

DIALOGUE

SEUL ON VA PLUS
VITE, ENSEMBLE
ON VA PLUS LOIN

IMMERSION

ANALYSER ET COMPRENDRE
LES DONNÉES
POUR BÂTIR LE FUTUR

GRANDS TÉMOINS

SÉCURITÉ :
MIEUX APPRÉHENDER
LE FACTEUR HUMAIN

DÉCRYPTAGE

SYPEL :
UN OUTIL DE PRÉVISION
UNIQUE

Enedis mag



#06
AUTOMNE 2017

GRAND PARIS
LA VILLE
ÉLECTRIQUE

ENEDIS
L'ÉLECTRICITÉ EN RESEAU





SÉCURITÉ : MIEUX APPRÉHENDER LE FACTEUR HUMAIN

RÈGLEMENTATIONS RENFORCÉES, ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION ET DISPOSITIFS DE SÉCURITÉ EN CONSTANTE AMÉLIORATION ONT PERMIS DE FAIRE BAISSER LA FRÉQUENCE ET LA GRAVITÉ DES ACCIDENTS DE TRAVAIL. CÉPENDANT, ON ASSISTE À UN « PLAFONNEMENT » DES PERFORMANCES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ AU TRAVAIL. ÉLÉMENT MAJEUR : LE FACTEUR HUMAIN AU SEIN DE L'ORGANISATION, À LA FOIS SOURCE DE PROGRÈS ET SOURCE DE COMPORTEMENT À RISQUE.



L'approche traditionnelle de la sécurité au travail, fondée sur le respect des normes et des règles, prend-elle suffisamment en compte le facteur humain ?

Cédric Tranchon : L'intérêt d'une approche normée, fondée sur des règles, c'est qu'elle peut s'appliquer partout, dans toutes les situations. À une condition : que les gens soient convaincus du bien-fondé de ces règles. Si ce n'est pas le cas, c'est que

ces règles sont à changer ou bien qu'elles ont été mal expliquées. L'élément essentiel, c'est de susciter l'adhésion. On ne commande pas par la contrainte, mais en faisant partager ses convictions. Dans mon métier, nous parlons de « maîtrise du risque opérationnel ». Cela revient, pour le leader de la Patrouille de France, par exemple, à définir précisément les contours d'une « enveloppe » au sein de laquelle ses équipiers peuvent évoluer en toute sérénité, parce qu'elle crée un environnement sain et sécurisé.




En faisant parler les gens de leurs propres erreurs, on obtient des informations précieuses.

Pilote de chasse, Cédric Tranchon a été le leader de la prestigieuse Patrouille de France. Aujourd'hui officier d'état-major, avec le grade de lieutenant-colonel, il a écrit *Les secrets d'un leader, dans les coulisses de la Patrouille de France* (Éd. Robert Laffont). Il intervient régulièrement dans les entreprises pour partager son expérience du leadership.

Renée Cossette : Le problème est de savoir sur quoi repose le respect des règles. Trop souvent, il est fondé sur l'obéissance, sous peine de sanction. C'est infantilisant et contre-productif, car cela entraîne la désobéissance. C'est humain. Si on veut responsabiliser les salariés, il est indispensable de faire appel à leur conscience individuelle et d'en passer par un vrai processus d'apprentissage. De plus, si on s'en tient à la peur de la sanction, on limite le potentiel des êtres humains à s'auto-régir dans un milieu à risques. La stricte obéissance aux règles génère chez les travailleurs une conduite de conformité.



L'obéissance ne suffit pas, il faut faire appel à la conscience individuelle. 

Docteur en psychologie et fondatrice de la société canadienne Créanim, au Québec, Renée Cossette est formatrice en entreprise. Adeptes de l'approche humaniste de la SST, elle a écrit trois ouvrages sur le sujet, dont *Favoriser plus de conscience dans les comportements en santé-sécurité du travail* : 52 capsules (Éd. Créanim).

Cette conduite est sans doute appropriée face aux risques connus, répertoriés. Mais elle ne permet pas de prise d'initiative devant un risque imprévu. Face à l'inattendu, les travailleurs se retrouvent désarmés et commettent des erreurs. Pourquoi ? Parce qu'ils ont été dressés et non pas éduqués à une conduite sécuritaire.

Que faire pour mieux identifier et réduire les comportements à risque ?

R. C. : Il est bon d'apprendre à se connaître. Nous n'avons pas tous la même perception du risque car nous avons des personnalités différentes. Certains vont prendre des risques pour se prouver qu'ils sont les plus forts, d'autres par conformisme. Il existe différents profils psychologiques et, pour chacun d'eux, des mobiles différents qui peuvent entraîner des comportements à risque. Lors de mes interventions en entreprise, j'utilise un outil de connaissance de soi, l'ennéagramme, qui recense neuf profils psychologiques types. Pour beaucoup de gens, c'est une révélation car l'ennéagramme les aide à comprendre et, donc, à anticiper leurs propres comportements. Avant de penser à sanctionner les comportements à risque, il me paraît essentiel de comprendre leurs mobiles sous-jacents. De plus en plus de managers sont sensibles à cet argument car ils ont l'impression de faire du surplace, ils sont fatigués de punir.

C. T. : Bien sûr, tout le monde n'a pas la même appréciation du risque mais, au fond, nous avons tous le même instinct de survie. Nous voulons tous préserver notre propre vie et celle des autres, que ce soit au sein d'un groupe, d'une famille ou d'une équipe de travail. Les règles, si elles sont bien faites, sont là pour uniformiser la notion de risque et nous empêcher

de nous mettre en danger. Il y a donc un travail de sensibilisation à effectuer pour faire comprendre aux gens que ces règles sont fondées sur l'expérience de ceux qui nous ont précédés. Tout le monde peut comprendre que nous avons intérêt à apprendre du passé pour ne pas commettre les mêmes erreurs.

Comment parvient-on à obtenir une plus grande implication des salariés dans la prévention des risques ?

C. T. : Il est très important de recueillir l'opinion des gens, d'organiser des tables rondes pour discuter des règles et des processus en vigueur. Cela leur montre que leur avis compte et qu'ils sont importants aux yeux de l'équipe. Le point central, c'est de permettre aux individus de faire part à tous de leurs propres erreurs. On fait ainsi remonter des informations précieuses. La communication et la confiance sont les clés de voûte de l'amélioration continue d'une équipe et, à plus grande échelle, d'une entreprise. Il est donc primordial que les gens n'aient pas peur de s'exprimer. C'est la raison pour laquelle l'Armée de l'air, par exemple, a adopté une politique consistant à « dépenaliser » l'erreur. C'est un moyen privilégié pour que chacun partage son expérience sans crainte d'une sanction systématique.

N. A. : Lorsqu'une personne a été formée et éduquée à un comportement sécuritaire, ce que j'appelle le « savoir-être », l'étape suivante est de l'encourager à partager ce savoir en éduquant les autres autour d'elle. C'est une transmission de principes que les gens font naturellement et c'est ainsi qu'on peut créer une culture de la prévention vivante et durable au sein de l'entreprise.

