

LES CAHIERS

2011-07

DE LA SÉCURITÉ INDUSTRIELLE

**LEADERSHIP
EN SÉCURITÉ**

**PRATIQUES
INDUSTRIELLES**

**GROUPE DE TRAVAIL
“LEADERSHIP IN
SAFETY”**

L'Institut pour une culture de sécurité industrielle (Icsi) est une association loi 1901 dont la vocation est de faire progresser la culture de sécurité en France. Il est né en 2003 de l'initiative de huit partenaires fondateurs (Airbus, ArcelorMittal, CNRS, Communauté d'agglomération du Grand Toulouse, EDF, Institut National Polytechnique de Toulouse, Région Midi-Pyrénées et Total) qui ont été rapidement rejoints par d'autres industriels de branches diverses, des Instituts spécialisés, des Écoles et Universités, des acteurs de la société civile (associations de Maires, organisations syndicales, organisations non gouvernementales).

C'est donc l'ensemble des parties prenantes de la sécurité industrielle que l'Icsi fédère, ce qui en fait son originalité.

Cet Institut poursuit trois objectifs principaux :

- rechercher, pour une meilleure compréhension mutuelle et en vue de l'élaboration d'un compromis durable entre les entreprises à risques et la société civile, les conditions et la pratique d'un débat ouvert prenant en compte les différentes dimensions du risque ;
- contribuer à l'amélioration de la sécurité dans les entreprises industrielles de toute taille, de tous secteurs d'activité, par la prise en compte du risque industriel sous tous ses aspects ;
- favoriser l'acculturation de l'ensemble des acteurs de la société aux problèmes des risques et de la sécurité.



Éditeur : **Institut pour une culture de sécurité industrielle**
Association de loi 1901

<http://www.icsi-eu.org/>

6 allée Émile Monso – BP 34038
31029 Toulouse Cedex 4
France

Téléphone : +33 (0) 534 323 200
Fax : +33 (0) 534 323 201
Courriel : contact@icsi-eu.org

Dans la même collection

Les Cahiers de la sécurité industrielle sont disponibles et librement téléchargeables sur le site internet de l'Icsi : www.icsi-eu.org

- 2011-06, *Approches de l'incertitude et son impact sur la décision*
Équipes du programme « Pratiques de la décision en situation d'incertitude » de la Foncsi
- 2011-05, *Industries à risques technologiques : un enjeu de société à négocier ?*
Groupe d'échange « Vers un contrat social négocié » de l'Icsi
- 2011-04, *Les PPRT : où en sommes-nous ? Point de vue des élus*
Amaris/ Icsi
- 2011-03, *L'ouverture au public : vers un changement des pratiques du REX ?*
Éric Chauvier, Irène Gaillard et Alain Garrigou
- 2011-02, *Coûts et bénéfices de l'usage des nanoparticules d'argent dans les réfrigérateurs*
Rémy Tello, Éric Marsden, Nicolas Treich
- 2011-01, *Human and organizational factors of safety : state of the art*
François Daniellou, Marcel Simard, Ivan Boissières
- 2010-09, *Externalisation de la maintenance et sécurité : une analyse bibliographique*
Dounia Tazi
- 2010-08, *La Conférence Riveraine de Feyzin : un modèle pratique de démocratie participative*
Odile Piriou et Pierre Lénéel
- 2010-07, *Les risques et pollutions industriels sur le territoire dunkerquois : des perceptions à la « concertation »*
Collectif Irénée Zwarterook
- 2010-06, *Impact d'une catastrophe sur l'avenir d'un site industriel urbain. Les cas de Lyon et Toulouse*
Marion Cauhopé, François Duchêne et Marie-Christine Jaillet
- 2010-05, *Analyse comparée des pratiques de REX entre l'industrie chimique et l'industrie nucléaire*
Safiétou Mbaye
- 2010-04, *La Conférence Riveraine de Feyzin : conception et mise en place*
Odile Piriou et Pierre Lénéel
- 2010-03, *Le partage social du risque comme impératif de gestion ? Le cas de l'industrie à risque aux portes de Marseille*
Stephan Castel, Pierrick Cézanne-Bert et Mathieu Leborgne
- 2010-02, *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art*
François Daniellou, Marcel Simard, Ivan Boissières

- 2009-10, *Les relations professionnelles de la sécurité industrielle : le REX comme outil de médiation ?*
Patrick Chaskiel
- 2009-09, *Fréquence des événements initiateurs d'accident*
Groupe d'échange « Fréquence des événements initiateurs d'accident et disponibilité des barrières de prévention et de protection » de l'Icsi
- 2009-08, *Le retour d'expérience : processus socio-cognitifs dans l'explication des dysfonctionnements*
Safiétou Mbaye, Rémi Kouabenan et Philippe Sarnin
- 2009-07, *Débats lors du forum IFIS 2008*
René Amalberti, Laurent Magne, Gilles Motet et Caroline Kamaté
- 2009-06, *Analyse coût-bénéfices : guide méthodologique*
Valérie Meunier et Éric Marsden
- 2009-05, *La norme ISO 31000 en 10 questions*
Gilles Motet
- 2009-03, *La Concertation : changements et questions*
Marie-Gabrielle Suraud, Françoise Lafaye, Mathieu Leborgne
- 2009-02, *Études de dangers et ouverture au public*
Groupe d'échange « Ouverture et études de dangers » de l'Icsi
- 2009-01, *Évaluation du « juste besoin » en matière de maîtrise du risque incendie*
Groupe d'échange « Incendie » de l'Icsi
- 2008-05, *Facteurs socio-culturels du REX : sept études de terrain*
Équipes du programme de recherche REX de la Foncsi
- 2008-04, *À quoi faut-il penser, vis-à-vis de la sécurité, avant la décision éventuelle de sous-traiter ?*
Groupe d'échange « Sous-traitance » de l'Icsi
- 2008-03, *L'Analyse Coût-Bénéfices en 10 questions*
Nicolas Treich
- 2008-02, *État des pratiques industrielles de REX*
Olivier Gauthey
- 2008-01, *Analyse bibliographique des facteurs socio-culturels de réussite du retour d'expérience*
Irène Gaillard

Avant-propos

En vue de relancer la dynamique d'amélioration de la sécurité dans les entreprises déjà avancées dans le domaine, l'Institut pour une culture de sécurité industrielle a mis en place un groupe d'échange sur les « Facteurs Humains et Organisationnels de la Sécurité » (GEc FHOS).

Il ressort de ces rencontres qu'en termes de facteurs humains et organisationnels, le développement du **leadership du management en sécurité** est un objectif incontournable car :

- le comportement du management est ce qui influence le plus le comportement du personnel ;
- le management a un rôle charnière dans l'articulation de la sécurité avec les autres enjeux ;
- la sécurité d'un site ne peut être seulement l'affaire des spécialistes HSE.

Or, le GEc FHOS a mis en évidence la difficulté à préconiser des **recommandations concrètes** pour asseoir ce leadership. Afin d'approfondir les conditions qui forment ce leadership, le GEc FHOS a initié la création d'un groupe de travail sur ce sujet, le GT LIS (Groupe de Travail « Leadership In Safety »). Il a tout d'abord été décidé de travailler sur quelques métiers pour lesquels l'importance du leadership est reconnue : directeur d'usine, chef de projet construction, chef d'arrêt maintenance, animateur HSE. Il est ensuite apparu indispensable aux membres du GEC FHOS de compléter cette première approche par une vision plus large et plus proche du terrain avec en priorité la prise en compte du point de vue de l'encadrement de proximité et des syndicats : chefs d'équipe et membres de CHSCT.

Dans un premier temps, le groupe de travail a sélectionné quelques **grands principes du leadership transverses à tous les métiers ou fonctions**. Dans un deuxième temps, des **illustrations de ces principes** ont été recherchées lors de séminaires d'échange par métier ou fonction, regroupant des professionnels reconnus dans leur entreprise. L'objectif était d'obtenir des **témoignages concrets** à la fois sur des **bonnes pratiques** ayant fait leurs preuves, mais aussi sur les **difficultés rencontrées** permettant de mettre en évidence des écueils à éviter.

Ce cahier de la sécurité industrielle présente une **synthèse de ces échanges**. Il fournit des **repères pratiques** aux responsables convaincus de l'importance du sujet, mais qui manquent d'éléments concrets pour progresser. Il est la seconde édition d'un premier cahier publié en 2010, qui n'intégrait pas encore le point de vue des chefs d'équipe et des membres de CHSCT.

Toulouse, le 6 septembre 2011
Ivan Boissières, Icsi

Remerciements

L'Icsi tient à remercier les participants au Groupe de Travail « Leadership in Safety » (GT LIS) :

- Ivan BOISSIÈRES, Icsi ;
- Damien BURBAN, Air Liquide ;
- Christophe de BLIGNIÈRES, Total ;
- Didier FAUCON, EDF ;
- Roger GACHOT, Air Liquide ;
- Caroline KAMATÉ, Foncsi ¹ ;
- Guy MIGAULT, Rhodia ;
- Jean-Michel PESTEIL, Icsi ;
- Bernard PETITPAIN, Total ;
- Michèle PLANEIX, Saipem S.A.

L'Icsi remercie également les professionnels qui sont venus échanger sur leurs bonnes pratiques lors des séminaires métiers/fonctions :

Prénom	Nom	Société
André	ABAD	EDF Direction production ingénierie/DIN ²
Michel	ARRAOU	Sanofi-Aventis Sanofi Chimie/Production
Jean-Michel	BAR	Rhodia Services/Rhodia Opérations
Alain	BARRABÈS	FO, Total Exploration Production France
Jean-Jacques	BLANC	Fédération chimie FO, Arkema
Catherine	BLANCHER	Médecin du travail chez Total
Stéphane	BROCQ	CFDT-Distribution Gaz, GRDF
Jean-Noël	COIRAUT	CGT, SNCF
Patrick	COUDERC	EDF Direction production ingénierie/DPN ³
Marc	DELAUNAY	Total Projets & Construction
André	DELCOR	EDF Direction production ingénierie/DPIH ⁴
Jean-Bruno	DELRUE	SNCF Maintenance LGV
Jérôme	DEZOBRY	GDF Suez Storengy (ex Direction des grandes infrastructures)
Pierre	DUPUIS	EDF Direction production ingénierie/DPN
Loïc	DOGUET	Air Liquide SEPPIC ⁵
Christian	ETCHEVERRY	Airbus Direction
Marc	FAYET	Total Exploration Production
Lydie	FEIDT	EDF Direction production ingénierie/DPN
Dominique	FRANCOIS	Arkema Production
Jean-Raphaël	GOMEZ	Bouygues Bâtiment Île-de-France
Patrick	GUERARD	Total siège (ex Total raffinage)

¹Fondation pour une culture de sécurité industrielle

²Division ingénierie nucléaire

³Division production nucléaire

⁴Division production ingénierie hydraulique

⁵Activité dans le domaine recherche et ingénierie chimique biologique

Prénom	Nom	Société
Thierry	HEMERY	Total Raffinage Marketing
Gérard	JAMMES	GDF Suez Elengy (ex Dir. des grandes infrastructures)
Philippe	JANNETEAU	SIAAP Direction des grands travaux
Jean-Paul	JOLY	EDF Direction production ingénierie/DPN
Eric	KOFFI	Air Liquide SEPPIC
Sylvie	LAZURE	Air Liquide Centre de recherche Claude Delorme
Alain	LAVERROU	EDF Direction production ingénierie/DPIH
Savino	LEONE	Rhodia Opérations
Bernard	LEVY	Arkema service Chlore/Soude/Fluides généraux
Thierry	LILLO	EDF Direction production ingénierie/DPN
Hervé	LONGE	Total marketing France
Christophe	LOTON	CFDT-Pétrole, Total
Jacques	MIGNARD	Ex-AZF Grande Paroisse
Pascal	MINART	CFDT-papier carton, Georgia Pacific
François	MORISSE	CFDT-Distribution Gaz, GRDF
Jean-Michel	OGEZ	Cray Valley
Patricia	PIOVAN	Total Exploration Production France
Christian	RAULT	CFDT-Chimie, Exxon Mobil
Michel	ROCHIER	PONTICELLI Frères
Didier	ROCRELLE	Rhodia Opérations
Bruno	ROUX-FOUILLET	Air Liquide Gaz industriel service
Stéphano	RUSSO	SNCF Technicentre Sud Est Européen
Thierry	TORDJMAN	CFDT, Total
Grégoire	VILLET	Air Liquide Construction
Philippe	VILAIN	Technip France Direction région A ²

Votre avis nous intéresse ! Pour tout commentaire ou remarque permettant d'améliorer ce document, merci d'envoyer un courriel à cahiers@icsi-eu.org.

Pour citer ce document :

Groupe de travail « Leadership in Safety » (2011). *Leadership en sécurité : pratiques industrielles* Numéro 2011-07 des *Cahiers de la Sécurité Industrielle*, Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France (ISSN 2100-3874). Disponible à l'URL http://www.icsi-eu.org/francais/dev_cs/cahiers/.

²Europe de l'Ouest, Afrique et Moyen-Orient A

Table des matières

Avant-propos	vii
Abréviations	xiii
Introduction	1
1 Les principes du leadership de la sécurité	5
1.1 Préambule	5
1.2 Grille générale	5
1.3 Liste des témoignages	8
2 Les directeurs d'usine	11
2.1 Les participants	11
2.2 L'essentiel des débats	11
2.3 Témoignages	13
3 Les chefs de projet construction	21
3.1 Les participants	21
3.2 L'essentiel des débats	21
3.3 Témoignages	23
4 Les chefs d'arrêt maintenance	29
4.1 Les participants	29
4.2 L'essentiel des débats	29
4.3 Témoignages	31
5 Les animateurs HSE	37
5.1 Les participants	37
5.2 L'essentiel des débats	37
5.3 Témoignages	39
6 Les chefs d'équipe	43
6.1 Les participants	43
6.2 L'essentiel des échanges	43
6.3 Témoignages	46
7 Les membres de CHSCT	53
7.1 Les participants	53
7.2 L'essentiel des débats	53
7.3 Témoignages	58

Abréviations

AdC	Arbre des Causes
Aract	Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail
BBS	<i>Behaviour based safety</i>
BP	Bonne pratique
Carsat	Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
CDD	Contrat à durée déterminée
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CMR	Cancérigène mutagène et toxique pour la reproduction
Codir	Comité de direction
DO	Donneur d'ordres
Drire	Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement
DU	Document unique
EE	Entreprise extérieure
EPI	Équipement de protection individuelle
ETT	Entreprise de travail temporaire
EU	Entreprise utilisatrice
FHOS	Facteurs humains et organisationnels de la sécurité
GEc	Groupe d'échange
GT LIS	Groupe de travail « Leadership in safety »
HSE (ou SHE)	Hygiène sécurité environnement
ISRS®	<i>International safety rating system</i> : Système international d'évaluation de la sécurité, marque déposée de DNV
MOA	Maître d'ouvrage
MOE	Maître d'œuvre
OHSAS	<i>Occupational health and safety assessment series</i>
OPPBTP	Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics
OS	Organisation syndicale
OSRDE	Observatoire sûreté radioprotection disponibilité environnement
PAS	Plan d'action sécurité
PDP	Plan de prévention
POI	Plan d'opération interne
PPI	Plan particulier d'intervention
PUI	Plan d'urgence interne
QCM	Questionnaire à choix multiples
Reach	<i>Registration, evaluation, authorisation and restriction of chemical substances</i>
Rex	Retour d'expérience
SMS	Système de management de la sécurité
TMS	Troubles musculo-squelettiques
VHS	Visite hiérarchique de sécurité

Introduction

Ce document

Ce document est destiné à fournir une aide aux responsables des unités opérationnelles ainsi qu'aux membres de CHSCT pour développer leur leadership dans le domaine de la sécurité. Il vise à donner des principes simples et des exemples pratiques qui pourront être facilement transposés pour s'adapter au contexte de chacun.

Ses destinataires

En premier lieu, il s'adresse directement aux personnes dans les positions suivantes :

- Le directeur d'usine ;
- Le chef de projet construction ;
- Le chef d'arrêt maintenance ;
- L'animateur HSE ;
- Le chef d'équipe ;
- Le secrétaire ou membre de CHSCT.

Plus généralement, il peut être exploité par toute autre personne qui s'intéresse à la sécurité dans une installation industrielle, voire dans une entreprise de services. Il peut notamment présenter un intérêt particulier pour les formations initiales ou continues.

Son champ

Le champ de la « sécurité » dont il est question ici concerne la prévention des accidents liés aux activités de l'entreprise, que ceux-ci soient susceptibles d'affecter les installations, les personnels de l'entreprise (y compris les sous-traitants), l'environnement et/ou la population générale.

L'importance des facteurs humains et organisationnels pour la sécurité

La maîtrise du contexte et des dispositions qui permettent d'assurer la sécurité est une préoccupation essentielle pour les managers, pour des raisons d'éthique et aussi dans un cadre où la sécurité est une responsabilité légale.

Afin d'améliorer la sécurité des personnes et maîtriser les risques technologiques, les entreprises industrielles ont mis en œuvre depuis de nombreuses années des mesures centrées sur l'optimisation des installations et des activités et la mise en place de systèmes de management de la sécurité. On constate cependant actuellement que les résultats en sécurité semblent atteindre un palier qui nécessite, pour être franchi, de mieux prendre en compte les facteurs humains et organisationnels au-delà des démarches techniques et des procédures.

La bonne organisation permet d'établir une planification satisfaisante et la cohérence des actions, mais la prise en compte du facteur humain, surtout si elle intervient dès la conception, est essentielle pour assurer la pertinence et la bonne réalisation de ces actions.

Cette problématique FHOS fait l'objet d'un Cahier de la Sécurité Industrielle (numéro 2010-02) proposant un état de l'art sur les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle. Ce document est disponible sur le site web de l'Icsi³.

Pourquoi s'intéresser au leadership ?

Si la prise en compte des facteurs humains et organisationnels vise, *in fine*, à favoriser le développement de comportements individuels et collectifs plus sûrs à tous les niveaux de l'entreprise, cette évolution ne peut se réaliser sans un fort engagement du management en ce sens.

En effet, la fonction traditionnelle d'un manager est de **gérer**, c'est-à-dire d'accomplir sa tâche le mieux possible, de planifier les activités ou de commander. Il convient cependant d'y ajouter une volonté d'**influencer**, de guider ou d'orienter ses collaborateurs. C'est cette dernière aptitude qui fait du manager un leader. Elle est fondamentale pour progresser en sécurité puisque dans ce domaine aussi, la mobilisation collective passe obligatoirement par l'existence d'un certain leadership du management, entendu comme la capacité du manager à influencer les comportements pour qu'ils deviennent plus sûrs (cf. Figure 1).

différence entre un manager et un leader

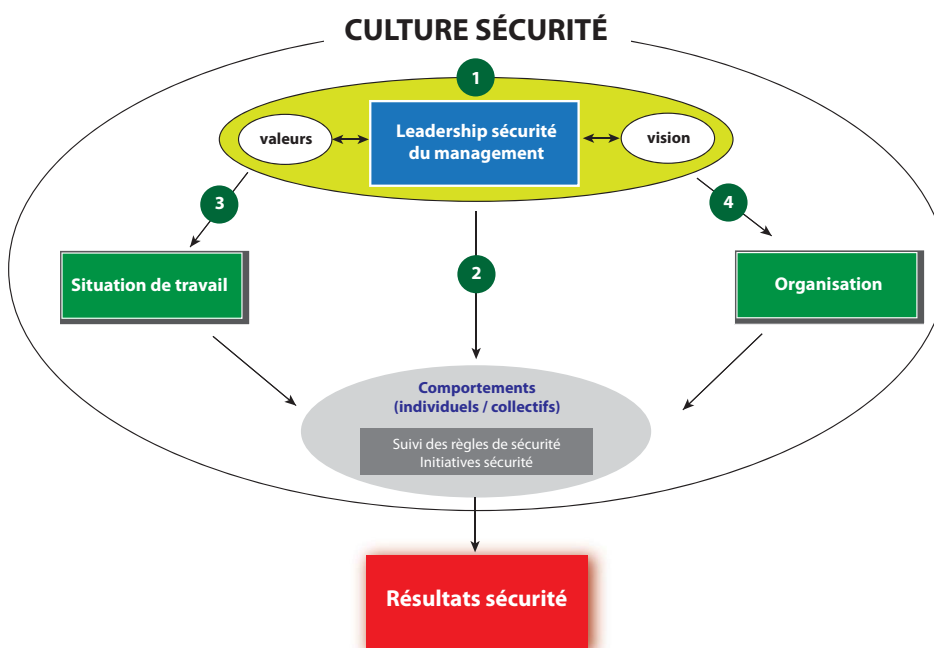


FIGURE 1 – Le leadership sécurité

Mais le leadership n'est pas l'exclusivité du management. Les leaders que constituent notamment les délégués syndicaux, certains experts ou anciens exercent également une influence sur les comportements du personnel. Cette influence est différente et complémentaire de celle de la hiérarchie, mais néanmoins déterminante pour les conditions de sécurité. Nous nous sommes donc naturellement intéressés au

³<http://www.icsi-eu.org>

leadership des délégués du personnel en CHSCT qui jouent un rôle institutionnel dans le domaine de la sécurité.

Le leadership du management (cf. Figure 1) peut s'exercer à travers différents leviers, qu'ils concernent les propres attitudes et comportements du management (1), l'action directe du manager sur les comportements individuels ou collectifs des collaborateurs (2) ou son action indirecte à travers les facteurs qui favorisent des comportements plus sûrs, comme les situations de travail (3) ou l'organisation (4). Pour ce qui concerne les membres du CHSCT, le leadership s'exercera principalement par la voie (1), voire par les voies (3) et (4) avec les moyens prévus par la loi.

- *Le comportement du management est ce qui influence le plus le comportement des agents de terrain.*

D'une part, chacun gère ses priorités en fonction de son contexte de travail et des messages qu'il reçoit. On est généralement attentif à ce qui préoccupe son chef, même s'il ne demande pas explicitement des comptes : en d'autres termes, si le chef n'est pas intéressé par un domaine, il y a peu de chances que ses collaborateurs s'y intéressent !

D'autre part, ce n'est pas parce que la sécurité des personnes concerne naturellement chaque individu, son intégrité, sa santé, que sa mobilisation sera forcément spontanée. Pour cela, chacun doit être éclairé sur les enjeux, convaincu sur les objectifs et le mouvement doit être coordonné.

Bref, les propres comportements sécurité du management sont des messages qui pèsent beaucoup plus que les différents slogans affichés dans l'entreprise. Ils démontrent la valeur qui est réellement attribuée dans l'entreprise à la sécurité et déterminent fortement le degré de motivation du personnel à agir en sécurité.

- *Le manager est l'acteur de l'entreprise qui a les marges de manœuvre pour agir sur les facteurs qui facilitent le développement de comportements sécurité.*

Un leader en sécurité cherche à agir directement sur les comportements des employés en étant présent sur le terrain, et en développant systématiquement un contact sécurité centré sur la reconnaissance des bonnes pratiques, le dialogue et la recherche des causes profondes des comportements à risques. Mais il peut également influencer indirectement ces comportements en agissant sur des facteurs humains et organisationnels qui sont aussi déterminants dans l'obtention d'une bonne culture sécurité, à savoir des situations de travail adaptées et une organisation performante.

- *Le management a un rôle charnière dans l'articulation de la sécurité avec les autres enjeux.*

Dans un contexte de concurrence exacerbée, les performances de production, les aspects qualité coûts et délais constituent une préoccupation essentielle. Les progrès en sécurité passent donc obligatoirement par une implication visible, concrète et permanente du management. Il revient en effet à celui-ci de rendre des arbitrages qui prennent en compte l'ensemble des objectifs dans le cadre des politiques et de l'éthique de l'entreprise. Cette intégration ou synthèse des enjeux et des objectifs, avec une nécessaire hiérarchisation, relève des compétences du management. Elle est indispensable pour guider l'ensemble des acteurs et mettre en cohérence des activités parfois concurrentes. Les animateurs sécurité, sans négliger l'importance de leur leadership, ne peuvent pas seuls assurer ce rôle.

Le processus de rédaction

Un processus en plusieurs étapes a été adopté :

- Cadrage de la forme et d'une esquisse de contenu des points clés du leadership, par les membres du GT « Leadership in Safety » formé de responsables Sécurité ou HSE de grands groupes industriels, afin d'aboutir à un « canevas lâche » en sept points qui a été soumis aux « hommes de l'art » ;
- Organisation d'une journée d'échange pour chacune des fonctions retenues, avec la participation de représentants de ces fonctions dans des entreprises reconnues pour leur savoir-faire, ceci pour enrichir le document de leurs expériences et conseils ;
- Rédaction de synthèses par fonction et d'une synthèse générale des principes de leadership par les animateurs Icsi Caroline Kamaté et Jean-Michel Pesteil, travail de consolidation et de mise en forme avec les membres du GT LIS, retour vers les participants aux journées pour validation et approfondissement de quelques témoignages ;
- Finalisation du document leadership (regroupant toutes les fiches fonction résultant des journées d'échange) par les animateurs Icsi et le GT LIS et présentation au GEc FHOS.

La structure du document

Cette deuxième édition présente, dans un premier chapitre, une grille générale des **principes du leadership** transverses aux métiers et fonctions étudiées.

Elle comprend ensuite six chapitres, un par séminaire fonction, comportant tout d'abord chacun un premier paragraphe présentant le **périmètre de la fonction** (enveloppant les profils des participants). Une deuxième section récapitule l'**essentiel des débats** ayant eu lieu lors de la réunion. Enfin, une dernière partie propose quelques exemples plus ou moins détaillés, des **témoignages de bonnes pratiques** des professionnels ayant participé au projet et qui mettent en œuvre un ou plusieurs principes du leadership.

Ce document est donc organisé en sept chapitres et une annexe :

1. Les principes du leadership de la sécurité ;
2. Les directeurs d'usine ;
3. Les chefs de projet construction ;
4. Les chefs d'arrêt maintenance ;
5. Les animateurs HSE ;
6. Les chefs d'équipe ;
7. Les membres de CHSCT.

En annexe figurent des grilles fonction de recommandations (synthèse de la déclinaison des principes du leadership en bonnes pratiques par fonction). Pour en faciliter la lecture, ces recommandations issues du partage d'expérience sont présentées en tableaux organisés en sept principes dont tous (ou partie) sont applicables pour chacune des six fonctions.

Les principes du leadership de la sécurité

1.1 Préambule

Le point de vue adopté pour la formulation des recommandations est celui des responsables des entités opérationnelles auxquels ce document s'adresse.

Les notions de **vision**, **politique**, **stratégie** utilisées sont donc celles de l'entité opérationnelle sauf mention contraire. Mais les marges de manœuvre sont différentes selon que l'entité est une PME autonome, qu'elle possède une mission particulière tout en s'intégrant dans une grande entreprise, voire qu'elle appartient à une famille d'entités homologues dans une grande entreprise ou une administration. Par exemple pour les unités de grands groupes industriels, les initiatives locales doivent respecter un certain cadre de cohérence fixé au niveau du groupe, de l'entreprise voire du département ou de la division. Dans tous les cas on doit pouvoir au niveau local développer une vision, définir des politiques, élaborer une stratégie et bien sûr construire et mettre en œuvre des plans d'action, mais lorsque l'entité opérationnelle appartient à un ensemble plus vaste on devra respecter ou décliner les politiques ou stratégies de niveau supérieur.

Dans tous les cas le leadership sécurité des différents acteurs évoqués dans ce document (les six fonctions) joue un rôle déterminant dans l'obtention des résultats, mais selon le contexte il s'exercera dans un cadre de contrainte différent. Le lecteur devra donc parfois interpréter certaines recommandations qui sont issues de l'expérience des divers participants, pour les transposer à son propre contexte.

1.2 Grille générale

Sept principes généraux de leadership ont donc été retenus et déclinés sous l'angle de la sécurité par les membres du GT LIS. Ils sont inspirés de typologies déjà utilisées dans leurs entreprises d'appartenance.

À partir de cette base et de l'analyse de la production des réunions d'échange métiers présentée plus loin, chacun des sept principes généraux a été décliné en sept axes plus concrets résumant des bonnes pratiques à partager et des principes d'action s'adressant à l'ensemble des leaders en sécurité.

Principe de leadership en sécurité	Axes
P₁ <small>RINCIPE</small>	<p>Créer la vision sécurité (en cohérence avec les valeurs et les principes de management)</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'approprier et décliner la politique sécurité de l'entreprise • Placer la sécurité au rang qu'elle mérite au regard des autres enjeux • Imaginer la situation future que l'on veut à partir du diagnostic sécurité • Donner des objectifs spécifiques, mesurables et atteignables • Construire la vision collectivement • Définir, à partir de la vision, les principes de responsabilité et les attentes en termes de comportement
P₂ <small>RINCIPE</small>	<p>Donner à la sécurité la place qui lui revient dans l'organisation et le management, et la piloter au quotidien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intégrer la sécurité à tous les niveaux de l'organisation • Clarifier les rôles et attributions de chacun (fonctionnels HSE et opérationnels) dans un objectif d'efficacité collective et de performance globale • Définir un plan de progrès déclinant la vision • Repérer systématiquement les obstacles qui s'opposent à l'atteinte des objectifs sécurité et lever les freins • Assurer les moyens adaptés • Porter la sécurité au premier rang des préoccupations quotidiennes et la protéger des éléments perturbateurs • Impliquer et responsabiliser les prestataires et le personnel, les associer au suivi
P₃ <small>RINCIPE</small>	<p>Faire partager la vision sécurité : influencer, convaincre et favoriser la remontée de l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rappeler régulièrement les objectifs et les attentes en termes de comportement • Renouveler les messages pour entretenir la vigilance, la motivation et l'implication • Communiquer clairement et avec pertinence : utiliser un langage accessible et adapté et s'assurer de sa compréhension, alléger la quantité d'informations • Organiser et promouvoir l'observation et le repérage des situations à risque y compris la détection des signaux faibles • Instaurer un climat de confiance, privilégier la transparence en étant attentif aux difficultés de mise en œuvre, notamment aux conflits avec d'autres objectifs que la sécurité • Faire émerger les bonnes pratiques, encourager et accompagner les initiatives • Rappeler que la sécurité est l'affaire de chacun
P₄ <small>RINCIPE</small>	<p>Être crédible : exemplarité et cohérence</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir une compétence suffisante de tous les acteurs pour permettre l'appropriation des objectifs sécurité • Être compétent, équitable et intègre dans son jugement sécurité • Être exemplaire dans le respect des exigences sécurité et de ses engagements y compris en situation perturbée • Démontrer au quotidien par son écoute, son attitude, ses décisions, sa réactivité, l'importance et le soin que l'on accorde à la sécurité et aux conditions de travail • S'impliquer personnellement dans le déploiement du Plan d'Action Sécurité et veiller à son caractère pragmatique et adapté aux besoins du terrain • Être capable de se remettre en cause et de questionner l'attitude d'autrui y compris de ses supérieurs • Argumenter ses décisions et être attentif à la compréhension de ses actes

Principe de leadership en sécurité	Axes
<p>P5 PRINCIPE</p> <p>Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les échanges, le travail de groupe pour résoudre les problèmes de sécurité et partager les bonnes pratiques • Assurer des moyens de coordination permettant une vision globale des risques, notamment aux interfaces et une articulation optimale des contributions de chacun • Favoriser le partage des outils et des méthodes • Rapprocher les fonctionnels de la sécurité des opérationnels du terrain • Veiller à ce que chacun se sente intégré et à ce que les différentes composantes se sentent solidaires et collectivement responsables de la sécurité • Croiser les objectifs (responsabiliser les équipes dans les résultats de leurs partenaires) • S'assurer que les pratiques traditionnelles de groupe ne s'opposent pas à la transparence et à la démarche de progrès collective
<p>P6 PRINCIPE</p> <p>Être présent sur le terrain pour observer, écouter, communiquer efficacement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser les visites de terrain et former les participants, définir un référentiel d'exigences sécurité • Organiser des rencontres régulières avec les différents métiers pour échanger sur les problématiques sécurité • Associer les entreprises prestataires aux visites de chantier, encourager et favoriser l'accès au terrain pour la direction des entreprises prestataires • Souligner ce qui va bien, rappeler les enseignements des accidents passés, corriger les mauvaises pratiques, ré-interroger les pratiques traditionnelles au regard des objectifs de sécurité • Repérer les difficultés de mise en œuvre des consignes et rechercher des solutions avec les acteurs • Faire un retour aux acteurs concernés des constats sur le terrain • Rencontrer les victimes d'accidents
<p>P7 PRINCIPE</p> <p>Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en exergue les bonnes pratiques et les bonnes initiatives en sécurité afin de les renforcer et de les étendre. Valoriser le comportement des acteurs concernés, • Choisir des moments clés pour récompenser et ainsi sensibiliser le plus grand nombre • Savoir fêter collectivement les réussites • Sélectionner les entreprises prestataires en fonction de leur engagement sécurité (mieux-disance, charte prestataires) • Communiquer à froid sur l'inacceptable et les règles de sanction (éventuellement graduée) qui en découlent • Analyser soigneusement le contexte (environnement technique et organisationnel, encadrement) avant toute sanction et veiller à demeurer équitable et juste • Savoir justifier la sanction en toute transparence au regard de règles inviolables et de comportements inacceptables

1.3 Liste des témoignages

Au cours des réunions métiers, un certain nombre de bonnes pratiques mises en place par les différents participants dans l'exercice de leurs fonctions sont apparues particulièrement intéressantes pour être présentées de manière plus détaillée. Celles-ci illustrent généralement plusieurs des sept principes du leadership retenus lors de ce projet, et seront exposées sous forme de témoignages à la fin de chaque section métier, avec un renvoi au(x) principe(s) mis en œuvre. Les témoignages ci-dessous ont été sélectionnés.

Pour les **directeurs d'usine** :

- T1 Plan de progrès ;
- T2 Vidéo d'accueil sécurité ;
- T3 Observatoire d'analyse des décisions ;
- T4 « Vis ma vie » ;
- T5 Dix règles d'or ;
- T6 Visite hiérarchique de sécurité (VHS) ;

Pour les **chefs de projet construction** :

- T7 Carte réflexe ;
- T8 Intéressement à l'atteinte d'objectifs partagés entre MOA et MOE ;
- T9 Fédérer par une démarche stratégique fondée sur la sécurité ;

Pour les **chefs d'arrêt maintenance** :

- T10 Programme SHE hebdomadaire ;
- T11 Challenge sécurité ;
- T12 Études des postes de travail avec un organisme spécialisé ;
- T13 Signature d'une charte de sécurité pour l'arrêt avec les prestataires ;
- T14 Parrainage d'une zone (sous-projet) par un membre de la direction intégré à l'équipe (projet) arrêt ;

Pour les **animateurs HSE** :

- T15 Participation à la journée mondiale de la sécurité ;
- T16 Système de suggestions avec récompense ;
- T17 Reportage photos ;
- T18 « L'Homme de la quinzaine » ;

Pour les chefs d'équipe :

- T19 Pré-job briefing spécifique aux activités sensibles ;
- T20 Visite avec un regard neuf ;
- T21 Campagne participative avec photos ;
- T22 Rédiger les modes opératoires en faisant participer les exécutants ;
- T23 Fiche de signalement signaux faibles ;

Pour les secrétaires de CHSCT :

- T24 Implication du CHSCT dans l'élaboration du document unique ;
- T25 Implication du CHSCT dans la mise en place d'un plan de prévention alcool, drogues et addictions ;
- T26 Comité des risques psychosociaux ;
- T27 Implication du CHSCT dans les plans de prévention.

Les directeurs d'usine

2.1 Les participants

La plupart des participants ont eu un parcours technique dans l'industrie avant d'exercer des responsabilités de directeur. Les effectifs qu'ils encadrent vont de quelques personnes à quelques centaines de personnes, ils font généralement appel à la sous-traitance à des degrés divers. Leurs préconisations sont issues de leurs expériences technique ainsi que managériale. Au cours de leur carrière, plusieurs d'entre eux ont vécu des accidents graves. Les personnes concernées par les préconisations ci-dessous sont des directeurs d'unité de grandes entreprises ou bien des patrons de PMI.

2.2 L'essentiel des débats

S'afficher garant de la protection des personnes

La première responsabilité du directeur est d'assurer la protection des employés et du public contre les risques générés par l'activité de son unité. C'est un des fondamentaux de l'éthique de toute entreprise :

“ La sécurité est un devoir, c'est plus qu'une priorité [Un participant]. ”

Le directeur doit afficher son engagement à préserver la santé des personnels et des parties prenantes potentiellement impactées.

S'engager collectivement pour la sécurité

Le travail collectif en CODIR permet de construire une vision partagée de la cible à atteindre. L'engagement personnel du directeur doit être formalisé rapidement lors de sa prise de fonction (Charte, déclaration, etc.). Il est important de rappeler que la prévention de l'accident majeur est une condition de survie, cependant le lien entre risque d'accident majeur et sécurité au quotidien doit être fait. La sécurité se doit d'être une composante totalement intégrée dans la gestion de la performance globale.

Clarifier les rôles et responsabilités

Les premiers responsables de la sécurité sont les opérationnels, la filière HSE a un rôle de support et de contrôle. Il faut veiller à ce que la préoccupation sécurité soit prise en compte à tous les niveaux de l'organisation et à donner des objectifs fédérateurs afin de créer une dynamique commune.

Lutter contre la banalisation et la routine

Le rappel des grands accidents est essentiel, les messages de prévention méritent d'être renouvelés notamment lorsque le taux de fréquence devient faible et qu'il est important d'entretenir la vigilance.

L'ancrage des réflexes sécurité passe par la répétition et le renouvellement de messages clés.

Impulser des comportements positifs

Le directeur est le premier garant de la transparence et du climat de confiance indispensable à un bon management de la sécurité. Il s'implique personnellement et de manière exemplaire dans la gestion de la sécurité. Il impulse une dynamique positive de la sécurité pour sortir de la seule exploitation (punitif et/ou culpabilisante) des événements malheureux, il sait repérer et souligner ce qui va bien, récompenser les initiatives plutôt que les résultats (comme le taux de fréquence par exemple). Il favorise la remontée des informations (signalement des écarts, propositions d'amélioration) en garantissant leur traitement.

Appréhender la réalité et les difficultés du terrain

Le management de la sécurité dans les industries complexes requiert l'adhésion de tous, donc leur compréhension de cette complexité. Cela exige de savoir expliquer, simplifier et se mettre au niveau de chacun. La vérification de la capacité des acteurs de terrain à assimiler les consignes, à s'approprier les outils afin qu'ils se sentent guidés, soutenus, mais responsables, doit être une priorité. Il est essentiel que le directeur soit lui-même présent sur le terrain et exige également du management une présence sur le terrain significative. Il est important que ces visites de terrain soient préparées.

Savoir récompenser et au pire sanctionner

Il est nécessaire que le management soit évalué sur son comportement et son investissement sécurité (contractualisation, rémunération). Le débat a fait apparaître des divergences de pratiques concernant l'exercice de la sanction. On retiendra néanmoins que sont sanctionnées la mauvaise foi, la négligence récurrente et la violation délibérée. Dans tous les cas, une sanction doit être explicitée pour être acceptée.

Pour chacun des principes définis dans la grille principale, le détail des bonnes idées et mises en garde évoquées par le groupe Directeurs d'Usine est présenté en annexe.

2.3 Témoignages

T1 Plan de progrès

Quoi ? Pourquoi ?

- Ce plan HSE s'intègre dans une démarche globale plus large de développement durable avec une vision à 3 ans (6 domaines : Hygiène/Sécurité/Conditions de travail, Environnement, Satisfaction client, Compétitivité, Développement social, Communication externe).
- Ce plan de progrès comporte 6 axes :
 - Management
 - Sécurité et hygiène
 - Risques liés au produit
 - Environnement
 - Sécurité des procédés
 - Sécurité transports
- Ce plan permet de définir les objectifs et les actions à mener dans chacun des axes.

Comment ?

- Le directeur écrit la politique : Développement durable et Hygiène/Sécurité/Conditions de travail et Environnement
- Définition de la vision dans chacun des domaines avec le Comité de direction ;
- Examen des données d'entrée du plan de progrès
- Construction d'objectifs à 3 ans dans chacun des domaines
- Un séminaire thématique HSE est organisé annuellement avec une représentation de tous les niveaux hiérarchiques (environ 10% de la population du site). Ce séminaire permet d'établir les cibles concrètes et le plan d'action sécurité sur 3 ans.
- Ce séminaire est ensuite suivi, dans chaque atelier de production ou service fonctionnel, de réunions d'équipe afin de définir les contributions aux objectifs de l'unité ;
- Démultiplication sous forme de flash info
- Le suivi de l'avancement du plan se fait par des réunions de groupes de travail

Enseignements et résultats :

- L'efficacité du plan d'action est renforcée par la large intégration des différents points de vue du personnel et de l'encadrement

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 1, 3 et 5 du leadership.

Ce plan de progrès décline directement le principe 1 du leadership en sécurité (créer la vision sécurité en cohérence avec les principes du management). Il contribue également au principe 3 dans la mesure où un grand nombre de personnes sont associées (faire partager la vision sécurité, influencer, convaincre et favoriser la remontée de l'information). La formule du séminaire favorise le travail transverse et la coopération, le travail en équipe favorise la dynamique de groupe sur le thème de la sécurité (principe 5 : favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale).

T2 Vidéo d'accueil sécurité

Quoi ? Pourquoi ?

- Cette vidéo sécurité est présentée à toute personne accédant sur le site (sauf éventuellement pour les visiteurs s'ils sont accompagnés). Elle existe en plusieurs langues compte-tenu du contexte et dure une dizaine de minutes
- Elle présente les consignes élémentaires de sécurité du site (conduite à tenir en cas d'urgence, port des EPI, consignes particulières liées à la spécificité du site, ...)
- L'appropriation des points clés, évaluée par un QCM, est une condition d'accès sur le site, en particulier pour le personnel des Entreprises Extérieures.

Comment ?

- Elle a été réalisée en interne par le service communication, mais peut être établie par un stagiaire d'une école de communication ou autre...
- Un exemple de structuration de cette vidéo :
 - ▷ Elle commence par une introduction de 1 minute 30 du Directeur du site : importance mise sur la sécurité, devoir, responsabilité, implication, rigueur, exigence, engagement individuel de chacun.
 - ▷ Elle présente ensuite :
 - * La nature des activités du site (20 sec.)
 - * Le principe du questionnaire d'évaluation qui la suivra (25 sec.)
 - * Les règles d'accès sur le site pour piétons, véhicules, la surveillance vidéo (1 min.)
 - * Les règles de port des EPI (1 min.)
 - * Les règles générales de sécurité (tabac, alcool, règles de circulation interne piéton et véhicule, téléphone...) (1 min.)
 - * La réaction face aux incidents et accidents (1min. 30)
 - * Les signaux d'alerte (alerte gaz, POI, PPI) (1 min.)
 - * Les permis de travaux, les habilitations particulières, les consignations (2 min.)
 - * Les dangers des produits, l'étiquetage (30 sec.)
 - * L'ordre et la propreté, le tri déchets (30 sec.)
 - * La conclusion du Directeur d'établissement (30 sec.)
- Cette vidéo est suivie d'un questionnaire électronique. En cas d'échec au questionnaire, la vidéo est visionnée une deuxième fois de façon à ce que le test suivant soit positif. La réussite au test est une condition obligatoire pour obtenir un badge d'accès au site.

Enseignements et résultats

- Cette vidéo doit être actualisée régulièrement afin de renouveler le message de la direction en collant à l'actualité et aux priorités du moment
- Les autorisations d'accès pour les interventions longue durée sont généralement renouvelées tous les ans, il est souhaitable de renouveler également la sensibilisation sécurité par la vidéo à cette occasion.
- La combinaison vidéo plus questionnaire est une condition de succès pour une meilleure appropriation des consignes

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 2, 3, 4 et 7 du leadership.

La vidéo est un outil puissant pour montrer l'engagement du Directeur et de l'ensemble du management et faire connaître les dangers du site et les règles de sécurité. Il est important de veiller à sa qualité et à sa mise à jour (changement de personne, évolution des unités et/ou de l'organisation, ...) afin de garder crédible le principe 2 (place de la sécurité et pilotage quotidien) et le principe 4 (exemplarité-cohérence).

La vidéo permet de visualiser l'engagement de la direction même en cas d'indisponibilité de celle-ci. Elle sera utilement complétée par une présence effective d'un représentant de la direction (principe 3 : faire partager la vision sécurité, influencer, convaincre et favoriser la remontée de l'information). Cet outil permet de présenter les consignes incontournables de sécurité et de responsabiliser toute personne pénétrant dans le site. Il contribue à la bonne mise en œuvre d'une politique d'application des règles de sécurité (principe 7 : reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste).

T3 Observatoire d'analyse des décisions (OSRDE¹)

Quoi ? Pourquoi ?

- Il s'agit d'un processus de retour d'expérience (REX) sur les prises de décision destiné à vérifier que les enjeux de sécurité industrielle, de sécurité des personnes et de protection de l'environnement n'ont pas été négligés par rapport aux enjeux de performance économique.

Comment ?

- L'observatoire doit être activé notamment lorsqu'on constate des difficultés de compréhension de certaines décisions qui concernent l'arbitrage entre différents enjeux.
- Ce dispositif n'est pas destiné à juger la décision ni les décideurs *a posteriori*, mais à vérifier le bon fonctionnement des processus décisionnels.
- L'instruction de l'analyse est généralement confiée à des personnes indépendantes des acteurs de la prise de décision par exemple les consultants facteurs humains.
- L'analyse est présentée à une commission de niveau direction afin de débattre sur les modalités de prise de décision, sur la qualité et l'exhaustivité des informations à disposition des décideurs et de rechercher des axes d'amélioration sur les processus décisionnels.

Enseignements et résultats

- L'outil est délicat parce qu'il questionne le comportement de la ligne managériale, il est donc important de s'interdire un jugement des comportements individuels pour préserver l'acceptabilité de la démarche.
- Ce type d'outil favorise la transparence et l'objectivité dans les prises de décision et évite les malentendus dans la justification des arbitrages.
- La pratique de ce type de REX conduit à renforcer la communication pour accompagner les prises de décision et donc à renforcer la mobilisation du personnel

¹Observatoire sûreté radioprotection disponibilité environnement

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 2, 4 et 6 du leadership.

La mise en place d'un outil comme l'OSRDE démontre un engagement très fort du directeur d'unité pour la sécurité (ici la sûreté nucléaire) en affichant sa volonté de ré-interrogation permanente pour la faire progresser, y compris pour les questions où ses proches collaborateurs ou lui-même peuvent être personnellement impliqués.

C'est un outil de retour d'expérience pour le management, il contribue au progrès permanent de l'organisation et des comportements managériaux, il entretient la culture de sécurité. Au-delà il renforce le leadership du directeur et des autres responsables concernés par les processus de décisions objet de l'analyse :

- En démontrant que la sécurité prime sur les autres enjeux (principe 2 : donner à la sécurité la place qui lui revient dans l'organisation...)
- En affichant la capacité de remise en cause des responsables et la volonté de transparence dans la prise de décision (principe 4 : être crédible : exemplarité et cohérence)
- Par ailleurs, la promotion de l'outil OSRDE suppose une volonté d'écoute du terrain pour repérer les incompréhensions qui pourraient justifier la mise en œuvre de l'outil (principe 6 : être présent sur le terrain pour observer, écouter...).

T4

Vis ma vie

Quoi ? Pourquoi ?

Un responsable invite un homologue d'un autre métier à venir à ses côtés une journée ou ½ journée pour vivre son activité au quotidien. L'objectif est donc de favoriser la compréhension mutuelle pour renforcer la coopération.

Comment ?

La démarche doit être impulsée par le niveau supérieur de l'encadrement et s'étendre progressivement aux managers de première ligne. Chaque responsable offre à ses homologues la possibilité de venir partager une journée de travail avec lui. Lors de cette journée, il se met en retrait, mais reste un appui pour son homologue afin que celui-ci puisse tenir son rôle. L'échange sera effectué de manière réciproque. À l'issue de cet échange, les deux homologues débriefent afin de dégager des axes d'amélioration de coopération inter-services.

Enseignements et résultats

Ces échanges sont jugés extrêmement profitables par les participants. Cela permet aux responsables de mesurer les enjeux et les contraintes au quotidien de leurs homologues et d'améliorer l'efficacité de la coopération en conséquence.

Cette pratique, pour mobiliser une participation significative, exige une rigueur d'organisation et une disponibilité importante.

Analyse du groupe de travail

Illustre le principe 5 du leadership.

La mise en place d'un tel outil nécessite une implication directe du directeur d'unité, une volonté « d'abattre les cloisons » pour une meilleure compréhension mutuelle. Par cette initiative il manifeste sa volonté de « favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale ».

T5 Dix règles d'or (cf. Figure 2.1)

Quoi ? Pourquoi ?

Il s'agit d'exprimer des principes d'action incontournables sur lesquels le comportement de l'ensemble du personnel sera évalué. Cela constitue à la fois le fil rouge des exigences de sécurité et la ligne rouge à ne pas dépasser.

Comment ?

C'est un travail de réflexion de la direction qui permet de dégager les dix principes fondamentaux constituant le noyau dur des exigences permanentes (exemple : respecter et faire respecter le port des EPI, respecter les règles d'habilitations réglementaires, faire une analyse sécurité avant toute modification. ...). Ces messages doivent être retranscrits de manière claire et synthétique et doivent être largement diffusés et accompagnés. Ils doivent être connus de tous et respectés par tous.

Enseignements et résultats

Si les messages sont bien conçus, ils peuvent constituer les fondamentaux de la culture commune de sécurité. Ce référentiel basique guide et cadre les actions au quotidien. En définissant les limites de l'acceptable, il apporte une visibilité de la politique de sanction.



FIGURE 2.1 – Exemple de dix règles d'or

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 1, 3 et 7 du leadership.

Cette initiative nécessite un travail de direction pour s'accorder sur l'essentiel, un nombre limité de règles communes (Principe 1 : créer la vision sécurité en cohérence avec les principes de management). Elle vise à faire partager cette vision (principe 3 du leadership : faire partager la vision sécurité, influencer, convaincre et favoriser la remontée de l'information) en élaborant un message clair et accessible à tous. Elle prépare et éclaire la possibilité de sanctionner le non-respect des exigences fondamentales (Principe 7 : reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste). Il est recommandé de les élaborer en faisant participer le personnel et ses représentants, et en tenant compte des analyses de risques, des statistiques d'accidents, et du retour d'expérience en général.

T6 VHS : Visites hiérarchiques de sécurité

Quoi ? Pourquoi ?

Il s'agit pour les membres de la direction de l'unité d'aller sur le terrain avec « l'œil sécurité », de réaliser une observation des conditions opératoires et d'échanger avec les opérateurs et les managers sur les pratiques sécurité. Les objectifs sont :

- d'identifier les pratiques des opérateurs et de l'encadrement,
- de détecter les situations et comportements dangereux (vigilance accrue en ce qui concerne les signaux faibles) et de mettre en évidence les écarts devant être considérés comme graves,
- de vérifier que les règles de base sont comprises, applicables et appliquées sur le terrain,
- d'afficher l'importance accordée par les membres de la direction à la sécurité,

afin d'atteindre les meilleures performances.

Comment ?

- La VHS est obligatoire et organisée avec un roulement, un guide méthodologique, éventuellement en groupe avec la participation de plusieurs niveaux et spécialités (chefs de service, direction) et d'un représentant HSE. Le responsable direct de la zone ou de l'équipe concernée par la visite est généralement associé. Chaque visite donne lieu à compte-rendu.

Enseignements et résultats

- Cette visite, lorsqu'elle est menée dans une attitude de questionnement et de transmission de messages simples et clairs, permet de bâtir la confiance, de provoquer l'action, d'aider les opérateurs et les managers à « voir ». Cet outil permet une amélioration permanente des règles par l'analyse des difficultés d'application. Il faut faire attention à ne pas transformer cette visite en « audit » formalisé des conditions matérielles, en discussion informelle ou en forum. En cas d'observation de pratiques de non-sécurité, il faut rappeler la politique générale mais sans invoquer seulement les règles, savoir écouter, impliquer et motiver les personnes. Cette visite est un élément essentiel pour instaurer une dynamique HSE dans l'unité.

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 3, 6 et 7 du leadership.

Cette présence sur le terrain démontre l'engagement sécurité de la hiérarchie au plus haut niveau pour renforcer la rigueur et l'implication sur le terrain (Principe 6 du leadership : être présent sur le terrain). Elle nécessite un engagement fort du Directeur pour entretenir la mobilisation de la hiérarchie dans la durée en respectant le bon équilibre entre contrôle, écoute et soutien.

En allant au contact des agents de terrain, la hiérarchie témoigne de l'attention qu'elle porte à leurs problèmes; elle accompagne la mise en œuvre des prescriptions de la direction et favorise le signalement des difficultés d'application (Principe 3 du leadership : faire partager la vision sécurité, influencer, convaincre et favoriser la remontée de l'information). L'identification et l'encouragement des bonnes pratiques et, en cas d'écart avéré aux règles, le fait de discuter avec les personnes concernées et d'accompagner la sanction éventuelle, illustrent le principe 7 du leadership (Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste).

Les chefs de projet construction

3.1 Les participants

Les participants sont des chefs de projet de construction ou de rénovation d'installations industrielles, ou bien des responsables de niveau direction qui encadrent ces activités. Certains ont, ou ont eu des responsabilités dans le domaine HSE. La plupart ont une grande expérience des chantiers y compris à l'international. Le budget des projets encadrés peut aller jusqu'à plusieurs milliards d'euros. Les préconisations s'adressent donc à tous les responsables de projet de construction ou rénovation de sites industriels ou de grands ouvrages. Certains d'entre eux représentent des industriels propriétaires investisseurs, maître d'ouvrage (MOA) et d'autres appartiennent aux entreprises chargées de réalisation, maître d'œuvre (MOE).

3.2 L'essentiel des débats

Intégrer la sécurité très en amont, dès la conception du projet, et ensuite savoir adapter des solutions privilégiant la sécurité

Il est primordial de concevoir l'exécution des travaux de façon « pratique » : optimiser la logistique, penser le phasage des travaux afin de réduire la co-activité. Dès le départ, une gestion rigoureuse du chantier permet de donner une image d'exemplarité, par exemple en préparant le terrain pour ne pas avoir à démarrer les travaux « les pieds dans la boue ». En cours de projet, on adoptera une attitude d'interrogation permanente de ce qui a été établi pour maîtriser les risques, par exemple en faisant des revues avant le démarrage de la journée (ou du poste), pour identifier les changements et traiter les nouveaux risques qu'ils peuvent induire.

Fédérer toutes les équipes à la vision

Dans un projet de construction, qu'il soit sur un nouveau site ou dans une unité existante en fonctionnement, on travaille toujours avec des sous-traitants (Entreprises Extérieures). Au démarrage du projet, il est important de définir ensemble les règles basées sur des valeurs communes. Le faire à travers un atelier pré-démarrage des travaux est idéal, ceci s'applique particulièrement à des projets de durée moyenne ou longue. Pour des projets de courte durée, la communication aux équipes des fondamentaux à l'accueil sur le site avec remise à chacun des intervenants d'une carte aide-mémoire, peut être une bonne solution.

Bien définir les rôles de chacun, en ce qui concerne la sécurité

Au-delà de la responsabilité de type « légale », le partage des responsabilités en termes de sécurité entre les managers d'activité et les professionnels de la sécurité (coordonnateurs, animateurs sécurité) doit être bien défini : le professionnel HSE a un rôle de « conseil » sur lequel le manager s'appuie pour prendre des décisions qui influent sur la sécurité des personnes au travail. Ce tandem ne peut fonctionner que s'il dispose de temps d'échange fréquents. La création d'un « comité sécurité » peut aider à la prise en compte de la sécurité, en étant un forum d'échange, de résolution de problèmes et de suivi des indicateurs d'activités de prévention.

Raisonnement « équipe de projet intégrée »

Il faut dépasser la relation client-fournisseur pour engager un partenariat de respect et de coopération entre équipes de construction et HSE, entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre et sous-traitants. Un « comité sécurité » ouvert à toutes les parties prenantes, peut aussi servir de point de ralliement, obligeant à trouver un compromis pour satisfaire aux valeurs communes du projet, établies au départ.

Exercer une tolérance zéro aux écarts, former à leur détection et assurer des visites de chantier régulières et structurées

Pour assurer une bonne homogénéité du niveau d'exigence, il est souhaitable d'organiser un cursus de formation pour le management de proximité. Cette formation doit comprendre une sensibilisation aux risques en général, une autre aux risques spécifiques du projet, une formation aux outils de management de ces risques et à l'observation des chantiers. Un programme de visite est établi pour l'ensemble des managers, si possible accompagnés par des personnes aguerries (professionnels HSE du site par exemple). Chaque manager quel que soit son niveau (du directeur au siège au superviseur d'une activité) sera redevable de la bonne exécution de son programme.

Organiser des moments privilégiés, structurés et récurrents de partage des informations concernant la sécurité

Le programme des réunions de type « comité sécurité », doit être adapté au projet et à sa durée, pour entretenir la dynamique, assurer le suivi et les ajustements nécessaires. Les sujets abordés, qui donneront lieu à compte-rendu écrit, comprendront l'examen des indicateurs (d'action et de résultat), les points de vigilance, les incidents (au sens large : accidents + presque accidents), les bonnes pratiques du projet et, en plus, de l'information pertinente (incidents, bonnes pratiques) venant de l'extérieur du projet, des maîtres d'ouvrage ou d'œuvre, ou des sous-traitants. Ces réunions mobiliseront les responsables d'activité des différentes entreprises parties prenantes du projet et permettront de valider l'avancement des actions d'amélioration.

Reconnaître les bonnes pratiques plutôt que sanctionner, tout en réservant la sanction pour la transgression d'une règle fondamentale

Cette reconnaissance s'appuie sur une communication structurée : organiser des « challenges sécurité », utiliser les revues internes ou l'affichage pour la publication des résultats ou des bonnes pratiques en mentionnant les auteurs. La sanction est réservée aux comportements inacceptables, comme par exemple fumer dans une zone gaz, qui doivent donc être définis au départ, communiqués et expliqués.

Pour chacun des principes définis dans la grille principale, le détail des bonnes idées et mises en garde évoquées par le groupe Chefs de Projet Construction est présenté en annexe.

3.3 Témoignages

T7 Carte réflexe (cf. Figure 3.1)

Quoi ? Pourquoi ?

- La carte réflexe reprend les consignes de sécurité élémentaires du site : conduite à tenir en cas d'urgence, port des EPI, interdiction d'utiliser des téléphones portables, interdiction de fumer. Elle tient dans la poche (petit format).
- Elle s'adresse essentiellement aux entreprises chargées de réalisation et leur permet de retrouver rapidement les principales consignes applicables à tout intervenant sur le chantier.

Comment ?

- Elle est remise à l'accueil lors d'un test sécurité ; elle est présentée à nouveau lors de l'établissement des plans de prévention.
- Les intervenants et en tous les cas le chef d'équipe de l'entreprise intervenante doivent l'avoir en permanence sur eux.
- Elle comprend un plan de masse du site simplifié avec une orientation et les différents points de rassemblement en cas d'alerte.

Enseignements et résultats

- Cette carte est réellement utilisée par les intervenants. On le constate notamment lors des différents exercices POI. Les audits internes confirment que la carte est très rarement oubliée sur les chantiers.
- Cette carte est particulièrement utile aux intervenants qui séjournent peu de temps sur le chantier et doivent s'appropriier les consignes spécifiques.



FIGURE 3.1 – Exemple de carte réflexe

Analyse du groupe de travail

Illustre le principe 3 du leadership.

La carte réflexe illustre parfaitement le message que doit porter la direction du chantier pour faire « Partager la vision sécurité ». Compte tenu de la grande diversité des populations mobilisées sur le chantier et du temps de séjour extrêmement variable, le chef de projet doit définir dès l'ouverture du chantier les messages essentiels qui pourront être compris et mémorisés par tous.

La diffusion systématique de cette carte à l'accès sur le site, le contrôle de son appropriation par les personnels lors des visites de chantier rappelle l'exigence de la direction du chantier pour le respect des règles.

T8 Intéressement à l'atteinte d'objectifs partagés entre MOA et MOE

Quoi ? Pourquoi ? (cf. Figure 3.2)

- Un système de bonus/malus a été annexé au contrat de rénovation/extension d'un site. En effet, l'expérience montre que les pénalités diverses et variées utilisées traditionnellement dans les contrats ne sont pas très incitatives. Ce système d'intéressement à l'atteinte des objectifs comporte 5 axes : coûts-délais-qualité-sécurité des personnes-management de la sécurité industrielle (selon le référentiel ISRS⁷, niveau 7).
- Les objectifs sont définis conjointement par MOA et MOE dans une logique gagnant/gagnant. En fonction des résultats obtenus sur les 5 axes, l'intéressement du MOE peut aller de la pénalité jusqu'à un bonus représentant 5% du marché.

Comment ?

- Ce système a été proposé par le Chef de Projet Construction et le MOE a très vite adhéré.
- Pour chaque axe, on définit un seul indicateur de résultat parmi les indicateurs de pilotage dans le domaine.
- Pour chaque axe est définie une performance minimale garantie ainsi qu'une performance optimale correspondant au bonus maximal.
- La contribution de chaque axe au bonus est proportionnelle au résultat atteint, le bonus final est lui-même la moyenne des 5 axes.
- Toute valeur pour un axe inférieure ou égale à la performance minimale garantie annule le bonus final. De plus les axes coûts et délais peuvent donner lieu à pénalités (malus).

Enseignements et résultats

- Ce dispositif est trop récent pour en tirer un REX complet. D'ores et déjà, le jugement des deux parties prenantes est positif. Ce système favorise une meilleure vision globale pour le MOE et donne aux relations entre MOA et MOE un caractère qui tend vers le partenariat. On a créé des conditions de dialogue et d'échange intéressantes, lancé des démarches de sensibilisation à la sécurité. On constate plus de communication et plus de partage et donc plus de coopération dans les démarches de progrès.
- Il est évident que cela nécessite une certaine mobilisation, un effort d'écoute et de compréhension des contraintes de l'autre partie. Par ailleurs, il faudrait attendre un REX plus complet pour savoir s'il est pertinent d'appliquer également les pénalités sur les axes concernant la sécurité.

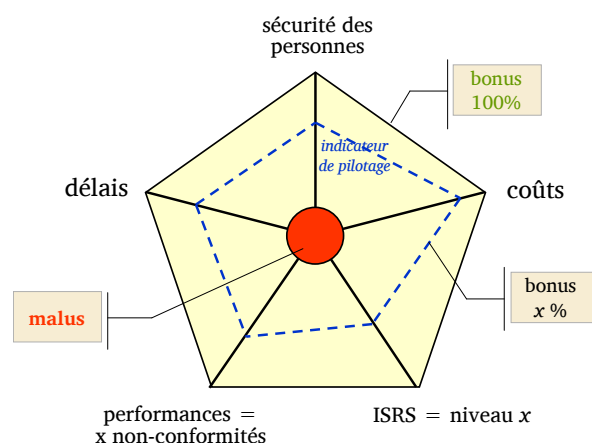


FIGURE 3.2 – Exemple d'intéressement à l'atteinte d'objectifs partagés entre MOA et MOE

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 1, 3, 5 et 7 du leadership.

Par cet outil, le chef de chantier engage très en amont la construction d'une vision sécurité partagée entre MOA et MOE (principes 1 et 3). Cela favorise une certaine solidarité entre les différents acteurs (principe 5 : favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale). Il permet de reconnaître les performances des différentes entreprises intervenantes (principe 7 : reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste).

On doit considérer une juste proportion d'intéressement au résultat et à la mise en œuvre d'actions de prévention.

T9 Fédérer par une démarche stratégique fondée sur la sécurité

Quoi ? Pourquoi ?

- Construire une démarche avec toute l'équipe de direction et les responsables sous-traitants pour partager les objectifs, l'organisation et les moyens d'assurer la sécurité du chantier.

Comment ?

- Au démarrage du projet après avoir fait valider les objectifs généraux par sa direction, le chef de projet construction organise un atelier avec son équipe d'encadrement, les sous-traitants sur le principe VMVSW, décrit ci-dessous :
 - **Vision** : où souhaite-t-on se trouver à la fin du projet notamment en termes de Tf^1 et Tg^2 ,
 - **Management** : définition des rôles et responsabilité de chacun, MOE, MOA et sous-traitants.
 - **Valeurs** : établir un code de conduite en ligne avec ce en quoi l'on croit et qui peut fédérer.
 - **Stratégie** : définir les 10 lignes d'action fondamentales qui vont déterminer le succès en utilisant le REX et le benchmark.
 - **Win** : établir les corrélations entre sécurité et performance en démontrant que gagner en sécurité consolide les performances opérationnelles.
- Quelques lignes d'action :
 - « *design to build easily* » : concevoir pour que la construction soit aisée. Penser à la logistique : accès au site, vestiaires, temps de trajet *etc.*,
 - utiliser le bilan de sécurité comme indicateur de succès,
 - former à détecter les dangers,
 - mettre en place des standards sécurité en s'alignant sur les pratiques les plus performantes ,
 - établir un programme de communication multi-supports, structuré et homogène quelle que soit l'origine des intervenants.

Enseignements et résultats

- La sécurité est le ciment de la solidarité entre différentes populations.
- L'expérience montre que les meilleures performances opérationnelles supposent de bonnes performances en sécurité.
- Associer les prestataires très en amont les responsabilise totalement dans la prise en charge de la sécurité du chantier.
- Attention, la sécurité n'est pas un alibi pour construire la performance, la sécurité doit rester au centre des préoccupations.

¹Taux de fréquence des accidents

²Taux de gravité des accidents

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 1, 2, 3, 4 et 5 du leadership.

C'est probablement un des meilleurs exemples de l'exercice du leadership d'un chef de projet construction. Si la démarche est classique, l'originalité réside dans l'utilisation de la sécurité comme base fondamentale et comme catalyseur pour l'obtention des performances globales. Le principe étant que si la sécurité est atteinte, tous les autres axes de performances en découleront. La démarche commence par la définition de la vision (principe 1). La sécurité est le fil conducteur qui sert à optimiser l'organisation et l'action (principe 2). La démarche engendre un mouvement de mobilisation sur le thème de la sécurité et décline complètement le principe numéro 3, « faire partager la vision sécurité ». Par cette initiative d'affichage de la sécurité au premier rang de ses préoccupations, le chef de projet démontre son exemplarité (principe 4). En associant toutes les parties prenantes à cette construction le chef de projet renforce cohésion et esprit d'équipe (principe 5).

Les chefs d'arrêt maintenance

4.1 Les participants

Les participants sont des responsables des opérations de maintenance lourde (hors production), ils sont chefs de projet, directeurs d'unités spécialisées dans cette activité, voire responsables d'entreprises prestataires. Ils ont une expérience dans l'industrie chimique, nucléaire, le transport, la sidérurgie... et certains d'entre eux ont connu des événements graves. Les préconisations décrites ci-dessous s'adressent à tous les responsables en charge de la maintenance à l'arrêt d'installation ou d'unité de production.

4.2 L'essentiel des débats

Adapter et vulgariser les objectifs de l'unité

Il n'existe généralement pas de vision sécurité spécifique à l'arrêt, la durée limitée des travaux ne le permet pas. En revanche il est souhaitable d'adapter la vision sécurité de l'unité à la spécificité de l'arrêt et nécessaire d'assurer une vulgarisation des objectifs et des principes d'action pour les rendre accessibles à tous, particulièrement aux personnels des entreprises prestataires.

Impliquer la filière support HSE au stade de la préparation

Tous s'accordent à dire que la sécurité se joue d'abord au stade de la préparation. Il est essentiel que les spécialistes de la sécurité soient intégrés très tôt dans l'équipe d'arrêt et travaillent en étroite collaboration avec les donneurs d'ordres techniques et le management de l'arrêt, tout particulièrement dans le domaine de la logistique.

Assurer une bonne information et un bon accueil des intervenants

L'accueil des prestataires, la présentation de l'arrêt et des risques spécifiques au chantier est une étape essentielle, une pratique originale et performante consiste à confier la responsabilité de cette présentation aux responsables des entreprises prestataires à partir des éléments fournis par le donneur d'ordres. Les conditions de logistique sur le chantier et les conditions d'hébergement, sont déterminantes pour la sécurité et la motivation des personnes.

Associer les prestataires à la préparation des décisions et les responsabiliser dans le suivi

La cohésion d'ensemble est importante pour la sécurité, elle se construit très en amont, ce qui nécessite une anticipation des contrats.

Les échanges avec les prestataires ne doivent pas se limiter à une simple information, même réciproque, sur les objectifs, les risques, les parades ou les moyens logistiques. Les entreprises prestataires doivent pouvoir transmettre leurs expériences, leur savoir-faire, discuter des propositions afin que les décisions du donneur d'ordre, les options techniques retenues soient les plus favorables pour la qualité et la sécurité. Il faut optimiser l'utilisation des compétences des prestataires plutôt que de vouloir leur imposer des méthodes optimisées sans eux. Les responsables prestataires seront d'autant plus responsabilisés et engagés dans la mise en œuvre et le contrôle.

Redonner du sens aux gestes réglementaires

La visite préalable et le plan de prévention doivent être exploités comme une opportunité d'échange et de partage de l'analyse des risques et pas comme des formalités administratives.

Organiser une présence sur le terrain régulière en impliquant la direction et les prestataires

La présence du chef d'arrêt et de ses collaborateurs sur le terrain est essentielle, mais elle doit être complétée et renforcée par l'implication de représentants de la direction de l'unité DO et de responsables des entreprises prestataires. Les exigences en termes de comportement des personnels et d'état des installations doivent être partagées et communiquées solidairement aux intervenants.

Être irréprochable et protéger les intervenants de la pression

Le positionnement naturel du chef d'arrêt est le pilotage des délais et des coûts, sa crédibilité dans le domaine sécurité exige une attention particulière à l'égard de toutes les remontées du terrain et une rigueur personnelle dans le respect des règles. Il sera intraitable sur le respect de la législation du travail, par exemple la durée du travail, et saura libérer du temps pour traiter les problèmes de sécurité.

Le chef d'arrêt est exemplaire également pour l'attitude interrogative et la capacité de remise en cause personnelle ou d'interpellation des collaborateurs. Il faut éventuellement savoir revenir sur des positions fortes de la préparation pour sauvegarder la sécurité en s'adaptant à la réalité de l'arrêt.

Créer l'émulation par la récompense

La récompense des entreprises et des équipes d'intervention des prestataires est couramment pratiquée sous forme de challenge sécurité. Les critères d'évaluation doivent être partagés et connus de tous. La récompense individuelle par le donneur d'ordre est plus rare.

La récompense financière de l'entreprise parfois pratiquée sous forme de bonus/malus est jugée dangereuse par certains car en cas de contre-performance elle peut engendrer des réflexes de panique. En revanche on s'accorde sur le fait que la performance sécurité ou l'investissement dans le domaine de la sécurité doit être

un critère de sélection des entreprises, on reste encore trop centré sur la capacité technique et les coûts.

La sanction de l'intervenant d'une entreprise prestataire directement par le donneur d'ordres (interdiction d'accès) est à réserver aux situations de mise en danger volontaire ou consciente. En cas d'écart de comportement le rappel à l'ordre s'adressera d'abord à la hiérarchie de l'intervenant.

Vigilance sur le maintien des compétences

Plusieurs participants ont exprimé des craintes à l'égard du risque de perte de compétences. Ce risque est induit par la conjonction du départ en inactivité d'une génération très nombreuse, avec des transferts de population des prestataires vers les donneurs d'ordres, et une tendance à l'externalisation de la coordination via des entreprises prestataires principales ou des prestations intégrées (regroupement d'opérations de maintenance adjacentes et logistique associée).

Pour chacun des principes définis dans la grille principale, le détail des bonnes idées et mises en garde évoquées par le groupe Chefs d'Arrêt Maintenance est présenté en annexe.

4.3 Témoignages

T10 Programme SHE (Sécurité Hygiène Environnement) hebdomadaire

Quoi ? Pourquoi ?

- Ce programme coordonne l'ensemble des actions relatives à la sécurité, et est actualisé chaque semaine.
- L'objectif est de donner au SHE une dimension légitime de « projet » dans l'organisation de l'arrêt, c'est-à-dire d'identifier les activités de gestion et d'animation de la sécurité dans le projet d'arrêt.

Comment ?

- Ce programme est construit par l'ensemble des parties prenantes (Direction, chef d'arrêt, préparation, chefs de chantier, chefs d'équipe, service SHE, CHSCT), en début de travaux, à un moment convenu entre entreprise utilisatrice (EU) et entreprise extérieure (EE).
- C'est un programme qui définit les audits, les « causeries », les réunions de chantiers (travaux, SHE, gammagraphie, levage, ...), les actions spécifiques liées à l'actualité du chantier et aux événements clés (accidents, presque accidents, situations dangereuses...)
- Il est géré par EU : émargement EU et EE, compte-rendu, suivi des actions,...

Enseignements et résultats

- Ce type d'outil doit être utilisé avec rigueur, il s'agit de responsabiliser les opérationnels des différents métiers intervenant dans la gestion de la sécurité.

Analyse du groupe de travail

Illustre le principe 2 du leadership.

Par ce suivi rapproché des actions de sécurité et par l'actualisation régulière du programme, le chef d'arrêt démontre la priorité qu'il accorde au domaine de la sécurité et renforce la maîtrise des objectifs (donner à la sécurité la place qui lui revient dans l'organisation et le management et la piloter au quotidien).

T11 Challenge sécurité

Quoi ? Pourquoi ?

- Ce challenge récompense les équipes et/ou les individus pour leur comportement exemplaire en matière de sécurité.
- Il s'adresse aux intervenants extérieurs et éventuellement aux équipes d'intervention du maître d'ouvrage.
- Il s'agit d'entretenir la sensibilisation et d'instaurer une émulation dans le respect des consignes de sécurité, l'aménagement des chantiers et les initiatives originales et performantes.

Comment ?

- Une évaluation de chaque chantier est réalisée par une équipe d'auditeurs (personnels en charge de la prévention des risques, représentants des métiers, membres du CHSCT).
- Cette évaluation est effectuée sur la base d'une grille commune à tous les métiers et de critères spécifiques en fonction des risques particuliers.
- Le classement revient à un jury composé du directeur, du chef d'arrêt, d'un membre du CHSCT et d'experts sécurité.
- La fréquence de l'évaluation est hebdomadaire.
- Un premier type de récompense s'adresse au chantier ou à l'entreprise intervenante, le responsable reçoit des lots à remettre à l'ensemble de son personnel (si possible des objets en rapport avec la sécurité).
- Un second type de récompense s'adresse aux individus dont le comportement exemplaire a été remarqué par les auditeurs. La récompense est justifiée par un argumentaire.
- Une large communication accompagne la remise de ces récompenses : compte-rendu de réunion, journal de l'arrêt, réseau vidéo ou intranet.
- Une récompense finale est réservée à l'entreprise qui aura eu les meilleures performances sécurité pour la durée de l'arrêt. Les lots peuvent être des bons d'achats pour chaque salarié.

Enseignements et résultats

- Les personnels des entreprises intervenantes apprécient généralement ce challenge et acceptent d'autant mieux le contrôle.
- Il faut savoir encourager les efforts des équipes qui ont une réelle dynamique de sécurité même si une autre entreprise domine au niveau des résultats.
- Attention aux critères utilisés qui doivent être représentatifs de l'effort réel en matière de sécurité (démarche globale et profonde) et ne doivent pas se satisfaire d'un affichage superficiel et éphémère.

CHALLENGE SECURITE
ARRET XXXX

Remise des récompenses pour la semaine
Du au

Société retenue :

Effectif sur site : personnes

Travaux de
.....

Auditée ... fois cette semaine, sans observations

Comportements Sécurité :

- M. – lors des opérations de ... (risque chimique élevé)
Très sensibilisé au port des EPI (porte lunettes enveloppantes + écran facial + gants risques chimiques + combinaison anti-acide)
- M.
Bonne prise en compte des consignes de sécurité et en particulier celle liée à l'ouverture des circuits
- M. – prise en compte de l'environnement
Bon repérage des points de secours

FIGURE 4.1 – Challenge sécurité

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 3 et 7 du leadership.

En organisant ce challenge, le chef d'arrêt renforce la mobilisation des responsables d'entreprise, des chefs de chantier et des intervenants (principe 7 : reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste). Par ailleurs, en s'impliquant personnellement dans ce challenge il démontre que la sécurité est un objectif prioritaire de l'arrêt, et que le planning n'est pas sa seule préoccupation (principe 3 : faire partager la vision sécurité).

T12 Étude des postes de travail des intervenants

Quoi ? Pourquoi ?

- Il s'agit de confier à un organisme spécialisé l'évaluation des risques à un poste de travail et de renforcer la confiance dans les mesures de prévention.
- L'objectif de ces études est d'objectiver le risque et de permettre d'adapter les mesures de prévention. Des mesures surabondantes peuvent en effet être génératrices d'autres risques. Ceci permet aussi d'expliquer aux entreprises intervenantes la justification et la cohérence des mesures de protection qui sont prises.

Comment ?

Ceci se fait en plusieurs étapes :

- Des études de poste sont lancées par le Chef d'arrêt en concertation avec le médecin et la direction suivant la nature des risques (chimique, radiologique, CMR, biologique, poussières...)
- Une préparation avec les intervenants est réalisée pour expliquer la méthode et les moyens de mesure mis en jeu.
- Une restitution est faite pour présenter les résultats des mesures effectuées et définir les mesures de protection à appliquer en fonction de ces résultats. Dans la majorité des cas le port des EPI appliqués aujourd'hui sur ces zones assure une protection satisfaisante. Cependant, des adaptations peuvent être envisagées et dans certains cas, une réduction de certains EPI est préconisée.

Enseignements et résultats

- Une meilleure connaissance du risque permet d'adapter les protections et de minimiser les effets pervers.
- De plus, cela permet de restaurer la confiance dans les dispositions prises et de crédibiliser le positionnement de la direction et du Chef d'arrêt.

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 2 et 4 du leadership.

Cette action, en allant au delà des exigences réglementaires, combine l'objectivation du risque en faisant appel à un tiers indépendant (principe 2) et l'exemplarité en mettant en œuvre les moyens nécessaires pour garantir la sécurité (principe 4 : exemplarité et cohérence).

T13 Signature d'une charte de sécurité pour l'arrêt avec les prestataires

Il s'agit de formaliser l'engagement des parties prenantes sur les objectifs HSE de l'arrêt. Certes, il existe souvent des chartes au niveau de l'entreprise, mais elles méritent d'être déclinées de façon plus concrète pour couvrir les problématiques de l'arrêt.

Cette charte résulte d'une rencontre formelle entre les entreprises intervenantes et le donneur d'ordre, pour valider en commun les enjeux de l'arrêt et les règles de sécurité à appliquer sur le terrain. C'est un engagement pris par l'ensemble des acteurs. Cette charte est largement diffusée et donc visible par tous.

Elle garantit une cohérence entre objectifs et dispositions concrètes et une meilleure adhésion des entreprises intervenantes.

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 1, 2 et 3 du leadership.

Cet outil permet de s'accorder entre MOA et MOE sur les objectifs sécurité de l'arrêt (principes 1 et 3). Si la relation contractuelle tend à privilégier la performance technique et économique, cette charte marque de façon formelle l'engagement des managers des entités correspondantes pour la sécurité. La visibilité d'un engagement réaliste et solidaire des partenaires crée un contexte influant favorablement sur les attitudes des acteurs de terrain tout en responsabilisant les chefs de projet et les décideurs. Cet engagement mutuel et affiché permet de remettre la sécurité au premier ordre dans la gestion courante (principe 2 : donner à la sécurité la place qui lui revient dans l'organisation et le management et la piloter au quotidien).

T14 Parrainage d'une zone par un membre de la direction

Il s'agit de faire « parrainer » un secteur d'activité par un membre de la direction intégré à l'équipe d'arrêt. Les membres de la direction sont intégrés à l'équipe d'arrêt et associés au pilotage d'un secteur. Le but est de visualiser l'implication de la direction dans la conduite de l'arrêt et donc de renforcer les objectifs et la mobilisation de l'ensemble du personnel.

Des membres de la direction en marge de leurs fonctions habituelles sont mobilisés pour la durée de l'arrêt dans l'équipe de pilotage animée par le chef d'arrêt. Ils fonctionnent en binôme avec un adjoint technique garant de la compétence. Chaque membre de la direction joue ainsi un rôle d'animateur au quotidien sur le terrain, rôle qu'il n'aurait pas pu assurer avec la même efficacité par de simples visites hiérarchiques de sécurité.

Cette pratique facilite par la proximité, le dialogue entre le chef d'arrêt, les membres de la direction et les différents acteurs de l'arrêt.

Elle nécessite une capacité d'adaptation des membres de la direction et une vigilance particulière du chef d'arrêt dans le respect des fonctions au sein de l'équipe (éviter que les responsabilités permanentes n'écrasent les responsabilités dans l'arrêt).

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 4 et 6 du leadership.

Par cette initiative le chef d'arrêt participe à la démonstration d'exemplarité de la direction (principe 4). Une action de ce type ne peut se mettre en place sans une implication forte du directeur d'unité. En se positionnant comme l'animateur d'une équipe constituée en partie de membres de la direction, le chef d'arrêt renforce sa crédibilité, notamment par sa capacité à entraîner les membres de la direction sur le champ de la sécurité. Son leadership peut être consolidé par l'adhésion de la direction à ses orientations, d'autant que ce positionnement constitue une prise de risque pour son évaluation par la hiérarchie.

En organisant la présence de la direction sur l'arrêt, le chef d'arrêt favorise également le principe 6 (être présent sur le terrain pour observer, écouter et communiquer efficacement).

Les animateurs HSE

5.1 Les participants

Les participants sont des animateurs HSE dans des unités industrielles ou des responsables HSE dans de grands groupes industriels de l'énergie, de l'aéronautique et de la chimie. Ils ont exercé des responsabilités de maintenance ou d'exploitation dans l'industrie et beaucoup ont été présidents de CHSCT. Les préconisations s'adressent aux responsables ou animateurs HSE dans les unités opérationnelles.

5.2 L'essentiel des débats

Conseiller et assister la direction

L'animateur HSE est naturellement en appui à la direction et moteur de la réflexion collective pour la construction de la vision sécurité. Il assure la formation et l'accompagnement du management au pilotage de la sécurité, il attire l'attention sur les responsabilités des managers. Il veille au caractère pragmatique des actions et à donner du sens aux décisions par une communication adaptée. Il informe et propose des améliorations sur les problématiques en émergence (réglementation, progrès sur la connaissance des risques et des parades).

Il consolide les diverses remontées du terrain et restitue régulièrement au management un diagnostic actualisé.

Communiquer sans relâche sur les risques et la prévention

Si l'animateur HSE n'est généralement pas hiérarchique, il peut influencer les comportements par un plan de communication méthodique et la formation. Il doit concevoir des messages simples et faciles à mémoriser, des supports pratiques efficaces (affiches, aide-mémoire). Il faut savoir jouer sur la répétition pour forcer la mémorisation tout en renouvelant les messages pour éviter la banalisation. Il entretient la vigilance en rappelant les risques majeurs.

Repérer les dérives, déranger les habitudes

Il est constamment en éveil, capable de repérer les déviations par rapport aux règles comportementales ou au programme d'actions et rappelle alors les objectifs sécurité et les principes d'action. Il éclaire les situations dangereuses traditionnellement acceptées. Il s'assure de la bonne perception et de la hiérarchisation des risques.

Animer l'intégration du REX

L'animateur HSE est garant du bon fonctionnement de la boucle du retour d'expérience (REX). Il doit mettre à disposition des outils pratiques de collecte, d'analyse et de restitution des enseignements des accidents ou autres événements. Il s'assure de la qualité des analyses et du partage des enseignements. Il utilise les réunions et des supports d'information variés pour attirer l'attention sur les événements internes ou externes les plus riches d'enseignement. Il s'assure de la prise en compte du REX (plan d'action, suivi de la mise en œuvre et de l'efficacité) en proposant si besoin un accompagnement aux équipes en difficulté.

Il veille également à la cohérence des pratiques des différents groupes afin de favoriser la dynamique collective.

Aider la direction à prendre du recul, modérer son impulsivité

Il intervient au stade de la préparation des décisions pour expliciter les enjeux au regard de la sécurité à court terme et de sa dynamique de progrès. Il veille à ce qu'il n'y ait pas de décision précipitée notamment pour ce qui concerne d'éventuelles sanctions en cas de non respect de règles, il s'assure de la prise en compte du contexte, des aspects socio-organisationnels. Il est attentif à la perception des décisions, lorsqu'elles apparaissent rejetées ou mal comprises, il propose d'en analyser les causes.

Pour chacun des principes définis dans la grille principale, le détail des bonnes idées et mises en garde évoquées par le groupe Animateurs HSE est présenté en annexe.

5.3 Témoignages

T15 Participation à la journée mondiale de la sécurité

Quoi ? Pourquoi ?

- Chaque année, le 28 avril, une journée d'échange et de réflexion est organisée sur le thème de la sécurité à l'occasion de la « journée mondiale de la sécurité et de la santé au poste de travail », journée mondiale instituée depuis 2003 par le Bureau International du Travail. Il s'agit de mobiliser l'ensemble des personnels sur le thème, toutes spécialités et tous niveaux hiérarchiques afin de renforcer une culture commune de sécurité et de faciliter ainsi la compréhension des problématiques, la recherche et la mise en œuvre de solutions adaptées au terrain.

Comment ?

- Des réunions d'échange, d'une durée de l'ordre de 40 minutes sont organisées autour d'animateurs de sorte que chacun puisse participer. Les groupes d'environ 10 personnes sont de préférence composés de personnes travaillant ensemble, toute hiérarchie confondue.
- Les thèmes proposés par l'animateur pour lancer la discussion, tels que la vigilance, la prévention, l'implication ou l'intervention, sont puisés dans l'actualité du site en veillant à ce que les thèmes choisis concernent tous les participants. Des exemples de questions ouvertes (couvrant les thématiques de Vigilance, Prévention, Implication et Intervention) sont préalablement préparés avec les animateurs à titre indicatif pour générer le dialogue et les échanges.
- L'animateur transmet ensuite une « synthèse » (suggestions, propositions, commentaires issus du groupe d'échange), avec pour objectif de faire émerger un élément de progrès facilement réalisable.

Enseignements et résultats

- Cette approche complète et renforce les canaux habituels de gestion de la sécurité (dynamique managériale, plan d'action sécurité, CHSCT, support HSE...). Elle permet notamment de faire émerger des préoccupations du terrain parfois négligées et de responsabiliser les équipes dans la résolution des problèmes.

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 3 et 5 du leadership.

Par cette initiative, l'animateur HSE favorise à la fois la prise de conscience et la créativité (principe 3 : faire partager la vision sécurité, influencer, convaincre et favoriser la remontée de l'information). En organisant une mobilisation générale sur le thème de la sécurité, il favorise l'esprit d'équipe et la coopération transversale (principe 5) et démontre que la sécurité peut être une valeur consensuelle qui réunit les différentes parties prenantes du site.

T16 Système de suggestion avec récompense

Quoi ? Pourquoi ?

- Il s'agit d'un dispositif d'encouragement des initiatives collectives et/ou individuelles pour améliorer la sécurité, récompensées par des bons d'achat.

Comment ?

- Pour ce qui concerne les initiatives collectives, il s'agit de sélectionner sur une période (par exemple tous les trimestres) un challenge dans chaque équipe de travail. L'atteinte de l'objectif donnera lieu à une récompense fixée préalablement et répartie sur tous les membres de l'équipe de façon homogène.
- Pour les initiatives individuelles (ou en petit groupe), une première étape consiste à récompenser les meilleures initiatives et la deuxième à récompenser la réussite de leur mise en œuvre.
- La sélection et l'évaluation de ces actions de progrès est effectuée par un jury composé de membres de la direction, de l'entité HSE et du CHSCT.
- Les initiatives récompensées font l'objet d'une communication interne.

Enseignements et résultats

- Ce mode de récompense, contrairement aux dispositifs d'intéressement aux résultats (comme le taux de fréquence des accidents), ne présente pas le risque de non déclaration d'accident et est plus efficace.
- Il est également plus égalitaire car tous les métiers ne sont pas exposés de la même manière.
- Si l'on combine la récompense collective et individuelle, on joue à la fois sur l'émulation et la solidarité.

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 3, 5 et 7 du leadership.

Avec cet outil l'animateur HSE favorise la prise d'initiative des acteurs de terrain pour des actions d'amélioration de la sécurité. Il illustre le principe 3 du leadership « Faire partager la vision sécurité... ».

Par ailleurs il encourage les initiatives de groupes et la mobilisation collective pour l'atteinte des objectifs négociés. Il répond donc au principe 5 « Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale ».

Le leadership de l'animateur HSE s'exprime également par la capacité à mettre en relation des acteurs de tous horizons pour instaurer une dynamique de renforcement de la sécurité avec le management et l'adhésion des partenaires sociaux. Le système de suggestion est une bonne illustration de ce leadership aussi bien pour sa mise en place qui nécessite un travail de concertation important pour aboutir à un accord de tous les partenaires, que pour son fonctionnement qui suppose une animation par la filière HSE et l'implication du CHSCT.

Enfin, c'est une déclinaison directe du premier volet du principe 7 « Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste ».

T17 Reportage photos

Il s'agit d'offrir aux opérateurs de terrain la possibilité de remonter des écarts dans le domaine de la sécurité sous forme de photos. Un appareil photo est affecté à une équipe de travail ou une fonction. Les clichés sont joints à des comptes-rendus d'écart formalisés afin d'illustrer de manière percutante chacun d'eux et de favoriser leur prise en compte. Ils sont exploités lors de réunions systématiques.

Ce type d'outil facilite la réactivité dans la remontée des écarts ainsi que l'interprétation par ceux qui auront à les traiter. Il est intéressant de rendre compte des actions correctives avec une photo également (avant/après), en particulier pour communiquer sur l'efficacité du REX. C'est aussi l'occasion de faire valoir l'importance d'une meilleure écoute sécurité auprès de tous.

Analyse du groupe de travail

Illustre le principe 3 du leadership.

L'utilisation de photos pour rapporter les difficultés permet une meilleure efficacité d'interprétation, favorise la rapidité de la remontée de l'information et accélère son traitement (principe 3 : faire partager la vision sécurité, influencer, convaincre et favoriser la remontée de l'information). En particulier, il permet de s'affranchir des difficultés de compréhension écrite ou orale, par exemple lorsque sur un site coexistent différentes nationalités. C'est un bon exemple d'outil simple et accessible à tous.

T18 L'homme de la quinzaine**Quoi ? Pourquoi ?**

- Un membre de l'équipe est désigné à tour de rôle comme évaluateur des pratiques du groupe pendant deux semaines.
- L'objectif est de favoriser les remontées de terrain, d'impliquer l'intervenant et d'inviter à la vigilance partagée.

Comment ?

- Dans le cadre de ses fonctions habituelles, l'homme de la quinzaine est invité par sa hiérarchie, à poser un regard « sécurité » critique et positif, sur son environnement de travail, ses collègues, sa hiérarchie, les représentants du client ou des autres entreprises. . .
- En fonction de ses observations, et chaque fois que possible, l'Homme de la quinzaine mène une action immédiate et directe. Sinon, en fin de journée ou en fin de quinzaine, il rend compte à sa hiérarchie directe pour la suite à donner.

Enseignements et résultats

- Cette pratique contribue à responsabiliser tous les acteurs de terrain et permet de faire émerger des solutions plus adaptées à la situation réelle du chantier.
- Cette démarche contribue également à la reconnaissance des intervenants de terrain, dans la mesure où l'« Homme de la quinzaine » est conforté par sa hiérarchie, dès qu'elle s'approprie et relaie les « axes de progrès » qu'il a identifiés.

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 2, 3 et 7 du leadership.

L'approche proposée est originale, elle illustre la nécessité de rester très créatif dans cette fonction. Il s'agit de maintenir en permanence la capacité à disposer d'angles de vue sans cesse renouvelés pour éviter la banalisation et l'accoutumance aux écarts.

En proposant ce système, l'animateur HSE favorise la vigilance au quotidien (principe 2 : donner à la sécurité la place qui lui revient dans l'organisation et le management et la piloter au quotidien).

Cela permet d'améliorer la détection des écarts ou des difficultés. La récurrence des rencontres entre le responsable d'équipe et l'Homme de la quinzaine renforce l'efficacité de leur traitement (principe 3 : faire partager la vision sécurité, convaincre et favoriser la remontée de l'information).

Le fait de responsabiliser les opérateurs de terrain contribue à la reconnaissance de leurs compétences en matière de sécurité (principe 7 : reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste).

Les chefs d'équipe

6.1 Les participants

Les participants à cette réunion « Chefs d'équipe » du projet « Leadership en sécurité » sont membres de l'encadrement dans de grandes entreprises du secteur de la chimie, de la pétrochimie, de l'énergie, des transports, du bâtiment... Ils encadrent une dizaine, voire quelques dizaines de personnes. Leurs responsabilités peuvent être plus ou moins étendues selon le contexte, notamment dans le domaine RH, mais ils assurent toujours le pilotage opérationnel de l'équipe pour répondre aux objectifs fixés dans le cadre d'une mission. Ils sont animateurs au quotidien du processus de gestion de la sûreté/sécurité. Ces managers de proximité sont dotés d'un réel pouvoir d'influence sur les décisions et de reconnaissance de la performance de leurs équipiers.

6.2 L'essentiel des échanges

Animer la sécurité au sein de l'équipe

Les rencontres périodiques (journalières, hebdomadaires) ou même informelles doivent systématiquement être utilisées par le chef d'équipe pour évoquer les questions de sécurité. Ce dernier doit être intraitable sur les fondamentaux de sécurité. De même, lors des briefings et débriefings opérationnels il lui faut mettre en exergue le thème de la sécurité. Il lui incombe de rappeler les exigences, hiérarchiser les priorités, sans ignorer les difficultés de mise en œuvre et en s'attachant à les résoudre. La continuité, la cohérence de son discours et la répétition des messages essentiels sont des conditions indispensables pour être entendu.

Il faut responsabiliser et impliquer les acteurs de l'équipe. Il est important de confier aux opérateurs des actions d'amélioration de la sécurité s'adaptant bien à leur niveau de responsabilité, par exemple favoriser la détection des signaux faibles en encourageant la curiosité. Le chef d'équipe a ainsi pour mission de maintenir un haut niveau de vigilance chez ses équipiers. Pour cela, il peut utiliser des images qui leur parlent :

“ Pour trouver des signes précurseurs, c'est comme pour le ramassage des champignons... il y a ceux que l'on voit immédiatement, et ceux qui sont sous les feuilles... [Un participant] ”

L'action du chef d'équipe doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue, notamment en :

- analysant tous les accidents et presque accidents en présence des acteurs les ayant vécu ;

- intégrant les enseignements du retour d'expérience ;
- suscitant et entretenant la mobilisation du personnel en particulier par la récompense des chantiers exemplaires en termes de sécurité ;
- s'appuyant sur une politique de communication efficace (affichage, logo...).

Pour aller plus loin, le chef d'équipe peut s'appuyer sur la présence du personnel même non directement responsable d'une activité pour effectuer l'évaluation des pratiques. En effet, l'implication du personnel dans cette évaluation, notamment celle des entreprises prestataires, lui permet de mieux s'approprier les exigences pour lui-même.

Transformer la critique en force de proposition et d'action

Certaines équipes peuvent être particulièrement critiques sur le plan sécurité voire sur les orientations prises par le management sans pour autant proposer des solutions alternatives. Le chef d'équipe doit veiller à exploiter le regard critique du terrain pour former des propositions réalistes d'amélioration de la sécurité.

Il a pour rôle d'inciter les opérateurs à analyser les causes des dysfonctionnements constatés et à rechercher avec eux des solutions en priorité à leur niveau de responsabilité (principe de subsidiarité). Une solution construite au niveau du terrain puis, si nécessaire, validée par la hiérarchie sera souvent la plus appropriée.

Être le « trait d'union » entre la hiérarchie et les équipes

Le chef d'équipe assure le lien entre les impératifs du terrain et les objectifs ou les exigences fixés par le management. Il s'appuie sur la connaissance, les compétences de ses agents dans le domaine de la sécurité pour expliquer à sa hiérarchie la réalité perçue du terrain en faisant des propositions argumentées pour que celle-ci soit prise en compte. Il analyse les remarques et les attentes du personnel d'exécution au regard des injonctions ou des objectifs des managers, et fait remonter les difficultés d'intégration et d'appropriation. Les participants ne se considèrent pas seulement comme des relais, des facilitateurs pour la réalisation des objectifs : ils veulent aussi être impliqués dans l'élaboration des décisions avec la direction.

Par ailleurs, le chef d'équipe doit considérer comme légitimes les interrogations et objections de ses opérateurs. Il relève de sa responsabilité de les analyser, les traiter à son niveau ou les transmettre au niveau supérieur. Dans tous les cas, il devra informer de manière argumentée des suites données ou non à ces demandes.

Plutôt que de consacrer trop d'énergie à la mise en place ou la gestion d'outils pas toujours adaptés au terrain, le chef d'équipe doit privilégier la proximité avec son équipe et travailler sur l'accompagnement et la confiance. En revanche, il peut faire du document unique réglementaire d'exposition des salariés aux risques professionnels un véritable levier de progrès et outil de prévention.

Beaucoup considèrent avoir un rôle essentiel dans la mise en forme du message pour qu'il puisse être compris et approprié par l'équipe. Il faut veiller à la clarté et à la simplicité des objectifs et des consignes et être attentif aux difficultés posées par un volume excessif de prescriptions et procédures. On s'attachera à simplifier et à réduire le volume de documents pour faciliter leur prise en compte.

Il a été souligné comme important de faire en sorte que l'opérateur de terrain puisse d'une part reconnaître que ses préoccupations ont été prises en compte et, d'autre part, prendre conscience de l'importance de son rôle dans l'intégration de la sécurité dans les opérations.

Savoir privilégier la sécurité quand on est à la convergence des enjeux

Entre objectifs de production et maîtrise des risques, les arbitrages à effectuer sont nombreux. Relais entre les managers et les exécutants sur le terrain, le chef d'équipe a souvent la charge de concilier des injonctions concurrentes sinon contradictoires. Il est alors de son ressort de veiller à ce que les exigences de sécurité soient toujours prises en compte dans la décision et que les modalités retenues soient efficaces et remportent l'adhésion des membres de l'équipe.

Asseoir sa crédibilité pour obtenir la confiance

La position hiérarchique n'est pas une condition suffisante. Le statut de chef d'équipe se gagne tout d'abord soit par la connaissance du terrain (reconnaissance des pairs), soit par la reconnaissance de la compétence technique issue de l'expérience ou de la formation. Le leadership du chef d'équipe s'entretient au quotidien par la plus-value apportée au fonctionnement de l'équipe.

Il est important de favoriser le climat de confiance, de sérénité pour garantir la sécurité et la sûreté. Il faut garder des possibilités d'échange sur le terrain assez libres pour faciliter la remontée des informations. Dans certaines situations, on mettra en confiance en supprimant l'idée de sanction pour favoriser l'expression des difficultés rencontrées. Dans tous les cas, le chef d'équipe se doit d'être disponible et à l'écoute des difficultés individuelles au quotidien et d'adapter l'activité en conséquence pour ne pas mettre les personnes en danger. Pour cela le chef d'équipe ne doit pas hésiter à solliciter sa hiérarchie afin qu'elle intègre les contraintes et les propositions du terrain.

Les chefs de quart (ou équivalent) ont généralement la responsabilité de coordonner les actions des membres de l'équipe en situation de crise. Ils doivent s'y préparer et s'entraîner avec leurs équipiers pour gagner leur confiance et garantir que ce pilotage (autorité, coordination) en conditions d'urgence soit efficace.

S'impliquer personnellement dans la formation

Le chef d'équipe prend en charge l'accompagnement de chaque nouvel embauché. Dès l'accueil, il lui incombe de bien préciser le niveau d'exigence car toute mauvaise habitude est difficile à redresser. Par ailleurs, il doit savoir utiliser les connaissances portées par les différents membres de l'équipe pour l'auto-formation du groupe.

Il entretient la capacité à réagir aux situations exceptionnelles ou dégradées. Il se doit de faire le lien entre les scénarii d'accidents et les fiches réflexes et ainsi de donner du sens aux actions à mener en conditions de crise. Par ailleurs, c'est dans la situation réelle que l'on apprend le mieux, d'où l'intérêt d'organiser des exercices de simulation inopinés.

Faire en sorte que son rôle dans la reconnaissance des opérateurs soit visible

Si les chefs d'équipe sont les mieux placés pour apprécier le travail de leurs collaborateurs, certains d'entre eux ont trop rarement le pouvoir de gérer la reconnaissance : décider du salaire ou de la carrière. Ils souhaiteraient pourtant être associés ou responsabilisés dans l'évaluation des personnels qu'ils encadrent.

Selon les entreprises, l'implication du chef d'équipe dans le processus d'évaluation est variable, mais le lien entre cette évaluation et la récompense doit être transparent. Les personnels doivent pouvoir percevoir que le jugement de leur responsable hiérarchique immédiat a bien été pris en compte.

Pour chacun des principes définis dans la grille principale, le détail des bonnes idées et mises en garde évoquées par le groupe Chefs d'équipe est présenté en annexe.

6.3 Témoignages

T19 Pré-job briefing spécifique aux activités sensibles

Quoi ? Pourquoi ?

Cette pratique s'applique à des activités rares, préalablement identifiées comme particulièrement sensibles pour la sécurité (par exemple celles pour lesquelles le risque potentiel est élevé et où seules des lignes de défense humaines existent). En complément du briefing journalier, le responsable d'équipe réunit les acteurs en charge de l'activité pour un briefing spécifique juste avant d'engager l'action.

Comment ?

En présence du chef d'équipe, le chargé de travaux (ou responsable du groupe chargé de l'activité) rappelle aux autres acteurs l'essentiel des conditions d'organisation et des éléments de la préparation de l'intervention en complément des consignes écrites :

- les objectifs et les conditions initiales requises
- les principaux éléments du retour d'expérience de ce type d'activité (enseignements des événements redoutés déjà observés)
- l'ensemble des risques identifiés et les parades correspondantes
- l'affectation des responsabilités dans l'équipe notamment à l'égard de la gestion des parades
- les règles de comportement, en particulier dans une situation non prévue

Le chef d'équipe, contrôle la validité des informations délivrées et complète si nécessaire. Il vérifie l'appropriation des enjeux et la compréhension des parades mises en places et du rôle de chacun des intervenants. Il veille à ce que toute question soit traitée afin que l'activité puisse s'engager dans les meilleures conditions. Un débriefing en fin d'activité permettra de vérifier l'atteinte des objectifs et d'alimenter le retour d'expérience pour les situations futures.

Enseignements et résultats

Cette méthode est très efficace pour fiabiliser les lignes de défense humaines. Elle est cependant relativement lourde, de plus la mobilisation des acteurs sera d'autant plus importante si ce pré-job briefing spécifique conserve un caractère assez exceptionnel. Elle est donc réservée à des situations relativement rares et à fort enjeu.

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 2, 4 et 5 du leadership

Cette pratique ré-inscrit la sécurité comme priorité absolue (principe 2 : donner à la sécurité la place qui lui revient dans l'organisation). Son caractère ponctuel et la sensibilité de l'activité en jeu renforcent la cohésion de l'équipe dans son objectif de mener à bien et en sécurité les opérations (principe 5). Par sa présence dans une phase délicate et par le contrôle des lignes de défense, le chef d'équipe démontre véritablement son exemplarité et la cohérence de son action (principe 4).

T20 Visite avec un regard neuf

Quoi ? Pourquoi ?

Lors des visites d'installation ou de chantier programmées, le responsable se fait accompagner par un opérateur ou technicien non directement concerné par le domaine d'observation et qui porte donc un regard neuf.

Comment ?

La visite est guidée par une grille d'observation qui porte notamment sur :

- les comportements
- l'état des équipements et l'environnement
- les documents, l'affichage
- le management de la sécurité

Un rapport est établi conjointement :

- les constats d'anomalie sont classés par type (action dangereuse, situation dangereuse ou mauvaise pratique) et détaillent les risques induits
- les actions correctives immédiates, décidées ou proposées sont mentionnées avec un pilote et une échéance

Enseignements et résultats

L'implication des acteurs de terrain donne une évaluation plus pertinente, plus efficace que le simple contrôle hiérarchique, elle est souvent mieux acceptée et prise en compte par les personnes observées.

Analyse du groupe de travail*Illustre les principes 2, 5, 6 et 7 du leadership*

Cette pratique renforce la prise de conscience des enjeux et l'appropriation des exigences pour ceux qui participent à l'évaluation. Elle engendre une participation des acteurs de terrain au processus du diagnostic aux actions correctives (principe 2 : donner à la sécurité la place qui lui revient dans l'organisation et le management et la piloter au quotidien). Elle responsabilise les acteurs de terrain, valorise leurs compétences et génère de la reconnaissance (principe 7 : reconnaître les bonnes pratiques). Le dialogue sur le terrain avec l'opérateur au regard extérieur est de nature à faire émerger certaines déviations inscrites dans les habitudes et à remettre en question certaines pratiques (principe 6). Les échanges avec des agents issus d'autres entités sont toujours enrichissants (principe 5 : favoriser la coopération transversale).

T21 Campagne participative avec photos

Quoi ? Pourquoi ?

La campagne participative consiste pour le chef d'équipe à :

- Faire une visite de terrain avec un opérateur en prenant des photos de points forts et de points à améliorer au niveau de la sécurité ;
- Mettre en place des actions en conséquence.

Cette campagne a pour objectif d'entraîner une réflexion des opérateurs sur les situations à risque et de les impliquer dans les actions d'amélioration.

Comment ?

- Chaque semaine, le chef d'équipe fait un tour sur le terrain avec un ou plusieurs opérateurs.
- Lors de cette visite, il échange avec les opérateurs sur leur vision de la sécurité et des photos sont prises. Sont immortalisés des problèmes de sécurité évidents ainsi que des anomalies jusque-là banalisées, mais également certaines situations pouvant faire office de bon exemple.
- Lors des réunions d'équipe hebdomadaires, un compte-rendu de la campagne participative est établi suite à la discussion et la réflexion de toute l'équipe inspirées par les photos prises. Ce compte-rendu comporte 2 parties :
 - ▷ « Point forts », avec les photos les illustrant
 - ▷ « Points à améliorer », avec les photos des situations problématiques, et pour chacune d'elles, les rubriques suivantes renseignées en concertation avec l'équipe :
 - * « Quel est (sont) le(s) risque(s) ? » (« Que pourrait-il se passer ? »)
 - * « Qu'est-ce qui est à l'origine de ce(s) risque(s) ? : les causes évidentes »
 - * « Quelles actions correctives peut-on mettre en place ? »
 - ▷ Le compte-rendu établi est envoyé à tous les participants à la réunion ainsi qu'à l'équipe de préventeurs.
 - ▷ Les points à améliorer relevés dans le compte-rendu de campagne sont repris et vérifiés lors des réunions d'équipes hebdomadaires suivantes qui sont, entre autres, l'occasion de présenter les photos prises après mise en place des actions correctives.

Enseignements et résultats

Cette campagne entraîne une bonne participation des opérateurs qui sont impliqués tout au long du processus : du signalement du problème de sécurité à la mise en place d'actions correctives. La prise de photos par ses côtés « ludique » et « valorisant » (pour les points forts) intéresse souvent au-delà des personnes directement concernées. Cette pratique incite à la vigilance, suscite la curiosité.

Mise en garde : les photos prises ne doivent pas être utilisées dans une optique de sanction et notamment être remontées à la hiérarchie directement sans passer par l'équipe.

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 2, 5, 6 et 7 du leadership

Cette campagne participative est ancrée dans le terrain : elle en fait un état des lieux. Confronté au terrain par ses positions, le chef d'équipe encourage, suscite, valide des axes d'amélioration (principe 6 : être présent sur le terrain). Elle pousse les opérateurs à s'interroger sur leurs pratiques en termes de sécurité, les incite à relever les situations à risques (principe 2 : piloter la sécurité au quotidien). Les photos sont des bases concrètes pour des discussions et réflexions collectives (principe 5 : favoriser l'esprit d'équipe). De plus, la mise en valeur de ce qui va bien sur le terrain (situations endogènes et actions correctives) participe de la reconnaissance du travail et de l'implication des opérateurs et de toute l'équipe (principe 7).

T22

Rédiger les modes opératoires en faisant participer les exécutants

Quoi ? Pourquoi ?

La rédaction des procédures ou modes opératoires (conduite, maintenance ou requalification après intervention) est assurée avec la contribution active des techniciens chargés de la mise en œuvre. Plus traditionnellement, les modes opératoires sont rédigés par l'encadrement ou des équipes spécialisées dans la préparation. L'application se heurte parfois à des difficultés de terrain mal appréhendées lors de la rédaction, qui peuvent conduire à des manquements ou des arbitrages en temps réel, malencontreux du point de vue de la sécurité ou de la qualité. Cette pratique vise à responsabiliser davantage les intervenants en réduisant les risques d'écart à la réalisation.

Comment ?

Plusieurs formules sont envisageables pour atteindre cet objectif :

- La rédaction en groupe de travail avec la participation de plusieurs intervenants et si nécessaire un préparateur. Le chef d'équipe assure l'animation et le contrôle du respect des objectifs, la validation sera effectuée à la première utilisation.
- La vérification et le complément de modes opératoires existants par les intervenants lors d'une mise en œuvre. Le contrôle est alors effectué a posteriori.

Pour le cas des requalifications, la responsabilisation peut être élargie en demandant aux intervenants lors d'une opération de maintenance, de déterminer et concevoir les essais nécessaires après intervention pour prouver la disponibilité et la performance du matériel.

Enseignements et résultats

Globalement, les intervenants sont satisfaits de cette implication. Il en découle une plus grande motivation. On constate une meilleure appropriation des modes opératoires par les intervenants, même pour ceux qui n'ont pas participé à la rédaction.

Cette pratique conduit à enrichir le système documentaire. Elle permet de stabiliser les règles de l'art en formalisant les meilleures pratiques.

Mise en garde : certains intervenants/opérateurs peuvent montrer des réticences à s'impliquer dans une activité supplémentaire qu'ils jugent ne pas relever de leur responsabilité. Le rôle du manager sera de mettre en évidence les gains apportés par cette pratique y compris dans la facilitation des opérations sur le terrain.

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 2, 5 et 7 du leadership

La contribution des opérateurs par cette pratique est perçue comme un geste de reconnaissance de leurs compétences (principe 7). La rédaction des modes opératoires s'effectuant en groupe, cette pratique favorise la réflexion et le travail en équipe (principe 5). Au final, elle conduit indéniablement à avoir des procédures mieux adaptées aux exigences du terrain, ce qui participe du pilotage intégré de la sécurité au quotidien (principe 2).

T23 Fiche de signalement signaux faibles

Quoi, pourquoi ?

Ces fiches de signalement des petits écarts ou de remontée d'évènements sont ouvertes à tout rédacteur et destinées à mémoriser et capitaliser les constats d'anomalies même sans grave conséquence, voire à collecter des suggestions pour engager des actions d'amélioration.

Sans cela, avec la transmission orale ou dispersée dans divers comptes-rendus, le signalement d'écart risque d'être mal exploité, perdu, oublié. La traçabilité des constats, des suggestions et l'information sur les suites données, encourage le signalement, les propositions et donc la vigilance des intervenants.

Le traitement des petits écarts améliore la sécurité et la qualité, il anticipe la détection des dérives en réduisant le risque d'écart plus significatif.

Comment ?

Pour l'émetteur, la fiche de collecte doit être synthétique (1 page), simple à utiliser sans guide de rédaction.

Parmi les rubriques à renseigner on trouvera nécessairement les informations suivantes :

- description succincte
- caractérisation simplifiée (domaine, gravité) destinée à faciliter le tri et l'orientation du traitement
- mesures immédiates prises par l'émetteur pour réduire l'écart ou le risque
- suggestions

Le moyen de collecte doit être mis à disposition au plus près du terrain pour faciliter autant que possible la saisie « à chaud » (fiche papier ou saisie informatique).

Un contrôle et une validation de premier niveau doivent être organisés par la hiérarchie pour assurer une bonne qualité des remontées et afin de vérifier que les mesures urgentes éventuellement nécessaires ont été prises.

Un processus de traitement des fiches doit être établi afin de garantir l'analyse et l'aboutissement des actions nécessaires. Ce processus peut être initié dans une équipe puis étendu à tous les métiers de l'entité.

Certaines fiches nécessiteront une correction particulière, d'autres contribueront simplement à établir un diagnostic qui débouchera sur des enseignements et des actions génériques.

Pour valoriser le travail effectué et encourager à l'utilisation des fiches, le chef d'équipe anime des échanges réguliers sur le processus en réunion périodique d'équipe :

- un examen régulier (généralement hebdomadaire) des anomalies constatées et des propositions avec débat sur l'urgence du traitement, ce travail contribue à consolider les constats et à orienter leur traitement.
- un retour sur les suites données (fréquence éventuellement plus faible) destiné à montrer les progrès effectués mais aussi faire prendre conscience des réelles difficultés de traitement ou des enjeux de priorisation

Enseignements et résultats

Le rôle du manager est essentiel pour « amorcer la pompe » compte tenu de la charge supplémentaire que peut représenter cette pratique et surtout de la difficulté à en démontrer immédiatement l'intérêt par rapport au REX événementiel dont l'utilité est évidente.

On peut débiter par le domaine santé, sécurité des personnes, plus naturellement mobilisateur. Ensuite, il faudra stimuler la curiosité, montrer que derrière les petits détails se cachent des gisements de progrès, valoriser les actions d'amélioration, puis élargir le champ de vision. Par son attitude, l'intérêt porté aux constats et le suivi des suites données, le manager fixera le niveau d'exigence sur ce qui doit être signalé. Il doit démontrer la complémentarité de cette pratique par rapport au signalement classique des pannes ou anomalies techniques.

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 2, 3 et 7 du leadership

Cette pratique incite tous les acteurs à la vigilance (principe 2 : piloter la sécurité au quotidien) et leur garantit un suivi des anomalies remontées (principe 3 : favoriser la remontée des informations). Elle conduit à enrichir les métiers, renforce la responsabilité et la motivation des opérateurs et valorise leur implication dans la démarche sécurité (principe 7).

Les membres de CHSCT

7.1 Les participants

Les personnes invitées à échanger leur point de vue, leurs expériences, sont des membres ou anciens membres de CHSCT dans de grandes entreprises industrielles (secteurs chimie, énergie, transport...). Un seul participant a connu le CHSCT en tant qu'expert (membre invité chargé de la sécurité) les autres, appartenant aux syndicats CFDT, CGT ou FO, représentent le personnel.

La grande majorité des participants est issue d'unités opérationnelles, quelques-uns appartiennent à des structures centrales, mais ils ont tous une bonne expérience du fonctionnement des CHSCT, parfois dans plusieurs unités.

Généralement, dans la suite du texte, on utilisera le terme CHSCT pour désigner les représentants du personnel en CHSCT.

7.2 L'essentiel des débats

Les échanges ont fait ressortir une grande diversité des expériences, chaque CHSCT établissant son propre équilibre de fonctionnement. Sur ce point, Bernard Dugué, de l'Université Victor Segalen à Bordeaux¹, montre que :

“ Le fonctionnement des CHSCT peut être analysé à partir de la manière dont se jouent et se débattent certaines tensions :

- entre protection et prévention ;
- entre le champ d'action Hygiène Sécurité et celui des Conditions de Travail ;
- entre le traitement de situations spécifiques, singulières et l'édiction de règles générales de prévention ;
- entre les connaissances nécessaires dans un champ extrêmement vaste et l'élaboration de mesures opérationnelles concrètes ;
- entre le respect des règles de droit et la manière concrète dont elles peuvent être mobilisées pour résoudre des problèmes ;
- entre la volonté de comprendre, d'analyser des situations de travail et la démarche visant à chercher un « coupable » ;
- entre le fait de disposer d'un mandat pour représenter les salariés et le travail de terrain et d'écoute de la part des élus pour comprendre les réalités du travail ;
- entre la volonté d'agir vite et la nécessité d'éviter de raisonner en termes de solutions ;
- ...

¹Entre cadre de fonctionnement et pratiques des CHSCT, définir des besoins en outillage, Actes du 46^{ème} congrès de la SELF, Bernard Dugué et Catherine Pinatel.

L'action des différents acteurs au quotidien va consister à gérer ces tensions parfois contradictoires, à les mettre (ou pas) en discussion, et à construire (ou pas) une action concertée.

Les échanges qui suivent n'ont donc pas la prétention de reformuler la déclinaison d'obligations réglementaires ou même de dégager des règles de bon fonctionnement du CHSCT. Chaque CHSCT adapte son mode d'action à un contexte particulier qui lui est propre et où le poids de l'histoire du site ou de l'entreprise est parfois déterminant.

Pour ce qui est du rôle du CHSCT on citera de nouveau Bernard Dugué :

... un lieu à la fois de construction des problèmes qui sont à traiter dans son champ de compétences, et d'élaboration de pistes de travail pour définir des axes concrets de prévention et d'amélioration des conditions de travail.

Le CHSCT (les membres représentant le personnel), ce n'est pas seulement le secrétaire

Le débat concerne tous les membres représentants du personnel dans le CHSCT. Dans la majorité des cas, le secrétaire n'exerce pas de leadership spécifique vis-à-vis du personnel. Cependant, il a un rôle particulier dans le fonctionnement du CHSCT. En effet, il est l'interlocuteur privilégié de la direction et entretient des relations avec les organisations syndicales. Le leadership n'est pas lié à la fonction, mais à la personnalité du secrétaire. Pour certains secrétaires particulièrement charismatiques, le leadership est naturellement renforcé. Dans tous les cas, quel que soit le profil du secrétaire, une forme de reconnaissance s'instaure eu égard à son rôle auprès de la direction.

Il faut entretenir les leviers d'action du CHSCT

Le CHSCT a une responsabilité devant le personnel. Ses membres ont un mandat de représentation et doivent rendre compte de leurs actions. Il leur faut être à l'écoute du terrain et de ses problématiques afin d'alimenter leur action. La présence, le dialogue, la recherche de l'adhésion du plus grand nombre doivent nourrir la réflexion. De même, il est nécessaire de tenir le personnel informé des suites données. Cependant, les moyens de ce lien avec le terrain peuvent être variables. Dans tous les cas, on ne se limitera pas aux visites de terrain organisées par la direction.

Le CHSCT a pour mission la protection des salariés. Il a un rôle de garde-fou, c'est-à-dire qu'il se doit de vérifier que la réglementation est respectée et que les engagements de la direction sont tenus. La voie CHSCT protège les salariés contre les risques liés à leur position critique vis-à-vis du fonctionnement de l'organisation ou des décisions de la direction. Le CHSCT est un trait d'union entre les décisions prises et le personnel. Il est généralement écouté par l'inspection du travail, par la CRAM. Ses leviers d'action se situent à plusieurs niveaux. En effet, il dispose du pouvoir de :

- déclencher les expertises en cas de risque grave ou de projet de modifications impactant l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail. Ceci a été notamment souligné dans le domaine des risques psychosociaux, peu exploré par la direction ;
- faire valoir le droit d'alerte et accompagner le droit de retrait ;

- saisir l'inspection du travail.

Le CHSCT encourage et exploite naturellement les moyens d'action prévus par le code du travail, notamment le droit d'alerte et le droit de retrait cités ci-dessus. Cependant, il doit aussi veiller à la juste utilisation de ces moyens pour ne pas risquer de décrédibiliser sa démarche.

Le CHSCT a un rôle institutionnel important qui, pour être garanti, nécessite un fonctionnement qui répond à certaines exigences. Un suivi, une gestion rigoureuse et un formalisme manifeste sont nécessaires : il faut argumenter, tracer, se garantir, s'appuyer sur la réglementation. Une revendication sera toujours plus efficace si elle est bien argumentée.

Le CHSCT ne « forme pas la vision sécurité de l'unité », mais doit veiller à sa pertinence et sa bonne mise en œuvre

Le CHSCT n'élabore pas la vision qui reste de la responsabilité de la direction. En revanche, il constitue une instance de débat et peut être associé en amont pour l'élaboration de la politique, des objectifs et des plans d'action. Surtout, il se doit d'alerter, d'agir pour que la sécurité soit placée au-dessus des autres enjeux, qu'elle reste toujours au centre des préoccupations. Le CHSCT doit particulièrement rester vigilant face à certaines dérives potentielles liées aux évolutions de la société telles la banalisation ou le goût du risque.

Le CHSCT a un rôle de consolidation, il essaie, dans la mesure du possible, de faire converger la vision sécurité de la direction et les problématiques concrètes du terrain. Il peut être amené à recadrer les priorités, par exemple :

“ Il peut y avoir des choses plus importantes que le port du gilet [Un participant]. ”

Il peut intervenir dans la mise en œuvre de la politique sécurité pour que ces problématiques concrètes soient bien traitées.

Bien que l'objectif sécurité soit nécessairement partagé par la direction et le CHSCT, les désaccords sur les logiques et les modalités d'action peuvent être fréquents. De plus, le CHSCT se doit d'être plus ambitieux que la direction sur les résultats sécurité, notamment en matière de Tf. Un accident est inacceptable. Si le CHSCT ressent de la part de la direction une réelle volonté d'améliorer la sécurité, il se doit de toujours l'accompagner, la prendre au mot et lui demander des comptes. Il faut savoir renoncer à la critique systématique pour réellement avancer ensemble.

Des modalités et des possibilités d'action dépendantes du contexte

Ce qui ressort le plus des échanges entre les participants, c'est l'absence d'homogénéité sur la stratégie d'action du CHSCT. Selon la culture, l'histoire de l'entité, le climat social, la structure ou l'organisation de l'entreprise, on trouve des positions allant de l'affrontement systématique avec recours en justice à des situations de coopération avec la direction pour l'amélioration de la sécurité.

Certains membres de CHSCT voudraient être associés le plus en amont possible dans l'élaboration des politiques, du document unique (DU), du plan d'action sécurité (PAS), dans l'analyse de risques et pas uniquement dans l'analyse des accidents ; d'autres refusent de s'impliquer dans des actions qui relèvent de la direction.

Par ailleurs, le CHSCT peut être en difficulté pour les entités géographiquement éclatées. Il lui est alors délicat de garder le contact avec le terrain et d'avoir des moyens d'action adaptés aux problématiques locales.

Le CHSCT n'est pas le seul moyen d'action du personnel

Le recours au CHSCT est généralement considéré comme la voie ultime pour faire avancer les questions de sécurité. Auparavant sont privilégiées l'implication personnelle et les voies habituelles de l'organisation, ainsi que l'alerte à la hiérarchie.

La position du CHSCT n'est pas celle des syndicats, sauf en cas d'unanimité. L'organisation syndicale peut vouloir marquer sa différence ou son leadership sur le CHSCT. Dans tous les cas, il n'y a pas de confusion entre les rôles.

Lorsque son action n'a pas abouti, le CHSCT peut passer le relais aux organisations syndicales. Dans certaines grandes entreprises, en cas de blocage au niveau de la direction locale, la remontée au niveau national (via les organisations syndicales ou les instances représentatives) peut être un ultime recours. Enfin, en cas de rupture du dialogue, le CHSCT peut engager une action en justice (refus d'une question à l'ordre du jour du CHSCT, entrave à une expertise de la part de la direction...)

CHSCT et HSE : une coopération prudente

Ces deux entités entretiennent généralement des relations techniques directes entre elles. Leur coopération s'exerce dans les analyses d'accident, l'élaboration des plans de prévention. Le CHSCT peut s'appuyer sur les compétences HSE. Toutefois, les relations avec le responsable HSE sont parfois biaisées du fait que ce dernier est perçu comme représentant de la direction, notamment en tant qu'invité *es qualité* permanent au CHSCT. Les relations entre HSE et CHSCT dépendent aussi de la marge de manœuvre du HSE, des moyens dont ce dernier dispose. Si ceux-ci sont très limités, le service HSE aura plus de mal à répondre aux sollicitations du CHSCT.

Le CHSCT n'a pas à se substituer au HSE, même lorsque ce service est très allégé du fait d'une politique de la direction visant à responsabiliser les opérationnels dans la gestion de la sécurité. Contrairement au service HSE, le CHSCT n'est pas une ressource à disposition de la direction pour animer ou gérer la sécurité.

Le CHSCT a un rôle essentiel dans la prise en compte du facteur humain

Le CHSCT se doit de veiller à ce que l'analyse des événements ou l'interprétation des résultats de sécurité ne débouchent pas sur la culpabilisation des individus au détriment d'une analyse des causes profondes.

Le CHSCT doit donc encourager une analyse des facteurs humains et organisationnels qui ont conduit à l'accident, mais il doit refuser une approche limitée au jugement superficiel des comportements qui conduirait à culpabiliser les individus, voire à des sanctions injustifiées. Il faut ainsi accompagner et protéger les salariés concernés par ce type de démarche sans pour autant s'y opposer. Le CHSCT a un rôle de garde fou pour éviter les dérives. Il peut donc tout à fait adhérer à une étude des comportements, à condition que celle-ci ne se limite pas à analyser le cas des exécutants.

Il est important de rappeler le rôle prépondérant du CHSCT en matière de conditions de travail. Il peut intervenir dans l'analyse et l'étude des situations de travail, notamment lors de changements d'organisation. Le CHSCT, avec la médecine du travail, a un rôle primordial dans la détection des risques psychosociaux (lanceur d'alerte). Il faut s'attacher à détecter les précurseurs sans attendre la montée d'indicateurs comme l'absentéisme. Les alertes du CHSCT sont généralement prises en compte, ses compétences ou au moins la légitimité de ses interventions dans ce domaine sont reconnues ; il doit être particulièrement attentif dans cette mission.

Le CHSCT ne doit pas hésiter à faire appel à d'autres compétences

Au-delà de la prise en compte du point de vue des personnes confrontées à une certaine situation, le CHSCT, s'il n'a pas l'expertise suffisante, doit en premier lieu recourir à des compétences internes pour analyser la dite situation.

En fonction de la complexité des questions à traiter, le CHSCT peut faire appel à l'expertise externe, notamment en cas de diagnostic non partagé avec la direction. Le fait que les cabinets d'expertise sollicités soient proches des syndicats n'empêchent pas la bonne prise en compte de leurs conclusions par la direction. Une fois l'expertise réalisée, le CHSCT doit se positionner et argumenter sur la suite à donner par la direction, formaliser son avis et le diffuser (réunions spécifiques, intranet, etc. . .).

Un positionnement généralement opposé à toute sanction en privilégiant la recherche des causes profondes des erreurs

Le CHSCT évite de s'impliquer dans la sanction négative, au sein de l'entreprise d'autres instances sont en charge de la traiter, par exemple une commission de discipline. En revanche, il prendra systématiquement la défense du sanctionné en demandant un renforcement de l'analyse des causes profondes : comprendre pourquoi et comment quelqu'un a été « poussé à la faute ».

Le CHSCT évitera également de s'impliquer dans un mécanisme de « sanction positive² » pour ne pas s'exposer à une assimilation à la direction.

Enfin, la sanction, qu'elle soit négative ou positive est jugée dangereuse car elle peut porter atteinte à la transparence et induire la manipulation des résultats sécurité.

L'implication du CHSCT dans la sécurité des procédés et l'environnement est encore trop limitée

L'élargissement des compétences du CHSCT au risque industriel d'accident majeur a du mal à entrer dans les mœurs. Le premier obstacle rencontré est la complexité technique (Étude de dangers) et l'expertise insuffisante des membres du CHSCT. Cette évolution ne se fera pas sans un investissement personnel fort des membres de CHSCT. Ils doivent faire un effort de formation pour pouvoir appréhender ces questions. Il reste tout de même un moyen d'action au niveau de la sûreté des installations au quotidien : vérifier que les écarts détectés sont bien pris en compte et traités.

Pour chacun des principes définis dans la grille principale, le détail des bonnes idées et mises en garde évoquées par le groupe Membre de CHSCT est présenté en annexe.

²Récompense

7.3 Témoignages

T24 Implication du CHSCT dans l'élaboration du document unique

Quoi ? Pourquoi ?

La politique sécurité de la direction de l'entreprise s'appuie fortement sur la validation du document unique (DU). La contribution du CHSCT se limite souvent à l'examen annuel de ce document en CHSCT, et au mieux comprend quelques entretiens au stade de l'élaboration. L'originalité de cette bonne pratique est d'associer les membres du CHSCT, comme le management ou les experts de la prévention, à l'analyse et la construction du DU. Cette implication en amont a pour objectif de consolider la pertinence de l'évaluation des risques et la hiérarchisation des priorités.

Comment ?

- Dans un premier temps les membres du CHSCT sont formés aux principes du DU, à la méthodologie utilisée pour la cotation Fréquence d'exposition/ Gravité et à l'impact de l'évaluation dans la « note » de criticité d'un événement.
- Ils s'approprient les listes établies –par secteur d'activité ou groupe homogène d'exposition– par l'encadrement et/ou le service HSE. Ils peuvent les amender de manière argumentée en fonction des connaissances dont ils disposent sur les aléas listés.
- Une discussion point par point de l'évaluation initiale permet d'ajuster la cotation des criticités (résultats de la matrice Fréquence /Gravité) afin de converger vers une évaluation partagée par tous.
- Ils interviennent également dans la détermination des actions à mettre en œuvre pour réduire la criticité de certains risques en veillant à leur caractère suffisant et réaliste.
- Une fois le processus initié, les membres du CHSCT contribuent chaque année à la révision du document unique. Ils réinterrogent systématiquement l'exhaustivité du recensement des risques notamment au regard de risques émergents. Ils veillent aussi particulièrement à l'efficacité des mesures retenues l'année précédente et proposent des ajustements le cas échéant.

Enseignements et résultats

- Les membres du CHSCT, ayant des métiers différents et étant répartis dans différents secteurs d'activité, ont bénéficié de l'élaboration du DU de leur bonne connaissance et de leur vision réaliste des événements à prendre en compte.
- La confrontation des points de vue du CHSCT et du management réduit la tendance à focaliser sur les risques cœur de métier et permet de mieux prendre en compte les risques transverses.
- Grâce aux révisions annuelles, le contenu du DU devient de plus en plus pertinent et détaillé dans le recensement des risques et la définition des actions nécessaires pour les réduire.
- La participation en amont du CHSCT à l'élaboration du DU peut permettre de limiter les blocages éventuels liés à des conflits OS/direction.
- La participation du CHSCT à la mise en place et l'actualisation du DU est une expérience riche et difficile à la fois. Si l'on s'accorde facilement sur des éléments objectifs tels que la fréquence d'exposition aux différents risques, une difficulté principale est de se mettre d'accord sur la gravité potentielle de leurs conséquences.

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 1, 2 et 3 du leadership

À défaut de porter toutes les compétences techniques nécessaires à l'évaluation des risques, les membres de CHSCT apportent un regard différent et complémentaire de celui du management et des spécialistes de la sécurité. Le CHSCT exprime et défend le souhait des salariés de pouvoir exécuter leur travail sans risques (principe 2 : donner à la sécurité la place qui lui revient et la piloter au quotidien). À ce titre, en s'impliquant dans l'élaboration du Document Unique, ses membres exercent une influence sur la vision globale du management (principe 1). En communiquant leurs informations sur les événements, ils permettent au management de repérer des déviations qui parfois ne remontent pas jusqu'à lui. Le CHSCT et en particulier son secrétaire, du fait de ses relations « réglementaires » et/ou privilégiées avec la direction, peut convaincre le management du bien fondé de ses propositions pour l'évaluation des risques (principe 3 : convaincre et favoriser la remontée de l'information).

T25 Implication du CHSCT dans la mise en place d'un plan de prévention alcool, drogues et addictions

Quoi ? Pourquoi ?

La question de l'alcool et des drogues est particulièrement aiguë au sein des entreprises à risques technologiques majeurs (Seveso 2, nucléaire). Compte-tenu de la sensibilité sociale de cette problématique, l'implication du CHSCT est quasi indispensable à la réussite d'une démarche de prévention. Plutôt que de craindre et surveiller avec vigilance les initiatives de la direction, les représentants en CHSCT choisissent de s'impliquer ou peuvent même proposer une démarche de prévention.

Comment ?

- La direction prend l'initiative de créer un groupe de travail ponctuel dont la mission est de faire des propositions en vue de la construction d'un plan d'action de prévention des risques drogues/alcool. Après débat en CHSCT, elle en sollicite des membres pour y participer.
- Au delà d'exercer une certaine vigilance à l'égard de dérives potentielles, les membres du CHSCT qui s'engagent auront un véritable rôle moteur au sein du groupe de travail.
- En plus de membres du CHSCT, ce groupe est composé d'un panel volontaire et équilibré représentatif du personnel (cadres, DP ou CE, personnel posté et à la journée). Un chef de projet est désigné par la direction (assistante sociale ou médecine du travail) et s'appuie sur un prestataire spécialisé.
- Un comité de pilotage comprenant toutes les parties prenantes : représentant de la direction, du secrétaire du CHSCT, et du médecin du travail définit le champ du groupe de travail. Ce comité de pilotage fixe également ses règles de fonctionnement, supervise ses travaux et détermine son temps d'existence. Une charte des valeurs et de l'éthique du groupe de travail est également mise en place.
- Les membres du groupe de travail et du comité de pilotage suivent la même formation de base en addictologie et en responsabilité pénale avant le début des travaux.
- Le groupe de travail communique directement au personnel indépendamment de la communication managériale.
- Les préconisations du groupe de travail sont soumises à la direction qui rendra ses arbitrages et communiquera sur celles qui sont retenues.

Enseignements et résultats

L'acceptation du plan d'action par les salariés sera d'autant meilleure que les membres du CHSCT et les autres représentants du personnel auront démontré tout au long des travaux du groupe de travail leur implication et leur indépendance de vue par rapport à la direction.

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 3, 4 et 5 du leadership

L'alcoolisme et les autres addictions représentent des risques importants à deux niveaux. Tout d'abord celui d'incident ou d'accident par les entraves au bon fonctionnement d'industries sensibles qu'ils peuvent entraîner et, si l'on se centre plus sur le salarié, ils peuvent être la manifestation ou l'origine de risques psychosociaux. Par cette pratique, le CHSCT participe à un véritable travail d'équipe impliquant toutes les parties prenantes pour réduire les risques liés aux addictions (principe 5). Cette démarche, réalisée en collaboration avec le management, s'inscrit dans une dynamique préventive de traitement des risques psychosociaux (principe 3 : favoriser la remontée de l'information). En abordant sans tabou les questions sensibles, le CHSCT démontre son implication au bénéfice de la sécurité (principe 4 : exemplarité et cohérence).

Quoi ? Pourquoi ?

On observe une meilleure prise de conscience des risques psychosociaux dans les entreprises mais celle-ci peut s'accompagner d'une certaine crispation des relations sociales. Les situations de crise entraînent parfois des réactions dans l'urgence qui ne traitent pas du problème de fond. Afin d'entretenir le dialogue sur ces questions et travailler sur le fond, un comité des risques psychosociaux peut être créé à l'initiative de la direction ou du CHSCT pour mobiliser l'ensemble des parties prenantes dans les actions de détection, prévention et gestion des risques psychosociaux. Plutôt que de traiter de problèmes ponctuels, il a vocation à débattre des actions à mettre en œuvre, à définir les moyens nécessaires et à suivre l'avancement des actions engagées. Il est indépendant mais néanmoins complémentaire de dispositifs de veille plus axés sur les difficultés individuelles transitoires ou permanentes, dispositifs dans lesquels la médecine du travail joue un rôle déterminant et où les organisations syndicales sont rarement représentées.

Comment ?

- Le comité est composé de représentants de la DRH, du médecin du travail, d'une assistante sociale, du responsable HSE et de plusieurs membres de CHSCT représentant chacune des tendances syndicales présentes.
- Il se réunit périodiquement, certaines réunions supplémentaires pouvant être déclenchées au besoin en fonction du contexte local.
- Il étudie et organise, en collaboration avec des experts qui sont généralement des Intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP) :
 - le déploiement d'outils de diagnostic destinés à repérer les situations à risques (questionnaire sur le stress par exemple) ;
 - des actions préventives ; il définit notamment des actions de formation de l'encadrement et de sensibilisation du personnel aux risques psychosociaux.
 - des actions curatives (par exemple la mise en place de groupes de paroles).

Enseignements et résultats

- Le comité contribue à une meilleure prise en charge des salariés en difficulté en les orientant vers les services compétents ou les spécialistes.
- Le fait de rassembler un groupe de personnes dédiées aux risques psychosociaux permet une action plus ciblée.
- La version la plus évoluée de ce type de comité est lorsque l'on est capable d'analyser sereinement les causes profondes des problèmes psychosociaux, au niveau managérial et organisationnel.
- Les actions de formation des managers engagées sont primordiales pour les aider à réagir au mieux face à un risque devant lequel ils sont parfois démunis.
- Le comité exerce un travail de fond, à long terme, avec des remises en cause permanentes. La prise en compte des risques psychosociaux est un travail de longue haleine, il faut persister dans la démarche même si la mise en œuvre des actions qui en découlent est difficile et que les résultats ne sont pas mesurables immédiatement.

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 2, 3, 5 et 6 du leadership

Le CHSCT, avec la médecine du travail, est un des organes par lesquels remontent les risques psychosociaux. Si le CHSCT se montre toujours réactif face à des événements liés à ce type de risques, il est généralement beaucoup plus désarmé dans leur prévention. Ce comité s'attache à pallier ce manque (principes 2 et 3 : favoriser la remontée de l'information). En allant à l'écoute des acteurs de terrain, il facilite le repérage de contextes à risques, le signalement de salariés en détresse ou l'expression de difficultés individuelles ou collectives (principe 6). Il présente l'avantage d'activer la prise de conscience des risques psychosociaux au niveau de l'ensemble du management ; de plus travailler ensemble sur des questions aussi délicates ouvre d'autres possibilités de coopération (principe 5).

T27

Implication du CHSCT dans les plans de prévention

Quoi ? Pourquoi ?

Un plan de prévention (PDP) est généralement établi pour toute activité de sous-traitance et absolument fondamental en cas de co-activité. Le CHSCT de l'entreprise utilisatrice est obligatoirement informé au moins trois jours avant la réunion de préparation d'un plan de prévention et d'inspection commune préalable (Art R 4514-1 du Code du Travail). Cependant, plutôt que d'être simplement observateur voire en position de contrôle formel, l'originalité de cette pratique est de s'impliquer dans l'élaboration de quelques plans de prévention pour en vérifier le bon déroulement. La bonne pratique consiste, pour chaque membre du CHSCT, à consacrer une part de son quota d'heures de délégation à cette activité.

Comment ?

- Chaque membre de CHSCT peut sélectionner dans le programme d'élaboration des PDP et des visites préalables un chantier qui lui semble présenter un intérêt particulier et s'inviter à la réunion de travail pour l'établissement du PDP.
- Dans la mesure du possible, il prendra contact avec des membres CHSCT des entreprises intervenantes
- Au cours de cette réunion, il est acteur de la construction du PDP : il vérifie que toutes les entreprises sont présentes s'il y a co-activité, que l'inspection préalable est faite, que chaque représentant d'entreprise prestataire a la délégation de pouvoir de son Directeur.
- Il veille ensuite à ce que les évolutions éventuelles soient correctement gérées.

Enseignements et résultats

La pratique régulière de la présence de membres de CHSCT à la préparation des PDP facilite la compréhension des difficultés du chantier et permet au CHSCT d'intervenir comme force de proposition. Elle prévient le risque de routine qui peut être induit par l'utilisation systématique de grilles d'analyse standardisées. Dans le pire des cas, le CHSCT peut demander à suspendre l'élaboration du PDP si les exigences réglementaires ne sont pas respectées. Il est important de veiller à s'ouvrir à l'ensemble des métiers et ne pas se focaliser sur les activités les plus visibles. Une formation des membres du CHSCT est nécessaire afin que les membres puissent participer efficacement aux réunions. Ce dispositif pourrait être complété par l'organisation de bilans annuels auxquels seraient associés les CHSCT et médecine du travail de l'entreprise utilisatrice et des entreprises intervenantes.

Analyse du groupe de travail

Illustre les principes 2, 3, et 5 du leadership

Cette implication en amont dans le PDP est toujours plus efficace qu'un contrôle a posteriori (principe 2 : piloter au quotidien) elle redonne du sens à une obligation réglementaire (principe 3 : faire partager la vision sécurité). Elle favorise le questionnement et les échanges lors des réunions et visites et peut contribuer à coordonner les actions du CHSCT des entreprises utilisatrices et intervenantes (principe 5 : favoriser la coopération).



Annexe : Grilles métiers

Directeur d'Usine, bonnes idées et mises en garde

Créer la vision sécurité (en cohérence avec les valeurs et les principes de management)

Synthèse des Bonnes Pratiques Directeurs d'usine

- Mettre en place la politique sécurité dès l'arrivée sur l'unité (engagement formalisé du directeur et adaptation de la politique d'entreprise au terrain : valeurs groupe et engagement personnel)
- Construire le diagnostic et la vision collectivement (se projeter dans le futur, déterminer les valeurs collectives et les principes d'action)
- Placer la sécurité comme une condition essentielle de la performance globale
- Focaliser sur l'accident majeur (zéro défaut) et faire le lien sécurité des installations/sécurité des personnes
- S'accorder sur les messages essentiels, notamment les attentes en termes de comportement, tenir un discours responsabilisant (la sécurité, c'est votre santé et celle des parties prenantes)

Donner à la sécurité la place qui lui revient dans l'organisation et le management, et la piloter au quotidien

Synthèse des Bonnes Pratiques Directeurs d'usine

- Intégrer la sécurité à tout projet, ne pas la gérer à part, éviter le budget sécurité séparé de l'opérationnel
- Placer la sécurité en priorité : commencer toute réunion ou toute prise de poste par un point sécurité, l'afficher partout et tout le temps
- Savoir sauvegarder la sécurité quelles que soient l'importance et l'urgence des autres préoccupations
- Élaborer collectivement le plan d'action sécurité, définir les indicateurs et les suivre régulièrement
- S'assurer de l'adhésion et de l'implication de toute la ligne managériale
- Garantir l'information initiale (accueil sécurité) de tout intervenant sur le site et la formation adaptée des personnels
- Bien définir les rôles : la sécurité est de la responsabilité de tous, HSE est un support et pas le premier responsable de la sécurité
- Donner à la filière HSE un pouvoir de contrôle, un devoir d'alerte et un rôle de recours
- S'assurer que le responsable HSE est dans le CoDir, indépendant de la filière opérationnelle et qu'il est associé à toutes les prises de décision qui pourraient impacter la sécurité
- Garantir que toute alerte justifiée puisse s'exprimer et être prise en compte
- Contractualiser avec les équipes des objectifs sur la sécurité
- S'assurer que toutes les déclarations d'événements du site soient portées à la connaissance du management et que l'analyse soit validée par la direction
- S'assurer que les outils réglementaires sont utilisés de manière constructive et non pas comme une simple obligation (le document unique, le CHSCT, etc.)
- Choisir les managers en fonction de leur aptitude à comprendre et faire évoluer les comportements

Quelques difficultés

- Trop incarner la responsabilité peut déresponsabiliser le management intermédiaire
- La qualité peut pomper le leadership au détriment de la sécurité des personnes et des installations

Faire partager la vision sécurité : influencer, convaincre et favoriser la remontée de l'information

Synthèse des Bonnes Pratiques Directeurs d'usine

- Faire partager diagnostic et objectifs, lutter contre les attitudes fatalistes, impulser une dynamique d'amélioration commune
- Utiliser des messages chocs (la sécurité est un devoir plus qu'une priorité, la prévention de l'accident majeur conditionne la survie de l'entreprise)
- Entretenir la mémoire des accidents passés
- Clarifier le message sécurité, alléger (ne pas noyer sous l'information), répéter, surveiller le risque de surabondance de règles
- Privilégier la dynamique de progrès aux résultats seuls et donner des objectifs atteignables
- Réactiver la vision par des actions concrètes : campagnes spécifiques, journée sécurité, semaine exclusivement sécurité, REX externe, exercices
- Utiliser des moyens exotiques pour frapper les esprits (troupe de théâtre, etc.)
- Recevoir personnellement les nouveaux arrivants pour les briefier sur la sécurité
- N'oublier personne (CDD, intérim, prestataires)
- Pratiquer l'inter-comparaison avec les meilleurs sites et l'échange de bonnes pratiques
- Mettre en confiance pour faire en sorte que tout écart individuel ou d'équipe soit rapporté
- Mettre à disposition et promouvoir un outil informatique permettant de remonter les bons réflexes sécurité : situation dangereuse, proposition d'amélioration etc.

Quelques difficultés

- Interférences entre objectifs sécurité et autres préoccupations : sociales, économiques, perte de compétence, centralisation
- L'absence d'accident peut conduire à une démobilisation
- L'inflation des exercices peut conduire à la démobilisation voire à une non prise de conscience de la situation réelle

Être crédible : exemplarité et cohérence

Synthèse des Bonnes Pratiques Directeurs d'usine

- Exiger la transparence pour tous et l'appliquer à ses propres décisions
- Prendre la décision d'arrêter pour raisons de sécurité et investir le responsable HSE de ce pouvoir
- Impliquer autant que possible les représentants du personnel (CHSCT, Délégués du Personnel,...)
- Savoir concilier réactivité et pertinence dans la prise de décision, réfléchir avant d'agir pour éviter les blocages et traiter les causes profondes
- Veiller à la prise en compte rationnelle de chaque risque (le risque le plus grave/probable n'est pas toujours celui que l'on croit, savoir remettre les choses à leur place)
- Savoir réinterroger les processus de décision, notamment en cas d'incompréhension (OSRDE)

Quelques difficultés

- Risque de vulnérabilité si le responsable HSE dépend du directeur industriel

PRINCIPE
P5

Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale

Synthèse des Bonnes Pratiques Directeurs d'usine

- Donner des objectifs communs, fédérateurs
- Encourager les démarches de progrès à caractère transverse
- Croiser les objectifs (exemple donner à la maintenance des objectifs sur la production)
- Veiller à la cohérence et l'homogénéité des exigences (EE et DO par exemple, encadrement et terrain, production et maintenance, *etc.*)
- Concevoir des mises en situation d'urgence qui impliquent l'ensemble des équipes (POI, PUI, PPI,...)
- Créer des événements fédérateurs (journée sécurité, semaine sécurité)
- Organiser des échanges ponctuels de personnel (« vis ma vie » une journée)
- S'appuyer sur la restitution des audits pour activer la prise de conscience collective

PRINCIPE
P6

Être présent sur le terrain pour observer, écouter, communiquer efficacement

Synthèse des Bonnes Pratiques Directeurs d'usine

- Prendre le temps pour aller sur le terrain, se fixer pour soi-même et pour le management des objectifs quantitatifs
- S'assurer que les injonctions sont assimilables au niveau du terrain, repérer les difficultés de mise en œuvre des actions, repérer et désamorcer les contre-messages
- Rencontrer périodiquement les équipes pour parler sécurité
- Faire des visites de terrain au contact des opérationnels sur leur poste de travail, être attentif au flux de remontée des incidents, aux choses qui ne vont pas même aux « petites choses » et à leur récurrence, et savoir repérer et encourager les Bonnes Pratiques
- Se déplacer sur les lieux des accidents et rencontrer les victimes

Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste

Synthèse des Bonnes Pratiques Directeurs d'usine

- Privilégier la reconnaissance positive
- Indexer la part variable de la rémunération de l'encadrement sur l'investissement sécurité et la performance globale en sécurité
- Organiser des challenges sécurité sur la tenue des chantiers
- Récompenser la prise d'initiative et sa mise en œuvre (boîte à idées, système de suggestions)
- S'assurer que le comportement sécurité des opérateurs et managers est pris en compte dans leur évaluation
- Récompenser la performance collective par des événements festifs (restaurant, invitations spectacles, événements sportifs)
- Accompagner plutôt que sanctionner les écarts, ne sanctionner que la négligence ou la violation (acte conscient et délibéré)
- Définir l'inacceptable et une graduation des sanctions
- La sanction est le geste ultime à n'utiliser qu'en cas d'extrême nécessité (risque de non transparence), elle doit être incontestable et il faut savoir tenir la position malgré les résistances
- Ne pas individualiser la responsabilité sauf en cas de faute avérée
- En cas de suspicion de faute, rencontrer rapidement l'auteur de l'écart, d'abord pour essayer de comprendre avant de juger
- Veiller à traiter équitablement toutes les populations (terrain et encadrement, personnel d'entreprise et prestataires, etc.)

Quelques difficultés

- Si sanction avant l'analyse des causes, risque de blocage : le personnel ne parlera plus
- Importance de communiquer sur la sanction

Chef de Projet Construction, bonnes idées et mises en garde

P1 PRINCIPLE

Créer la vision sécurité (en cohérence avec les valeurs et les principes de management)

Synthèse des Bonnes Pratiques Chefs de projet construction

- Définir très tôt une politique sécurité pour le projet en cohérence avec celle de l'entreprise et la faire valider par la direction
- Travailler en équipe pour construire une vision partagée : valeurs, objectifs, rôle et responsabilités, stratégie (dans un atelier, par exemple)
- Veiller à la clarté de la politique (exemple : pas plus de 10 fondamentaux)
- Intégrer les aspects psychosociaux
- S'appuyer (si elle existe) sur la charte liant DO et prestataires (qualité, formation, sécurité, conditions de travail)
- Utiliser le benchmark HSE pour s'aligner sur les meilleurs projets

Quelques difficultés

- Pour les sites en exploitation, l'ingénierie et les entreprises intervenantes doivent respecter les valeurs de l'exploitant
- Divergence de vision DO et EE
- Charte trop théorique, pas lisible par tous

Donner à la sécurité la place qui lui revient dans l'organisation et le management, et la piloter au quotidien

Synthèse des Bonnes Pratiques Chefs de projet construction

- Intégrer très tôt les objectifs HSE à la conception, assurer la cohérence de la logistique (exemple : « la conception la plus simple et la moins dangereuse possible »)
- Présenter la sécurité comme une composante essentielle de la réussite du projet (une des branches de l'étoile, un des doigts de la main)
- Soigner la qualité de la logistique et de la planification qui conditionnent la réussite du projet dans tous les domaines y compris la sécurité
- Établir clairement les responsabilités :
 - chacun doit intégrer la composante sécurité à son niveau de responsabilité
 - éviter de distinguer un budget sécurité qui déresponsabiliserait les opérationnels (sauf éventuellement pour la communication), mais prévoir dans les charges opérationnelles toutes les activités nécessaires à la sécurité
 - Positionner la filière HSE en vérification de la prise en compte des besoins et appui à la gestion des risques par les opérationnels
- Désigner très tôt au sein de l'équipe projet un responsable (ou animateur) HSE reconnu pour sa compétence, créer un comité transverse sur lequel il pourra s'appuyer pour déployer le programme d'action (désigner des responsables par objectif)
- Impliquer l'animateur sécurité dans les réunions de coordination-planification, le considérer comme une aide à l'organisation du travail (voire adjoint au chef de projet)
- Organiser un comité hebdomadaire sécurité pour le suivi (indicateurs, points forts, points faibles), y associer au moins un opérateur de terrain.
- Mettre en place des correspondants HSE dans tous les métiers intervenants et les fonctions support
- Démarrer les réunions de coordination et les reportings, les supports de communication d'avancement du projet par le point sécurité
- Réserver du temps pour la formation ou l'entraînement (5 à 10%)
- Réaliser des enquêtes sur la perception de la sécurité du chantier par les équipes de terrain et plus largement sur le management du HSE et en tirer des enseignements

Quelques difficultés

- Attention au risque de contraction des ressources au fil du projet
- Le management tend à privilégier la production, impératif de le convaincre
- Attention à ne pas « rogner » sur les provisions HSE pour les impératifs opérationnels
- Attention à ne pas se décharger de ses responsabilités sur l'animateur HSE (qui garde son rôle de support)
- Attention à la routine : démarrer systématiquement une réunion par la sécurité peut devenir « après la sécurité, on passe aux choses sérieuses »

Faire partager la vision sécurité : influencer, convaincre et favoriser la remontée de l'information

P₃ PRINCIPLE

Synthèse des Bonnes Pratiques Chefs de projet construction

- Définir un plan de communication en phase de conception. Les premiers mois sont décisifs
- Former le personnel à reconnaître les dangers
- Organiser une formation spécifique pour les cadres à l'identification, à l'analyse des risques et au management de la sécurité (y compris législation et responsabilité pénale) et à une communication adaptée aux interlocuteurs
- Afficher la politique ou charte et les objectifs dans les bureaux et sur le terrain (ateliers, chantiers)
- Utiliser des messages simples et répétés (exemple : « terminer sans accident, minimiser la complexité », utiliser le dessin plutôt que le texte, utiliser l'humour
- Produire une carte réflexe ou un livret d'accueil donné aux EE (Principales règles, priorités, matérialisation politique sécurité)
- Communiquer régulièrement sur les résultats et le REX des événements internes ou d'autres chantiers
- Saisir les opportunités pour communiquer sur la sécurité (exemple : s'appuyer sur la visite d'un directeur, journée mondiale de la sécurité)
- Inviter chaque entreprise à s'approprier et décliner le plan d'action sécurité, à prendre une initiative qui va dans le sens des objectifs fondamentaux du projet, ou définir avec elle des objectifs communs
- Demander à chaque chef d'équipe de collecter les situations à risque et les bonnes pratiques pour les partager en comité HSE
- Faire de la sécurité positive : mettre en évidence ce qui va bien. Commencer par ce qui va bien, aborder ce qui a progressé et terminer par ce qui va mal
- Créer un climat de confiance par sa disponibilité et son écoute afin de favoriser la remontée des informations
- Organiser la présence sur les chantiers des agents de prévention pour accompagner la déclinaison des objectifs sécurité, vérifier le respect des consignes et leur adaptation aux problématiques locales
- Mettre à disposition des outils de collecte des constats accessibles à tous, organiser et traiter les données qui en découlent pour restituer les résultats
- Mettre à disposition des systèmes de recours de signalement d'écarts ou de difficultés protégeant les individus (numéro vert)
- S'appuyer sur la dynamique de groupe pour diffuser des comportements sécurité : convaincre un nombre suffisant (commencer par les plus réceptifs et les plus influents) facilite la généralisation
- Rencontrer la direction des entreprises les moins performantes pour échanger sur les difficultés et décliner à tous les niveaux de responsabilité jusqu'au chantier
- Demander à chaque chef de chantier une visite systématique à l'ouverture du chantier (15 mn pour fixer le standard, communiquer sur la sécurité), chaque intervenant doit voir son responsable sur le terrain tous les jours
- Demander à chaque chef de chantier un briefing sécurité hebdomadaire afin de corriger les situations à risque
- Utiliser la pédagogie par les pairs (les gens de terrain parlent aux gens de terrain)

Quelques difficultés

- L'excès de règles pour les intervenants
- Trop peu de personnes, notamment chez les prestataires, peuvent accéder à une vision globale
- Difficulté à faire remonter les bonnes pratiques du terrain (ce qui va bien ne remonte pas)
- Problème pour les grands chantiers lié à la diversité des langues et des cultures (formation spécifique des managers)
- Il ne suffit pas de recopier les exigences réglementaires pour construire les plans d'action (risque de ne pas être assez concret, pragmatique)
- Il ne faut pas considérer qu'une analyse globale suffit à couvrir toutes les situations particulières. Par exemple, il faut éviter d'accepter une analyse de risques générique en guise d'analyse des risques d'une tâche qui doit relever d'une analyse spécifique

P4 RINCIPE

Être crédible : exemplarité et cohérence

Synthèse des Bonnes Pratiques Chefs de projet construction

- Évaluer les managers sur leurs performances sécurité
- Démontrer au quotidien son intolérance aux petits écarts
- Montrer que l'on privilégie la sécurité (réactivité, arrêt de chantier par alerte sécurité, investissement)
- S'assurer de l'applicabilité des règles pour chaque entreprise compte tenu de la spécificité des métiers
- Veiller à ce que les conditions de vie, d'hébergement du personnel soient cohérentes avec les règles internes au chantier. Créer des conditions de confiance en respectant les spécificités culturelles (Par exemple : norme SA8000¹)
- Encourager le signalement des situations dangereuses par la réactivité dans le traitement des problèmes

Quelques difficultés

- Difficulté à trouver des managers ou des fonctionnels HSE aux compétences suffisantes pour couvrir l'ensemble des domaines du risque
- Attention au non respect des règles par les responsables en cas d'aléa, de glissement de planning, situation complexe (exemple : gestion des interfaces)

P5 RINCIPE

Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale

Synthèse des Bonnes Pratiques Chefs de projet construction

- Diffuser largement les outils de coordination (planning journalier, programme de travail hebdomadaire, plan d'occupation des espaces)
- Organiser un forum sécurité au départ du projet puis renouveler tous les 3 à 6 mois
- Insister sur la responsabilité collective des résultats
- Organiser des groupes de travail sur les problématiques identifiées par les visites de chantier
- S'attacher à utiliser des méthodes homogènes ou cohérentes sur tous les chantiers pour favoriser l'adhésion et la capitalisation
- Associer systématiquement les prestataires aux analyses d'événement les concernant
- Développer la notion de famille HSE transverse à toutes les entreprises (cohésion, tenues homogènes)
- Fusionner ponctuellement sur un chantier les équipes HSE, DO et prestataires pour analyser et rechercher des solutions ensemble
- Développer un partenariat avec les entreprises prestataires et les ETT pour fidéliser les intervenants et ainsi favoriser l'appropriation des méthodes et le partage des objectifs
- Gérer le risque spécifique aux intérimaires ou CDD lorsque leur proportion dépasse un certain seuil

Quelques difficultés

- Difficulté avec les intervenants ponctuels (interventions de courte durée, intérimaires)

P6 RINCIPE

Être présent sur le terrain pour observer, écouter, communiquer efficacement

Synthèse des Bonnes Pratiques Chefs de projet construction

- Former les managers aux visites de chantier afin d'obtenir une vision partagée des exigences
- Instaurer une réunion périodique sur le terrain par équipe (restitution REX et résultats, démarches de progrès, évolution du chantier et des risques)
- Établir un programme de visites sécurité par zone du chantier avec identification préalable des points clés à vérifier
- Faire un retour des bilans des observations au niveau du terrain de manière régulière et pragmatique

¹Standard de conditions de travail décentes. Voir le lien : <http://www.sa-intl.org/>

P7 PRINCIPE

Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste

Synthèse des Bonnes Pratiques Chefs de projet construction

- Organiser des challenges, donner des récompenses concrètes et utiles, adaptées à la population concernée (exemple : carte téléphonique, bons d'achat)
- Penser à récompenser le professionnalisme, l'initiative, la qualité des méthodes de l'organisation plutôt que le résultat
- Favoriser la collecte et le partage des bonnes pratiques par banque de données intranet
- Valoriser les réussites individuelles par une communication nominative
- Organiser des forums où les prestataires présentent leurs bonnes pratiques : reconnaissance
- Utiliser des messages choc : « on préfère vous exclure que de ne pas vous protéger (ou accepter que vous puissiez ne pas vous protéger) »
- Définir et faire connaître les quelques règles inviolables qui pourraient conduire à la sanction maximale (exemple : exclusion du chantier), définir une gradation, des plans d'accompagnement pour une remise à niveau

Quelques difficultés

- Difficulté avec la récompense des entreprises, plus délicate que celle des individus
- Évaluer uniquement sur les résultats peut être perçu comme injuste par certaines personnes, certaines entreprises, il faut donc penser à encourager les bonnes pratiques

Chef d'Arrêt Maintenance, bonnes idées et mises en garde

P1 PRINCIPE

Créer la vision sécurité (en cohérence avec les valeurs et les principes de management)

Synthèse des Bonnes Pratiques Chefs d'arrêt maintenance

- Décliner la vision sécurité de l'unité dans les objectifs et les méthodes de l'arrêt
- S'appuyer sur la charte signée entre entreprise et prestataires si elle existe
- Partager avec ses collaborateurs les valeurs et les principes qui guideront le management de l'arrêt (exemple : la sécurité des personnes intervenant sur l'arrêt est une condition nécessaire pour assurer la sûreté et la disponibilité)

P2 PRINCIPE

Donner à la sécurité la place qui lui revient dans l'organisation et le management, et la piloter au quotidien

Synthèse des Bonnes Pratiques Chefs d'arrêt maintenance

- Anticiper la prise en compte des aspects sécurité, associer le support HSE au stade de la préparation, définir des objectifs sécurité dans la préparation de l'arrêt
- Veiller à organiser autant que possible des visites sur le terrain au stade de la préparation pour améliorer la pertinence des modes opératoires
- Associer les prestataires aux choix techniques afin d'assurer la meilleure adhésion
- Établir et afficher clairement les responsabilités, positionner le métier sécurité comme fonction support. Partager avec les prestataires sur les responsabilités respectives en matière de sécurité
- Choisir une organisation qui garantisse la connaissance du terrain et la proximité des opérationnels pour les spécialistes sécurité (exemple : détacher des agents sécurité fonctionnels dans les métiers opérationnels)
- Établir un plan d'action sécurité avec des pilotes, des contributeurs et animateurs, un reporting régulier (suivi d'actions et d'indicateurs)
- Soigner la visite préalable réglementaire afin qu'elle permette réellement à l'équipe intervenante de prendre en compte le contexte et les risques du chantier
- Systématiser le Point Sécurité sur chaque réunion journalière du pilotage de l'arrêt (activités sensibles, conduite à tenir) ; Exemple : le premier intervenant est l'animateur sécurité, les 10 premières minutes concernent la sécurité
- Intégrer systématiquement un point sécurité aux reportings périodiques de l'équipe d'arrêt vers la direction
- Ajuster le turn-over : trouver le bon compromis pour contrer les habitudes tout en garantissant les compétences
- Prendre en compte l'éventuelle difficulté d'adaptation de certains intervenants compte tenu notamment de la diversité des pratiques des différents donneurs d'ordres (exemple : éviter les spécificités inutiles, travailler à la convergence des règles et des méthodes des entreprises utilisatrices)
- Construire les plans de prévention pour répondre d'abord au besoin des intervenants au regard des risques du chantier et non pas comme une simple réponse à une exigence réglementaire
- Définir des points d'arrêt avec, pour les activités les plus sensibles, validation par le chef de projet des mesures de prévention et du démarrage de l'activité (exemple : tirs gammagraphiques)
- Veiller à préserver la sérénité du personnel en gérant la pression venant d'en haut sur la durée du chantier

Quelques difficultés

- La sécurité et la disponibilité des installations sont souvent au premier rang des préoccupations quotidiennes du management supérieur, c'est l'accident qui réveille la priorité sécurité des personnes
- La durée de l'arrêt est une contrainte généralement fixée très tôt, avant la préparation détaillée et l'intégration des aspects sécurité
- Tendance à l'appauvrissement des compétences chez le donneur d'ordres comme chez le prestataire (renouvellement des populations)



Faire partager la vision sécurité : influencer, convaincre et favoriser la remontée de l'information

Synthèse des Bonnes Pratiques Chefs d'arrêt maintenance

- Utiliser les réunions de coordination avec les prestataires avant l'arrêt pour présenter les objectifs sécurité et partager sur les problématiques du chantier
- Assurer la vulgarisation de la vision et des principes pour les rendre accessibles à tous
- Assurer la cohérence des messages et la clarté des informations, afficher des objectifs crédibles
- Garantir une formation suffisante de tous les intervenants en adaptant les messages aux besoins et aux capacités des individus (exemple : séance de formation à l'accueil, questionnaire sur les points clés)
- Impliquer les responsables des entreprises prestataires dans la déclinaison des messages (exemple : prise en charge de l'animation de l'accueil sécurité avec les supports fournis par le donneur d'ordres)
- Répéter régulièrement des messages simples
- Mettre à disposition des systèmes d'information pour collecter les écarts ou suggestions et consulter les éléments de REX
- Définir les familles d'événements de type presqu'accident pour lesquels l'analyse doit être systématique (exemple : risque électrique, anoxie, levage, chute de hauteur). Traiter l'analyse de ces presqu'accidents avec les mêmes outils que les accidents (analyse FHOS, compte-rendu)
- Instaurer des gestes systématiques, des méthodes qui renforcent la maîtrise de la sécurité (pré-job briefing ou pré-job meeting, minute d'arrêt...)
- Missionner à tour de rôle des intervenants pour, en plus de leur activité habituelle, rechercher les situations dangereuses, repérer les écarts et reconnaître les difficultés de respect des exigences (exemple : « l'homme de la quinzaine » aura un entretien d'une heure avec son chef d'équipe pour lui restituer ses constats)

Quelques difficultés

- Difficulté de transmission du message et d'adhésion avec les personnels hors heures ouvrables (présence de l'encadrement)
- Usure de la vigilance, de l'attitude interrogative par l'habitude
- Difficulté à collecter les petits écarts, les presqu'accidents

Être crédible : exemplarité et cohérence

Synthèse des Bonnes Pratiques Chefs d'arrêt maintenance

- Être soi-même irréprochable dans le respect des règles de sécurité, assumer la responsabilité globale (360°), être à la fois animateur et à l'écoute, savoir se remettre en cause en fonction de l'évolution du projet, avoir un recul suffisant pour conserver un regard critique sur le travail des collaborateurs
- Veiller à élaborer et argumenter les décisions pour éviter tout malentendu sur la prise en compte de la sécurité (exemple : commission en cas d'aléa où toutes les parties prenantes sont représentées, diffusion des comptes-rendus avec argumentaire)
- Assurer un état exemplaire des installations industrielles pour inspirer des comportements de rigueur et renforcer la crédibilité des objectifs de sécurité
- Démontrer le sérieux du donneur d'ordre par la clarté des organisations, l'efficacité de la logistique, ceci renforce également la crédibilité des objectifs de sécurité
- Confier une étude technique des postes de travail à un organisme spécialisé (INERIS ou autre)
- Savoir prendre le temps de s'arrêter pour parler sécurité ou pour traiter un dysfonctionnement
- Être intransigeant sur le respect de la réglementation du travail, notamment les horaires
- Savoir écouter un prestataire qui demande un délai supplémentaire pour garantir la sécurité de son chantier (exemple : entraînement des opérateurs à une opération délicate)
- Soigner la propreté des espaces d'accueil et des servitudes (hébergement, repas, sanitaires) pour démontrer le soin apporté aux conditions de vie des intervenants (respect de la personne, facteur d'influence sur le travail) et l'attention accordée aux aspects hygiène et sécurité
- Intégrer dans l'équipe d'arrêt, en tant que responsables de zones, des membres du collège de direction de l'unité (secondés par des techniciens pour garantir la compétence terrain)
- Savoir adapter la règle au niveau de risque afin de concilier prévention du risque et conditions de travail (pénibilité, confort, stress) ; exemple : ajuster des critères de port d'EPI en fonction des phases de l'arrêt et du niveau d'exposition
- Être réactif dans la prise en compte des remarques du terrain et faire un retour systématique aux émetteurs sur les suites données

Quelques difficultés

- Attention au premier réflexe qui est toujours de donner la priorité à la maîtrise de la durée
- La prévention d'un risque peut générer un autre risque, ne pas surestimer certains risques pour en négliger d'autres.

Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale

Synthèse des Bonnes Pratiques Chefs d'arrêt maintenance

- Faire des revues de projets par domaine au stade de la préparation avec les entreprises prestataires (maître d'œuvre avec ses sous-traitants)
- Utiliser et valoriser autant que possible la compétence sécurité des entreprises extérieures, leur savoir-faire plutôt que de vouloir leur imposer des règles « maison » qui risquent d'être inadaptées à leurs spécificités
- Organiser durant l'arrêt une réunion périodique (exemple : hebdomadaire) avec les responsables d'EE pour échanger sur les objectifs et les résultats et partager les problématiques du terrain
- Convaincre les exploitants de l'importance de leur rôle d'information à l'égard des intervenants de maintenance lors de la délivrance des régimes d'intervention (importance des mises en garde sur les risques du process, sur le REX de précédentes mises à disposition de circuits)
- Organiser des audits de chantier en commun avec des représentants du donneur d'ordre de l'entreprise maître d'œuvre et s'il y a lieu les entreprises sous-traitantes ou de travail temporaire
- Analyser les accidents ou presque-accidents en groupe élargi aux collègues de la victime et aux membres du CHSCT (pas seulement l'accidenté, son encadrement et les préventeurs)

Être présent sur le terrain pour observer, écouter, communiquer efficacement

PRINCIPE P6

Synthèse des Bonnes Pratiques Chefs d'arrêt maintenance

- Établir un programme de visite sur le terrain pour les principaux responsables de l'unité et du projet (exemple : des quotas pour les membres de la direction et l'encadrement)
- Associer aux visites des responsables des entreprises intervenantes et des représentants du terrain
- Établir un ou plusieurs canevas d'audit (référentiel d'exigences) et les faire connaître (exemple : un canevas par métier, un référentiel propreté chantier)
- S'appuyer sur l'enseignement des grands événements passés pour marquer les esprits des intervenants
- Savoir faciliter l'accès des dirigeants des entreprises prestataires ou des médecins du travail (processus accueil allégé, accompagnement) pour leur permettre d'effectuer des visites terrain

Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste

PRINCIPE P7

Synthèse des Bonnes Pratiques Chefs d'arrêt maintenance

- Sélectionner les EE en fonction de leurs résultats sécurité, gratifier celles qui progressent d'un bonus (mieux-disance)
- Organiser un challenge sécurité à partir des comptes-rendus de visites de chantier (exemple : récompenser chaque semaine les meilleurs chantiers, ou à la fin la meilleure entreprise de l'arrêt)
- Savoir féliciter quelqu'un pour avoir exercé un droit de retrait justifié ou émis une alerte
- Récompenser collectivement l'investissement ou les performances sécurité du projet par des événements festifs ou des cadeaux destinés à tous les acteurs
- Savoir reconnaître la responsabilité de l'encadrement dans les écarts observés au niveau du terrain (lettre de rappel à l'encadrement plutôt qu'à l'intervenant qui n'a fait qu'exécuter un ordre ou n'avait pas l'information nécessaire). Sauf éventuellement pour les manquements graves qui pourraient créer un danger imminent, il est généralement préférable de s'adresser au responsable de l'entreprise plutôt qu'à l'intervenant
- Sanctionner la négligence : « On respecte le droit à l'erreur... mais pas deux fois ! »
- Avoir un code de graduation de la sanction en fonction de la gravité de l'écart (conséquences réelles ou potentielles, comportement inadapté ou dangereux, volontaire ou non), exemple : entretien avec le hiérarchique immédiat, avec le manager, courrier

Quelques difficultés

- Le donneur d'ordre a peu de moyens de sanction de l'intervenant prestataire (sauf interdiction d'accès)
- Difficulté à appliquer un bonus/malus sur les contrats (risque d'affolement du prestataire en cas de perspective malus)

Animateur HSE, bonnes idées et mises en garde

P1 PRINCIPE

Créer la vision sécurité (en cohérence avec les valeurs et les principes de management)

Synthèse des Bonnes Pratiques Animateurs HSE

- S'approprier la politique sécurité émanant de la direction de l'entreprise et animer sa déclinaison au niveau de l'unité (travail collégial au niveau direction ou encadrement et validation par le DU)
- Approfondir le diagnostic sur l'efficacité du système de management de la sécurité, évaluer la perception par le terrain du positionnement sécurité de la direction
- Préciser les attentes, fondées sur le diagnostic, en termes d'évolution des comportements et de culture sécurité.

P2 PRINCIPE

Donner à la sécurité la place qui lui revient dans l'organisation et le management, et la piloter au quotidien

Synthèse des Bonnes Pratiques Animateurs HSE

- Préparer et éventuellement animer un comité sécurité présidé par la direction avec la participation des principaux responsables de l'unité pour l'élaboration et le suivi du plan d'action sécurité
- Préparer la revue de direction annuelle sur la sécurité
- Être point de repère, source d'information thématique (risques émergents par exemple) pour les managers, voire les former à leurs risques spécifiques et plus largement à tous les risques (Risque chimique, radiologique, TMS, CMR, ...)
- Repérer les zones de difficultés du management, l'alerter et l'accompagner
- Aider le management à prendre du recul, à mûrir ses décisions
- Veiller à ce que tous les reportings périodiques de l'unité, des services comportent un volet sécurité

Quelques difficultés

- Démobilisation du fait du faible taux de fréquence

P3 PRINCIPE

Faire partager la vision sécurité : influencer, convaincre et favoriser la remontée de l'information

Synthèse des Bonnes Pratiques Animateurs HSE

- Élaborer un plan de communication structuré, pour rappeler les objectifs généraux, accompagner le plan d'action et illustrer au quotidien en s'appuyant sur les supports les plus visibles
- Former les managers de première ligne au pilotage de la sécurité et assurer un compagnonnage des nouveaux chefs d'équipe
- Diffuser des guides synthétiques, des aide-mémoires pour les opérateurs de terrain rappelant les messages essentiels (exemple : les 10 règles d'or)
- Organiser l'accueil sécurité des nouveaux arrivants et des prestataires (exemple : entretien individuel, journée sécurité, contrôle des connaissances, livret d'accueil, compagnonnage)
- Utiliser l'émotionnel pour faire passer les messages, pour renouveler la vision : images chocs (accidents « *gore* »), histoire « ça peut vous arriver », humour
- Organiser des événements pour communiquer sur la sécurité (journée annuelle, mois de la sécurité ...)
- Inviter des personnalités extérieures pour parler sécurité et renvoyer la perception du site par l'externe
- Veiller à ce que les messages diffusés soient bien compréhensibles par le terrain : utiliser un langage simple (si problème d'illettrisme : dessins, vidéo ...)
- Éviter la routine, communiquer régulièrement mais avec pertinence
- Collecter les données tout de suite après événement, mais faire l'analyse des causes à froid (48h de délai par exemple) pour éviter les interférences de l'émotionnel
- Alléger le formalisme des analyses, le circuit de signature des analyses d'accident, raccourcir les délais de traitement/mise en œuvre des solutions

Quelques difficultés

- Partenariat avec CHSCT à privilégier, mais risque d'interférences avec revendications sociales : certains membres du CHSCT peuvent être sur la défensive, éventuellement influencés par des relations conflictuelles OS/direction

P4 PRINCIPE

Être crédible : exemplarité et cohérence

Synthèse des Bonnes Pratiques Animateurs HSE

- S'impliquer personnellement dans le plan d'action sécurité, choisir les actions à fort enjeu
- Être un trait d'union entre le message de la direction et sa mise en œuvre, avoir un rôle de facilitateur (être « dans les rouages »)
- En cas de décision de la direction d'arrêter la production pour sauvegarder la sécurité, contribuer à la formalisation des constats pour donner du sens à la décision (la faire accepter par les opérationnels)
- Veiller à ce que tout acteur, quelle que soit sa position hiérarchique, ait la possibilité d'alerter ou d'arrêter des travaux pour raison de sécurité et encourager toute action dans ce sens
- Proposer des moyens favorisant le bien-être au travail (espace santé), organiser des actions de prévention avec des compétences externes (ergonomes, kinésithérapeutes, médecins)
- Être réactif dans la diffusion de l'information notamment en REX des accidents et presque-accidents
- Prendre en compte les remarques du CHSCT (organiser des pré-visites pour avoir des réponses concrètes à apporter)
- S'assurer que la vision de l'inspection du travail, de la DRIRE et celle des managers du site sont cohérentes

P5 RINCIPE

Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale

Synthèse des Bonnes Pratiques Animateurs HSE

- Fédérer autour des métiers de la prévention pour avoir un message homogène (préventeurs, médecins, infirmières, psychologues du travail, ergonomes)
- Proposer des thèmes d'actions ou de prévention fédérateurs
- Favoriser la mise en place d'un réseau sécurité autonome avec des représentants des différents métiers pour partager et traiter les difficultés, partager et développer les bonnes pratiques
- Veiller à la bonne coordination des différentes entités (favoriser la synergie, stimuler les retardataires pour éviter la contre-exemplarité)
- Associer des représentants des entreprises prestataires aux comités sécurité et à l'analyse des événements
- Veiller à l'implication du CHSCT, des médecins du travail, dans le PAS, les analyses

P6 RINCIPE

Être présent sur le terrain pour observer, écouter, communiquer efficacement

Synthèse des Bonnes Pratiques Animateurs HSE

- Être sur le terrain au quotidien
- Former les managers à l'observation des situations et des comportements et aux échanges sur le terrain
- Faire des visites régulières sur le terrain accompagné du directeur de site, utiliser les informations remontées du terrain comme thèmes de discussion avec les opérationnels
- Définir et programmer différents types de visites adaptées au contexte (équipes d'astreinte, période d'arrêt, fonctionnement normal), collecter et exploiter les données, assurer le suivi et communiquer sur les évolutions

Quelques difficultés

- Attention à ce que le personnel n'assimile pas la présence sur le terrain à du « flicage »
- Attention aussi au risque de dévoiement par le management (faire tourner le compteur, mais sans respecter le fond), c'est-à-dire au risque de privilégier le quantitatif (nombre d'audits sur le terrain) au détriment du qualitatif

P7 RINCIPE

Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste

Synthèse des Bonnes Pratiques Animateurs HSE

- Définir et diffuser une liste d'actions inacceptables et les sanctions correspondantes : ligne rouge ; si franchissement de cette ligne : sanction immédiate
- Si écart des intervenants extérieurs : vérifier qu'ils ont bien reçu l'accueil, les plans d'action...remonter avec leur attaché HSE à leur siège pour parler performance humaine
- Donner une note HSE dans l'évaluation des Entreprises Extérieures
- Concevoir des systèmes de récompense des bonnes suggestions : argent (au prorata ou non du salaire), bons d'achat, heures sécurité, objet symbolique
- Récompenser les actions plutôt que les résultats
- Mettre en valeur les bonnes pratiques : animations, témoignages, challenges intersites avec prime, communication dans le journal interne
- Avoir un rôle de modérateur de l'impulsivité de la direction en cas de perspective de sanction, lui rappeler la réalité du terrain et prendre en compte la perception de la décision par le terrain

Quelques difficultés

- La sanction trop rapide peut entraîner un blocage réactionnel des remontées
- Il faut communiquer, expliquer la sanction

Chef d'équipe, bonnes idées et mises en garde

P1 PRINCIPE

Créer la vision sécurité (en cohérence avec les valeurs et les principes de management)

Synthèse des Bonnes Pratiques Chef d'équipe

- Faire le lien entre les objectifs de la direction et la réalité du terrain
- S'impliquer dans l'élaboration des décisions de la direction

Quelques difficultés

- Il n'est pas toujours possible d'intervenir en amont : par exemple, les chefs d'équipe peuvent ne pas être associés à l'élaboration des plans stratégiques ou des politiques

P2 PRINCIPE

Donner à la sécurité la place qui lui revient dans l'organisation et le management, et la piloter au quotidien

Synthèse des Bonnes Pratiques Chef d'équipe

- Débuter la réunion hebdomadaire, journalière, le briefing par un point sécurité
- Répéter les messages essentiels soulignant que la sécurité est une priorité
- Stimuler la curiosité des opérateurs pour les inciter à détecter les anomalies
- Impliquer les opérateurs dans l'évaluation des pratiques en termes de sécurité
- S'appuyer systématiquement sur les plans de prévention ou autres supports pour valoriser la gestion de la sécurité

P3 PRINCIPE

Faire partager la vision sécurité : influencer, convaincre et favoriser la remontée de l'information

Synthèse des Bonnes Pratiques Chef d'équipe

- Veiller à la clarté des objectifs et des consignes, réduire leur volume pour faciliter leur bonne prise en compte
- Accompagner chaque nouvel embauché pour s'assurer de son imprégnation de la culture sécurité
- Instaurer un climat de confiance par l'écoute et assurer un suivi et un retour pour favoriser la remontée d'informations

Quelques difficultés

- Attention à s'assurer d'obtenir le soutien de sa hiérarchie dans ses actions sécurité
- Attention à ne pas laisser son équipe adopter une attitude systématiquement critique vis-à-vis des décisions du management en termes de sécurité sans être force de proposition
- Il est parfois difficile de construire un climat de sécurité dans la continuité face à un contexte en perpétuelle évolution : turn-over des personnels intervenants, contraintes de temps, impondérables du terrain...

P4 RINCIPE

Être crédible : exemplarité et cohérence

Synthèse des Bonnes Pratiques Chef d'équipe

- Gagner et entretenir son statut de leader auprès de ses équipiers en se montrant toujours moteur et ambitieux sur les questions de sécurité et en privilégiant systématiquement celle-ci face aux autres enjeux
- Faire remonter au management les difficultés que le terrain peut rencontrer à s'approprier ou à appliquer sa politique sécurité
- Revenir vers le terrain pour l'assurer de la prise en compte de ses préoccupations
- Ne jamais contrevenir à une règle écrite sans analyse de risque et justification explicite
- Prendre en compte toute alerte sur l'incompréhension d'une décision ou la perception d'une incohérence

Quelques difficultés

- Un nouveau chef d'équipe ne gagnera pas la confiance des opérateurs s'il ne s'imprègne pas du climat et ne respecte pas la culture du site où il arrive

P5 RINCIPE

Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale

Synthèse des Bonnes Pratiques Chef d'équipe

- Exploiter et valoriser les compétences de chacun dans l'optique de la formation de tous
- Initier des campagnes sécurité où l'implication de tous et la coopération sont nécessaires, de la détection des difficultés à la mise en place d'actions correctives
- Organiser des exercices simulant des situations de crise pour entretenir la capacité de l'équipe à réagir à des situations dégradées. Organiser la capitalisation et le partage de l'information issue de ces expériences
- Faire participer les salariés à la rédaction des modes opératoires
- Encourager les échanges en faisant participer des opérateurs d'autres entités aux visites de terrain

P6 RINCIPE

Être présent sur le terrain pour observer, écouter, communiquer efficacement

Synthèse des Bonnes Pratiques Chef d'équipe

- Être disponible et à l'écoute de son équipe pour pouvoir adapter l'activité en fonction du contexte
- S'assurer que les opérateurs disposent des procédures les plus adaptées aux réalités du terrain, veiller à ce que les insuffisances soient corrigées rapidement
- Réaliser des visites sur le terrain pour échanger avec les intervenants; associer de temps à autres à ces visites des personnes non directement concernées afin d'obtenir un regard neuf
- Se fixer des objectifs quantitatifs de présence sur le terrain

Quelques difficultés

- L'inflation des tâches administratives a tendance à éloigner les chefs d'équipe du terrain

P7 PRINCIPE

Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer une sanction juste

Synthèse des Bonnes Pratiques Chef d'équipe

- Responsabiliser les opérateurs en les faisant participer à l'évaluation des pratiques en termes de sécurité
- Valoriser les opérateurs en les impliquant dans toute activité en lien avec la sécurité où leurs compétences seront visiblement reconnues
- Être ferme sur les écarts de comportements en matière de sécurité et savoir féliciter les bonnes initiatives
- Faire valoir les attitudes et les résultats en termes de sécurité dans la préparation de l'évaluation des opérateurs que l'on encadre

Quelques difficultés

- Dans certaines entreprises, le chef d'équipe peut ne pas être directement associé à la gestion des ressources humaines

Membre de CHSCT, bonnes idées et mises en garde

P1 PRINCIPE

Créer la vision sécurité (en cohérence avec les valeurs et les principes de management)

Synthèse des Bonnes Pratiques Membre de CHSCT

- Intervenir autant que possible au stade de l'élaboration de la politique et des plans stratégiques pour faire valoir son point de vue
- Questionner la vision sécurité élaborée par la direction au regard des réalités du terrain
- S'appuyer sur la politique sécurité pour demander des comptes à la direction

Quelques difficultés

- Difficultés à accorder logiques et modalités d'action du CHSCT et de la direction

P2 PRINCIPE

Donner à la sécurité la place qui lui revient dans l'organisation et le management, et la piloter au quotidien

Synthèse des Bonnes Pratiques Membre de CHSCT

- Interpeller les responsables sur le niveau de sécurité que l'organisation se doit d'atteindre, les écarts entre la cible visée et le réel
- Veiller au respect de la réglementation : bon sens et consensus souhaitable
- Exercer son devoir d'alerte et agir pour que la sécurité soit toujours une priorité
- Soutenir les actions du personnel exerçant son droit de retrait

Quelques difficultés

- Attention à entretenir des relations constructives avec le service HSE qui est l'organe dédié à l'animation et la gestion de la sécurité

P3 PRINCIPE

Faire partager la vision sécurité : influencer, convaincre et favoriser la remontée de l'information

Synthèse des Bonnes Pratiques Membre de CHSCT

- Favoriser et renforcer une vision partagée des enjeux de sécurité entre le management et le personnel
- Coopérer avec le management dans des actions concrètes telles que l'élaboration du DU, le REX des événements, et ainsi dépasser des postures d'affrontement pour ensemble construire une meilleure sécurité
- Inscrire ses réflexions et actions sécurité le plus en amont possible dans les processus de décision
- Veiller à l'exécution des actions en s'appuyant sur un suivi des questions/réponses
- Faire valoir sa compétence dans la prise en compte des facteurs humains et organisationnels et dans la détection des risques psychosociaux
- S'impliquer, au-delà de leur détection, dans la prévention des risques psychosociaux
- Encourager le personnel dans le signalement des écarts et des mauvaises pratiques

P4 PRINCIPE

Être crédible : exemplarité et cohérence

Synthèse des Bonnes Pratiques Membre de CHSCT

- Anticiper la déclinaison des objectifs affichés par la direction en termes de progrès en sécurité
- Veiller à la juste utilisation des moyens d'action prévus par le code du travail

Quelques difficultés

- Attention à ne pas se laisser influencer dans ses actions en matière de sécurité par des conflits éventuels entre organisations syndicales et direction
- Ne pas abuser des recours qui pourraient décrédibiliser les actions du CHSCT

P5 PRINCIPE

Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale

Synthèse des Bonnes Pratiques Membre de CHSCT

- Participer aux activités sécurité clés : analyse d'incident, arbre des causes, plan de prévention...
- Coordonner ses actions avec celles des CHSCT des entreprises intervenantes
- Favoriser les échanges entre les métiers lors des visites de terrain ou les réunions préparatoires au CHSCT

Quelques difficultés

- Attention à préserver l'intérêt général lorsque l'on défend des situations particulières

P6 PRINCIPE

Être présent sur le terrain pour observer, écouter, communiquer efficacement

Synthèse des Bonnes Pratiques Membre de CHSCT

- Être toujours à l'écoute du terrain afin de bien connaître les problématiques du personnel que l'on représente dans l'exercice de son mandat
- Ne pas se limiter aux visites organisées par la direction pour entretenir le lien avec le terrain
- Toujours informer le personnel des suites données aux actions engagées

Quelques difficultés

- Veiller à ne pas céder à la facilité d'accompagner seulement les métiers les plus accessibles ou les équipes les plus revendicatives

P7 PRINCIPE

Reconnaître les bonnes pratiques et se positionner par rapport à la sanction²

Synthèse des Bonnes Pratiques Membre de CHSCT

- Favoriser l'analyse des causes profondes des événements pour limiter la culpabilisation des individus
- Accompagner les démarches axées sur le comportement tout en protégeant les salariés d'éventuelles dérives

Quelques difficultés

- Savoir trouver un juste positionnement en cas de faute avérée

²Les membres de CHSCT n'étant pas impliqués dans la détermination et l'application de sanctions, l'intitulé de ce dernier principe a été modifié par rapport à la grille générale.

Reproduction de ce document

Ce document est diffusé selon les termes de la licence **BY-NC-ND** du **Creative Commons**. Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public selon les conditions suivantes :

- **Paternité.** Vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre).
- **Pas d'utilisation commerciale.** Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette création à des fins commerciales.
- **Pas de modification.** Vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter cette création.



Vous pouvez télécharger ce document (et d'autres versions des *Cahiers de la Sécurité Industrielle*) au format PDF depuis le site web de la FonCSI.



Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle

Association de loi 1901

<http://www.icsi-eu.org/>

6 allée Émile Monso – BP 34038
31029 Toulouse cedex 4
France

Téléphone : +33 (0) 534 32 32 00
Fax : +33 (0) 534 32 32 01
Courriel : contact@icsi-eu.org



6 ALLÉE EMILE MONSO
ZAC DU PALAYS - BP 34038
31029 TOULOUSE CEDEX 4
www.icsi-eu.org

ISSN 2100-3874