

#PAROLE D'EXPERT

COMMENT FAIRE ÉVOLUER LA CULTURE ET LES COMPORTEMENTS SANTÉ- SÉCURITÉ EN ENTREPRISE



Stéphane Roca, expert Apave en santé-sécurité, anime un réseau de consultants qui accompagne, comme lui, sur l'ensemble du territoire national, des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs pour faire évoluer la culture et les comportements santé-sécurité.

Fort de ses années d'expérience, il nous livre dans cette interview ses constats et 3 recommandations essentielles pour faire évoluer la culture et les comportements santé-sécurité en entreprise, de façon durable. Retour d'expériences à l'appui, il évoque également les pièges à éviter, fréquemment rencontrés dans les entreprises.



Pourquoi s'intéresser à la culture santé-sécurité ?

Depuis plusieurs décennies, les entreprises françaises n'ont eu de cesse, que ce soit sous la pression de l'évolution de la réglementation et de la jurisprudence, ou dans le cadre d'une démarche volontaire, d'améliorer la maîtrise des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. Ces efforts ont porté leurs fruits puisque, à grande échelle, ils ont conduit à une baisse progressive des accidents du travail, jusqu'en 2013 en tous cas. Au fil du temps, de plus en plus d'entreprises ont constaté une stagnation, voire une hausse de leur accidentologie, sans pour autant que ce constat soit corrélé à une dégradation des conditions de travail matérielles et organisationnelles.

Après être passés de plus de 750.000 AT en France en 2002 à moins de 620.000 en 2013, la hausse de l'accidentologie est constante depuis 2013 (plus de 650.000 AT en 2019) ! Ces entreprises sont pourtant loin d'être novices en matière de démarche santé-sécurité : elles ont pour la plupart mis en place des organisations qui leur permettent de s'assurer d'un haut niveau de conformité aux exigences réglementaires : vérifications périodiques d'équipements, maintenance préventive, formation et qualification du personnel, documentation opérationnelle, rituels managériaux, dispositifs de remontée de situations dangereuses, management visuel...

Influencées par le succès des démarches « Qualité », elles ont aussi, pour certaines, organisé leur démarche de prévention dans une logique de «système de management», faisant même parfois l'objet d'une certification (ISO 45001, MASE...).

Cette apparente contradiction entre, d'un côté, un bon niveau de conformité aux exigences réglementaires et une démarche de prévention outillée et, de l'autre, la stagnation voire la dégradation de l'accidentologie, conduit les employeurs à s'interroger sur le «comportement des travailleurs». L'analyse sommaire des événements indésirables met en exergue des "causes comportementales" face auxquelles ces employeurs se sentent démunis, et révèle des écarts entre les comportements attendus et les comportements adoptés : non-respect de règles par des salariés pourtant formés et disposant des moyens nécessaires, initiatives individuelles ou collectives en dehors de tout cadre d'analyse de risques...

Aujourd'hui, nos clients nous disent que 60 à 80 % de leurs accidents sont imputables à des « problèmes de comportement » !

Héritiers de plus d'un siècle d'approche « technique et réglementaire » de la sécurité et de la santé au travail, plus que jamais confrontés à l'objectif de résultat imposé par le Code du Travail, et évoluant dans un contexte de judiciarisation des relations de travail, les employeurs prennent peu à peu conscience des lacunes de la dimension « Facteur Humain » de leur démarche. Cette prise de conscience les conduit à s'intéresser à la notion de « Culture Santé-Sécurité » en complément des démarches en place car, si les comportements peuvent être considérés à l'origine de beaucoup d'accidents, ils n'en sont pas moins la conséquence d'autres facteurs qui ont permis leur survenue ou leur développement...

#2 Quels sont les pièges et les erreurs à éviter ?

Notre retour d'expérience met en lumière 5 pièges récurrents :

- Tout d'abord, la tentation d'ajouter les solutions au fur et à mesure que les précédentes n'apportent plus la valeur ajoutée initiale, en appliquant des outils, des rituels ou des pratiques qui fonctionnent ailleurs. Cela conduit souvent à complexifier la démarche, la rendant ainsi inaudible, incompréhensible et trop contraignante pour une application efficace sur le terrain : le fameux « trop de sécurité tue la sécurité » !
- Ensuite, nous constatons parfois le déploiement de démarches décidées en haut lieu, à appliquer de façon unilatérale partout et pour tous, sans prise en compte des spécificités de culture, d'organisation, d'activités, ou de maturité. Les prérequis de réussite sont trop souvent négligés. Le risque de dérive est alors d'appliquer de façon dogmatique des exigences sans en respecter durablement le sens, afin de satisfaire aux attentes de reporting quantitatifs, rendant ainsi l'outil et le rituel (pourtant intrinsèquement pertinent) vides d'intérêt pour maîtriser les risques.

- Il existe aussi une tendance à sous-estimer l'irrationalité du comportement de l'homme, les processus de prise de décision au sein du cerveau, et les biais cognitifs. Par méconnaissance ou par déni, la communication, l'organisation, et le management s'appuient alors sur des hypothèses fausses du type :
 - *"c'est à force de rabâcher que ça finit par rentrer",*
 - *"plus on cadre le travail plus on maîtrise les risques",*
 - *"il suffit de réfléchir plus avant d'agir pour ne pas se blesser",*
 - *"si les gens se blessent alors qu'ils sont formés et qu'ils ont les moyens c'est qu'ils le font exprès"....*
- Nous avons également trop tendance à limiter l'évaluation de la performance au seul suivi du taux d'accidentologie sans trop se soucier du processus amont que représente la maîtrise des risques. Cela conduit à considérer que tant qu'il n'y a pas d'accident la performance est bonne. Or, l'absence d'accident n'est pas systématiquement la démonstration de la maîtrise des risques. De plus, focaliser sur le résultat final peut générer des freins à la déclaration des événements voire culpabiliser les salariés.
- Enfin, je dirais que trop souvent les questions de Santé-Sécurité restent encore considérées comme la prérogative quasi-exclusive du Responsable HSE de l'entreprise. Cette fonction porte parfois seule la démarche. Si les différentes strates managériales ne s'approprient pas leurs rôles et missions respectifs, si elles n'intègrent pas que le management de la santé-sécurité fait intégralement partie du travail quotidien du manager, alors la démarche santé-sécurité ne peut pas être efficace...

#3

Et si vous aviez 3 conseils à donner aux entreprises ?

Pas simple de se contenter de 3 conseils !

Sur la base de notre retour d'expérience, nous souhaitons toutefois mettre en avant 3 conseils majeurs :

1. S'assurer que les membres de la Direction sont alignés en matière de santé-sécurité : quelle vision ? quelles attentes ? quelles exigences ? quelles contributions pour chacun ?

Aussi étrange que cela puisse paraître, ce n'est pas si évident que cela. Mais c'est un prérequis indispensable pour construire une culture santé-sécurité claire, cohérente, adaptée, efficiente, et pérenne.

2. Construire sa démarche santé-sécurité autour d'une seule obsession : maîtriser les risques !

La démarche ne doit pas être guidée par les enjeux économiques, ni par la crainte de la responsabilité pénale, ni par la recherche d'une conformité réglementaire parfaite...

C'est d'ailleurs le sens profond du Code du Travail (article L4121-1) qui impose à l'employeur de « prendre les mesures nécessaires » et de « mettre en place l'organisation et les moyens adaptés » pour « assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale » de ses salariés.

On ne peut pas se tromper en mettant la maîtrise des risques au centre de tout !

La recherche de la maîtrise des risques donne du sens à la démarche. C'est fondamental de donner du sens. Alors la réglementation devient un cadre aidant et structurant plutôt qu'une contrainte, et les enjeux économiques, juridiques, humains, d'image... en tirent tous profit.

3. Accompagner les managers, et particulièrement les managers de proximité pour les aider à mener à bien leur mission santé-sécurité, fondamentale au quotidien dans cette recherche de maîtrise des risques.

Il est indispensable de leur donner les connaissances nécessaires, pas seulement réglementaires ou juridiques mais aussi concernant les facteurs qui influencent les comportements des femmes et des hommes au travail, et de les accompagner pour développer leur leadership et mettre en œuvre des postures qui favorisent le développement de comportements vertueux au sein de leurs équipes.

En complément, j'insiste sur la nécessité absolue de donner du sens à toutes les démarches et initiatives mises en place en matière de santé-sécurité, pour favoriser l'appropriation et impacter durablement les comportements.

#4

Enfin, par où commencer ?

Soyons pragmatiques : si vous voulez faire évoluer votre culture santé-sécurité et donc l'accidentologie, mais aussi développer des comportements vertueux du point de vue santé-sécurité, il y a deux incontournables :

- D'abord savoir d'où vous partez : ça signifie qu'il faut caractériser votre culture santé-sécurité actuelle. Il ne s'agit pas là de l'évaluer au regard d'un référentiel quelconque qui, de toute façon, ne sera probablement pas adapté à votre situation ! Non, juste la caractériser : quels sont les déterminants actuels de votre culture santé-sécurité ?
- Puis définir quelle culture santé-sécurité vous voulez atteindre : quelles sont les caractéristiques de la culture que vous visez (valeurs et pratiques partagées) ?

C'est seulement sur la base de ces deux éléments (votre point de départ caractérisé et votre point d'arrivée souhaité) que vous pourrez élaborer un projet d'évolution adapté, efficace, et durable, qui aura des impacts positifs sur la performance globale de votre entreprise.

L'appel à un organisme tiers est très souvent facilitant pour prendre du recul, avoir une approche objective et globale et libérer les paroles à tous les niveaux de l'entreprise.

#5

Pouvez-vous illustrer un exemple concret d'une réussite en entreprise ?

Parmi nos expériences marquantes, nous avons été sollicités en 2018 par une entreprise du secteur agro-alimentaire qui voyait son accidentologie augmenter, constatait des comportements à risque sur le terrain et craignait de se diriger vers quelque chose de potentiellement grave. Pourtant, toutes les bases étaient en place. Il y avait même un système de management certifié.

Nous avons mené un diagnostic de la culture santé-sécurité en mobilisant des ressources internes, notamment par la mise en place d'un Comité de Pilotage dès le démarrage. Nous avons accompagné ce Comité de Pilotage, dans une logique de facilitation pour leur faire analyser la cartographie de la culture que nous lui avons soumise, et définir ce qu'il convenait de faire évoluer, pour enfin élaborer un plan d'actions concret.

Le plan d'actions ainsi co-construit a réellement permis de faire évoluer la prise en compte de la sécurité à tous les niveaux :

- prise de conscience par la Direction de la nécessité d'afficher et d'assumer une vision claire et commune au sein même du Comité de Direction,
- renforcement de l'implication des différentes strates managériales qui y ont trouvé des intérêts quotidiens dans le management opérationnel, pas seulement en matière de sécurité,
- meilleure appropriation des salariés en général, notamment par le développement de la vigilance partagée, de comportements plus vertueux, et de retours d'expériences (qu'ils soient positifs ou négatifs),
- une démarche sécurité, des outils et rituels qui ont retrouvé du sens et de l'adhésion, avec un cap clair et connu de tous.

Cette mission a été tellement bénéfique pour notre client que, deux ans plus tard, une autre entité du même groupe nous a contactés pour déployer un projet identique, que nous avons mené début 2021.

#6

Un mot de conclusion ?

Nous constatons chaque année un intérêt croissant de la part des entreprises pour cette approche « Culture Santé-Sécurité et Comportements au Travail » pour laquelle nous avons développé une approche innovante unique mettant en commun les connaissances et retours d'expériences en science du danger, sciences du comportement, neurosciences, ergonomie, management...

Chaque nouveau projet nous démontre que cette approche est pertinente. Elle offre véritablement des perspectives optimistes pour améliorer durablement la maîtrise des risques et de l'accidentologie, et contribuer à la performance globale des entreprises.

Mon enthousiasme en la matière, nourri par le succès des missions menées chez nos clients, est sans limite !

POUR ALLER PLUS LOIN

**DÉCOUVREZ NOTRE PAGE DÉDIÉE À LA CULTURE SANTÉ-
SÉCURITÉ ET AUX COMPORTEMENTS AU TRAVAIL**

EN SAVOIR PLUS

www.apave.fr - 0805 62 5000