



Réponses aux questions sur le webinaire de la culture juste et équitable

Caroline Jaubert : directrice prévention sécurité chez SARP-VEOLIA

Alain Quiot : chargé de mission à l'ICSI

Question : Le silence organisationnel existe sur le terrain mais aussi à des strates plus élevées de l'organisation. Les managers ne remontent pas toujours à leur niveau les sujets d'enjeu sécurité (compétences insuffisantes, manque de personnels...) pour de nombreuses raisons (compétition entre services, crainte de la perception dégradée de son travail, peur pour sa carrière...) . Nous en parlons très peu mais cela représente bien "le terrain" aussi. Votre avis svp.

Alain Quiot : Vous mettez le doigt sur un angle mort important : le "terrain" inclut la ligne managériale. Oui, le silence organisationnel touche aussi les managers — pour des raisons psychologiques (se protéger de la contradiction), collectives (conformisme) et organisationnelles (illusions de contrôle, prescrit inadapté). C'est documenté et ça fragilise directement la sécurité. En bref : on ne "muscle" pas les individus pour qu'ils parlent on répare le contexte pour qu'il devienne sûr de parler — et utile de le faire. C'est exactement le rôle d'une culture juste : rendre la réaction managériale prévisible et équitable, condition pour casser le silence à tous les étages.

Question : Un cas pratique. La caractérisation d'un écart montre que c'est une erreur. L'erreur est non sanctionnable dans notre organisation. Est-ce que la non-sanction des erreurs est indépendante des conséquences de l'erreur (impact technique ou humaine) ? En d'autres termes, une erreur qui aura conduit à des impacts très lourds, devra-t-elle rester non sanctionnable ?

Alain Quiot : Oui. Dans une culture juste, on juge la nature du comportement, pas ses conséquences : une erreur involontaire reste non sanctionnable, même si l'impact est lourd. On répare, soutient, les personnes touchées et analyse les causes pour apprendre et renforcer les barrières. La sanction n'a sa place que pour une transgression volontaire (ou répétitions après accompagnement), pas pour une erreur.

Caroline Jaubert : Je partage l'avis d'Alain. Dans le concept de la culture juste, il est essentiel de bien distinguer l'erreur de la faute. Car, si on doit apprendre de nos erreurs, seules les fautes doivent être sanctionnées. Donc, quand bien même l'erreur a de lourdes conséquences, elle doit rester non sanctionnable. Mais attention, derrière l'erreur de quelqu'un, peut se cacher une faute d'un autre. Et là, il est alors possible de sanctionner...

Question : La culture fatalistique est aggravée par le silence organisationnel et la pression du groupe.

Alain Quiot : La culture du fatalisme se renforce quand le silence organisationnel et la pression du groupe étouffent la parole. Silence + pression de groupe → fatalisme.

Question : Bonjour, les analyses Just&Fair d'évènements sont une composante de la culture juste. Toutefois, la charge de travail d'enquête, d'interviews et de formalisation que chacune de ces analyses représentent est un frein à la réalisation. Connaissez-vous des secteurs ayant réussi à déployer ces analyses de façon rapide, spontanée et rapide ?

Alain Quiot : Oui, plusieurs secteurs y arrivent :

- Aviation civile : pionnière de la Just Culture (débriefs “à chaud”, comptes rendus très courts, triage rapide).
- Santé (urgences, anesthésie) : huddles sécurité et revues d’événements en 15–30 min.
- Nucléaire/énergie & rail : débriefs standardisés post-opération, boucle d’apprentissage courte.

Question : Complimenter dans un 1er temps pour ensuite pointer les disfonctionnements ne risque pas d’être considéré comme de la manipulation ?

Alain Quiot : Oui, ça peut paraître manipulatoire si c’est le fameux “sandwich” automatique. La clé : reconnaissance sincère + feedback clair, sans instrumentaliser l’un pour faire passer l’autre. En bref : pas de “beurre doux autour de l’os”, mais de la sincérité, du factuel et du co-pilotage.

Caroline Jaubert : A partir du moment où nous sommes dans des relations humaines, il est essentiel de pouvoir communiquer efficacement auprès de l’autre. En tant que préventeur, face à un comportement qui pourrait être dommageable, il est de ma responsabilité que la personne réalisant le comportement décrié puisse le modifier durablement et comprenne son erreur. Pour ce faire, il est plus facile d’avoir des premiers échanges facilitateurs qui permettront à l’autre d’être plus réceptif. C’est peut-être effectivement de la manipulation mais elle est bienveillante pour l’autre.

Question : Les analyses appartiennent-elles à tous les managers ou doivent-elles être conduites par des personnels dédiés et formés ?

Caroline Jaubert : Les analyses appartiennent à tous les managers qui ont été formés aux techniques d’analyse. Et plus nous sommes sur des équipes pluridisciplinaires, plus l’analyse sera pertinente. C’est la raison pour laquelle il est déconseillé, pour ne pas dire interdit qu’une analyse ne soit réalisée que par une seule personne, quand bien même elle serait formée.

Question : Comme toujours, ce/votre concept de "Culture juste" est concentré autour de la réaction juste/équitable au niveau des individus : arbitrage de l'opérateur, arbitrage de l'encadrement, confiance pour lutter contre le silence organisationnel. Une "Culture Juste d'Entreprise" serait de garantir, de donner, à tous, les bons moyens adaptés pour supprimer l'écart entre le prescrit et le réel.

Alain Quiot : D'accord avec vous : si la Culture juste se limitait aux réactions envers les individus, on passerait à côté de la moitié du sujet.

Pour nous, une Culture juste et équitable d'entreprise = un double engagement :

1. des réactions prévisibles et équitables (ligne rouge clair, distinction erreur/transgression, reconnaissance/sanction cohérentes) fondées sur une politique partagée, condition de la confiance et de la parole ouverte.
2. la responsabilité du système : donner les moyens d'agir (compétences, effectifs, temps, outillage) et adapter le prescrit au réel par la co-construction et la confrontation systématique des procédures au terrain.

Concrètement, chaque événement appelle un double traitement : on corrige les causes techniques/organisationnelles et on accompagne les personnes (apprentissage, soutien) sans confondre analyse et disciplinaire. En bref, votre « Culture juste d'entreprise » est bien la Culture juste... appliquée au système autant qu'aux personnes.

Question : Est-ce que les managers connaissent le travail réel pour savoir juger ?

Alain Quiot : On ne peut pas « juger juste » sans connaître le travail réel. En culture juste, le rôle du manager, c'est d'aller voir pour comprendre (présence terrain), écouter les contraintes et co-analyser les écarts avant de décider.

Caroline Jaubert : Il n'est pas question de juger le travail. Il est question d'analyser des situations au sein d'une équipe compétente d'un point de vue technique et formée d'un point de vue analyse. A l'issue de l'analyse menée et des erreurs et/ou fautes identifiées, il est de la responsabilité du manager de valider des mesures correctives et/ou préventives à mettre en œuvre et qui permettront d'améliorer collectivement le système ; et ce, avec définition d'un pilote et d'un délai. En cas de faute, une procédure disciplinaire doit être diligentée, ne serait-ce que par souci pédagogique.

Question : Nous avons effectivement des problématiques quant à nos remontées terrains. Vous avez des outils à nous recommander, qui permettrait également de pouvoir faire des retours positifs à nos salariés ?

Caroline Jaubert : Je peux donner quelques exemples de valorisation de bonnes pratiques ou de comportements :

- Valoriser verbalement de manière spontanée et constante
- Mentionner l'exemplarité lors des réunions d'équipe ;
- Organiser des rencontres conviviales (équipe, service) pour valoriser les engagements individuels et collectifs.
- Adresser des félicitations écrites
- Mentionner la personne lors de réunion d'équipe
- Promouvoir régulièrement les actions et personnes via la communication interne ou lors d'événements collectifs, réunion (retour d'expérience interne à l'attention des autres salariés)
- Mentionner dans l'évaluation annuelle les actes notables et les conduites exemplaires témoignant d'une proactivité constante
- Attribuer une prime de performance liée à la proactivité
- Proposer des opportunités de développement professionnel (formations qualifiantes)
- Soutenir l'évolution de carrière (recommandation pour une promotion ou un nouveau poste)

Question : Une question relative au partage de SARP-VEOLIA : qui a défini ce qui est attendu et ce qui est inacceptable (Management, Direction, HSE ou Salariés) ?

Caroline Jaubert : C'est la Direction de chaque région qui a défini ce qui est attendu et ce qui est inacceptable. Ce choix a été réalisé après avoir tenu compte de nos règles internes mais aussi des remontées chantier. Une fois que cela a été défini, cela a été présenté à l'ensemble des salariés afin que chacun puisse connaître le cadre ainsi que les nouvelles règles de fonctionnement.

Question : Comment assurer l'application d'une sanction équitable dans un bassin d'emploi tendu, marqué par un fort turnover, tout en respectant la grille disciplinaire commune à l'ensemble des géographies de l'entreprise ?

Alain Quiot : Rester équitable, même en marché tendu, c'est appliquer partout les mêmes critères : on juge la nature du comportement (erreur vs transgression) avec le test savoir / pouvoir / vouloir, pas la pénurie de main-d'œuvre.

Caroline Jaubert : C'est tout l'enjeu. Et c'est pourquoi, il est nécessaire que l'ensemble des salariés comprenne ce qui est réellement attendu d'eux. Ils auront le droit de se tromper mais pas le droit de transgresser. Et s'ils transgressent, ils auront droit à une 2^{de} chance, sauf si la transgression trouve son origine dans la volonté de nuire. C'est pour la raison pour laquelle, il est nécessaire de mettre en œuvre une procédure disciplinaire à chaque faute identifiée pour que l'auteur comprenne l'impact de sa faute sur l'organisation voire sur lui-même. Nous espérons que cet exercice didactique et pédagogique entrainera à terme un changement comportemental du salarié. Pour assurer une sanction équitable, il semble nécessaire de s'assurer de l'absence d'affect et d'intérêt pour que cette mission soit menée à bien. D'où l'intérêt peut-être de créer un comité culture juste avec un pluralisme dans la composition de celui-ci.

Question : Ne pensez-vous pas que la démarche cindynique devrait trouver sa place dans la démarche de la culture juste et équitable ?

Alain Quiot : Oui, clairement, la cindynique (science des dangers) a toute sa place : elle apporte la lecture systémique des risques (vulnérabilités, trajectoires d'accident, pressions coûts/délais) là où la culture juste sécurise la parole et des réactions prévisibles.

Comment les marier, concrètement :

- Avant : mini-revues cindyniques (10–15 min) pour cartographier écart prescrit/réel, signaux faibles et barrières.
- Après événement : analyse Just & Fair centrée faits + facteurs organisationnels, sans blâme.
- Pilotage : un baromètre de vulnérabilité (migrations du système, ressources, compétences) suivi en CODIR.
- Résultat : moins de silence, meilleures priorités d'action, et des décisions plus sûres.

Question : Il me semble que la suite d'une éventuelle sanction est également importante : l'expliquer pour la faire entendre comme juste par le salarié, l'équipe. Qu'en pensez-vous ?

Caroline Jaubert : Je partage votre avis. Non seulement, il faut donner du sens au salarié qui a commis la faute mais il est aussi important de faire un retour aux équipes en mettant en place un système de RETEX afin de communiquer ouvertement sur une situation donnée, ses conséquences et les décisions prises.

Question : Il n'est pas fait mention de la démarche CRM : elle a pourtant toute sa place dans la démarche de la culture juste et équitable...

Alain Quiot : Merci pour la remarque. Tout à fait d'accord : la CRM – Crew (ou Cockpit) Resource Management, autrement dit la gestion des ressources d'équipe, a toute sa place dans une culture juste. La culture juste crée la confiance et des réactions prévisibles. Concrètement : points d'arrêt, droit d'alerte sans reproche, binômes en challenge–response, retour systématique sur les signaux faibles. En bref : la culture juste dit “parlez et apprenez”

Question : Comment faire pour que la démarche vigilance partagée entre pairs, ne donne pas lieu à une sanction en cas d'écart observé si elle est remontée à la hiérarchie ?

Caroline Jaubert : La démarche vigilance partagée s'inscrit pleinement dans la démarche de culture juste. Nous sommes sur les mêmes concepts de bienveillance. Ce n'est pas l'écart observé qui donne lieu à sanction, c'est l'analyse de l'écart qui révélerait une faute qui en serait à l'origine. Très souvent, la vigilance partagée entre collègues permet de corriger des erreurs et non des fautes. La faute traduit bien une volonté de ne pas respecter une règle.