

A l'articulation entre sécurité réglée
et sécurité gérée,
le métier, le management,
les représentants

La sécurité dans les industries à risque

Sécurité réglée

Anticipation par les règles de toutes les situations prévisibles

Développement d'une **culture de sécurité**

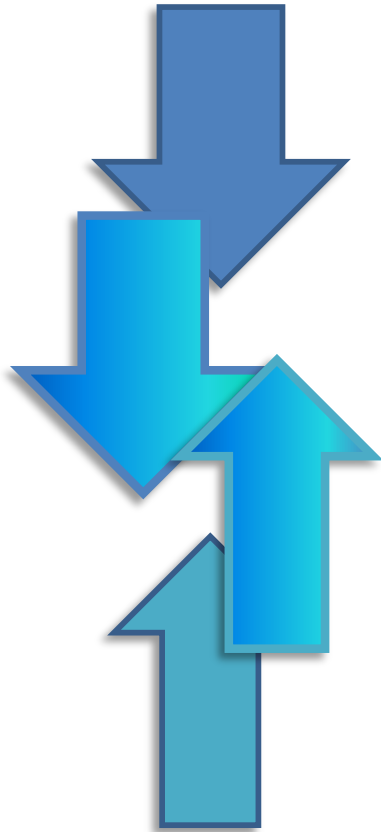
Chacun n'a qu'une part des savoirs nécessaires à la sécurité

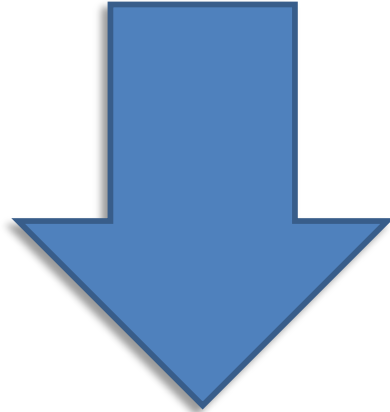
Mise en débat des règles et des pratiques

Décalage et métissage au long court

Sécurité gérée

Faire face aux situations non prévues par l'expérience du corps et des collectifs





Connaissances du général

(scientifiques, technologiques, organisationnelles)
permettant d'anticiper les situations de travail par les concepts



Connaissances du spécifique

(des variabilités, etc.)
Incorporées + histoire des collectifs
permettant de **prendre soin** des situations de travail

Aucune des deux familles de connaissances ne suffit à elle seule

Un cas particulier...

- À très fort enjeu, vu les conséquences et leur médiatisation
- Qui éclaire des questions très générales

Le paradoxe

- Il est impossible de couvrir tous les cas par des procédures
- In fine, besoin d'intelligence locale en temps réel, de construction d'une représentation de la situation, de savoir-faire, d'initiatives
- Des accents liés à l'absence de préparation au mode dégradé « inenvisageable »
 - Pas de mode dégradé « possible » sauf purement techniques
 - Alternance présence de l'automatisme
 - Peu ou pas de prise en compte de la capacité de réaction humaine
 - Pas de représentation des phénomènes de base
 - Pas d'entraînement
- Mais les initiatives, liées à une compétence élevée, peuvent être dangereuses (effet cow-boy)
- Les systèmes ultra-sûrs font le pari que, statistiquement, **la compétence d'écart aux règles serait négative pour la sécurité**
- Des systèmes globalement sûrs mais très peu résilients
- « Le prix à payer » ?

Le Blayais, 27/12/1999

- Tempête, inondation
- Arrêt automatique, perte d'une partie du refroidissement, d'une partie de l'alimentation en eau à partir de la Gironde, de la connexion au réseau.
- Procédures contradictoires
- Cellule de crise nationale, crainte de fusion du cœur
- Le nuage irait sur Bordeaux, mais on ne saurait pas évacuer
- Une équipe compétente, qui arrête en sécurité
- « Le prix à payer » ?

Un risque de décrochage organisationnel

- L'enjeu de la culture du doute par rapport à des organisations sûres d'elles mêmes, bavardes et sourdes
 - « tout le monde connaissait la nature des problèmes »
 - Pas de propagation de l'alerte
 - Pas de retour d'expérience auprès des métiers
- Le risque d'une normalisation internationale sans interrogation sur les différences entre organisations ni rebouclage sur le fonctionnement réel
- Un feedback principalement par les accidents, avec une faible prise en compte des régulations positives

Des pistes pour avancer ?

- Le métier
- Le rôle du management
- ... et des IRP

Le métier

- Une instance de réflexion sur les situations
 - « Situations à fort enjeu » (SAFE)
 - Accès à la vision globale ?
- Qui produit d'autres règles...
 - et cadre les comportements individuels
 - tout en capitalisant les initiatives pertinentes
- ...Qui peuvent « dialoguer » avec les procédures
- Une « instance » largement dévalorisée dans les systèmes à haut risque

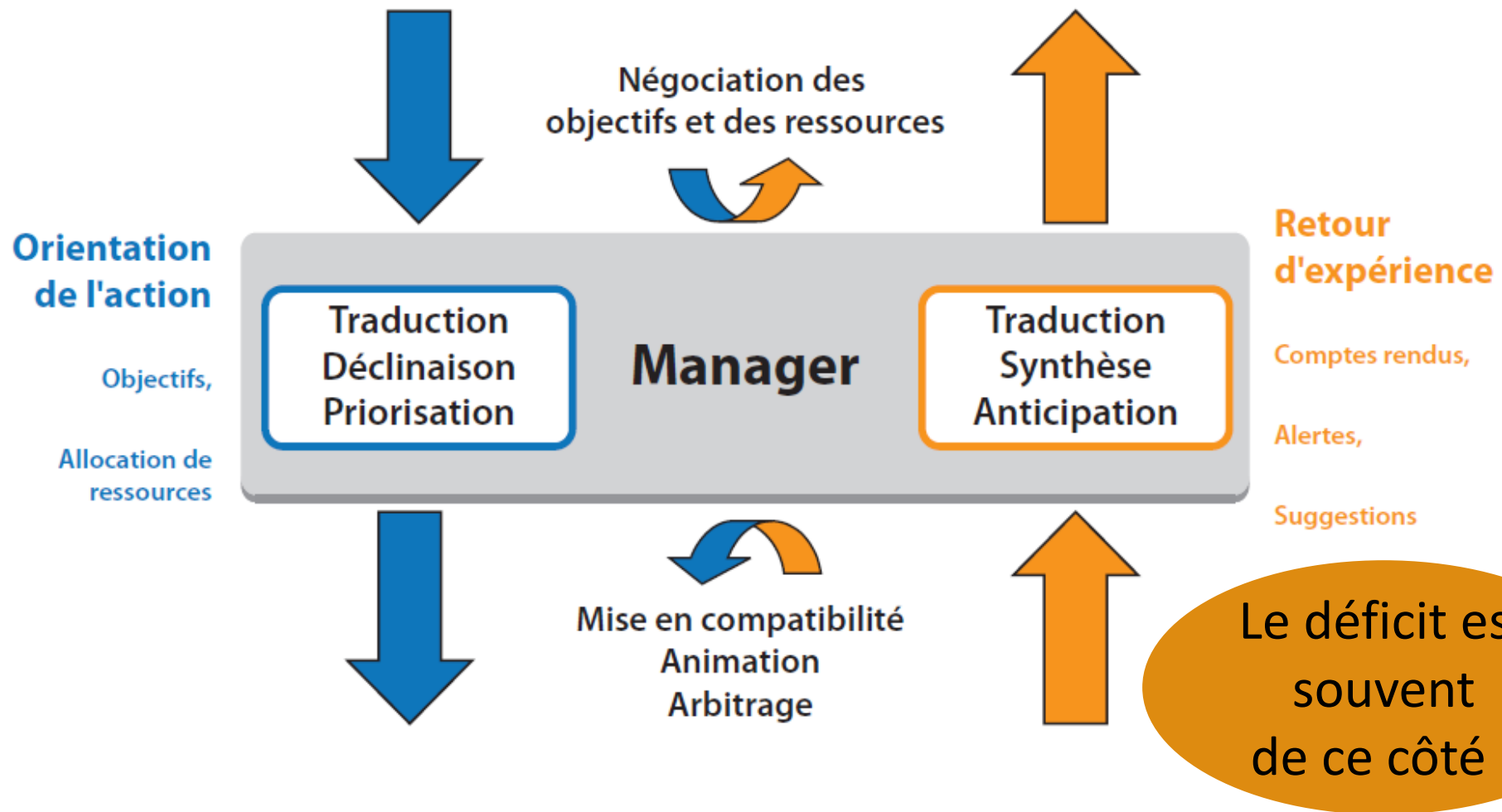
- Tout à fait autre chose que l'isolement face à l'évolution « experte » des procédures
- Quels « espaces pour faire parler le métier » ?

Contribuer à rééquilibrer le descendant et le remontant

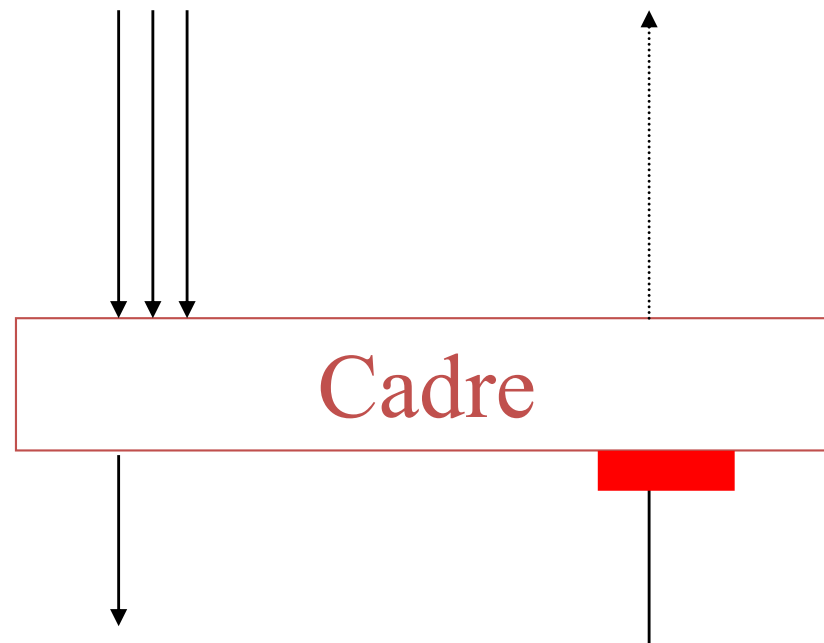


- À l'écoute des « signaux faibles »
- Cherchant à favoriser la remontée d'informations,
- La mise en débat à chaque niveau
- Les ajustements locaux de l'organisation
- Favoriser la continuité entre la stratégie et le local

Le manager à l'articulation entre le descendant et le remontant



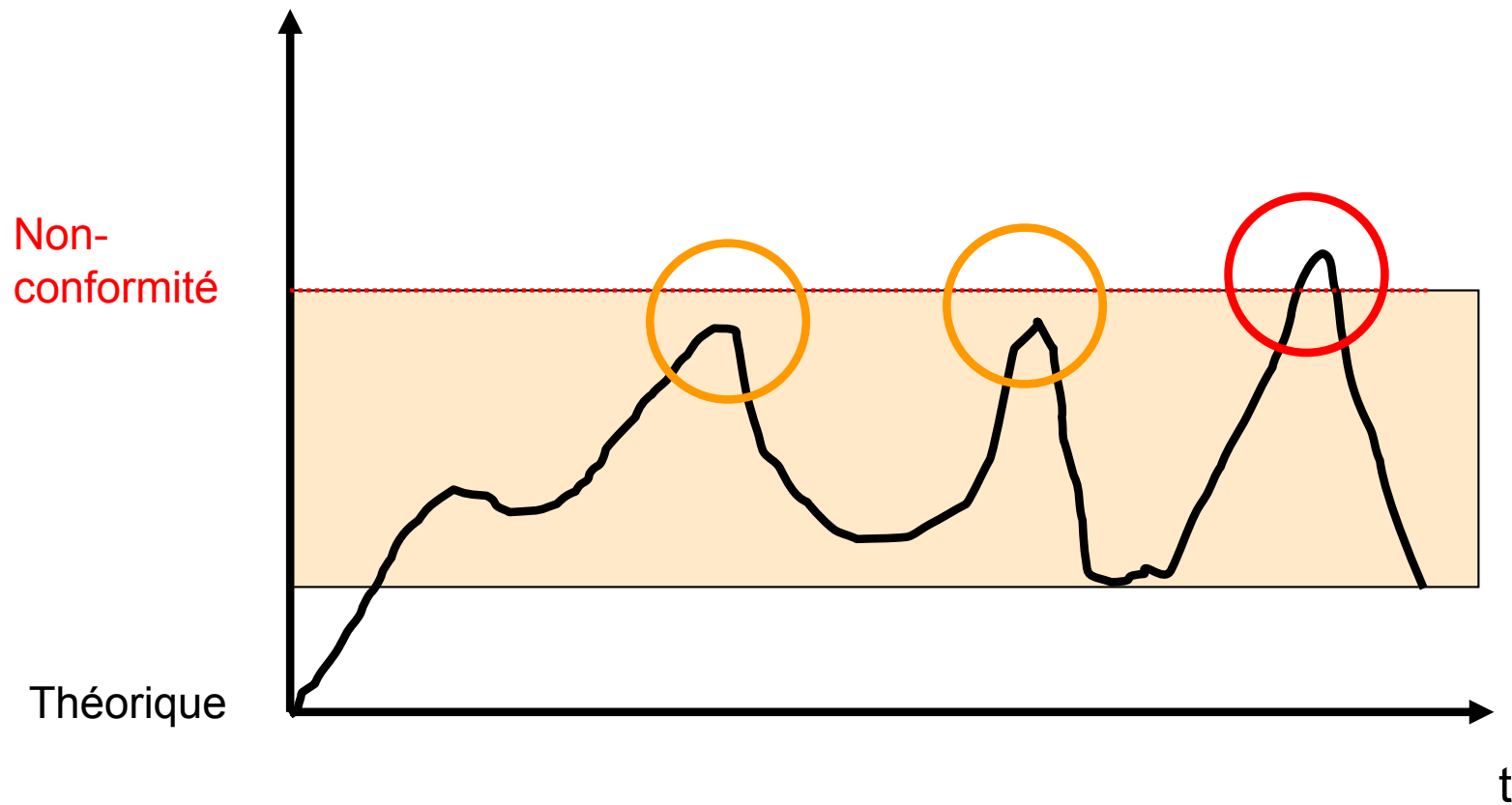
Des organisations qui disqualifient le remontant



Soutenir le management comme fournisseur de réalité

- L'animation des équipes (par ex procédures)
- L'enjeu de la présence sur le terrain
- Un regard performance / coût
- La ZBO

La ZBO



Les enjeux ne sont pas si différents pour les représentants du personnel

- Quel regard sur le compromis performance/coût que font les opérateurs, sur la recherche d'un « travail bien fait » et les dilemmes correspondants ?
- L'accent sur la sécurité réglée permet de désigner l'employeur coupable
- L'enjeu de la prise en compte du travail par les représentants du personnel
- Lien avec les métiers ?

Et bien sûr

- Simulations techniques
- Simulations organisationnelles
- Mise en situations simulées