné, pour une situation donnée, fort d'une expérience, d'une connaissance ou d'une qualité particulière.



Leadership managérial et implication de tous, les clés d'une culture de sécurité performante

Il existe 4 grands types de culture de sécurité. Le graal est la culture dite intégrée, qui vise un haut niveau de sécurité et « embarque » chacun dans la sécurité, à tous les niveaux. Elle requiert :

- Un engagement de la direction, visible à travers les discours mais aussi les décisions, le style managérial et les formes de présence sur le terrain,
- Un fort leadership managérial où chaque manager valorise auprès de son équipe l'importance de la politique de sécurité, fait remonter les difficultés de sa mise en œuvre, les situations dangereuses et les suggestions d'amélioration,
- L'implication des salariés, qui se joue dans la mise en œuvre de leur professionnalisme au quotidien : respect des règles applicables, alerte sur celles qui ne le seraient pas, attitude interrogative et vigilance partagée...

Les 7 principes

du leadership en sécurité



- 08 Créer la vision sécurité
- 10 Partager la vision sécurité
- 12 Donner à la sécurité la place qui lui revient dans les arbitrages
- 14 Être présent sur le terrain
- 16 Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération
- 18 Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une réaction juste
- 20 Être crédible et exemplaire

Créer la vision sécurité

Créer la vision sécurité, c'est déterminer une ambition, un futur désirable. Le leader en sécurité doit alors donner du sens à la trajectoire à emprunter et donner envie de se mobiliser individuellement et collectivement autour d'objectifs communs.



Le rôle du leader

- Réaliser et partager un état des lieux du niveau de sécurité
- Imaginer la situation future souhaitée collectivement
- Décliner cette vision en axes de changement
- Se mettre d'accord sur des objectifs réalistes et limités
- Préciser clairement les attitudes et comportements attendus
- Se sentir personnellement engagé dans la transformation de la culture de sécurité

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Qui a déjà eu envie d'aller quelque part sans avoir une motivation à y aller ? C'est tout l'enjeu de la vision. Après une analyse de l'existant et le partage de la nécessité de changer, il s'agit de dire où on veut aller en termes de sécurité et pourquoi cela en vaut la peine.

COMMENT CRÉER UNE VISION SÉCURITÉ ?

Une vision sécurité doit s'approcher d'un idéal, être désirable et crédible afin d'engager les équipes. À « Notre ambition : réduire notre taux de fréquence d'un point », préférez « Notre ambition : dans 3 ans, nous voulons éradiquer nos accidents graves et mortels pour nos salariés et nos sous-traitants ».

Une vision sécurité doit également être partagée, commune, afin d'être portée véritablement. Les collaborateurs doivent sentir que :
 • leur responsable y croit et, in fine, l'organisation y croit. Ainsi la vision n'est pas qu'un slogan ou un vœu pieu.
 • leur contribution pour y parvenir est attendue et nécessaire.

Puis, afin qu'elle soit suivie de faits concrets, une vision sécurité doit être déclinée à tous les niveaux et des moyens à la hauteur des ambitions doivent être mis en place.

LES FONDAMENTAUX D'UNE VISION SÉCURITÉ

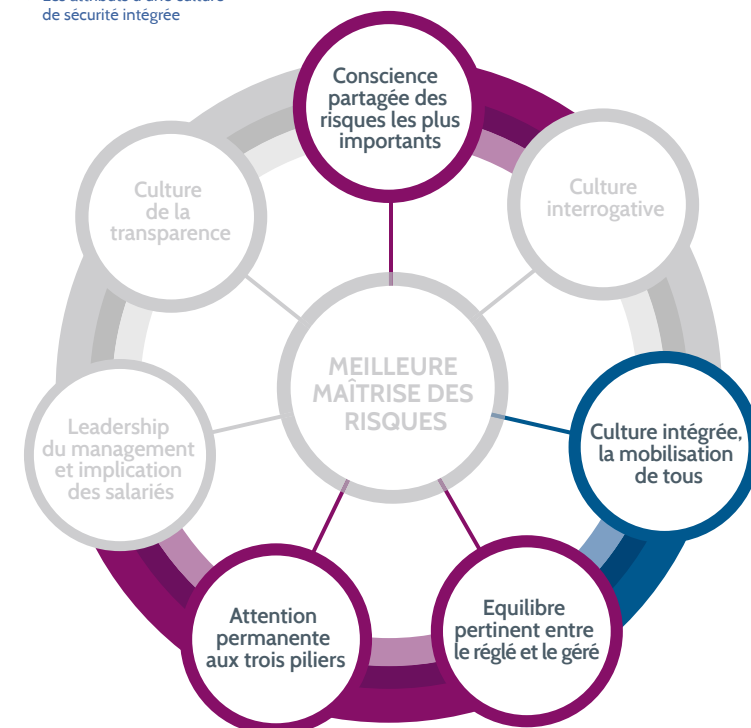
Parmi les attributs pour une culture de sécurité performante, les 3 attributs dits « stratégiques » sont fondamentaux pour la création de votre vision sécurité :

- Se centrer sur l'essentiel : mieux prévenir les risques et accidents majeurs

- Agir sur les facteurs organisationnels et humains pour obtenir des comportements plus sûrs
- Trouver le bon équilibre entre sécurité réglée et sécurité gérée

Personne n'ayant les clés, seul, de la sécurité, il est également essentiel d'interroger un 4^e attribut :
 • Développer et maintenir une culture de sécurité intégrée par la mobilisation de tous

▼ Les attributs d'une culture de sécurité intégrée



LA VISION N'APPARTIENT PAS QU'À UN MONDE DE DIRIGEANTS

Oui, il y a une vision stratégique d'entreprise qui dessine les grandes lignes au niveau global et « embarque » un maximum de monde.

Mais il y a aussi – et elles sont nécessaires et complémentaires – des visions beaucoup plus opérationnelles. Si elles doivent bien sûr être ajustées avec la vision globale, elles s'adaptent cependant à des temporalités et des périmètres différents, plus proches du terrain. Au sein d'un tout petit groupe, vous pouvez également travailler sur votre vision sécurité, sur cette amélioration que vous voudriez

atteindre, pour vous et vos collègues. Et ce sont les mêmes compétences et les mêmes outils à mobiliser. Managers de proximité : à vos visions !

UN CHEMINEMENT POSSIBLE POUR CRÉER VOTRE VISION SÉCURITÉ

Se projeter dans un avenir « idéal », où on a amélioré son leadership et son niveau de sécurité, et examiner le chemin à parcourir pour l'atteindre, voici un exercice dit « de projection » qui permet de créer sa vision sécurité. S'il est plus souvent proposé aux comités de direction, il est cependant applicable à tout périmètre, au sein d'un chantier, d'une équipe, etc.

Examinez votre idéal autour de 4 thèmes :

- **Les rituels** : quelles pratiques, quels rendez-vous seront devenus attendus, incontournables ? Par exemple : instaurer des safety moments, aller à la rencontre des équipes avant les premières réunions, faire une minute d'arrêt sécurité...

- **Les interdits** : quelles pratiques, quelles postures souhaite-on éradiquer à l'avenir ? Par exemple : fermer les yeux face à une situation à risque, pénétrer dans un espace confiné sans autorisation, quitter ma zone sans la ranger...

- **Les tabous** : de quels sujets, aujourd'hui passés sous silence, doit-on parler à l'avenir ? Par exemple : s'autoriser à parler de la sanction, de situations où les règles ne s'appliquent pas, de l'absence d'exemplarité d'un chef...

- **Les symboles** : quels mots, images, gestes, auront une signification particulière pour l'entreprise ?

Petite astuce : pour cet exercice, n'hésitez pas à fermer les yeux, projetez-vous dans 3, 5 ans et imaginez. Sans penser aux contraintes et limites actuelles, osez imaginer grand. Puis ouvrez les yeux et interrogez-vous, ensemble, sur qui peut vous permettre de progresser, de vous rapprocher de votre vision sécurité.

Il n'y a que deux façons d'influencer le comportement humain : vous pouvez manipuler les gens ou vous pouvez les inspirer.

Simon Sinek, auteur conférencier sur le management

2 Partager la vision sécurité



Le rôle du leader

- Identifier les moments clés sécurité et « les mettre à profit » pour favoriser la remontée d'informations et le dialogue
- Savoir délivrer un message sécurité engageant
- Mettre sa communication au service d'un management plus participatif
- Rappeler régulièrement les objectifs, partager la vision des enjeux à travailler
- Renouveler les messages pour entretenir l'éveil, la motivation et l'implication
- Valoriser les bonnes pratiques, encourager et accompagner les initiatives

Votre ambition sécurité est créée, il est essentiel maintenant de la partager, de l'alimenter par les retours du terrain, les discussions au sein des équipes... bref, la faire vivre. Partager la vision sécurité favorise l'adhésion et l'implication des équipes.

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Votre vision sécurité est pertinente ? Engageante ? Parfait ! Mais si elle reste confidentielle, que personne ne sait vraiment de quoi il s'agit, que les collaborateurs ont l'impression de ne pas avoir leur mot à dire... cela n'aura aucun effet.

Alors communiquez et **profitez de chaque moment sur le terrain pour échanger sur ce qui paraît important, à chacun, en matière de sécurité.**

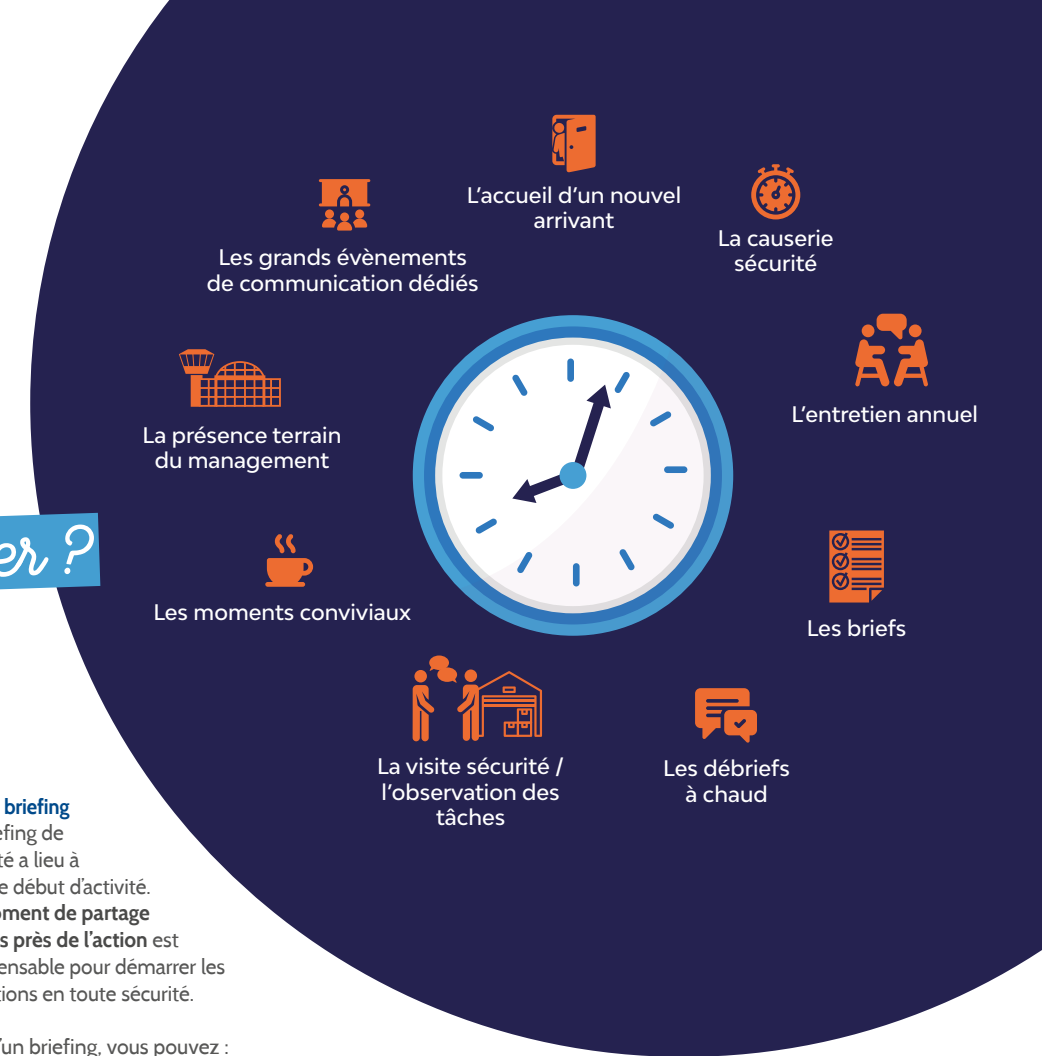
COMMENT PARTAGER LA VISION SÉCURITÉ ?

Partager la vision, c'est être capable de **donner du sens aux messages et actions sécurité**, de susciter les échanges dans un climat d'écoute et de confiance. C'est aussi savoir adresser une communication adaptée aux différents niveaux et fonctions dans l'entreprise, pour toucher le cœur et l'esprit des salariés.

Une vision sécurité n'est pas figée, heureusement ! Il existe des marges de manœuvre dont les équipes doivent se saisir afin d'adapter cette vision à leurs besoins et à leur périmètre, de la faire leur.



QUAND communiquer ?



ZOOM SUR 3 MOMENTS CLÉS POUR PARTAGER LA VISION SÉCURITÉ

Accueil du nouvel arrivant, briefing, moments plus informels... toutes les occasions sont bonnes à prendre pour parler sécurité ! Un peu tous les jours.

Alors chaque visite sur le terrain devient l'occasion d'évoquer des événements ou une actualité sécurité, d'en tirer des enseignements, de discuter d'un risque spécifique, d'échanger sur les modifications et décisions impactant la sécurité des équipes, de parler d'une expérience personnelle qui résonne en nous et qui touchera nos collègues.

La causerie sécurité

La causerie sécurité - une minute tous les jours, ¼ heure chaque semaine ou chaque mois... - est un formidable outil pour mettre en débat la sécurité autour d'un message, une image, un témoignage... Et ce type d'échange n'est pas réservé qu'aux équipes opérationnelles : les fonctions support ont également des risques (risque électrique, chute de plain-pied...) et il est bon de **maintenir un éveil de la conscience des risques pour tous.**

Lors d'une causerie, vous pouvez :

- partager des messages autour d'une thématique sécurité, d'une remontée d'événement indésirable,
- inviter le collectif à prendre la parole, solliciter des témoignages,
- travailler la cohésion d'équipe et ainsi aligner les discours et les pratiques en sécurité.

Le briefing

Le briefing de l'activité a lieu à chaque début d'activité. **Ce moment de partage au plus près de l'action** est indispensable pour démarrer les opérations en toute sécurité.

Lors d'un briefing, vous pouvez :

- partager ce qui est à faire et comment le faire, repérer les risques majeurs,
- faire remonter les informations, anticiper les aléas et les perturbateurs possibles,
- vous assurer de l'existence et du suivi d'actions de prévention centrées sur les spécificités de l'activité et ses risques.

L'accueil du nouvel arrivant

Les **premiers messages sécurité** transmis par le manager sont essentiels : ils donnent le la.

C'est l'opportunité de :

- Partager les valeurs sécurité, expliquer la vision sécurité et lui donner du sens,
- Montrer que vous êtes investi en sécurité et qu'un engagement en sécurité est attendu de la part des personnes recrutées,
- Encourager la transparence sur les éventuelles difficultés ou erreurs.

Ces moments ne sont **pas forcément conduits par un manager. Si le leader les impulse, tout le monde peut les animer.** C'est même conseillé, pour engager chacun en sécurité et faire tourner la prise de parole.

Communiquez, non pas en mode descendant, mais partagez, discutez, pour donner du sens aux messages de sécurité.

Le leadership au cœur d'une vision partagée de la sécurité



Les managers impulsent la culture de sécurité dans l'organisation. Cela tient à ce à quoi ils sont attentifs, commentent, remettent en question. C'est leur façon de communiquer ce qui est réellement important à leurs yeux. C'est ainsi qu'ils créent une culture de sécurité. En évoquant les problèmes de sécurité qu'ils ont remarqués, en surveillant et mesurant la sécurité, ils donnent un signal fort sur son importance. Mais s'ils posent des questions sur la production, le taux ou la vitesse de production, ils indiquent alors que ce facteur est le plus important et qu'il prime sur la sécurité dans cette situation. Une phrase résume bien tout ceci : ce qui intéresse mon chef me fascine.
Andrew Hopkins, professeur émérite de sociologie à l'Australian National University

Donner à la sécurité la place qui lui revient dans les arbitrages

Les 7 principes d'arbitrage prudent

Il est important de se doter d'un processus de décision systématique et exhaustif. S'il s'applique plutôt à des niveaux stratégiques, il est cependant adaptable à tous les niveaux, car des arbitrages sont rendus partout au sein des organisations.

- ✓ **Reconnaître l'existence et la nécessité de compromis** : il s'agit d'admettre à tous les niveaux que l'entreprise peut mourir de nombreuses façons : perte de clients, lourd problème qualité... la sécurité en fait partie mais n'est pas une bulle isolée.
- ✓ **Rendre l'arbitrage explicite** : listez ouvertement et clairement tous les enjeux (éthique, production, finances, sécurité...) et les interactions et contradictions entre eux. Il faut ensuite incarner ces enjeux équitablement, avec un tour de table porteur de chaque enjeu.
- ✓ **Discriminer positivement la sécurité** : évaluez les impacts potentiels de l'arbitrage sur la sécurité, identifiez les contreparties nécessaires. Interdisez-vous d'aller au-delà des « no-go ».
- ✓ **Communiquer les arbitrages** : communiquez en toute transparence à l'encadrement et aux équipes qui auront à gérer la situation en tenant compte de l'arbitrage rendu, en expliquant le pourquoi de ce choix et les compensations en place.
- ✓ **Accompagner les équipes** : formez, assistez les managers et les équipes concernées à la mise en application des arbitrages.
- ✓ **Tracer les arbitrages** : gardez en mémoire les arbitrages rendus afin de les rendre critiquables (la meilleure des sagesse !) et de s'assurer que vous ne cumulez pas des concessions de sécurité sur une trop longue période.
- ✓ **Re-analyser les arbitrages rendus** : faites un retour d'expérience pour réinterroger le processus d'arbitrage et améliorer les prochains arbitrages importants à rendre.

Plusieurs facteurs entrent en jeu dans la pérennité d'une entreprise : qualité, marché, délais, réglementation... et la sécurité, bien sûr, en fait partie. Lui donner la place qui lui revient, c'est s'assurer qu'aucun arbitrage ne fragilise la sécurité de manière inacceptable.



POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Une organisation est soumise à de nombreuses contraintes : la pression temporelle d'un client, un dysfonctionnement technique, la perte d'un marché, une baisse des effectifs... Chaque jour la question revient : « **Quelle est la menace la plus immédiate et critique pour l'entreprise ?** Est-ce le risque financier, commercial, d'accident ? ». Et la réponse n'est jamais la même.

Chaque jour il s'agit alors de faire des arbitrages, des concessions sur les

enjeux qui n'ont pas la priorité du jour.

« Donner à la sécurité la place qui lui revient » permet de :

- **Sortir de l'idée que la sécurité fonctionnerait comme une bulle à part** : l'entreprise la plus sûre du monde serait à l'arrêt.
- **S'assurer qu'aucun arbitrage rendu ne fragilise la sécurité de manière inacceptable**. L'exigence de sécurité doit être prise en compte dans les arbitrages de la direction, comme du management, des services fonctionnels, des opérateurs de terrain, des prestataires...

▼ Tous les jours, une organisation arbitre entre différents enjeux



MARCHÉ



QUALITÉ



SÉCURITÉ



RECHERCHE



COÛTS



Le rôle du leader

- S'assurer que la sécurité n'est pas qu'un slogan mais est bien prise en compte dans tous les arbitrages
- Communiquer, expliquer les arbitrages et éventuelles mesures compensatoires
- Clarifier les rôles de chacun dans la co-construction d'un bon niveau de sécurité, impliquer les salariés et les prestataires
- Démontrer par son écoute et ses actes l'importance accordée aux conditions réelles du travail
- Repérer les obstacles qui s'opposent à l'atteinte des objectifs sécurité et lever les freins

COMMENT DONNER À LA SÉCURITÉ LA PLACE QUI LUI REVIENT DANS LES ARBITRAGES ?

Arbitrer, cela signifie « reculer » dans le niveau d'exigence des enjeux qui n'ont pas la priorité du jour. Et en sécurité, ce n'est pas simple. Entre alors dans l'équation la question des marges : l'organisation a-t-elle pensé des marges, où sont-elles, comment se concrétisent-elles sur le terrain ?

Il n'y a pas à craindre d'arbitrages volontairement contraires à la sécurité, car personne ne veut intentionnellement dégrader la sécurité. Mais en prenant des décisions sur les autres enjeux, il se peut que les conséquences en termes de sécurité soient mal évaluées et donc mal anticipées. Prenons l'exemple de la décision d'affecter moins de personnel sur une tâche, pour des besoins de renfort sur une autre activité critique : l'impact a-t-il été pensé en termes de sécurité, de compétences disponibles, de fatigabilité ?

Tout recul doit être organisé afin de maintenir la sécurité à un niveau satisfaisant, malgré les concessions faites. Il s'agit alors d'identifier

des contreparties, des mesures compensatoires : « j'accepte de reculer si... ». Parmi elles, citons :

- des ajustements d'effectifs, de délais, de charge ou de planning
- la conformité totale aux règles, un niveau de supervision renforcé
- une attention particulière à la composition des équipes, avec un certain niveau d'expérience et/ou d'expertise
- un équipement complémentaire
- un renforcement des rituels de sécurité, briefings, debriefings, visites de sécurité...

DE L'IMPORTANCE DES NO-GO

Pour éviter une trop grande dégradation de la sécurité, fixez des « no-go » - lignes infranchissables - et veillez à leur respect. Ces règles d'arrêt doivent être :

- **Explicites** et précisant des critères pour savoir quand rechercher des ressources supplémentaires,
- **Partagées** pour pouvoir interrompre les opérations avant que la situation ne dégénère,
- **Acceptées** et valorisées même lorsque l'arrêt ne fait pas apparaître clairement un problème.

Arbitrer en sécurité, c'est trouver le meilleur compromis possible, s'accorder sur des marges de sécurité et les contrôler.

René Amalberti, directeur de la Foncsi

Productivité et sécurité font-elles bon ménage ?



Selon une croyance erronée, il serait impossible d'assurer à la fois productivité et sécurité, l'un se faisant au détriment de l'autre...

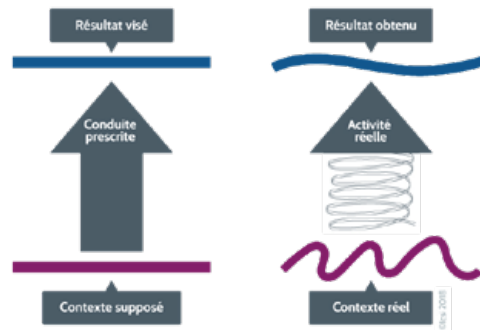
C'est faux ! Il faut reconnaître que, certes, il faut produire, mais en toute sécurité. Sinon, quelqu'un sera blessé. Et des arrêts entraîneront des coûts pour la société. Une personne préoccupée par une question de sécurité doit pouvoir dire : « Arrêtons un moment. Régions ce problème. » Cela prend quelques minutes, parfois plus, mais le problème est réglé. En cas de doute, la sécurité doit primer. Dominic Cooper, B-Safe Management Solutions (USA)

4

Être présent sur le terrain



Être présent sur le terrain, c'est être au contact de ses équipes, observer et dialoguer, lors de visites sécurité organisées ou de moments d'échanges informels. Cela permet aussi de mesurer la réalité de mise en œuvre de la sécurité, et de montrer son engagement, son implication concrète.



▲ Travail prescrit, travail réel

La zone de bazar ordinaire

La zone de bazar ordinaire (ZBO) désigne les opérations qui se situent entre ce que prévoit la procédure et ce qui est en zone à risque élevé. Et c'est la vraie vie ! Le but premier d'un opérateur est de remplir sa mission, aussi, il respecte autant que possible la procédure mais peut être amené à s'adapter, à prendre des initiatives.

Bien sûr les écarts dans la zone à risque élevé sont les plus visibles et la hiérarchie en sera informée. Mais il est également important que le management s'intéresse à cette zone de bazar ordinaire, aux difficultés quotidiennes qui font que le coût humain pour atteindre la performance peut être élevé... Car, si l'opération a réussi cette fois-ci, une prochaine fois, il suffirait peut-être de peu pour basculer et provoquer un incident voire un accident.

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Pour mesurer la réalité de mise en œuvre de la sécurité

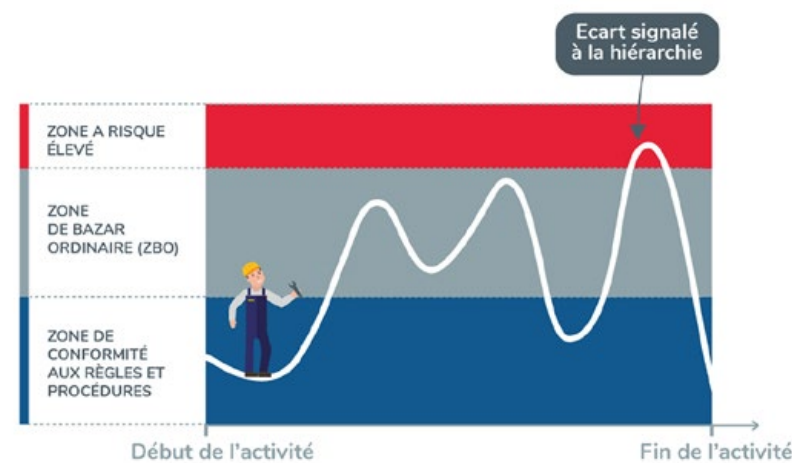
Bien sûr il y a les procédures, les plans, les plannings qui décrivent le travail, les tâches à effectuer. Mais le travail réel ne se passe jamais exactement comme prévu : une absence, une urgence, une co-activité non prévue... C'est là toute la différence entre travail prescrit et travail réel.

Il est alors indispensable d'aller sur le terrain pour se rendre compte de cette réalité du travail et du niveau de sécurité. C'est sur place que vous pouvez vraiment être à l'écoute,

connaître les pratiques des équipes, vous rendre compte de la difficulté éventuelle à appliquer certaines règles, des initiatives ou adaptations pertinentes mises en œuvre.

Pour montrer son engagement, son implication

Aller sur le terrain, c'est aussi se rendre disponible, à l'écoute, et démontrer votre implication sincère. Vous n'êtes pas le seul à observer vos équipes, elles vous observent aussi et évaluent votre engagement... Alors consacrez-y du temps, posez des questions, bref, intéressez-vous. « Un acte vaut mille mots » dit-on... et reste dans les mémoires.



▲ La zone de bazar ordinaire

COMMENT AMÉLIORER LA PRÉSENCE SUR LE TERRAIN, CONCRÈTEMENT ?

De l'importance de la présence banale

Il existe des pratiques formelles liées à la présence terrain, telles les visites de sécurité. Mais la présence dite « banale », « informelle », ou encore « de tous les jours », est aussi essentielle. Si vous voulez connaître le travail réel, la visite du manager ne doit pas être un événement exceptionnel pour lequel on aménage l'emploi du temps des opérateurs ou les cadences de production... et qui permettrait d'être à jour dans ses tableaux d'indicateurs en fin d'année. Non, on parle ici d'une présence et d'une écoute constante et régulière.

Cela demande que le manager puisse dégager le temps nécessaire à cette présence terrain. Et implique une organisation qui le soutient et accepte par exemple de supprimer certaines tâches à faible valeur ajoutée de son emploi du temps souvent bien dense...

Un outil au service de la présence terrain : la visite préventive de sécurité

La visite préventive de sécurité consiste à observer une personne en situation de travail, avec un échange basé sur le dialogue, pour se mettre d'accord ensemble sur la façon de faire la plus sûre possible. Il s'agit d'identifier des points d'amélioration et de les transformer en actions concrètes : évolutions des pratiques de travail, modifications de paramètres de la situation... Et de suivre dans le temps les observations faites et les suites données.

Attention, parfois détournée de cet objectif et ressentie par les équipes comme un « flicage », « l'occasion de chercher des fautes ou de remplir des statistiques », la visite de sécurité serait un échec !

Enfin, les visites de sécurité ne sont pas réservées au binôme manager - opérateur ! Visite d'un dirigeant à ses managers opérationnels et fonctionnels, visite des équipes en conception ou en ingénierie, des partenaires sous-traitants... le champ des possible est vaste et permet une meilleure représentation de l'entreprise.

Attention, une visite de sécurité n'est pas un audit ! Privilégiez l'échange et la co-construction d'actions.



Visite de sécurité : quelques questions pour nourrir les échanges

- **Conscience des risques et conscience de la situation** : quels sont les risques majeurs de votre activité ? Quelle doit être votre réaction en cas d'accident majeur ?
- **Environnement et conditions de travail** : rencontrez-vous des difficultés liées aux températures, hauteur, intempéries, milieu confiné... ?
- **Conformité et respect des règles** : des règles d'or s'appliquent-elles à votre activité ? Y a-t-il des conditions qui feraient que vous auriez du mal à appliquer les règles ?
- **Bonnes pratiques et initiatives de sécurité** : y a-t-il des pratiques en sécurité que vous trouvez intéressantes à partager avec des collègues ?
- **Préparation et réalisation de la tâche** : que faites-vous en préparation pour être le plus en sécurité possible ? La situation est-elle conforme à ce que vous aviez imaginé ?
- **Actualités et priorités HSE** : y a-t-il eu un événement ou une décision concernant la sécurité qui vous a particulièrement touché ?
- **Facteur humain** : comment vous sentez-vous, du point de vue fatigue, moral... ? Comment sont les relations au sein de l'équipe ?

Le rôle du leader

- Sanctuariser le temps de présence terrain en combinant présence banale et visites de sécurité
- Anticiper les périodes difficiles pour lesquelles vous renforcez votre présence terrain
- Combiner une présence où l'activité est dangereuse et lors d'activités routinières
- Solliciter les chefs d'équipe pour qu'ils vous accompagnent lors de visites
- Varier les périodes et les personnes visitées pour toucher le plus grand nombre, dans diverses situations de travail
- Observer la mise en œuvre des actions proposées et revenir sur les sites déjà visités afin de reboucler



5

Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » dit l'adage... et c'est vrai ! Favoriser la confiance, la coopération, la vigilance partagée, ce n'est pas toujours facile, mais ce sont des compétences clés du leadership en sécurité.



📌 POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Suffit-il de décréter vouloir « plus d'esprit d'équipe, une meilleure coopération » au sein d'une équipe, d'une organisation, pour que cela se produise effectivement ? Non, explique le conférencier et auteur Simon Sinek : « Je ne peux pas simplement vous dire « Croyez-moi » pour que vous ayez confiance en moi. Je ne peux pas simplement donner l'ordre à deux personnes de coopérer pour qu'elle le fassent. Car la confiance et la coopération ne sont pas des instructions, mais des sentiments ». Qu'on peut favoriser en mettant en

place des conditions favorables, mais pas décréter.

Si nous sommes en confiance, nous mobilisons nos énergies pour nous protéger, ensemble, des dangers et des accidents. Sans confiance, nous mobilisons nos énergies contre les autres, pour nous protéger d'un chef, d'un collègue, d'une entreprise donneuse d'ordre...

👤 COMMENT FAVORISER CET ESPRIT D'ÉQUIPE ET CETTE COOPÉRATION ?

Trouver un intérêt à coopérer

Favoriser la coopération suppose d'abord que les uns et les autres, au sein d'un collectif – et entre collectifs – trouvent du sens dans la coopération, en termes d'intérêts et de valeurs, afin de s'y engager. Interrogez-vous sur : quels sont les intérêts des différents acteurs à coopérer ? Qu'est-ce qui peut générer un sens partagé ?

Encourager le dialogue

Un collectif n'est ni un tout homogène où chaque membre partagerait tout à 100% ni un agglomérat d'individualités. Développer la capacité d'écoute, faire se rencontrer les points de vue divergents, encourager les espaces de débat sur le travail... Une mission certes pas facile mais essentielle pour avoir une qualité de relation au travail et lutter contre le silence organisationnel.

Favoriser la confiance

La confiance est une notion clé pour que la sécurité soit une affaire collective. Au sein des entreprises, l'instauration d'une culture juste est un principe fondamental pour encourager cette confiance. Il s'agit de mettre en place un cadre clair, juste et équitable de reconnaissance des bonnes pratiques et de réaction face aux écarts.

LES PRATIQUES DE COOPÉRATION AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ

Pour sortir des silos dans lesquels les entreprises ont parfois pu « caser » leurs services, pour faire en sorte que la sécurité – mais aussi bien d'autres sujets ! – soit transverse, il nous appartient de définir de nouveaux modèles de coopération. Coopération entre le management et les salariés, entre salariés d'une même équipe ou avec d'autres équipes, entre entreprises utilisatrices et entreprises intervenantes...

La coopération s'organise autour de trois grands axes :

- **Informé et être informé** : coopérer pour une bonne circulation de l'information afin de mieux identifier et signaler les anomalies et dysfonctionnements,
- **Apprendre et progresser en sécurité** : coopérer pour transmettre les connaissances acquises grâce à l'expérience, pour partager les analyses d'accidents et incidents,
- **Prendre des initiatives en sécurité** : coopérer pour prendre collectivement des décisions adaptées – ou du moins trouver un consensus – face aux événements imprévus.

Coopérer suppose que les uns et les autres trouvent un intérêt, du sens, à travailler ensemble

Florence Osty, sociologue

La vigilance partagée au service de la coopération

Affairés à une tâche – une vanne à ouvrir, une réunion... – nous devenons « aveugle et sourd » aux signaux extérieurs qui nous entourent, comme un bruit par exemple. « Nous ne percevons qu'une toute petite partie de notre environnement, et c'est normal » explique Isabelle Simonetto, docteur en neurosciences. Mais nous pouvons mettre en place une parade adaptée : la vigilance partagée.

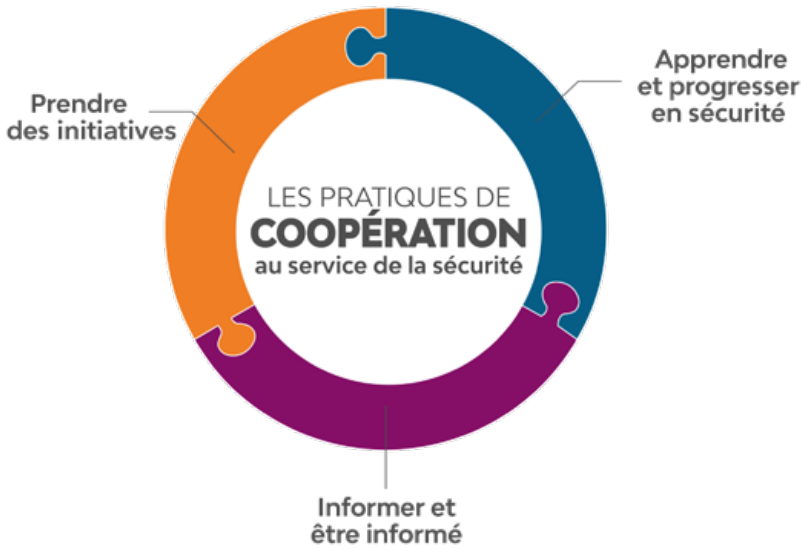
Cela consiste à :

- Oser interpellé
- Savoir interpellé
- Accepter d'être interpellé

Et cela, quelque soit sa place dans l'organisation. Opérateur, manager, membre de l'équipe de direction, posons-nous cette question : « appliquons-nous les principes de vigilance partagée ? »



▼ Les pratiques de coopération au service de la sécurité



Le rôle du leader

- Apprécier et valoriser les actes coopératifs dans et entre les équipes...
- ... à l'inverse, relever les manques de coopération, les mettre en discussion et chercher à s'améliorer
- Développer un esprit d'équipe orienté vers la sécurité et basé sur le respect mutuel
- Garantir une qualité de dialogue, des espaces de débat constructif
- S'intéresser aux collectifs existants, à l'identité collective, à ce qui « fait sens » pour les uns et les autres
- Faire vivre un climat de confiance



6

Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une réaction juste

Déployer une « culture juste » dans une organisation, c'est créer les conditions de confiance nécessaires pour lutter contre le silence organisationnel. C'est aussi définir les comportements qui doivent être reconnus et valorisés et, à l'inverse, les comportements inacceptables qui doivent être sanctionnés.



Les différents comportements

LES CONTRIBUTIONS POSITIVES

- **Conformité et exemplarité** : J'ai une attitude et des pratiques conformes aux attentes
- **Contribution positive et proactive** : J'ai une bonne attitude, je prends des initiatives
- **Contribution exceptionnelle** : Je fais preuve d'une initiative exceptionnelle en sécurité

LES ERREURS

- **Erreur de routine** : Je commets une erreur par manque d'attention, un mauvais réflexe...
- **Erreur d'application de la règle** : Je me trompe ou applique une règle inadaptée
- **Erreur de diagnostic de la situation** : Je me suis mal représenté la situation
- **Erreur comme symptôme d'un problème organisationnel** : Je commets une erreur due à une cause profonde non traitée

LES TRANSGRESSIONS

- **Transgression imposée par la situation** : Je transgresse une règle car il m'est impossible de la respecter strictement
- **Transgression banalisée** : Je transgresse la règle car ça c'est toujours fait comme ça !
- **Transgression dans l'intérêt de l'entreprise** : Je transgresse une règle pour atteindre un objectif de l'entreprise
- **Transgression pour mon intérêt personnel** : J'agis dans mon intérêt, placé au-dessus du reste du système
- **Sabotage** (très rare) : J'ai l'intention de nuire

Les réactions managériales adaptées

Reconnaître, valoriser, promouvoir

- Donner au collaborateur la sensation d'avoir bien fait son travail... et une certaine fierté
- Maintenir la motivation au travail
- Augmenter l'engagement
- Encourager le collectif à adopter des comportements sûrs et à faire preuve d'initiatives

Admettre le droit à l'erreur, soutenir, accompagner

- Favoriser la confiance et inviter au signalement des erreurs
- Sécuriser une situation de travail en traitant les causes de l'erreur
- Proposer des conditions de travail qui favorisent l'apprentissage
- Prévenir la survenue d'un accident grave

Remobiliser, recadrer, sanctionner

- Responsabiliser les personnes face à leurs comportements à risque
- Identifier et traiter les causes organisationnelles
- Valider la légitimité d'une sanction éventuelle
- Arrêter les transgressions les plus graves
- Éviter la survenue d'un accident grave



Le rôle du leader

- Créer les conditions de confiance afin que chacun se sente légitime pour signaler toute information relative à la sécurité et agir
- Impulser une dynamique autour de lignes rouges à ne pas franchir
- Valoriser les contributions positives à la sécurité pour renforcer l'engagement des équipes et ancrer les bonnes pratiques
- Réagir de manière appropriée et homogène face à un écart : cela suppose d'admettre le droit à l'erreur, d'offrir une équité de traitement...

POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

Pour un salarié, quel qu'il soit, il est important de pouvoir anticiper la réaction de sa hiérarchie en cas d'initiative ou d'erreur. Car s'il pense pouvoir être sanctionné arbitrairement s'il fait une erreur, il la cachera probablement à sa hiérarchie... Tout comme un opérateur qui signale des dysfonctionnements et ne reçoit jamais un « merci » peut se décourager et ne plus faire remonter ces informations...

Or quand le silence organisationnel s'installe, les informations et les situations potentiellement dangereuses ne remontent pas. Elles ne sont alors ni traitées ni prises en compte dans les stratégies de prévention.

COMMENT DÉVELOPPER UNE CULTURE JUSTE ?

Instaurer une culture juste, c'est faire le choix de :

- créer les conditions de confiance et de transparence nécessaires pour la bonne circulation et remontée des informations,
- adopter des réponses exemplaires et homogènes face à des événements souhaitables et non souhaitables.

Il s'agit donc de mettre en place des règles claires, homogènes et applicables à tous et à toutes. Des règles qui doivent également être connues et partagées, afin que chacun sache à quoi s'attendre et accepte « les règles du jeu ».

Une culture juste comprend :

- la reconnaissance des contributions positives à la sécurité : signalement d'un dysfonctionnement, arrêt de situation dangereuse, proposition d'amélioration...
- le droit à l'erreur et le soutien de la hiérarchie pour être accompagné, formé...
- une réaction juste face à un écart volontaire pouvant aller jusque dans certains cas à une sanction, en cas de transgression pour son intérêt personnel par exemple.

Lorsqu'un événement indésirable arrive, il s'agit de :

1. Valoriser le fait qu'une information remonte, quelle soit bonne ou mauvaise
2. Recueillir les faits en associant les personnes concernées par l'événement
3. Analyser les faits en distinguant ce qui relève de dysfonctionnements techniques ou de causes managériales et ce qui est lié à des comportements
4. Traiter les causes profondes afin d'éviter qu'une telle situation se reproduise
5. Opter pour les réactions les plus justes vis-à-vis des acteurs impliqués, en veillant à ce que ces réactions soient comprises par tous

Centrons-nous plus sur les réussites de nos équipes pour les amplifier et moins sur leurs échecs pour les corriger.

Le silence organisationnel, grand ennemi de la sécurité

Le silence organisationnel est une situation où des informations importantes sont disponibles au niveau du terrain, mais ne remontent pas... ou plus. De nombreux mécanismes, psychologiques ou organisationnels, peuvent y contribuer : l'absence de réaction juste aux signalements, la sanction systématique, la méconnaissance du terrain par les managers, etc.

7 Être crédible et exemplaire

Être exemplaire en sécurité, c'est appliquer à vous-même les comportements que vous demandez à votre équipe. C'est faire vivre votre engagement par les mots mais surtout par les actes, avec constance et consistance.



📌 POURQUOI C'EST IMPORTANT ?

S'il est facile de développer des slogans autour de la sécurité, il est plus difficile de le démontrer au quotidien, dans ses décisions et ses comportements.

Or rien n'influence plus le comportement des salariés que le comportement des managers et des leaders, et la cohérence entre leurs discours et leurs actes. Par exemple, si vous prônez l'importance de la sécurité, vous ne pouvez pas faire l'impasse sur le sujet lors de l'accueil

d'un nouvel arrivant, ne pas évoquer les risques majeurs lors d'un briefing ou repousser régulièrement les visites de sécurité prévues.

Être exemplaire et crédible est essentiel pour **favoriser l'engagement des collaborateurs en sécurité.**

👤 COMMENT ÊTRE CRÉDIBLE ET EXEMPLAIRE ?

Il s'agit avant tout d'appliquer à vous-même ce que vous demandez à votre équipe. **D'adopter les comportements que vous souhaitez voir adoptés** autour de vous : respecter les règles vitales, écouter, oser interpellier et accepter de l'être...

Et plus vous demanderez des efforts aux collaborateurs, plus ils seront exigeants avec vous-même et en attente que vous montriez l'exemple.

Si « être crédible et exemplaire » découle naturellement de l'application des 6 principes vus dans les pages précédentes, **on ne vous demande pas pour autant d'être un sur-homme ou une sur-femme** totalement infallible ! Mais d'être sincère et authentique dans votre engagement en sécurité.

Alors choisissez, selon votre contexte et vos enjeux, les quelques comportements incontournables que vous souhaitez voir développer au sein de votre équipe, **et soyez**

vous-même exemplaire sur ces comportements-là.

Et n'hésitez pas à aller chercher la critique constructive : un excellent moyen de jouer la carte de la transparence et de vous améliorer.

Enfin, en leadership – en sécurité et sur d'autres sujets – privilégiez la constance et la consistance à de rares « coups d'éclats ». **La crédibilité se construit dans le temps**, en maintenant un focus sur la sécurité et les conditions de travail, quelques soient les circonstances et les tempêtes à traverser.

EXEMPLARITÉ ET GESTION D'ÉQUIPE

Il est important de rendre concret et visible votre engagement en sécurité : la sécurité doit donc être **intégrée dans les outils de gestion des équipes**. Elle doit faire partie intégrante du kit d'accueil des nouveaux arrivants, être discutée lors des entretiens annuels et entrer en compte dans les dispositifs de gestion de carrière.

L'exemplarité n'est pas une façon d'influencer, c'est la seule

Albert Schweitzer, médecin et philosophe

Quel leadership dans l'incertain ?



🔍 Le rôle du leader

- Construire son leadership dans la durée
- Privilégier la constance et la consistance plutôt que l'intensité d'actions isolées
- S'imposer une cohérence stricte entre sa parole et ses actes
- Démontrer au quotidien par son écoute, son attitude, ses décisions, sa réactivité, l'importance et le soin accordés à la sécurité et aux conditions de travail
- Rendre visible et concret son engagement au travers d'outils de gestion d'équipe

Quel leadership dans l'incertain ?

En situation de forte incertitude, les modèles classiques d'un leadership descendant, incarné par des individus charismatiques, sont remis en cause. Mais peut-être pour le meilleur, car se dessinent aujourd'hui de nouveaux styles de leadership. Avec des profils de leaders plus diversifiés et agiles, agissant pour et avec les collectifs, plus proches du terrain et guidés par des valeurs partagées...

Nous vivons dans un monde d'incertitude, en permanence. Heureusement nous, les êtres humains, sommes faits pour survivre sans tout savoir : nous n'avons pas le temps de lire les 60 millions d'articles de Wikipedia, n'avons pas envie de connaître la date de notre mort ni l'exhaustivité des risques présents sur la planète.

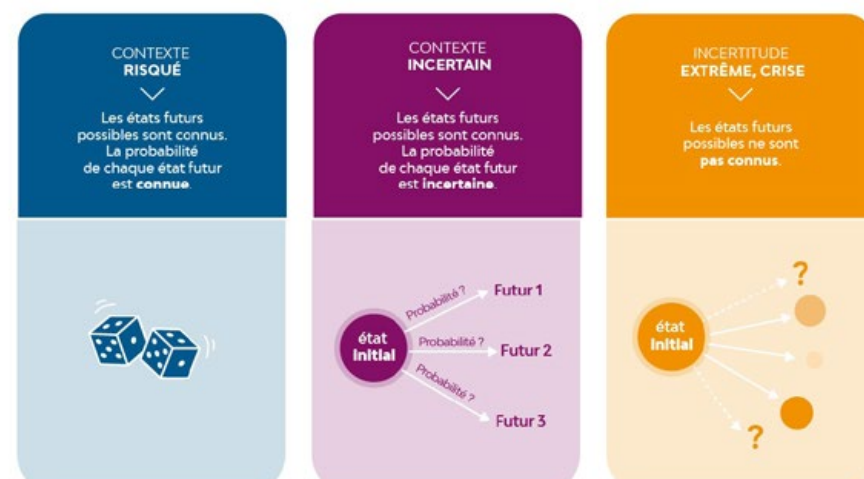
Mais si nous vivons habituellement avec un certain niveau d'incertitude

que nous savons gérer, **ce qui est nouveau c'est l'intensité et la fréquence des événements.**

Multitude d'aléas qui rendent le travail difficile, réorganisations à répétition, digitalisation, attentes sociétales des employés et clients, crises sanitaire et géopolitique qui bouleversent tout... Il n'est plus à démontrer que nous sommes dans **un monde plus complexe et incertain.**

Différents niveaux d'incertitude

Il y a toujours de l'incertitude, mais de natures et amplitudes variées. Il existe de nombreux modèles pour caractériser l'incertitude. En voici un, assez simple.



▲ Terminologie développée en économie, notamment d'après les travaux de F.Knight (1923)



Que se passe-t-il quand le niveau d'incertitude augmente ?

Si l'incertitude augmente, soudainement, ou fortement, **nos fonctionnements cognitifs changent** : nos méthodes éprouvées ne marchent plus, nos intuitions ne fonctionnent plus, nos émotions dominent. **Les dynamiques de groupes se trouvent modifiées**, révélant parfois une solidarité spontanée - qui peut ensuite s'étioler - ou des prises de leadership par des acteurs nouveaux. **L'équilibre entre la prédétermination et l'adaptation évolue**, laissant plus de place à la nécessaire adaptation.

Et, last but not least, plus l'incertitude augmente, plus la vision de ce qu'est la situation, de ce qu'il faut faire, devient floue... L'horizon de prévisibilité se réduit, on n'est plus capable d'anticiper comme avant car trop de données viennent interférer les unes avec les autres. Ainsi l'un des piliers de légitimité du leader, « créer la vision », s'effrite. Le rôle du leader, porteur de la vision, qui convainc et entraîne les autres, ne marche plus.

De « créez la vision sécurité » à « faites émerger une vision commune »



Dans l'incertain, il devient alors encore plus important, non pas de dire « voilà la bonne vision », mais **de faire émerger la vision, de créer un contexte favorable dans lequel une vision commune va pouvoir naître.**

On passe alors d'un schéma leader/follower à un schéma leader/leader où de nombreux leaders potentiels vont exposer leur vision pour la sécurité. Et à la fin d'une mise en discussion, un accord sera identifié : « c'est

là qu'on va ». Cela ne veut pas dire qu'il s'agit de LA bonne solution - il n'y a sûrement pas de bonne solution dans un niveau d'incertitude élevé - mais c'est NOTRE vision commune, NOTRE décision et c'est le mieux qu'on puisse faire.

Cela requiert **une posture plus humble des leaders**, qui passent de « je sais, suivez-moi » à « je ne sais pas tout, mais nous allons travailler ensemble pour décider d'une direction à suivre ».

Même dans le brouillard, lancez-vous dans l'action

En période d'incertitude, de crise, on pourrait – facilement – être tenté de ne pas bouger et d'attendre « d'y voir plus clair ». Voici pourquoi ce n'est pas une bonne idée.

La première chose à faire est de se mettre en sécurité et protéger ses fonctions vitales. Les médecins urgentistes alimentent les organes vitaux d'un patient, le temps de chercher ce qu'il a, de voir comment il réagit et de mettre en place un protocole adapté. Il en va de même pour une organisation : il s'agit de protéger son « cœur » et de se mettre

en action pour recueillir les indices qui permettent de comprendre la situation.

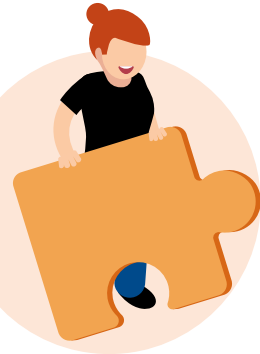
Le monde n'attend pas, la réalité ne nous est pas extérieure : on contribue à la construire, on est partie prenante de ce qui est en train de se passer !

Pour Karl Weick, professeur de psychologie et des sciences de l'organisation, être leader dans l'incertitude, ce n'est pas naviguer avec une carte, ce qui voudrait dire qu'on est en territoire connu. Être leader dans l'incertain, c'est naviguer avec



une boussole. C'est-à-dire qu'il y a une direction, mais on ne sait pas ce qu'il y a entre nous et la direction. On se met alors en mouvement, tout en sachant qu'il faudra requestionner le chemin.

Accepter l'incertitude, c'est donc accepter de faire des choses dont on ne sait pas si elles serviront, il faut se préparer à une multiplicité de scénarios. On a besoin d'avoir des scénarios et d'être capable d'improviser autour de ces plans car la manière d'atteindre l'objectif fixé sera rarement celle qu'on croyait au départ.



Mobilisez les collectifs et optez pour un leadership plus distribué

Bien souvent, quand on parle de leader, on pense à un leadership individuel, un leader qui s'adresse à des individus, voire un jardinier qui ferait croître les jeunes pousses de son service. Or, en période incertaine, tout est possible – arrêter l'activité, la continuer, la continuer autrement – et on ne peut pas soupeser les différents aspects seul.

Il est alors important de penser une forme de leadership qui soit distribué, partagé. Et de multiplier les points de vue et expériences variées afin de mieux comprendre la situation dans laquelle on est.

Ainsi, un nouveau rôle du leader va être de faire émerger d'autres leaders, plus près du terrain. De faire en sorte que des personnes qui n'étaient pas leaders prennent le leadership lors d'une situation

particulière, parce qu'elles ont déjà vécu quelque chose de proche, savent des choses qui peuvent se révéler utiles... On passe ainsi d'un leadership établi, figé, à un leadership dynamique, qui émerge et évolue en fonction des situations et des profils des personnes.

Le collectif, dans ses interactions, permet enfin de faire émerger des doutes, des interrogations, de stopper une action qui nous semblait évidente mais ne serait pas pertinente. Cela demande une certaine qualité relationnelle au sein des collectifs, pour se sentir légitime à poser des questions, respecter les différentes positions, oser interpeller et être interpellé... Moralité : ça ne se fait pas tout seul, il y a tout un travail sur la coopération, le dialogue et la vigilance partagée à mener au long cours.



Nos modèles prédictibles ne fonctionnent plus... renforcez l'arbitrage prudent

Dans un contexte incertain, on ne peut plus prendre de décisions classiquement basées sur un calcul qualité/prix ou risques/bénéfices de chaque possibilité répertoriée. Dès lors que l'incertain augmente, nos modèles et références en matière de sécurité, basés sur des calculs, ne fonctionnent plus. L'incertain appelle des logiques qui ne sont pas quantifiables, qui n'ont pas métrique commune : comment choisir par exemple entre sauver une vie humaine et l'environnement ? Décider devient extrêmement difficile.

Comment alors donner à la sécurité la place qui lui revient dans les arbitrages lors d'une crise, de turbulences ? Il devient essentiel de :

• Avoir un « tour de table des décisions » représentatif de chacun des enjeux : éthique, financier, production, sécurité... Avec des représentants au bon niveau

de responsabilité et de pouvoir, afin de garantir un rapport de forces équilibré, sans quoi l'arbitrage sera biaisé.

• Sanctuariser la sécurité : il s'agit d'éviter le biais naturel de minimiser les risques. Les accidents majeurs arrivant, fort heureusement, rarement, peuvent avoir tendance à être sous-estimés.

• Renforcer la communication des arbitrages : expliquer le résultat d'un arbitrage mais aussi « le pourquoi » de l'arbitrage, sur quels critères et valeurs a été rendu cet arbitrage. Car c'est ce qui fait sens, à tous les niveaux de l'organisation.

• Aller plus encore sur le terrain : il s'agit d'être en lien étroit avec les opérationnels, pour mieux capter la réalité de mise en œuvre des arbitrages et en mesurer les effets, pouvoir demander des retours afin d'ajuster si nécessaire.



De l'importance des valeurs dans nos choix



On décide selon notre hiérarchie de valeurs, qui est culturelle mais aussi conjoncturelle,

et peut ainsi parfois changer rapidement. Un exemple de basculement historique des valeurs, qui n'arrive pas souvent, est celui de la pandémie de la Covid-19. Pour la première fois, la valeur « santé » est passée au premier plan quasiment partout dans le monde ! De là ont découlé des décisions telles que le confinement, le port du masque généralisé... des choses impensables avant deviennent évidentes. C'est un exemple de basculement historique qui n'arrive pas souvent. Jean Pariès, directeur scientifique Icsi-foncsi



Conservez des repères essentiels, des valeurs comme guides d'action

Oui, en période d'incertitude, nos modèles et repères sont bouleversés. C'est justement la raison pour laquelle il est **important de conserver – de se référer – à ce que vous, collectivement, jugez essentiel**. Dans l'incertain, les valeurs, les repères fondamentaux, servent à se dire jusqu'où on se reconnaît vraiment dans le projet, et cela permet de maintenir une cohésion autour de grands principes d'action.

Un leader est alors en capacité de faire vivre ces grands principes d'action mais également d'accepter

qu'ils puissent se traduire concrètement de différentes formes sur le terrain. C'est un point important car favoriser un leadership plus partagé, distribué, c'est aussi **donner plus d'autonomie aux équipes**, laisser place à leur inventivité et, quelque part, perdre un peu de contrôle.

Ces repères seront de véritables balises lors de vos décisions et arbitrages. S'ils sont partagés en amont par l'ensemble de l'organisation, cela contribuera à faire émerger une vision commune.

Les transformations au sein des organisations, accélérées par une incertitude de plus en plus présente, ont ouvert la voie à de nouveaux modèles de leadership. Plus adaptés aux enjeux de sécurité d'aujourd'hui, ils semblent aussi plus cohérents avec les façons de travailler actuelles et des organisations plus décentralisées, et mieux répondre aux aspirations des salariés au travail, en quête de plus de sens et d'autonomie au travail.

Garder des repères et continuer de préparer l'avenir



La pandémie de Covid-19 a eu un énorme impact sur Air France, le personnel était inquiet pour l'avenir de l'entreprise et de leur poste. « *On s'est appuyé sur nos valeurs dans toutes nos démarches : l'exemplarité, la transparence, la rigueur, la solidarité. Des visio-conférences ne cachant rien de la situation ont permis par exemple d'établir un lien de confiance. Et nous avons voulu continuer de miser sur l'avenir, en recrutant et formant de nouveaux pilotes même en période de crise* » évoque Jean Fernandez, pilote de ligne, ancien directeur général adjoint des opérations aériennes, Air France.



En 2017, une activité de la SNCF connaît une problématique sur le nombre de conducteurs disponibles. « *Nous avons objectivé la situation et mis en place des actions pour pallier le besoin de conducteurs. Si nous avons accepté de bousculer des habitudes, nous avons tenu à conserver des repères pour ne pas déstabiliser tout un système. Nous avons ainsi choisi de ne pas raccourcir la formation des nouveaux conducteurs (12 à 18 mois) et de ne pas modifier les organisations pour plus de productivité.* » explique Nicolas Ligner, directeur du RER C et de la Région Paris Rive Gauche, SNCF.



En savoir plus

Cet *essentiel* est issu d'un premier état des lieux dressé dans le Cahier « *Leadership en sécurité, pratiques industrielles* » paru en 2011, et des réflexions menées au sein du groupe d'échange *Leadership dans l'incertain* en 2022.



Les Cahiers de la sécurité industrielle sont librement téléchargeables sur notre site web www.icsi-eu.org, rubrique Publications.



Quelques minutes en vidéo sur les sujets clés

Rendez-vous sur notre chaîne YouTube

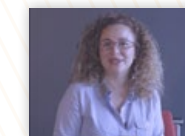
Le leadership en sécurité



Les 7 principes du leadership en sécurité



Leadership et transformation managériale



Arbitrer la sécurité et autres enjeux



Sur www.icsi-eu.org, découvrez la rubrique dédiée au leadership en sécurité !

Reproduction de ce document



Ce document est diffusé selon les termes de la licence BY du Creative Commons. Vous êtes libres de :

- Partager : copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats
- Adapter : remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation, y compris commerciale.

À condition de respecter la condition d'attribution : vous devez attribuer la paternité de l'œuvre en citant l'auteur du document, intégrer un lien vers le document d'origine et vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées au contenu. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'auteur vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son œuvre.

© ICSI 2022

Directeur de la publication :

Ivan Boissières.

Comité éditorial : Ivan Boissières, Camille Brunel, Christèle Cartailier, Jean Pariès.

Ecriture & coordination :

Christèle Cartailier. Conception et

réalisation : Arekusu, Alexandra

Pourcellié. Illustrations :

Alexandra Pourcellié, Baptiste

Prat. Photos : Istock. Impression :

Delort. ISSN : 2554-9308.

