Questions du Webinaire MASE – Icsi

Questions Icsi

- La prévention des accidents graves et majeurs devrait concerner tous les acteurs, pas uniquement les experts. Dans ce contexte, pensez-vous que l'utilisation d'un acronyme tel que « PAGEM », peu compréhensible par tous, soit pertinente ?

  Vous avez sans doute raison. C'est un abus de langage très courant dans chaque corporation. Les acronymes sont trop souvent incompréhensibles pour les non experts. Cependant, on sait qu'avec un peu de temps, les choses s'installent. FOH, TRIR, TF, OSHAS, ISO, AFNOR ne sont quelques exemples.

- Tous ces outils présentés ont-ils permis une réduction réelle des accidents graves et mortels ? Avez-vous des chiffres comparatifs avant/après leur mise en place ?

  Le but d'une action de prévention des accidents graves et mortels n'est pas de réduire la fréquence de tous les incidents et accidents d'une organisation. Dans une démarche PAGEM, l'objectif est plutôt d'améliorer la maîtrise des risques les plus importants. Une manière d'y parvenir en dépassant la statistique rétroactive (les chiffres de l'année écoulée, par exemple) est de se doter d'indicateurs proactifs spécifiques au fonctionnement de l'organisation. Une référence est donnée dans ce document avec des exemples de tels indicateurs.

  En d'autres termes, la réduction des accidents graves et mortels passe par un système de défense donc une analyse des risques et des évènements. L'objectif est la maîtrise des conditions opérationnelles et des risques. Le TF ne permet pas cela. Il faut d'autres indicateurs pour mesurer l'évolution de la **maîtrise**.

  Concernant la réduction chiffrée des événements, une autre question de ce document apporte quelques éléments de réponse complémentaires.

- Le TF1 (taux de fréquence) ne reflète pas complètement la réalité, bien qu'il soit très utilisé dans les entreprises. Quels autres indicateurs de performance plus pertinents (indicateurs « leading » plutôt que « lagging ») conseillez-vous d'utiliser ?

  Les indicateurs qui peuvent être mis en place pour mesurer performance de sécurité sont intimement liés à la maturité de l'entreprise et aux actions portées par sa politique de prévention. On trouve des exemples d'indicateurs proactifs à la page 18 de l'Essentiel sur la prévention des accidents graves et mortels (https://www.icsi-eu.org/essentiel-prevention-accidents-graves-mortels-technologiques-majeurs).

Ces indicateurs doivent assurer 2 niveaux de suivi :

- Un niveau global. C'est souvent un tableau de bord qui permet la vision de l'activité prévention où le niveau de l'indicateur varie en fonction de l'évolution. Par exemple : nombre de causeries sécurité puis, nombre de remontées issues des causeries puis, nombre d'actions issues de causeries etc.
- Un niveau local. C'est le suivi par des éléments importants pour la maîtrise des risques au niveau d'un atelier ou d'un chantier. C'est ce qui doit être réussi pour pouvoir affirmer que tout ce passe bien.

- Comment situez-vous les visites comportementales de sécurité ou visites de sécurité au poste de travail dans la démarche PAGEM ?

  La visite de sécurité est une terminologie qui recouvre des pratiques bien différentes : visite de contrôle, visite managériale, visite comportementale, visite préventive, visite croisée … L'important est de mettre en place des pratiques en lien avec la maturité de l'organisation. Une manière de faire est d'utiliser plusieurs types de visites pour recueillir des informations différentes. Par exemple, on peut réaliser une visite de contrôle pour s'assurer de la conformité des opérations. Mais on peut aussi réaliser une visite comportementale pour comprendre le travail réel et mesurer l'écart au prescrit.

  Si la visite de sécurité n'est qu'un outil de perception du management sur la performance de sécurité, cela n'est pas suffisant. Lors d'une visite, celui ou celle qui réalise ce moment de sécurité porte l'ambition de l'entreprise. Sa posture et chacun de ses actes (ou actes non faits) sont interprétés et font passer des informations sur la réalité de l'engagement.

  Un dernier point à prendre en compte. Réduire la présence terrain à des visites de sécurité serait une erreur. Il est important pour un manager ou un service support d'établir un rapport de confiance et de légitimité, de ritualiser sa présence sur le terrain pour qu'elle devienne non-intrusive. Passer régulièrement dans l'atelier ou sur le chantier sans autre objectif que créer du contact permet cela et facilite l'émergence d'une culture de la transparence.

- Quelle est la proportion approximative de remontées de situations à risques élevés par rapport au total des remontées ? (ordre de grandeur en pourcentage, si disponible)

  Les chiffres varient sans doute beaucoup selon qu'une entreprise a lancé ou non un programme particulier de signalement des HIPO. Concernant la proportion des HIPO dans l'ensemble des remontées, nos membres ont sans doute la réponse mais de mémoire, nous n'avons pas collecté cette donnée auprès d'eux.

En 2022, un mémoire du Mastère Executive MAORI (https://www.safety-in-practice.org/executive-mastere-maori) a porté sur un sujet proche. L'entreprise a développé un programme de reporting des incidents, y compris des HIPO. Les personnels ont été formés, une tablette a été mise à disposition sur chaque site et un programme de culture juste a également été mis en place.

Les résultats montrent que plusieurs mécanismes s'affrontent. D'une part, la culture juste devrait faire monter le niveau des remontées d'incidents. Cependant, une partie de l'encadrement et des employés pensent que les erreurs et les violations doivent être sanctionnées. D'autre part, les incidents ne sont pas tous remontés parce qu'il existe une croyance qu'il n'est pas nécessaire de tout remonter pour montrer que le système fonctionne. Enfin, une partie importante des employés ne savent ni lire ni écrire et doivent demander à leur encadrement de rapporter les incidents pour eux. L'anonymat n'est plus garanti et les employés sous-rapportent.

In fine, l'effet moyen de tous ces facteurs fait que le nombre d'HIPO et d'incidents ne baisse pas. La leçon à tirer est que la PAGEM doit être pensée comme une stratégie d'ensemble qui dépasse de loin l'idée de déplacer les indicateurs d'une classe d'événements à une autre.

- Vous n'avez pas mentionné l'approche « Vision Zéro Accident », très populaire dans de nombreuses entreprises européennes et poursuivant un objectif similaire. Quel est votre avis sur cette démarche ?

  Un objectif zéro accident impose un second postulat : « La sécurité est prioritaire sur tous les autres enjeux ». Cela implique que l'arbitrage ira toujours dans le sens de la sécurité pour éviter un accident quel qu'il soit. Cela n'est pas réaliste. Poser comme objectif « Zéro accident grave ou mortel » est sans doute plus réaliste.

- Dans votre présentation « Repenser le système de défense », votre schéma évoque le modèle du « fromage suisse » de James Reason, selon lequel une série de petites défaillances peut conduire à un accident majeur. Dans quelle mesure l'accumulation d'incidents mineurs doit-elle être considérée comme un signal d'alerte ?

  Vous avez tout à fait raison. Il existe une différence importante car dans le modèle de Reason, l'objectif est de travailler sur des barrières de prévention afin d'interdire la chute d'un avion. Ce modèle est donc efficace dans des organisations ou la survenue de l'accident est non acceptable et ou tous les moyens doivent être mis en œuvre pour que cela n'arrive pas (ex : aviation civile, centrale nucléaire, circulations ferroviaires, explosion d'une usine). Dans la plupart des organisations, les enjeux sont moindres et la défense mise en place

en termes de prévention n’est pas suffisante. Mettre en place des lignes de défense en récupération et en atténuation permet de se préparer à un défaut de prévention.

Toute situation, tout évènement qui enclenche la Récupération et l’Atténuation est un HIPO. Une telle situation mérite une attention particulière afin de renforcer l’étage de la Prévention : c’est l’étage le plus important.

Enfin, l’accumulation d’incidents n’est pas forcément le signal d’une situation alarmante. Il faut prendre en compte la nature de ces incidents et le contexte de l’entreprise (ex : encourager le signalement peut faire monter mécaniquement le nombre des incidents).

- Quels acteurs intégrez-vous dans les espaces d'échanges autour de la sécurité, et quel profil préconisez-vous pour l'animation afin de favoriser une parole libre (par exemple, éviter que ce soit le manager direct) ?

  Les échanges autour de la sécurité permettent l’harmonisation des perceptions, la recherche de solutions partagées et des décisions de mise en application. Une vision purement managériale ou purement experte apporte des biais, exclut des sujets. Les échanges doivent donc mettre en présence les différents acteurs avec leurs différentes compétences pour bien couvrir la largeur des situations discutées.

  D’autre part, un ingrédient toxique dans les équipes est le gradient d’autorité. Certains managers et manageuses savent réduire ce gradient mais ce n’est pas universel. Un manager qui parle plus fort que les autres, qui parle plus qu’il/elle n’écoute ou bien qui prend systématiquement la parole en dernier doit questionner l’effet de sa posture sur la parole de son équipe. Faire appel à un prestataire ou bien à un pair d’un autre site reconnu pour sa neutralité aide à contourner ces problèmes.

  Enfin, en plus de se donner un agenda, on peut se donner une méthode. Voici quelques questions. Que cherche-t-on dans la réunion d’aujourd’hui ? Que serait un indicateur de succès de nos échanges ? Comment allons-nous nous y prendre ? Qui est notre sponsor interne pour transformer nos décisions en actions ?

- Quels types d’ateliers participatifs recommandez-vous pour identifier et définir les risques majeurs dans une entreprise ?

  Cela peut être :

  - une analyse des risques dans laquelle on fait participer les salariés et les prestataires ;

- une analyse d'événement où des opérationnels neutres font partie de l'équipe d'analyse ;

- un atelier collaboratif de construction des règles d'Or

- une évaluation de l'applicabilité des règles dans un contexte donné.

- Comment peut-on identifier ou reconnaître les événements en apparence bénins mais ayant un potentiel de gravité important (en dehors des cas évidents comme les presqu'accidents) ?

  Il est nécessaire de se fixer des critères. Par exemple :

  - la nature du risque (l'évènement est-il lié à une règle d'Or, donc à un risque majeur ?) ;
  - les conséquences (auraient-elles pu être graves ?) ;
  - le lien avec le Document Unique. Quelle est l'évaluation de l'activité, de la tâche ? Si la cote de risque de l'évènement est haute, il y a de forte probabilité que l'on soit sur un EHPG / HIPO.

- Avez-vous des méthodes ou des retours d'expérience sur la captation et la capitalisation des événements à haut potentiel de gravité ?

  DO : Idem question précédente

- Pouvez-vous témoigner des effets bénéfiques prévisibles de la démarche PAGEM sur l'engagement et la motivation intrinsèque des managers et des salariés à mieux intégrer la sécurité dans leur quotidien ?

  Un des effets produits par la PAGEM est d'établir des priorités et du sens.

  Prenons l'exemple de la masse des remontées d'anomalies du terrain. En établissant des critères (ex : de gravité) dans le traitement, on diminue le volume à traiter en priorité. De plus, en valorisant les retours les plus utiles à l'entreprise, on donne le ton de ce qu'on attend comme type de remontée.

  Bien sûr, comme pour toute démarche, il y a des conditions de succès. Une de ces conditions est que la Direction ait affiché son ambition en termes de maîtrise des risques et que les accidents graves et mortels soient au centre de la stratégie. D'autres conditions ont déjà été abordée dans ce document.

Questions spécifiques Cristal Union

- Avez-vous pu mesurer les bénéfices de la démarche chez Cristal Union au-delà de l'audit « Culture sécurité » ? Si oui, quels indicateurs avez-vous utilisés et quels résultats avez-vous obtenus ?

Le 1er bénéfice est un alignement de l'ensemble des acteurs. Ce point ressort dans le résultat du diagnostic culture sécurité et dans notre baromètre social (réalisé tous les 2 ans avec un taux d'adhésion de 85 % sur la sécurité). L'indicateur de performance utilisé est le nombre d'accident grave. Les résultats ne sont pas au niveau attendu cependant le travail sur la culture sécurité est long pour faire évoluer les manières de penser et manières de faire. Nous constatons une augmentation du nombre d'événements à haut potentiel de gravité (appelé EHPG) sur lequel nous ne fixons pas d'objectif (c'est un compteur). C'est un signe positif qui illustre une amélioration de la remontée des événements du terrain. Chaque EHPG fait l'objet d'une analyse de causes profondes puis d'un flash événement et enfin d'un retour d'expérience pour agir sur tous les sites. Le chemin est long. Nous avons le chef et sa brigade (leadership) et les ingrédients (outils) pour proposer la meilleure recette.

Questions spécifiques MASE

- Existe-t-il un lien entre les différentes académies régionales MASE ?

  Il n'y a qu'une MASE Académie. C'est le même outil qui est mutualisé entre toutes les associations MASE locales.

  La MASE Académie est-elle accessible uniquement aux entreprises adhérentes, ou bien les non-adhérents peuvent-ils aussi y accéder ? Son accès est-il gratuit ou payant ?

  La MASE Académie est réservée aux adhérents de MASE. Ce service est compris dans les frais d'adhésions des associations.

- Comment une entreprise adhérente à MASE peut-elle accéder à la plateforme de la MASE Académie ? (l'espace adhérent actuel ne semble mener qu'au suivi semestriel.)

  Vous pouvez vous connecter en cliquant sur le lien suivant https://maseacademie.icsi-eu.org/login/index.php

  Pour connaitre vos conditions d'accès à la MASE Académie, nous vous invitons à vous rapprocher de l'administration de votre association MASE locale.

- Un consultant peut-il être adhérent MASE sans être certifié MASE ?

  Il n'est pas possible d'adhérer à MASE sans être certifiés. Mase agrée officiellement des auditeurs pour la réalisation des audits de certification MASE. Certains sont aussi consultants.

- Quelle est la procédure précise pour obtenir la certification MASE ? Quels sont les documents nécessaires ?

  Vous trouverez tous les éléments dans le référentiel MASE téléchargeable librement via le lien suivant https://mase-asso.fr/wp-content/uploads/2024/09/Referentiel-MASE-2024-V24092024-PORTRAIT.pdf

- Où peut-on trouver les graphiques comparatifs des taux de fréquence (TF) et des taux de gravité (TG) entre les adhérents MASE et les statistiques CRAM ? Les derniers chiffres disponibles pour les adhérents MASE sont-ils bien ceux de 2023 ?

  Vous pouvez trouver ces chiffres auprès de vos associations MASE locales qui sont vos contacts prioritaires. Les chiffres arrêtés à fin 2024 seront bientôt disponibles.

Webinaires et replays

- Est-il possible d'accéder aux replays des précédents webinaires, y compris celui-ci ? Si oui, quelle est la démarche à suivre ?

  Vous trouverez tous les replays des webinaires sur la Chaine YouTube de MASE (@reseaumase3845)
  https://www.youtube.com/channel/UCIvAPUtP7Ez_yoOGw4l8Vpg