

Besnard, D. (2021). La culture de sécurité. In Vallery, G. et Brangier, E. *Ergonomie : 150 notions-clés*. Paris, Dunod.

La culture de sécurité

Définition de la notion

D'un point de vue descriptif, la culture de sécurité est un ensemble de manières de faire et de manières de penser largement partagées par les acteurs d'une organisation à propos de la maîtrise des risques les plus importants liés à leurs activités (Icsi, 2017). Il faut dire tout de suite que la culture de sécurité, ce n'est pas faire de la sécurité une priorité permanente. C'est irréaliste puisque les organisations à risques (les entreprises industrielles, par exemple) ont beaucoup de dimensions stratégiques à maîtriser en plus de la sécurité : impératifs de production, santé financière, image publique, paix sociale, etc. Il s'agit donc d'un équilibre. Sous cet angle de vue stratégique, la culture de sécurité se résume donc à la place que donne l'entreprise aux questions de sécurité, parmi tout ce qu'elle a à gérer.

Points clés de la notion

La culture de sécurité est un élément-clé du vocabulaire industriel, en particulier depuis l'accident de Tchernobyl en 1986. Cet événement a propulsé à l'avant-plan l'importance des facteurs humains et organisationnels dans la performance de sécurité. Cependant, cette prise de conscience ne doit pas occulter le rôle de notions fondamentales telles que la sécurité des installations et le système de management de la sécurité. Sans eux, la culture de sécurité est un édifice impossible à construire.

La culture de sécurité n'est pas une notion absolue. On l'a dit plus haut : c'est un équilibre. Il existe tout de même quelques traits distinctifs d'une culture de sécurité performante.

1. La sécurité fait partie de la vie de l'entreprise. On la retrouve dans toutes les décisions importantes, depuis la définition de la stratégie jusqu'à l'organisation du travail au sein des équipes.
2. La priorité est donnée à la prévention des accidents majeurs car ce sont eux qui menacent le plus la survie de l'organisation, les salariés et l'environnement. On attend de cette priorisation qu'elle adresse des facteurs organisationnels profonds qui agiront ensuite positivement sur la prévention des accidents au poste de travail.

3. Tous les membres de l'entreprise jouent un rôle, y compris les fonctions support telles que les équipes de communication, les juristes ou encore le service des achats.
4. La sécurité est construite selon le principe que la conformité aux procédures (la sécurité réglée) doit s'accompagner d'une forme d'adaptation des équipes aux situations non anticipées (la sécurité gérée).
5. La gestion de la sécurité s'accompagne d'une volonté de transparence, de dialogue avec toutes les parties prenantes, et d'un apprentissage permanent.

Parmi les traits qu'on vient de lister, il est difficile de peser la contribution de chacun à la performance de sécurité. Cependant, il existe des exemples industriels qui illustrent à quel point les activités de production peuvent être organisées autour de la sécurité. Klein (2009) rapporte l'exemple d'une société américaine qui produisait des poudres explosives autour des années 1800. A cette époque, c'était une industrie très accidentogène. Mais l'entreprise en question portait une attention particulière aux détails ainsi qu'à certains engagements emblématiques. Parmi les détails d'importance, on trouve l'interdiction de retrousser le bas des pantalons afin d'éviter les accumulations de poudre. Les engagements emblématiques étaient bien plus radicaux. Par exemple, la maison du directeur était située à proximité des ateliers de sorte que l'ensemble du site de production était visible de ses fenêtres. Il s'ensuit que, par conception, le domicile du directeur était directement exposé au risque d'explosion. Dans ces conditions, la sécurité trouve sa place très rapidement.

Cette organisation du travail souligne deux aspects importants de la vie des entreprises à risques. D'une part, l'organisation tout entière doit donner sa place à la sécurité. D'autre part, l'engagement de la direction doit être visible et exemplaire. Sur ce dernier point, les doubles discours sont un problème sérieux pour la sécurité. En effet, une entreprise peut afficher des valeurs et des priorités de façade sans allouer les moyens correspondants. Une telle situation affecte très négativement la crédibilité de la direction ainsi que l'engagement des employés dans les sujets de sécurité.

Prolongements de la notion

La culture de sécurité est un projet qui n'a pas de fin. Cette vision est nécessaire car l'environnement industriel, les standards de sécurité ainsi que l'intolérance sociétale vis-à-vis du risque évoluent en permanence. Comment se situer ? On peut évaluer l'adéquation de la culture de sécurité d'une entreprise à ces challenges opérationnels et sociétaux. Pour cela, il existe des outils d'enquête psychosociale grâce auxquels on peut recueillir et analyser les croyances, les perceptions et les pratiques en matière de sécurité.

Enfin, il faut souligner les bénéfices collatéraux de la culture de sécurité. Elle est bien sûr un engagement d'une entreprise à préserver la santé de ses salariés. Cependant, elle est aussi un contributeur fort à sa santé économique. En effet, les coûts indirects des accidents (ex : perte d'image, de compétences, pénalités, frais de justice, etc.) sont au moins équivalents aux coûts directs (Manuele, 2011). Egalement, une étude de l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment des Travaux Publics a montré que les investissements en prévention sur les sites de construction offrent un bénéfice économique (OPPBTBTP, 2017). Enfin, les grands groupes industriels à risques qui ont de hautes performances opérationnelles sur de longues périodes de temps ont généralement investi massivement dans la maîtrise des risques.



Icsi (2017). *L'essentiel de la culture de sécurité*. Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse.

Klein (2009). Two Centuries of Process Safety at DuPont. *Process Safety Progress*, 28, 103-207.

Manuele, F. (2011). Accident costs. Rethinking the ratios of indirect to direct costs. *Professional Safety*, 56, 39-47.

OPPBTBTP (2017). *Une approche économique de la prévention*. Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment des Travaux Publics, Boulogne-Billancourt.



Accident majeur ; Performance industrielle ; Performance organisationnelle ; Risques industriels

Denis BESNARD
Expert Facteurs Humains
Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle
denis.besnard@icsi-eu.org
ZAC du Palays
6 allées Emile Monso
BP 34038
31029 Toulouse cedex 4