

Un dispositif articulant diagnostics et formations-actions pour faire évoluer la culture de sécurité

Martial Barbarou

Directeur Prévention, VINCI Construction France, Nanterre

Bernard Dugué

Enseignant-chercheur en Ergonomie, Ergonome Européen®, ENSMAC, Bordeaux INP

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2022. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Barbarou, M. et Dugué, B. (2022). Un dispositif articulant diagnostics et formations-actions pour faire évoluer la culture de sécurité. Dans *La formation dans l'intervention ergonomique. Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

Bernard Dugué :

Nous allons présenter une démarche de développement de la culture de sécurité mise en place chez VINCI Construction France (VCF), qui a été construite sur un temps long. Il s'agit d'un dispositif articulant des interventions, des diagnostics, des formations, des accompagnements, des formations-actions. Ce travail a été développé en collaboration entre VCF et l'ICSI (l'Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle) de Toulouse. Pour ma part, je collabore avec l'ICSI depuis sa création en 2003 juste après les événements d'AZF et, pour rappel, François Daniellou en a été le directeur scientifique ces cinq dernières années.

Ce dont nous allons vous parler, ce n'est pas tant d'ergonomie, mais de culture de sécurité et de prise en compte de facteurs organisationnels et humains dans le développement d'une culture de sécurité.

1. Caractéristiques générales du dispositif : la construction d'un édifice

Bernard : Le point de départ, c'est que VCF, comme beaucoup d'entreprises, avait beaucoup investi dans la sécurité en ce qui concerne les moyens techniques et la formalisation des systèmes de management de la sécurité. Mais l'entreprise se trouvait à un palier où – Martial vous racontera ça – il n'y avait plus vraiment de progression nette en matière d'accidentologie, avec même des situations qui étaient un peu alarmantes du point de vue des indicateurs.

La Direction avait la conviction qu'il fallait franchir une étape supplémentaire et que cette étape devait passer par l'intégration des facteurs organisationnels et humains dans les politiques de sécurité (cf. figure 1). C'est donc un engagement stratégique très fort d'une Direction dans un dispositif, qui a démarré en 2012, pour développer la culture de sécurité dans l'entreprise.

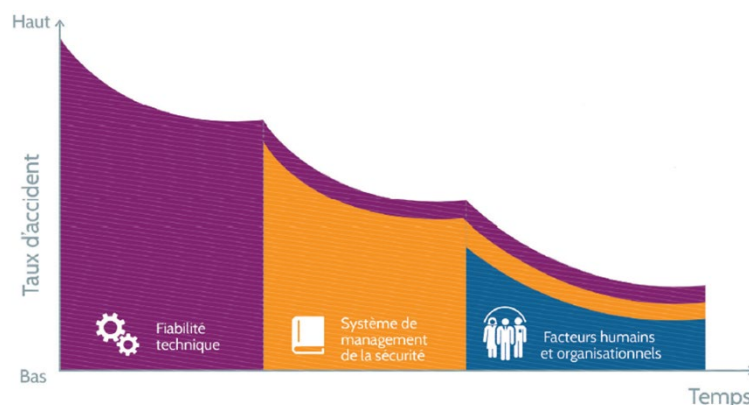


Figure 1 : Les paliers de la sécurité : trois dimensions qui se complètent

L'ICSI a eu, dès les années 2015-2016, un rôle moteur pour des formations et des démarches de diagnostics sur l'état de la culture de sécurité à VCF. Pour ma part, c'est dans les cinq dernières années que je suis intervenu, en lien avec Martial et la direction de la prévention.

Un autre élément important, c'est que, très vite, a été souligné le besoin de développer à la fois l'approche FOH de la sécurité, mais également que cette approche s'articule avec une réflexion sur le travail des préventeurs, sur leur rôle, leurs modes d'action, leur périmètre, et notamment leur positionnement vis-à-vis de la ligne managériale.

2. La construction empirique d'une démarche de développement d'une culture de sécurité : des dispositifs enchevêtrés

Martial Barbarou:

Sur dix ans, une démarche extrêmement empirique a été construite, dans un cadre que je vous présenterai juste après, une démarche avec beaucoup d'allers-retours et des dispositifs très enchevêtrés mêlant des interventions, des analyses ergonomiques plus approfondies sur certains sujets, des formations, des accompagnements d'entités VCF...

Très vite est venue l'idée que pour que cette culture de sécurité se développe, il fallait cibler trois acteurs clés de ces dispositifs :

- la direction générale, donc le CoDir VINCI Construction France ;
- les managers, essentiellement les managers de terrain, c'est-à-dire ceux qui encadrent les chantiers, les conducteurs de travaux, etc. ;
- les responsables QSE.

Bien évidemment, l'objectif était de développer la culture de sécurité auprès des compagnons, mais ce que l'on visait spécifiquement et de manière stratégique, c'était ces trois cibles-là, notamment en termes de formation.

Tout ceci a été organisé en lien avec le centre de formation Cesame qui est l'organisme de formation interne à VCF. Celui-ci a apporté un soutien énorme dans la construction des formations, à la fois sur le plan matériel, mais aussi sur les aspects pédagogiques.

On a donc cette inscription de la démarche dans une histoire longue dans laquelle la direction s'était engagée dès le départ. C'est dire qu'elle avait bien conscience que ça n'allait pas se traiter en quelques années.

3. Culture sécurité et culture organisationnelle : la place des FOH

Bernard Dugué :

Pour préciser ce qui a servi de base au contenu des formations et du travail réalisé, je voudrais rappeler très rapidement les fondamentaux de la culture sécurité.

Le premier élément, c'est que la sécurité ne doit pas être une bulle à part dans le fonctionnement de l'entreprise, et que si gérer, c'est faire en permanence des arbitrages, alors la culture de sécurité correspond à la place qu'occupe la sécurité dans les arbitrages de gestion au quotidien. L'enjeu, c'est de faire en sorte que quand il faut arbitrer sur le déroulement d'un chantier, les questions de sécurité doivent être au cœur des arbitrages, comme d'autres questions bien évidemment, tels que les délais, les coûts, etc.

Deuxième élément, c'est l'articulation entre ce qu'on appelle la « sécurité réglée » et la « sécurité gérée », concepts forgés par les travaux de René Amalberti et surtout de Gaël Morel. Il s'agit de réfléchir aux dispositifs que l'on met en place pour faire, en permanence et au quotidien sur les chantiers, dialoguer les règles et la réalité du travail. Pour le dire autrement, c'est affirmer la nécessité d'allers-retours permanents pour réinterroger les règles et aussi donner des marges de manœuvre aux compagnons pour qu'ils puissent s'adapter à des situations inédites de travail tout en garantissant leur sécurité.

Troisième élément, c'est la question des représentations – dont la représentation des risques - et celle de « l'erreur humaine », qui renvoient à des travaux initiés par Jacques Leplat notamment, mais aussi bien d'autres auteurs comme James Reason ou Jens Rasmussen. De manière opérationnelle, il s'agit de comprendre l'origine des erreurs et de distinguer l'erreur de la transgression. Et même quand il y a transgression d'une règle, s'interroger pour savoir si la transgression était évitable et si elle n'est finalement pas légitime. Est-ce que dans la situation de travail, il y a des éléments qui ont amené le salarié à « devoir » transgresser la règle ? Sans ce questionnement, on ne peut pas être dans un processus d'amélioration des règles pour que celles-ci soient en phase avec le travail réel.

Quatrième élément dans les formations et les diagnostics, c'est la notion de silence organisationnel, c'est-à-dire la compréhension de mécanismes à la fois psychologiques (par exemple les systèmes de défense et de déni vis-à-vis des risques), et organisationnels qui font que des informations pertinentes et indispensables en matière de sécurité ne remontent pas au niveau hiérarchique auquel ça devrait remonter. Ces mécanismes sont de véritables obstacles au développement de la sécurité. La notion de silence organisationnel est devenue une évidence chez les préventeurs de VCF. Si vous rencontrez un préventeur de Vinci, faites le test, parlez-lui du silence organisationnel, c'est une notion qu'il maîtrise bien pour la vivre au quotidien sur les chantiers et au sein de la ligne managériale.

La dernière notion sur laquelle on s'appuyait, c'est celle de culture juste, et notamment comment faire en sorte qu'il y ait une homogénéisation dans les réactions de la hiérarchie face à des « situations non souhaitables » ou des événements où les règles n'ont pas été appliquées.

4. VINCI Construction

Martial Barbarou :

J'aimerais, à travers la présentation de quelques chiffres clés de VCF (cf. figure 2), mettre en évidence deux éléments.

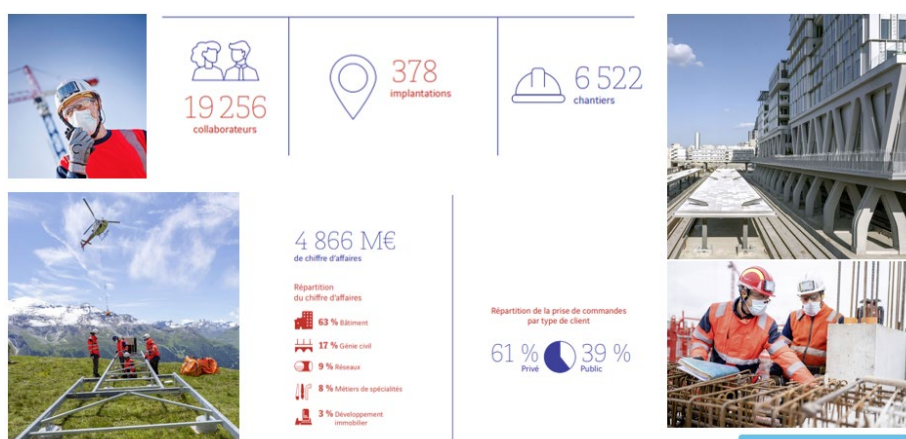


Figure 2 : Les chiffres clés de VCF

VINCI Construction France, c'est 378 sites agences en France, et plus de 6500 chantiers par an. On peut imaginer tout le challenge que l'on a à mettre en place une culture de sécurité, parce qu'on a des organisations différentes en termes de structure (elles sont autonomes sur toutes leurs prises d'affaires) et de taille d'équipes. On a la chance, puisqu'on est à Bordeaux, d'avoir réalisé la Cité du

vin ou le Matmut Stadium. Mais on intervient aussi à Civray-de-Touraine, à côté du château de Chenonceau, où, en deux heures, on doit réparer une fuite au milieu de touristes. Ça donne donc des situations de travail très diverses qui interpellent sur le prescrit et la capacité à devoir gérer tous les aléas possibles.

Bernard parlait de dispositifs enchevêtrés ; nous avons essayé de cartographier ça (Cf. figure 3).

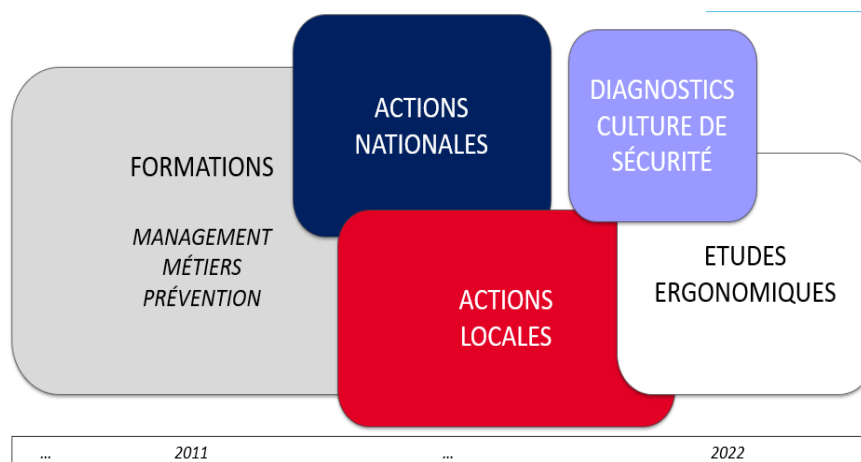


Figure 3 : les différents dispositifs mis en place

Les formations – elles touchent principalement le management, mais on a aussi essayé de travailler sur les métiers, notamment pour les travailleurs dans l'apprentissage de leur métier, et sur les sujets de prévention.

Les actions nationales et locales – comme dans tous les grands groupes, il y a forcément des impulsions nationales, mais aussi la possibilité, vu notre configuration, d'actions locales en lien avec leur problématique, en lien avec leur organisation, en lien avec leur analyse d'évènements.

Les études ergonomiques – depuis 2006, on a eu la chance d'avoir des ergonomes au sein de notre entreprise, certains d'entre vous les connaissent. Celle qui a commencé à développer l'ergonomie était Géraldine Cahors, en 2006. Quelques années après Lucie Lebossé nous a rejoints. Elles sont parties faire de l'ergonomie dans d'autres activités du groupe ou à l'extérieur. On a la chance d'avoir deux nouveaux ergonomes, Laurent Ranucci et Tanguy Loubière, qui, comme les précédentes, nous ont accompagnés dans cette évolution. Ça représente plus de 70 interventions sur une dizaine d'années : des interventions sur des activités de finition, des activités de maintenance de matériel, mais aussi sur des métiers d'encadrement de proximité, comme les conducteurs de travaux.

Pour illustrer l'évolution de culture d'entreprise en la matière, au début on nous appelait pour des TMS, pour des maux de dos, et aujourd'hui Tanguy et Laurent ont travaillé dès la phase de conception d'un atelier. Parfois, on s'appelle nous-mêmes, on dit aux concepteurs qu'on est là, mais ça montre la maturité et l'évolution de notre positionnement, mais aussi de la capacité des demandeurs à se mettre en question sur leur organisation.

Les diagnostics de culture de sécurité – ces diagnostics sont parfois faits en interne et parfois en externe, comme celui que Bernard a réalisé.

5. 2011 : l'évolution de notre culture sécurité

Martial Barbarou :

J'aimerais partager un point de départ important en ce qui concerne l'engagement de la direction déjà évoqué. On est en septembre 2011, on a un nouveau président. Il est arrivé en janvier et le groupe a vécu 11 décès sur chantier. Il vient d'arriver, ça fait neuf mois, et il a eu une révolte personnelle : « je ne veux pas être ce président-là. Je réunis les 1 800 managers du groupe et sur une journée, on va parler de tout ça, on va s'expliquer ».

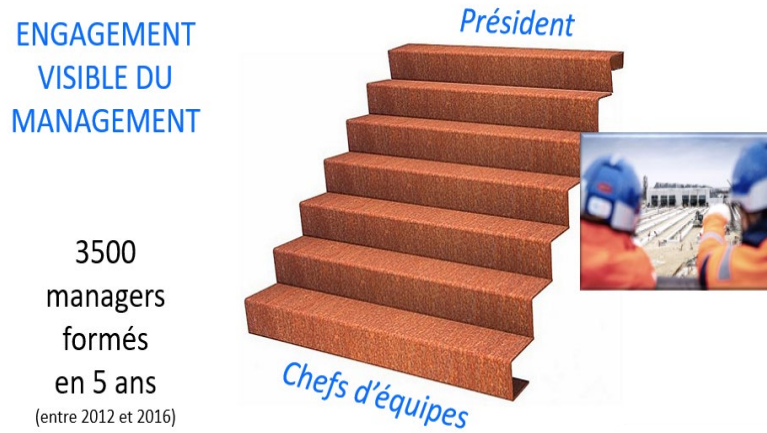
Voici un court extrait de son discours de clôture :

« Il faut que nous soyons persuadés que nous avons le pouvoir de changer cela. Nous avons le pouvoir. JE veux changer cela et j'espère que VOUS voulez changer cela. Pour réussir, il faut que notre détermination soit totale, sans faille, et que nous la transmettions aux 23000 collaborateurs de VINCI Construction France. Nous ne réussirons qu'ensemble, forts d'une vraie culture prévention. C'est bien le sens de notre engagement, la sécurité d'abord. Je vous demande de promouvoir autour de vous fortement cette affirmation " la sécurité d'abord". Dans VCF, la sécurité prime sur tout. »

Au-delà de la forme, les gens qui ont vécu ça, ça les a marqués. Il faut se mettre 10 ans en arrière, on ne savait pas trop où on allait, on a hésité, mais ça a été le départ de tout !

Cela a généré une forte mobilisation managériale. Bien sûr, on peut remettre en question la formulation, ce que nous avons fait : « la sécurité d'abord », ça veut dire quoi ? Mais les 1 800 managers qui étaient là en reparlent encore. C'est la petite étincelle qui a fait prendre conscience des évolutions nécessaires.

Et très vite il a été question de la formation des managers, que l'on a conçue comme un système en escalier. Pourquoi en escalier ? Parce qu'on est parti du principe « qu'un escalier se balaye toujours depuis le haut » et que la formation devait donc commencer par le président et le Codir. En 2012, on a formé tous les CODIRs de nos régions, et chaque année pendant cinq ans, on est descendu jusqu'à la strate de manager de proximité, qui chez nous est le chef d'équipe.



Dans ces formations, le message principal qui était « à VCF, nous avons plein d'outils, plein de trucs, mais ce qui nous manque, c'est l'engagement visible des managers ». Et chaque année, on descendait d'une strate. Ce dispositif a permis de former 3500 personnes.

5.1. L'histoire des formations sécurité chez VCF

Martial Barbarou : Il est utile pour comprendre les évolutions de rappeler un peu l'histoire de nos formations.



Figure 4 : histoire des formations

Si je remonte en arrière, nous avons travaillé en 2007 sur une formation qui s'appelait « Attitude Prévention ». C'était la première fois, en tout cas dans notre entreprise du BTP, qu'on commençait à parler de comportement. Il y a presque 15 ans, évoquer le « comportement », c'était, au moins en partie, rendre la personne responsable de la situation, en soulignant ce qu'elle aurait dû faire ou ne pas faire pour éviter l'accident. Mais on commençait à parler de comportement et ça nous a permis d'avancer sur des questions plus larges, le rôle du collectif, de l'organisation, de la hiérarchie. C'est ce qui a été construit via une démarche qui s'appelle « Orchestra » et qui est en fait la manière de conduire les chantiers par les encadrants.

Puis une formation « Manager la sécurité », a été mise en place, en essayant de cibler des populations. Une cible clé, c'était nos nouveaux embauchés, clé en termes de transmission de culture, mais aussi parce que c'était des gens qui étaient plus victimes d'accidents du travail. Nous avons donc développé un parcours de 5 jours pour nos encadrants et nos compagnons, qui s'appelait « le Socle des Savoirs Sécurité ».

5.2. La formation « Accros'Bat »

Martial Barbarou :

« Accros' Bat » est un dispositif assez incroyable. On réunit en salle 10 à 12 encadrants qui ne se connaissent pas et on leur dit « vous allez devoir réaliser une tâche, un petit chantier. Il y a deux tours métalliques en partie construites. Vous allez devoir terminer leur construction pour pouvoir traverser entre les deux en fin de journée grâce à un câble tendu, un peu de type accrobranche. Pour ça, vous avez des prescriptions diverses, des contraintes, de la documentation, des notices, etc. Vous avez droit d'avoir deux éclaireurs qui vont voir le terrain pour recueillir des informations. Vous constituez deux équipes, c'est à la première qui traverse ! ».

On les met donc en action sur leur travail, celui qu'ils ont l'habitude de faire tous les jours : prévoir, planifier le travail. La différence, c'est qu'après, ils vont réaliser ce travail eux-mêmes alors que d'habitude, c'est les compagnons qui font ça. Après la préparation en salle et la définition des modes opératoires, ils passent donc à la réalisation du « chantier ». Et là, ils prennent fortement conscience de l'écart qu'il y a entre leur travail de prescription et la mise en œuvre. Et pour que ce soit un peu plus rigolo, les formateurs viennent les filmer, ajouter quelques aléas, parfois les arrêter quand ils se mettent en danger...

Ce qui est important dans ce dispositif, c'est qu'à la fin de journée, ils vont être confrontés à leur propre activité. Ça permet d'avoir un moment de discussion collective sur ce qu'ils ont fait et pourquoi, les informations manquantes ou erronées malgré les « éclaireurs » du matin, les défauts de la prescription, la réalité de l'état du matériel disponible... Entre eux, ils peuvent se rendre compte que « tiens, à ce moment-là, ça a basculé ». Souvent, ils disent : « là, j'ai fait des trucs que je vois en visite de chantier, et quand je vois un compagnon les faire, je réagis parce que ça m'insupporte ».

Bernard Dugué : Les personnes prennent conscience de ce qu'ils ont été amenés à faire, confrontés aux réalités du travail. Dans le débriefing, c'est l'occasion de revenir sur des éléments de formation plus théoriques.

Martial Barbarou : Oui, c'est de l'auto-confrontation pour comprendre ce qui s'est joué, les faire réfléchir aux raisons de leurs actes sur leur chantier. Cela permet de travailler sur les biais, sur leur travail, et on verra un peu plus loin à quoi ça a abouti.

5.3. L'évolution de notre culture sécurité et les formations pour y arriver

Martial Barbarou :

Pour continuer le panel de formations (cf. figure 5), en vert nous représentons la part de facteur humain.

Pour se démarquer d'une approche purement individuelle et comportementale, nous avons fait évoluer notre formation d'« Attitude prévention » vers « Attitude Pro », basée plus justement sur les collectifs de travail, l'impact et la force des collectifs et la capacité de se dire les choses, de discuter du travail et de la sécurité. Donc plutôt à destination des compagnons.

Nous avons continué à cibler des publics plus sensibles comme les travailleurs intérimaires. VINCI Construction France, c'est environ 20 000 personnes et 3 000 collaborateurs intérimaires qui nous rejoignent chaque jour en plus. C'est une grande population, assez accidentogène, pour laquelle on a construit un dispositif spécifique (formation PASI – Passeport Sécurité Intérim). Là, la part de facteur humain est assez basse. C'est surtout du prescrit, beaucoup de règles, parce qu'on ne connaît pas leur vécu, leur histoire et leurs compétences professionnelles.

Nous avons intégré aussi nos maîtrises d'ouvrage interne à des formations sur la prévention, et la dernière formation à destination des managers, c'est le pilotage de la prévention.

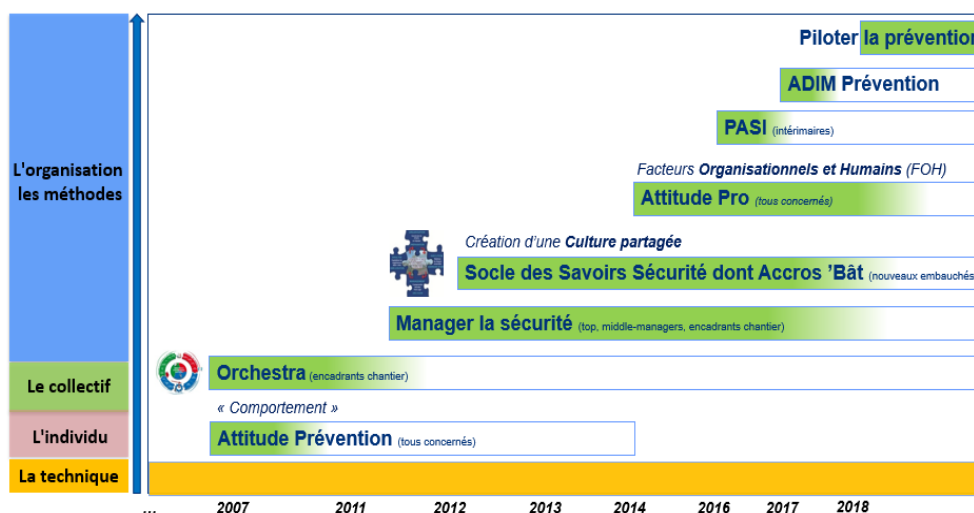


Figure 5 : la part du facteur humain dans les formations

On s'est rendu compte en 2017 que ce que l'on disait à ce moment-là aux chefs d'équipe, était finalement très loin de ce qu'on disait au début à nos managers. Cela nous a fait dire qu'il fallait « repasser en haut des escaliers ». En pratique, on s'est nourri de tout ce qu'on avait construit avec les compagnons, avec les chefs d'équipe, pour aller alimenter, en termes de culture de sécurité, en termes de facteur organisationnel et humain, nos managers et nos hauts managers. C'est quelque chose qui a été mis en place depuis 2019 et qui continue en ce moment.

On sait très bien, et je le mesure tous les jours, que la formation c'est juste indispensable mais ça ne fait pas tout. Les personnes, après 2 jours ou 5 jours de formation, repartent dans leur quotidien. Nous avons donc réfléchi à comment – et c'est là où joue le réseau des préventeurs – des personnes qui sont les bras droits de nos managers, peuvent les aider à mettre en œuvre toutes ces notions de culture de sécurité. Pour ça, nous avons déployé un parcours à destination de préventeurs pour leur donner des capacités d'accompagnement des managers dans le développement de la culture de sécurité.

5.4. Un dispositif d'accompagnement des managers

Martial Barbarou : Il s'agit d'une forme de formation-action dans laquelle on aide les préventeurs à développer l'accompagnement de leur manager sur les questions de sécurité. On commence par un

e-learning puis 5 jours de séance plénière pour rappeler les connaissances sur les FOH et sur ce que représente la posture et les compétences d'accompagnement de managers. Puis on les accompagne dans la mise en œuvre sur une période de huit mois, à travers deux dispositifs :

1. un coaching individuel : ils ont quatre séances de coaching individuel d'une heure et demie, avec les formatrices coach qui les ont formés à l'accompagnement ;
2. entre deux coachings individuels, donc à peu près toutes les huit semaines, une séquence de codéveloppement, c'est-à-dire une journée où ils se réunissent et partagent leurs pratiques, leurs difficultés, leurs avancées.

Bernard Dugué : les journées de codéveloppement sont animées à la fois par les coaches, et par Martial et moi. On accompagne les préventeurs sur leur pratique d'accompagnement des managers. On le fait à partir de situations d'accompagnement – qui sont pour eux des situations de travail - qu'ils ont envie de partager et que l'on va suivre sur plusieurs séances.

Martial Barbarou : Et c'est ce qui est riche. Je prends un exemple : un préventeur qui dit : « mon chef, quand il fait une visite, c'est une horreur. Il ne regarde que le matériel, il ne parle pas aux gens. Je veux l'accompagner sur ça. J'ai essayé de le prendre de telle manière, mais ça n'a pas marché ». Là une discussion s'engage avec les collègues sur du partage d'expérience, l'organisation des visites, la pédagogie à utiliser, la recherche de pistes de travail. Déjà, ils en sortent renforcés au niveau du collectif des préventeurs, ils parlent vraiment de leur pratique au quotidien en essayant de l'améliorer.

5.5. Des actions locales suite à un diagnostic

5.5.1. Des axes de travail sur les différentes dimensions FOH

Bernard Dugué : nous pouvons aussi illustrer les dispositifs mis en place par un exemple de diagnostic culture sécurité réalisé dans l'entité « Botte Fondations ». Cette entreprise, dans le contexte général qu'a évoqué Martial, a souhaité faire le point sur où ils en étaient en matière de culture sécurité. Sans reprendre la totalité du diagnostic, je vais citer juste un des éléments, assez fréquent il faut dire, qui était que le raisonnement de prévention se faisait beaucoup par les risques plutôt que par les situations de travail à risque, donc de manière plus contextualisée et précise. Ceci a été souligné, argumenté, explicité à partir d'exemples, et la direction de « Botte Fondations » a donné ça comme axe prioritaire de travail.

La première réflexion a été de se dire : « si on raisonne en termes de « situations » sur nos chantiers, qu'est-ce qui fait qu'on peut se retrouver dans des situations à risque ? ». Très vite un Directeur Régional a indiqué qu'un « moyen de nous aider à réfléchir à ça, c'est de reprendre nos accidents de travail sur la Région, par exemple sur les deux dernières années, et de les réanalyser avec un regard FOH, en identifiant des dérives organisationnelles qui auraient pu expliquer la survenue de ces accidents ». C'est ce qu'il a fait, et sur les 11 accidents, il y en a 9 où la conclusion a été qu'ils étaient dus à des dérives organisationnelles sur les chantiers. Ce qu'il questionnait en conséquence c'est que ces dérives – le propre d'une dérive étant sa dimension temporelle – n'avaient pas fait l'objet d'alertes, ou que ces alertes n'avaient pas été entendues. On en revient au phénomène de silence organisationnel.

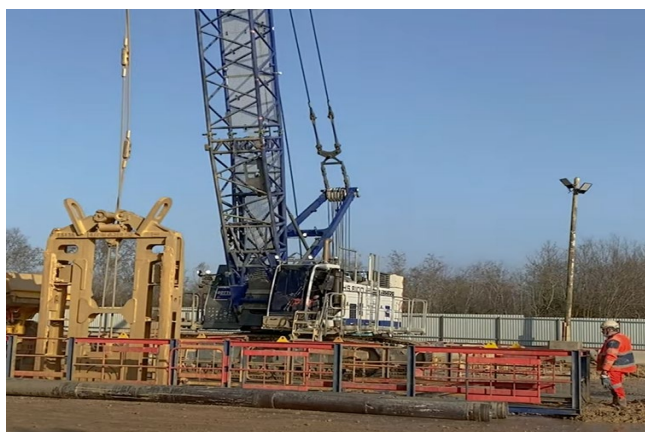
Un travail a donc été engagé pour caractériser la nature de ces dérives. Elles peuvent concerner le matériel livré sur le chantier qui n'est pas exactement celui qu'on avait commandé au centre technique, des fournisseurs qui livrent des matériaux et qui, sans personne pour les accueillir, les déposent à un endroit qui va casser les pieds à tout le monde sur le chantier et qui crée des zones accidentogènes, etc.

La conséquence de la vigilance sur ces questions, c'est de permettre aux compagnons, avec les chefs d'équipe, de pouvoir arrêter le chantier s'ils constatent de telles dérives impactant les conditions de sécurité.

5.5.2. Des groupes de travail participatifs sur des problèmes identifiés

Prendre la décision d'arrêter un chantier, ce n'est quand même pas rien ! La Direction de Botte s'est engagée dans une réflexion sur les conditions dans lesquelles on peut dire « stop » sur un chantier. Le stop peut durer cinq minutes, mais il peut durer une demie journée, si le problème n'est pas réglé.

Ce diagnostic a aussi donné lieu à une intervention ergonomique réalisée par Laurent Ranucci, qui a traité une situation accidentogène particulière, avec une analyse très détaillée de l'activité de travail, et qui a conduit à la mise au point d'un nouveau système de protection des fosses de fondation prenant en compte les multiples contraintes de l'activité.



5.6. Ancrage dans les pratiques « Produire en sécurité »

Martial Barbarou : Un dernier point concerne l'ancrage de toute cette démarche. On a fait beaucoup de formations, mais comment ancrer ça dans les pratiques ?

Pour être efficace sur le chantier, une des finalités de la formation est de déterminer comment maîtriser une tâche, comment la construire collectivement. Quand on parle de culture, on parle aussi de rituels. On a donc instauré des rituels pour que, dans toutes les phases d'un chantier, de la définition d'une tâche à la mise en œuvre, il y ait une construction collective, que les encadrants présentent le prescrit à leurs opérateurs et que les opérateurs puissent dire "attendez, j'ai une meilleure idée, j'ai un retour d'expérience, etc.". Cela permet de partager, de faire vivre les liens entre la sécurité gérée et la sécurité réglée et, avec les dispositifs "PRETASK" et "PRESTART", de développer la capacité à mieux gérer les aléas.

Sur nos chantiers, il y a beaucoup d'aléas, internes ou externes. A travers des points qu'on appelle « J-1 » (donc la veille de l'intervention) entre les chefs de chantiers et les chefs d'équipe, avec le briefing de poste du matin entre le chef d'équipe et ses compagnons, il s'agit d'être en capacité de dire « on devait faire ça, il y a quelqu'un en moins, il y a une livraison qui arrivera plus tard, comment on retravaille, comment on replanifie, comment on se réorganise pour faire face à ces aléas et pouvoir quand même continuer à travailler en sécurité », et comme l'a dit Bernard, avoir la possibilité de dire « stop ».

5.7. Conclusion et perspectives

Martial Barbarou : En conclusion, je voudrais souligner trois éléments.

FRAGILITÉS LIÉES AU
CONTEXTE DU BTP

DISPOSITIFS DE
FORMATION À
RÉACTUALISER

ACQUIS
INDENIABLES
ET ANCRÉS

Des fragilités liées au contexte - Il y a quand même une fragilité qui est liée à tout ça, liée au contexte du BTP, parce que tous nos clients ne sont pas intéressés par la sécurité. Et forcément, pour tout vous dire, on a aussi des impacts par rapport à ça, parce que chez les encadrants de proximité, notamment les conducteurs de travaux, on a 20% de turnover, donc il faut aussi reconstruire des choses, retransmettre la culture de sécurité. C'est parfois difficile.

Des dispositifs à réactualiser - on en a évoquées quelques-unes, mais il y a beaucoup d'autres formations. Pour intégrer notre démarche là-dedans, il faut les prendre les unes après les autres, et ça aussi ça prend du temps, à réactualiser, à diffuser toutes ces notions-là. Je parlais tout à l'heure de formations de pratiques. Pour les gens qui font du levage, ça a été de se mettre dans le contexte, de prendre ces notions-là et de voir comment on peut les intégrer et comment on peut les transmettre.

Des acquis - Pour finir sur une note positive, c'est vrai que ces dix ans nous ont permis d'avoir des acquis indéniables et des approches qui sont bien ancrées.

J'ai choisi un exemple qui est assez caractéristique. Nous venons de vivre deux ans de crise COVID en France. Chez VCF nos 1 500 chantiers se sont arrêtés et pour autant, sur ordre des ministres, 10 jours après, il fallait redémarrer. Parce que probablement, les chantiers pouvaient continuer, on était en plein air et la Covid ça ne nous faisait rien. Et il a fallu remettre des gens au travail, avec beaucoup d'encadrants en garde d'enfants. C'est une période où il y a eu énormément de prescrit. On n'en a jamais eu autant en si peu de temps. Et néanmoins, dans ce contexte, grâce à Laurent et Tanguy, on s'est dit, c'est une situation exceptionnelle et on ne peut pas rester que sur de la sécurité réglée. On a donc mis en place un dispositif où on a demandé à nos préventeurs, à nos encadrants, nos directions, qui étaient quand même présentes sur le chantier, d'aller observer si le prescrit en termes de sécurité était finalement applicable à nos activités.

Dans des situations aussi dégradées, on arrive quand même à faire valoir notre approche des risques. Le besoin de compréhension du travail réel, les mesures pour se protéger d'un virus qu'on ne connaissait pas, travailler avec un masque et des lunettes de protection, s'exposer à des risques de chute ou de blessure, etc. les arbitrages n'étaient pas évidents à faire ! Nous avons quand même essayé de mettre en place, dans ces situations-là, des temps d'observation du travail réel pour nous faire progresser et appuyer nos prises de décision.