

Besnard, D. (2021). Les violations et la gestion des risques In Vallery, G. et Brangier, E. *Ergonomie : 150 notions-clés*. Paris, Dunod.

Les violations et la gestion des risques

Définition

Une violation est un écart volontaire à une procédure, à un document de référence ou encore à une bonne pratique reconnue. Une violation est volontaire. C'est ce qui la différencie d'une erreur. Par exemple, au volant, se tromper de rue dans une ville inconnue est une erreur. En revanche, enfreindre un sens interdit volontairement afin d'éviter de faire le tour du quartier est une violation.

Typologie des violations

Les violations sont un sujet classique de l'analyse du travail. Leur analyse est particulièrement importante dans les métiers à risques. En effet, les violations peuvent dégrader l'efficacité des barrières de sécurité qui ne protègent plus de possibles erreurs.

Reason (2013) a posé une taxonomie simple des violations. Il distingue :

- les violations de routine ;
- les violations exceptionnelles ;
- les sabotages (extrêmement rares et qu'on ne discutera pas ici).

Voici un exemple réel de violation de routine. Dans un atelier de mécanique, un opérateur a pris l'habitude d'utiliser le tour sans abaisser le capot. Il a une bonne raison de le faire : le capot l'empêche de voir la pièce à usiner. Cependant, s'il oublie de retirer la clé de serrage du mors avant de démarrer sa machine, la clé peut être projetée à haute vitesse dans l'atelier.

Les violations exceptionnelles sont de nature différente. La désactivation progressive des protections du cœur de la centrale nucléaire de Tchernobyl en est un exemple. Cependant, sur le terrain, on constate que les équipes qui commettent une violation exceptionnelle ont souvent analysé les risques qu'elles prennent. D'autre part, elles se concertent avant d'agir. En retour, elles mettent souvent en place un dispositif de sécurité ad hoc.

Dans tous les cas de figure, comprendre une violation doit révéler les contraintes que les équipes tentent de contourner. Cette posture permet de rechercher les causes des violations dans l'organisation du travail plutôt que dans des choix individuels. Par exemple, si les opérateurs respectent moins les consignes de sécurité à la fin du chantier qu'au début, une cause possible est que la pression du temps fait pencher les décisions de l'encadrement en direction du respect des délais.

En soi, une violation ne dit rien du niveau de risques associé. Dans l'industrie, on trouve des violations qui maintiennent la qualité ou la sécurité. Pour illustration,, sur une conduite sous pression, un opérateur expérimenté n'a pas serré la bride au couple requis car il sait que cela aurait cassé le matériel. L'analyse *a posteriori* a révélé que la procédure contenait une erreur. Il existe de nombreux exemples de ce type.

Enfin, un dernier volet concerne le management. Dans la majorité des grands groupes industriels, il existe des milliers de procédures dont certaines sont en contradiction, sous-spécifiées ou bien incomplètes. Dans ce contexte, l'encadrement doit travailler avec les équipes pour rappeler les bonnes pratiques et donner les moyens de travailler en sécurité. Également, on trouve des situations où les violations ne sont pas uniquement un acte individuel mais sont tolérées par l'encadrement. Ce sont, par exemple, des cas où faire le travail impose de s'écarter de la procédure, sans que cette dernière soit modifiable.

Violation et gestion des personnes

Le traitement des violations doit commencer par l'analyse de la situation de travail, l'identification des difficultés rencontrées par les équipes et la compréhension de ce qu'elles ont fait pour tout de même réaliser leur tâche. La posture générale du traitement des violations renvoie à la culture juste. Cette dernière a notamment pour rôle de tracer la ligne rouge qui sépare ce qu'on tolère et ce qu'on ne tolère pas. Par exemple, certaines entreprises promeuvent le respect des règles cardinales de sécurité même si cela entraîne des retards de production. En revanche, enfreindre une règle cardinale peut être un motif de licenciement. Enfin, les violations ne doivent pas déclencher une sanction systématique et prioritaire à toute autre réponse. Elles doivent plutôt faire l'objet d'un traitement qui bénéficie à la sécurité des salariés de l'entreprise, aux riverains et à l'environnement.

Cela est possible lorsque :

- l'encadrement s'intéresse aux conditions de travail des employés ;
- les équipes opérationnelles et l'encadrement se font mutuellement confiance.

La qualité de cette relation à double sens se mesure notamment à la gravité des erreurs et violations dont les équipes opérationnelles acceptent de parler.



Reason, J. (2013). *L'erreur humaine*. Presses des Mines, Paris (date de publication d'origine : 1990).



Activités critiques et tâches à risques. Analyse du travail. Conditions de

travail. Culture de sécurité. Risques industriels. Tâche et activité.

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