

La sécurité peut-elle faire culture ?

ERGO IDF

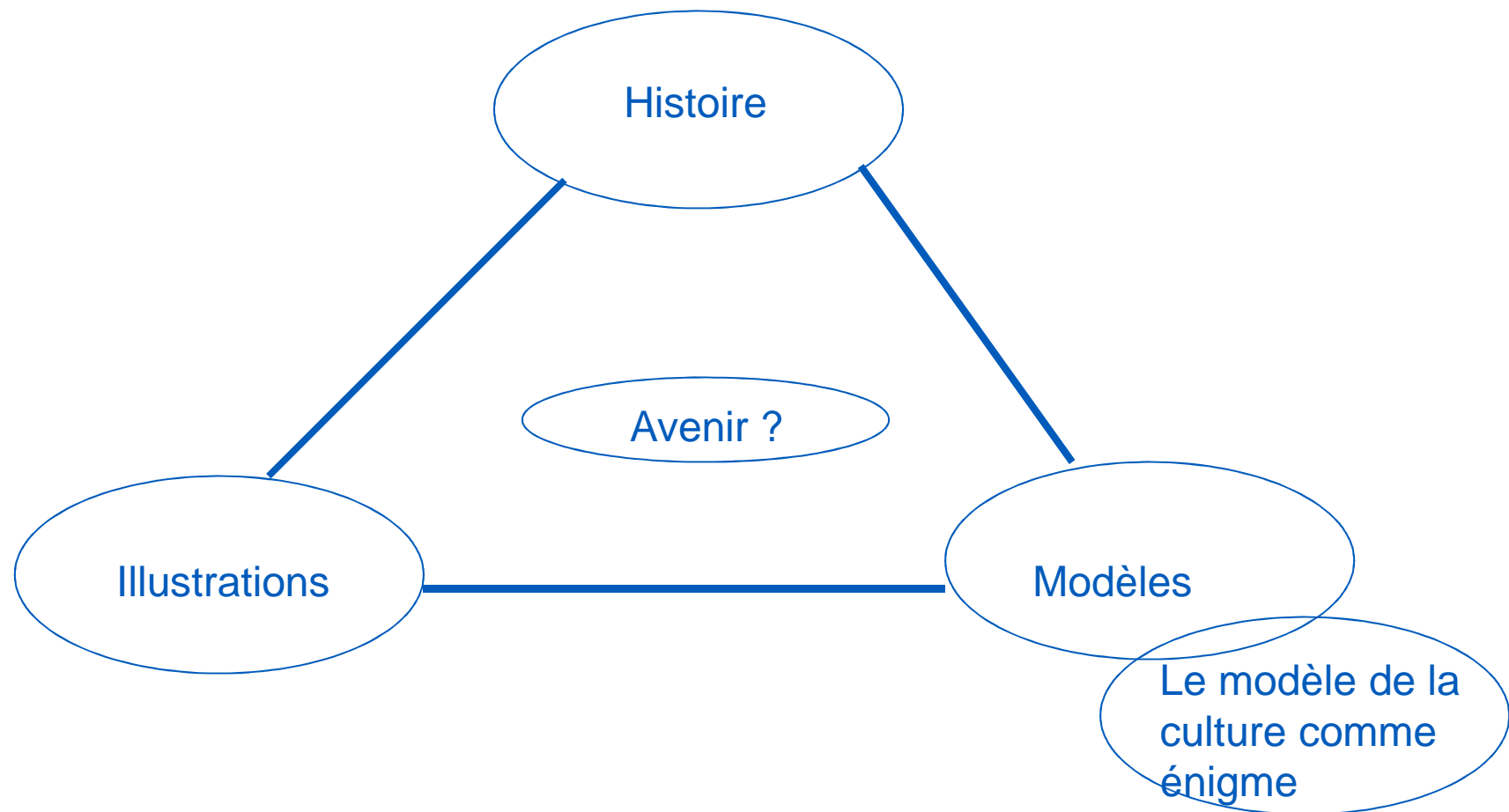
FUCKS ISABELLE

4 juin 2013



CO₂

30 ans après son apparition, que penser de la CS ?



La culture de sécurité, vue par l'AIEA, en quelques dates clés

1987: 75-INSAG-1 : la CS participe de l'accident de Tchernobyl : violations de règles à différents niveaux de l'organisation, pressions, etc.

1991: 75-INSAG-4 : vision mécanique (individu et structure), normative, déterministe.

1997: Safety Report n°1, Examples of safety cultures. Des facteurs organisationnels sont énoncés pour développer une CS : formation, REX, système de déclaration des écarts.

1998: Safety Report n°11, Developing safety cultures in nuclear activities. Practical suggestions.

2001: INSAG 15, Key practical issues in strengthening safety culture → référence à la radioprotection, aux collectifs, aux pressions de production, au réel par rapport au formel, processus de renforcement et d'évaluation, indicateurs de faiblesses et stades de développement.

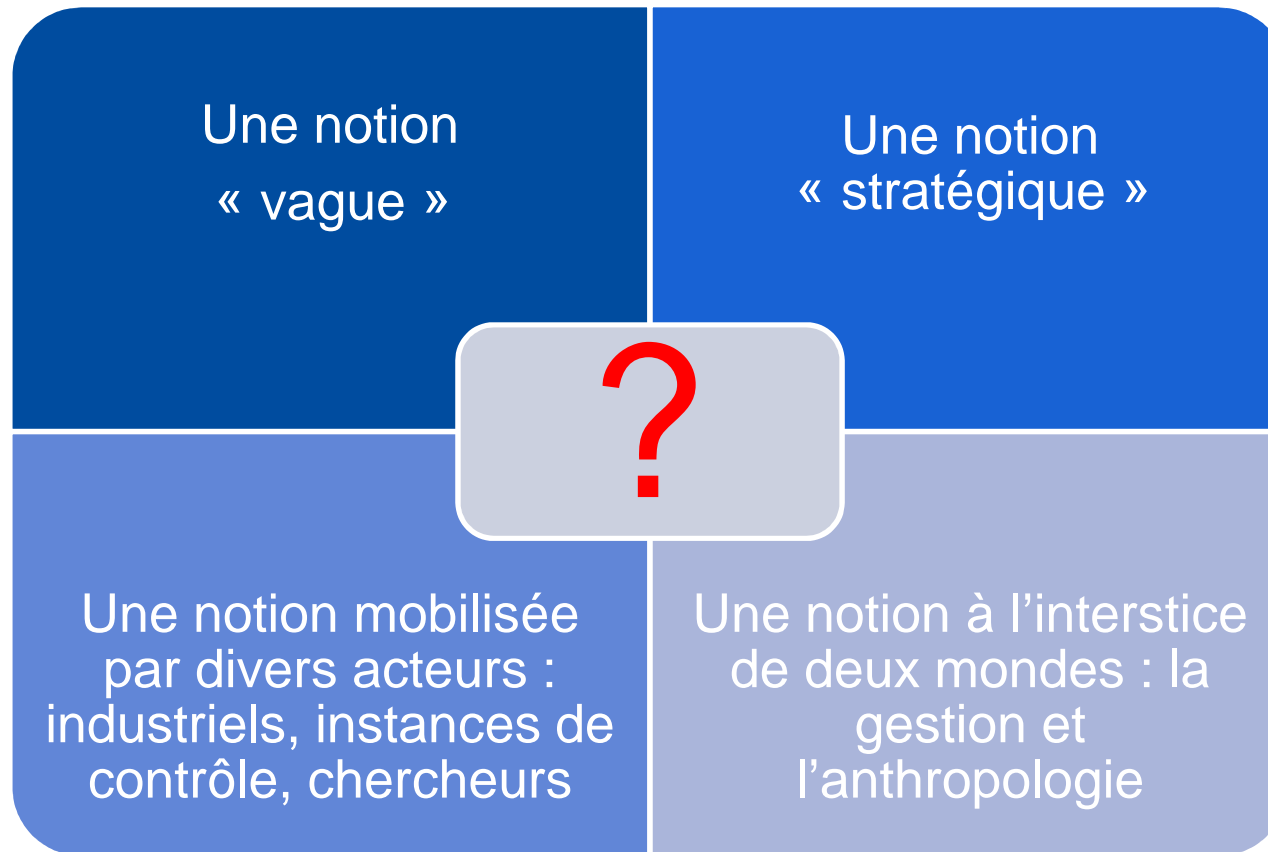
2002: **TECDOC 1329**, Safety culture in nuclear installations. Guidelines for use of enhancement of safety culture → une révolution ? **Référence au modèle d'E. Schein**, à la diversité des cultures, la dynamique du réel est affirmée, le formel n'est qu'indication.

2002: Congrès AIEA à Rio de Janeiro, les systèmes de management de la S sont mis à l'honneur par les exploitants.

2003: INSAG 18, le contexte politique et économique sont des variables qui influencent la culture organisationnelle.

2010: « *Why regulators should stay away from safety culture and stick to rule instead ?* » G. Grote

Qu'est-ce que la culture de sécurité ?



La diversité des modèles de la CS

- ▶ Deux domaines théoriques organisent deux visions possibles de la CS

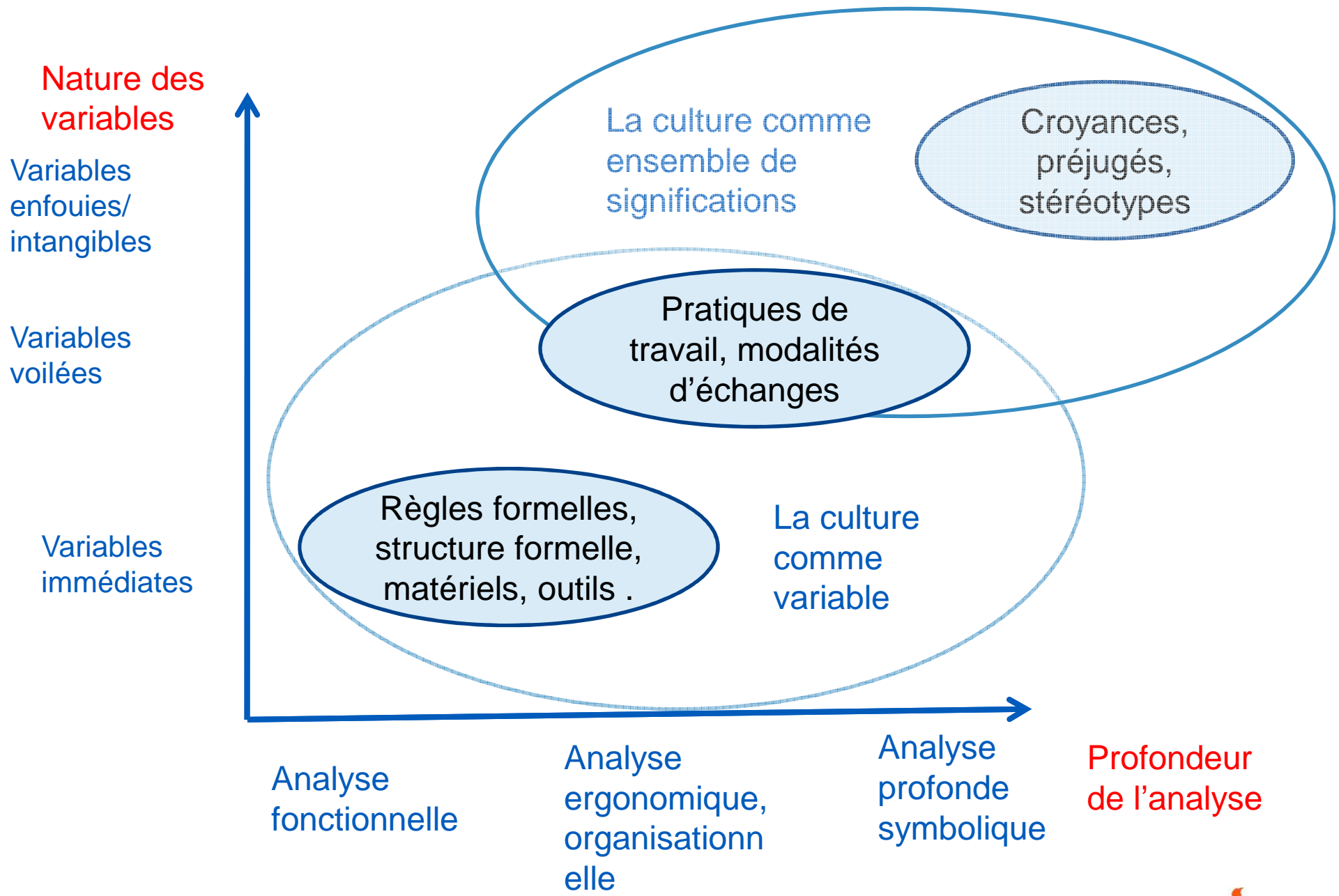
1 vision managériale – opératoire : déterministe

- Les sciences de gestion développent le concept de culture organisationnelle pour expliquer les performances de productivité des industries et organisations japonaises.
 - → La culture fait la différence
 - → Cette différence culturelle peut être organisée

1 vision anthropologique (C.Geertz) – humaniste : indéterminée

- L'anthropologie interroge la culture au niveau sociétal : des civilisations aux sociétés actuelles, l'anthropologie questionne les composantes, les évolutions – transformations de la culture : diffusion, acculturation, incorporation
- La psychologie sociale interroge la culture organisationnelle (les composantes récurrentes)
- La sociologie interroge le phénomène de l'identité au travail, de rôle, etc.

Éléments de différenciation	Modèle gestionnaire CS = système de management	Modèle anthropologique CS = ensemble de significations
Nature de l'approche	La C est instituée, décrétée Démarche « indépendante » de l'organisation Démarche opérationnelle	La culture est tjrs déjà là Un « ici et maintenant », un produit de l'histoire et un tremplin pour l'avenir Démarche analytique et compréhensive
Représentation générale de la culture	La culture est un outil, une variable de l'organisation	La culture est un ensemble « a priori » méconnu, à analyser
Fonctions de la CS	Fonction normative et fédératrice Fonction d'uniformisation des comportements	Fonction : assurer survie et intégration interne Un « filtre » pour réduire la complexité et résoudre des problèmes
La dynamique de la culture	Les managers sont les prescripteurs et l'organisation peut agir directement sur la culture. La culture évolue au rythme des projets organisationnels Processus organisationnels, formations, règles sont des outils majeurs : culture manipulable	Les membres et leurs communautés sont les acteurs de la culture. La culture évolue lentement dans l'organisation. Les coordinations, les coopérations, les relations de proximité sont au cœur de l'évolution de la C.
Les outils d'évaluation de la culture	Audits : principe de vérification Questionnaires Entretiens fermés, semi-ouverts	Observations Entretiens ouverts Posture compréhensive

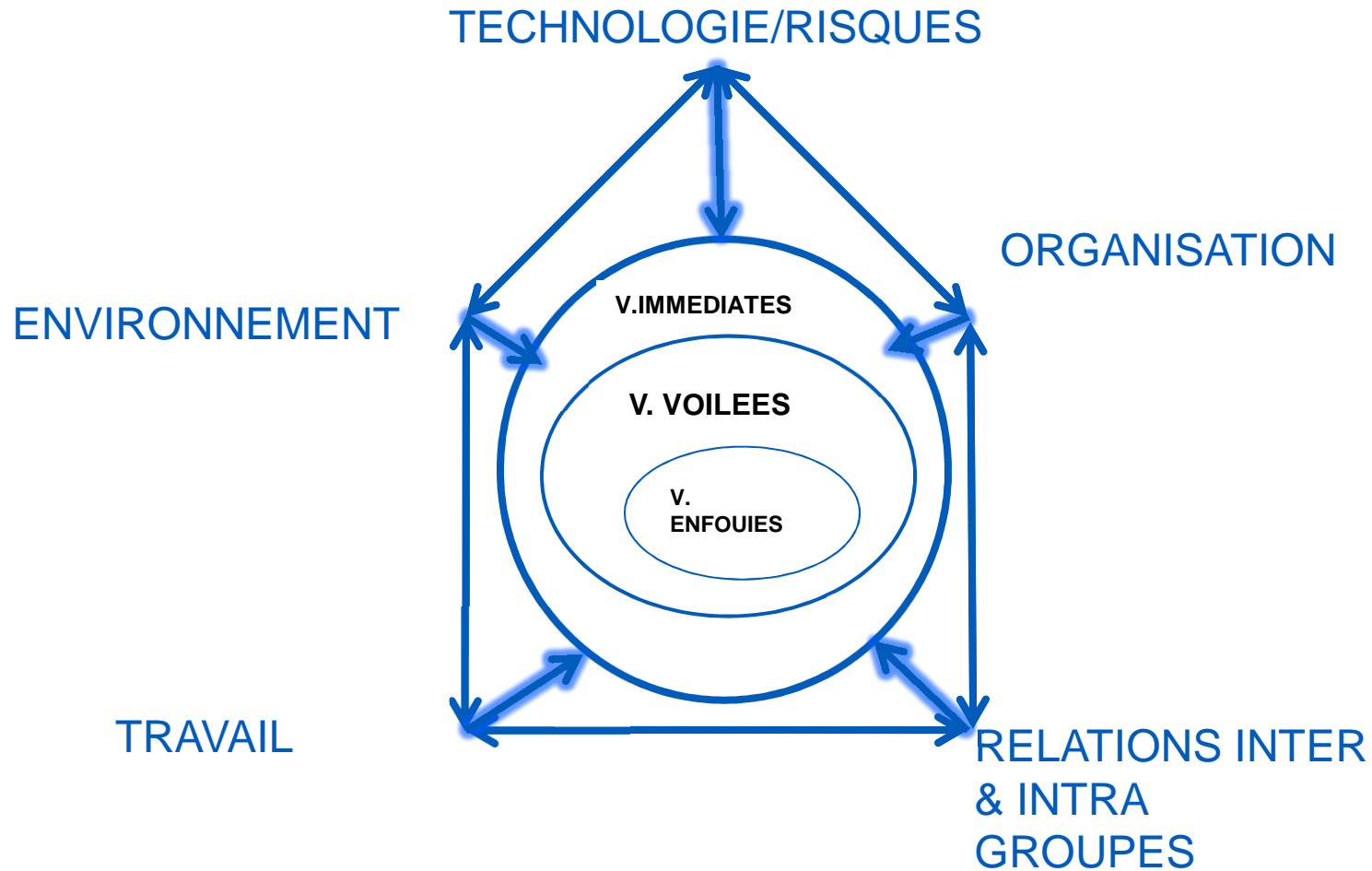


La culture de sécurité comme énigme

► Postulats

1. La CS est, a priori de toute analyse en local, méconnue
2. La CS est un phénomène complexe et dynamique, composé de significations et de pratiques, formelles et informelles, issu de 5 domaines récurrents de variables en interaction. Elle résulte d'une configuration organisationnelle stabilisée.
3. La CS et son élucidation reste, intrinsèquement, partielle, avec des zones d'ombres au regard de l'étendue des variables considérées et de leur ancrage historique

La CS résulte d'une configuration organisationnelle issues des interactions entre: 5 domaines de variables



Comment accéder à la culture de sécurité ?

Le matériel (observations – entretiens) est analysé sur la base de différents critères

► Des critères issus de la théorie de la Culture Organisationnelle (E. Schein)

- Le propos doit être partagé
- Le propos doit être stable
- Le propos doit être cohérent avec l'ensemble

► Un critère en lien avec la gestion des risques

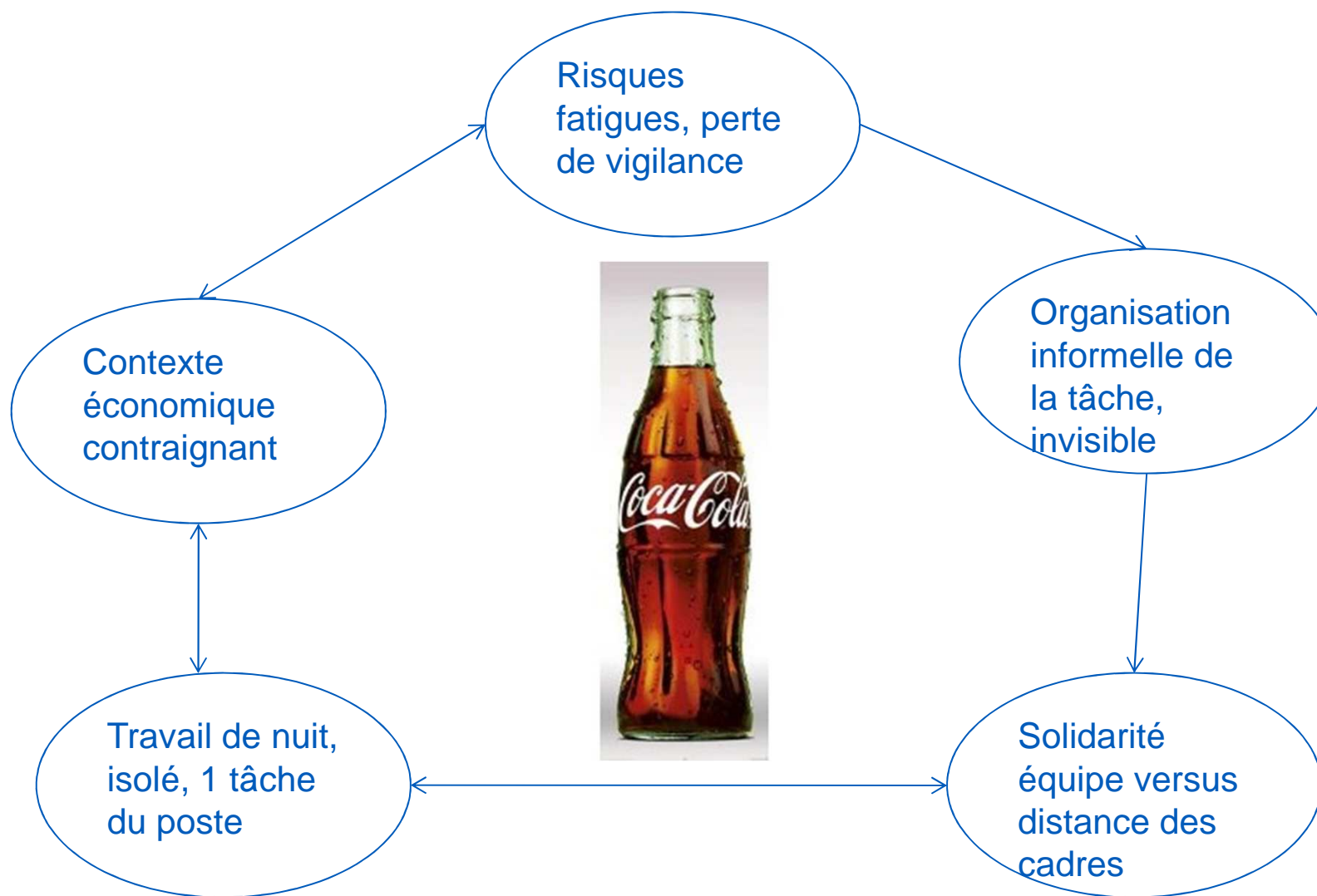
- Le propos doit être en relation, (positive/négative), explicite ou implicite, avec la gestion des risques (prévention, prudence,..)

► Des critères issus de l'analyse de contenu

- La spontanéité
- La force des exemples et des situations pour accéder au vécu et à l'authenticité
- La répétition , la récurrence
- La contextualisation
- **L'aveu de dernière minute : « le sens de la pièce se joue jusqu'à la dernière réplique »**

Illustration

LA CS dans une bouteille de soda ?



Quels impacts sur la gestion des risques ?

▶ Fonction opérationnelle et immédiate

- Rester vigilant
- Prendre soin et veiller aux membres de l'équipe
- Récompenser le travail pénible

▶ Fonction d'identité

- La vigilance est une responsabilité collective partagée par l'équipe
- La vigilance est au cœur du métier
- Maintien & entretien du collectif

▶ Fonction d'organisation des frontières

- Cette pratique rappelle l'isolement des opérateurs
- Cette pratique, volontairement réalisée de nuit, met à distance les cadres

Cette pratique est-elle le miroir des coordinations –coopérations entre opérateurs et managers ?

LA CS dans un uniforme et une paire de gants?



Résultats généraux

La gestion des risques se joue aux frontières des cultures locales et de métiers

Processus d'acculturation : relations et objets aux frontières (échanges, coordination, coopération évitement, contournement)



Qu'est-ce qu'une « bonne culture de sûreté » ?

Une CS n'est jamais complètement bonne ou mauvaise

1. Fonction d'identité – d'appartenance et d'organisation des frontières

- Analyse de l'identité quant au rapport entre « nous et les risques »
- « Nous sommes les premiers responsables de la sûreté »
- Analyse de l'identité pour autrui : « eux et les risques »

2. Fonction opérationnelle:

A. Identification des « risques organisationnels de métier »

- A. La gestion des enjeux indirects et des risques organisationnels et socio-organisationnels
 - A. La perte de vigilance

B. Fonction de résolution des aléas et production de solutions à des problèmes familiers (capacité d'adaptation)

La sécurité peut-elle faire (complètement) culture?

La gestion des risques vise à prévenir, limiter des risques, fréquents et rares, stables et évolutifs.

La culture participe à une réduction de la complexité, économise la recherche de solutions et apporte des solutions aux problèmes rencontrés.

La culture de sécurité comme énigme : quels usages ?

- ▶ Le concept de CS est un outil d'analyse et de diagnostic.
- ▶ L'emploi de la CS peut être réservée à la compréhension des événements « bizarres », significatifs, des incidents graves et/ou exceptionnels, etc.
- ▶ La CS comme énigme n'est pas un outil de « changement ».
- ▶ Toute forme d'actions dans le domaine de la CS suppose une démarche globale, c'est-à-dire un ensemble d'actions pérennes sur les variables immédiates de l'organisation, pour transformer durablement ses variables « voilées » et transformer ensuite ses variables « enfouies ».

MERCI