

TRIBUNES DE LA SÉCURITÉ INDUSTRIELLE

2015, n°02

Un article proposé par René Amalberti,
directeur de la Foncsi

Valeurs/comportements : cause ou conséquence ? Deux camps pour la culture de sécurité

Une fois n'est pas coutume, René Amalberti ne nous propose pas une mais deux *Tribunes* sur la culture de sécurité. Dans la première *Tribune* de ce diptyque, René Amalberti, directeur de la Foncsi, présente les deux chapelles qui s'opposent dans ce domaine : ceux qui alignent les valeurs et les pratiques, et ceux qui estiment qu'il faut changer les comportements pour atteindre un niveau de culture de sécurité optimal. Une seconde *Tribune* sur la culture de sécurité permettra à René Amalberti de présenter une nouvelle approche pour sortir de ce débat.

La culture de sécurité et les facteurs humains et organisationnels (FHO) sont souvent cités comme la dernière marche de progression vers un niveau de sécurité optimal, pour lequel tout a déjà été pensé depuis longtemps en matière technique et organisationnelle ; mais pour lequel les derniers obstacles récurrents sont la correction des comportements, l'engagement du personnel, des cadres et de l'entreprise sur un projet humain partagé qui soutient réellement les stratégies recommandées.

« Le travail sur la culture doit [...] corriger en priorité les discordances du management entre ses dire et ses faire »

Ceux qui alignent les valeurs et les pratiques

Certains y lisent d'abord un effort des managers pour aligner des valeurs désirées et idéales avec la réalité du terrain, gommer les incohérences, quitte à faire bouger les lignes de ces valeurs. James Reason (1997) résume ce défi par cinq traits culturels à conjuguer :

- une culture de signalement,
- une culture juste qui ne commence pas par désigner les coupables et les punir,
- une culture flexible selon les contextes,
- une culture capable d'apprentissage,
- et une culture qui garde la capacité de s'interroger régulièrement sur ses propres valeurs.

Le travail sur la culture doit donc corriger en priorité les discordances du management entre ses dire – ce qui est recommandé sur le papier – et ses faire. L'approche est asymétrique, avec un effort surtout du management pour aligner un

POUR RÉAGIR à cette *Tribune*
de la sécurité industrielle,
rendez-vous sur
www.foncsi.org

Foncsi

Fondation pour une culture de
sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org

modèle de valeurs idéales de référence, se l'approprier comme donneur d'exemple – faire soi-même ce qu'on dit aux autres de faire – et possiblement l'ajuster avec le réel de l'entreprise pour créer les conditions d'un meilleur climat, d'une plus grande satisfaction de tous à venir travailler.

L'héritage historique de Geert Hostede sur les cultures nationales, de ses disciples, Robert Helmreich et Rhona Flin, de Ron Westrum et James Reason sur les cultures de management, s'inscrit dans cette logique.

C'est bien sûr aussi le cas de la culture organisationnelle de sécurité (*Organisational safety culture*) d'Edgar Schein, qui donne une autre clé de lecture en disant que le visible (les comportements) fonde le climat de sécurité, mais n'est qu'un artéfact limité des croyances (*beliefs*) et des idées « toutes faites » qu'on n'ose même pas exprimer (*assumptions*) ; ce sont ces *beliefs* et *assumptions* qui fondent la culture de sécurité. Pour Schein, le premier succès dans une démarche centrée culture de sécurité est la recherche par le management d'un alignement entre *assumptions*, *beliefs* et artéfacts.

Ceux qui veulent changer les comportements

D'autres voient – ou attendent – dans l'amélioration de la culture de sécurité d'abord l'adhésion des professionnels de terrain aux valeurs prônées par l'entreprise. Ces valeurs permettraient de corriger des propos, attitudes, pratiques et comportements déviants observés. La démarche est tout aussi asymétrique que la précédente, mais ceux qui doivent faire des progrès, avec l'aide des managers, sont surtout les professionnels de terrain pour que leur modèle de comportements s'aligne avec les valeurs prônées par l'entreprise et le management – valeurs qui dans ce cas ne se discutent pas. La confiance, la participation, l'ouverture des discussions sur les écarts observés, la récompense juste à des efforts dument observés, ou la juste sanction après des violations délibérées, sont cités comme des outils essentiels du management et de l'observance attendue, la sécurité étant implicitement associée à cette observance.

**« Ceux qui doivent faire des progrès,
avec l'aide des managers, sont surtout
les professionnels de terrain »**

Dans ce cas, la réduction des comportements déviants et des défauts est la cible première, qui construit dans un second temps les valeurs à partager par le groupe. La démarche de *just culture* (dans l'esprit de David Marx, c'est-à-dire punir les violations, tolérer les erreurs), la démarche de *Behavior-Based Strategies* (par exemple la méthode « DuPont Stop »), ou même de *Lean Management* appartiennent plutôt à cette seconde approche.

Peu importe finalement qui a raison, même si les académiques des deux camps se battent toujours sur ce qui est cause et conséquence dans l'ordonnement des plans d'action : « faut-il... peut-on... agir d'abord sur la culture et les valeurs pour changer les comportements en ciblant le management », ou « faut-il... peut-on... agir d'abord sur les comportements des opérateurs, en pensant que cette correction changera en retour la culture de l'entreprise (peur du gendarme) ».

POUR RÉAGIR à cette Tribune
de la sécurité industrielle,
rendez-vous sur
www.foncsi.org

Foncsi

Fondation pour une culture de
sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org



De toute façon, n'en doutons pas, les deux approches sont présentes dans l'industrie et chez les tutelles ; la plupart du temps en parallèle, « achetées » et « accumulées » au fil du temps par les services forcément peu au fait des différences académiques, en fonction du moment, des croyances personnelles, de la facilité ou des difficultés imaginées à les faire adopter en interne – sans parler de la persuasion et de l'image du vendeur.

RÉFÉRENCES :

- BRAITHWAITE J., HYDE P., POPE C., (eds) *Culture and Climate in health care organizations*, Palgrave Macmillan, 2010, UK
- COOPER M-D., “Behavior Based Safety Still A Viable Strategy”, *Safety & Health*, April 2003, pp.46-48
- ECKENFELDER DONALD J., “Behavior Based safety: a model poisoned by the past; based on obsolete thinking, behavior based safety”, *Risk & Insurance* 15 (12) p. 65, 2004
- SCOTT GELLER E., “Behavior-based safety: a solution to injury prevention: behavior-based safety 'empowers' employees and addresses the dynamics of injury prevention”, *Risk & Insurance* 15 (12) p. 66, 2004
- MARX D., *Patient safety and the just culture, a primer for Health Care executives*, MERS-TM, Columbia University, 2001, New York
- REASON J., *Managing the risk of organizational accidents*, Ashgate, 1997, Aldershot, England
- REASON J., CARTHEY J., DE LEVAL M-R., “Diagnosing vulnerable system syndrome: an essential prerequisite to effective risk management”, *Qual Health Care*, 10 Supl 2:21-5, 2001
- SCHEIN E., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, 2004
- WESTRUM R., “A typology of organisational cultures”, *Qual Saf Health Care*, 13(2) :22-27, 2004

René Amalberti

Docteur en médecine et en psychologie cognitive, ancien professeur de médecine du Val-de-Grâce et titulaire de chaire, René Amalberti est conseiller sécurité des soins de la Haute autorité de santé et responsable prévention des risques médicaux dans une assurance (groupe MACSF). Il est directeur de la Foncsi depuis juin 2012. Spécialiste international du risque industriel et médical, il a publié de nombreux livres et articles.

rene.amalberti@wanadoo.fr

Les propos tenus ici n'engagent ni la Foncsi ni la ou les structures de rattachement de l'auteur, et sont sous la seule responsabilité de ce dernier.

POUR RÉAGIR à cette Tribune
de la sécurité industrielle,
rendez-vous sur
www.foncsi.org

Foncsi
Fondation pour une culture de
sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org