

WEBINAIRE

20 MAI 2026
14H00 - 15H30

DU CLIC AU TERRAIN CONDUIRE LE CHANGEMENT

MASE
AMÉLIORER LA PERFORMANCE DES

ICSI
Institut pour une culture
de sécurité industrielle

Réponses aux questions sur le webinaire conduire le changement en culture de sécurité

Sébastien George : Directeur SOTREMO Hazardous Waste Europe

Dounia Tazi : Directrice des opérations de l'icsi et spécialiste FOH et culture de sécurité

Aymeric Bouchez : Superviseur Sécurité du Personnel Terrain, chargé des relations Entreprises Intervenantes chez North Atlantic

Thierry Gualda : Expert Icsi

Question : Avez-vous des exemples de questionnaires / de thèmes par questionnaire ?

Thierry Gualda : Le questionnaire de l'ICSI est un questionnaire éprouvé dans le cadre de nombreux diagnostics fait par l'association. Il y a un questionnaire dans la MASE académie limité à 34 questions qui est disponible pour les adhérents

Dounia Tazi : Un questionnaire d'auto-positionnement est disponible dans la Mase académie et il est utilisé lors de la formation Mase. Le questionnaire Icsi est organisé autour de questions sur la perception des risques, les croyances et les perceptions

sur les pratiques. Celle-ci sont organisées selon les attributs d'une culture de sécurité performante.

Question : Est-ce que le questionnaire de positionnement est adapté à une PME ?

Thierry Gualda : Le questionnaire d'auto-positionnement est adapté pour les PME, certains RDV du MASE sont dédiés à ce sujet

Question : Est ce que les managers ont été formés SSE à travers un parcours dédié ? est-ce que des outils de types fiches reflexes ont été partagés ? est-ce que les rôles et responsabilités ont été partagés ?

Sébastien George : Nous avons construit un parcours en 2 temps pour notre ligne managériale. Dans un premier temps, une formation aux fondamentaux de la culture sécurité intégrée, dispensée par l'ICSE via le MASE avec pour objectifs de poser un socle commun de compréhension. Et dans un second temps, une montée en compétence opérationnelle via les mallettes pédagogiques de la MASE Académie permettant à chaque manager de s'approprier des outils concrets et pratico-pratiques pour animer la sécurité avec leur équipe. En termes de responsabilité, chaque responsable (manager) est identifié comme l'animateur sécurité de son équipe.

Question : Comment vous avez présenté et encadré le projet ? Je m'interroge sur le fait que chacun donne son avis et ai des demandes "égoïste" ce qui pourrait compliquer le démarrage voir tuer le projet dans l'œuf

Sébastien George : Je ne suis pas sûr de bien comprendre l'égoïsme dans la question. Néanmoins, nous avons soigné le cadrage dès le départ. D'abord, j'ai présenté le projet avec un message clair : 'On ne vous demande pas ce qu'on veut, on vous demande ce que vous voyez'. Le questionnaire d'auto-positionnement MASE Académie aide à tenir cette ligne. Ensuite nous avons mis en place un COPIL qui arbitre, un planning pluriannuel et une règle de transparence sur les décisions prises collégalement. Ce qui est retenu est expliqué, ce qui ne l'est pas aussi.

Question : Est-ce que vous feriez les choses différemment dans une entreprise à "sécurité gérée", où les tâches et rythmes sont différents d'une journée à une autre ?

Sébastien George : Mon site opère précisément dans ce type d'environnement. Recevoir chaque jour des déchets dangereux dont la composition, le déconditionnement et les aléas, varient d'un jour à l'autre, c'est par définition un contexte où la sécurité gérée, celle qui repose sur l'expertise, le jugement et l'adaptation en temps réel des opérateurs. Je ne ferais pas les choses différemment mais je les renforcerais en partie : Investir davantage dans l'expertise et le jugement des opérateurs, systématiser les RETEX courts et pousser plus loin la culture juste. Ce que je ne changerais en revanche, c'est la co-construction avec les opérateurs et l'exemplarité de notre équipe d'encadrement. C'est la confiance et non la procédure qui tient l'édifice.

Question : Une idée pour démontrer l'intérêt de la mise au travail ? Que fait-on du document par la suite ? Au-delà du fait que ce soit une demande du référentiel et que ça peut éviter une situation dangereuse, les équipes terrain ont du mal à comprendre l'intérêt de ce document. Pour eux c'est surtout et encore du papier à remplir.

Aymeric Bouchez : La mise au travail synthétise l'ensemble de la préparation des travaux faite en amont, du respect des dispositions réglementaires (modes opératoires, inspection commune préalable, plan de prévention), du focus sur la ou les quelques activités les plus à risque du chantier (activités générant un risque de blessure altérant durablement la vie), les points d'arrêt ou déclencheurs prévus, l'attention portée aux personnes peu expérimentées et leur accompagnement. Le document sert de check-list pour ancrer ce moment d'échange entre superviseur de premier niveau et équipiers puis de débriefing en fin de chantier ce qui a bien fonctionné et ce qui mérite d'être amélioré.

Question : Comment intégrer la "mise au travail" dans une entreprise dont les opérateurs interviennent seuls ?

Aymeric Bouchez : On parlerait plutôt ici de “réflexion avant action” : ai-je compris ce que je dois faire ? Les conditions requises sont –elles réunies ? L'équipement sur lequel je dois intervenir est-il prêt ? Ai-je les bons outils ? Suis-je en bonne forme physique et mentale ? Quels sont les risques majeurs sur ce que je vais effectuer ? Quels moyens de prévention dois-je mettre en œuvre pour limiter voire supprimer les risques de blessure ?

Question : Les actions présentées étaient très axées Sécurité, qu'en est-il de la Santé et de l'Environnement. Depuis le nouveau référentiel, beaucoup d'entreprise ont du mal à les valoriser

Aymeric Bouchez : La nature des produits manipulés sur notre site exige que l'aspect santé soit bien maîtrisé : cela passe par l'identification des risques produits, les phases de travaux exposantes, les moyens de protection, le suivi santé des équipiers. De la même façon, les performances environnementales font partie des paramètres suivis quotidiennement et sur lesquels des exigences doivent être respectées

Sébastien George : Si ma présentation était axée sur la sécurité, c'est parce que c'était notre point d'entrée et le sujet le plus mature. Mais la démarche s'étend bien au-delà. Sur l'environnement, notre activité est par nature notre cœur de métier (préserver l'environnement, traiter et éviter les pollutions, valoriser et recycler...). Sur la santé, cela passe par une attention accrue aux expositions chroniques (chimiques, bruit, postures, chaleur, ...) mais aussi à la qualité et condition de vie au travail notamment la santé mentale.

Question : Avez-vous chez NorthAtlantic connu des difficultés culturelles majeures, des retours en arrière après la mise en œuvre de ces éléments de culture sécu ? quels en ont été les causes principales ou majeures et comment avez-vous redressé la barre ?

Aymeric Bouchez : Nous n'avons pas connu de telles difficultés ; la nature et les risques inhérents à nos activités industrielles exigent une maîtrise de la sécurité de nos opérations pour le personnel North Atlantic et Entreprises, nos installations, les communautés riveraines, l'environnement et le respect des éléments de notre permis d'opérer.

Question : Que faire quand le Management qui doit développer une culture sécurité manque de leadership et de conviction ?

Dounia Tazi : Quand le management manque de leadership et de conviction sur la sécurité, il faut d'abord comprendre que ce n'est pas un problème individuel, mais un problème de système.

Dans toutes les démarches de culture sécurité que nous accompagnons, le rôle du leadership est central : on sait qu'une dynamique durable repose sur un engagement visible des managers et une vision partagée au plus haut niveau.

Concrètement, lorsqu'il y a un déficit de leadership, cela traduit généralement trois choses :

- une sécurité qui n'est pas réellement intégrée dans les arbitrages stratégiques. Elle est affirmée dans les discours, mais pas priorisée dans les décisions.
- des managers pris dans des injonctions contradictoires, entre production, délais et sécurité, sans cadre clair pour arbitrer.
- un manque de repères opérationnels sur ce qu'on attend concrètement d'un leader en sécurité.

Le levier principal, c'est de travailler en profondeur avec la ligne managériale, à commencer par le CODIR, sur trois dimensions clés :

- les arbitrages : il faut remettre sur la table les décisions réelles, et rendre explicites les compromis entre sécurité et performance. Tant que ces arbitrages restent implicites, le management reste hésitant.
- la traduction concrète du leadership : définir ce qu'on attend en termes de comportements visibles – présence terrain, réaction aux écarts, prise en compte des remontées – et les intégrer dans les pratiques managériales.
- l'alignement du système : objectifs, indicateurs, pression court terme... Si ces éléments ne sont pas cohérents avec la sécurité, le système neutralise les intentions, même avec de la bonne volonté.

On ne développera pas une culture sécurité forte en contournant le management. Il faut au contraire recréer les conditions pour qu'il puisse exercer pleinement son leadership.

Et ça passe par un travail structuré sur la vision, les arbitrages et la cohérence globale de l'organisation.

Sébastien George : Honnêtement sans engagement de la Direction, une transformation culturelle profonde atteint vite un plafond. Je ne vais pas reprendre les éléments décrits par Dounia que je partage et qui disent l'essentiel. La conviction se construit dans le temps. Mais si elle ne vient jamais, il faut savoir le dire, clairement et au bon niveau.

Question : Comment l'IA pourrait être utilisée pour développer une culture sécurité durable ?

Dounia Tazi : L'IA peut soutenir une culture sécurité en rendant visibles des réalités invisibles : analyse des signaux faibles, analyse de récurrence ou des écarts pour mieux comprendre les risques. Elle peut aussi être un levier pour renforcer la culture apprenante. Utilisée dans des simulations, elle aide les équipes à se projeter dans des situations à risques et à discuter collectivement des bonnes décisions. Elle peut également aider à personnaliser les actions de sensibilisation selon les métiers et contextes terrain.

Mais surtout, elle devient utile si elle nourrit le dialogue et le collectif : la culture sécurité se construit dans l'échange, pas dans l'algorithme.

Sébastien George : L'IA est un levier réel mais à condition qu'elle ne remplace pas le terrain. L'IA doit être un accélérateur et pas un substitut à la Culture.

Aymeric Bouchez : l'IA reste un outil permettant de traiter, organiser, synthétiser des données remontant du terrain et d'orienter les axes sur lesquels se focaliser ; comme dit ci-dessus, elle ne remplace pas l'indispensable échange et partage entre tous les acteurs pour assurer une bonne intégration et compréhension
