Guide d'application de la démarche Juste & Équitable

SNCF SÉCURITÉ

PRISME

SNCF

LA DÉMARCHE JUSTE & ÉQUITABLE

OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE

La démarche Juste & Équitable vise à instaurer un climat de confiance propice à la remontée d'informations. En favorisant la libération de la parole, elle permet d'**avoir une meilleure connaissance des forces et des fragilités du système**.

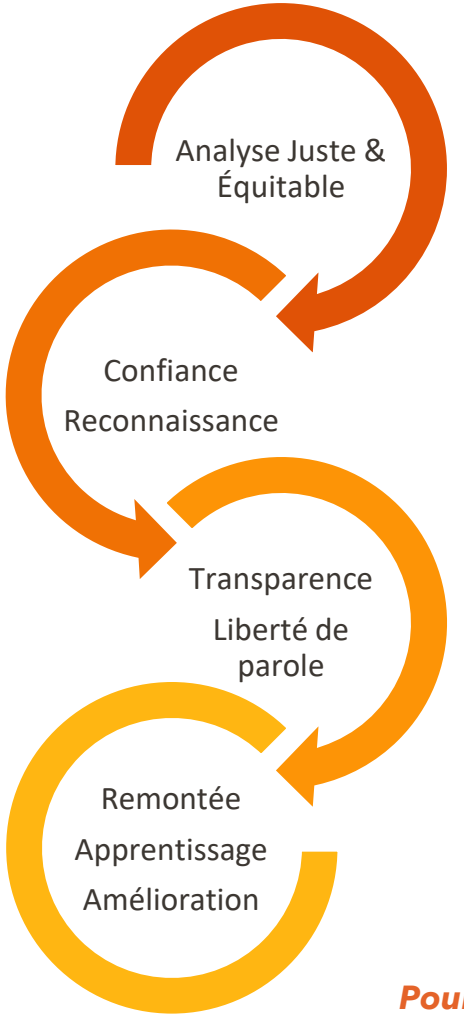
Lors d'un évènement sécurité, la démarche permet un traitement à la fois :

Juste : en distinguant les causes induites par le système et celles liées aux acteurs.
& *Équitable* : en apportant une réponse homogène aux situations similaires.
La démarche vise également à reconnaitre et valoriser les comportements exemplaires qui contribuent à renforcer le niveau de sécurité.

In fine, la démarche vise à **prendre les mesures adaptées pour éviter que ces évènements ne se reproduisent** et, ce faisant, elle contribue à la Culture de Sécurité.

CE LIVRET

C'est un outil au service de la démarche Juste & Équitable. Son rôle est de vous guider dans le traitement des évènements de sécurité afin de déterminer les actions à mener pour éviter qu'ils ne se reproduisent.



LA DÉMARCHE JUSTE & ÉQUITABLE...

...C'EST :

- Une démarche complète, guidée par une méthodologie et des outils pour aider le management à prendre la bonne décision.
- Un guide pour analyser les faits avec bienveillance mais sans complaisance.
- Une démarche complémentaire et en lien avec l'analyse des Facteurs Organisationnels & Humains (FOH) réalisée lors d'un évènement de sécurité.
- Une démarche portée par le management qui contribue au développement du Leadership Sécurité.

...CE N'EST PAS :

- Un barème de sanction.
- La recherche de responsabilités.
- Un jugement moral.
- Un substitut à l'analyse FOH d'un évènement
- Une démarche visant le dépistage des produits psychoactifs.
- Une démarche réduite à ce seul livret.

Pour aller plus loin sur la démarche et les outils associés, scannez le QR code :

5 ÉTAPES CLÉS INCONTOURNABLES

1. RECUEILLIR LES FAITS ET ANALYSER LES CAUSES PROFONDES
2. CARACTÉRISER LE COMPORTEMENT OU L'ACTE
3. ÉVALUER LE CARACTÈRE ACCEPTABLE OU INACCEPTABLE DU COMPORTEMENT OU DE L'ACTE
4. PRENDRE LES MESURES ADAPTÉES RELATIVES AUX ACTEURS, AU COLLECTIF ET AU SYSTÈME
5. FAIRE UN RETOUR À L'ENSEMBLE DES ACTEURS CONCERNÉS

Bonne pratique
Identifier un référent J&E garant de l'application de la démarche.

SUR QUOI ?

La démarche s'applique :

- **À tous les comportements ou actes ayant eu ou pouvant avoir un impact sur la sécurité et qui ne sont pas ceux attendus ou prévus.**
- À tous les domaines de la Sécurité Intégrée / Globale (SEF, SST, Sûreté, Sécurité Incendie, Sécurité Environnementale et Sécurité des Systèmes d'Information).

QUAND ?

- Le recueil des faits se réalise au plus près de l'évènement.
- Les autres étapes se réalisent en prenant le temps nécessaire pour mener une analyse exhaustive de la situation.

COMMENT ?

- Avec une posture bienveillante et de l'écoute.
- En laissant le bénéfice du doute aux acteurs concernés.
- En restant objectif et ouvert aux points de vue de chacun.
- Sans anticiper le résultat lors de l'analyse.

par QUI ?

- La démarche se réalise **collectivement**.
- Avec la contribution d'une **compétence FOH**.
- Avec l'implication, autant que possible, de la ou des personnes concernées à toutes les étapes de la démarche.

1

RECUEILLIR LES FAITS ET ANALYSER LES CAUSES PROFONDES

FAIRE LA DIFFÉRENCE ENTRE LES CAUSES INDUITES PAR LE SYSTÈME ET CELLES LIÉES AUX ACTEURS

CAUSES INDUITES PAR **LE SYSTÈME**

Facteurs défavorables	Facteurs favorables
☑ Règles/ Procédures / Documentation	
Indisponibles	Disponibles
Inapplicables	Applicables
Inadaptées à la situation	Adaptées à la situation
Incompréhensibles	Compréhensibles
Pas à jour/ obsolètes	Mises à jour
Incompatibles entre elles	Compatibles entre elles
☑ Équipements/ installations techniques	
Indisponibles	Disponibles
En dysfonctionnement	En bon état de fonctionnement
Inadaptés à l'activité	Adaptés à l'activité
☑ Moyens mis à disposition	
Temps insuffisant pour l'activité	Temps suffisant pour l'activité
Effectif indisponible	Effectif disponible
Effectif insuffisant	Effectif suffisant
Compétence inadaptée (formation, qualification, habilitation)	Compétence adaptée (formation, qualification, habilitation)
☑ Organisation	
Inadaptée à l'activité	Adaptée à l'activité
Non conforme au prévu	Conforme à ce qui était prévu
☑ Environnement et conditions de travail (climat, ambiance…)	
Inconfortables (bruit, froid,…)	Confortables
Pression du collectif	Collectif aidant
Pratiques locales non sûres	Pratiques collectives sûres
Pression hiérarchique	Soutien hiérarchique

CAUSES LIÉES **AUX ACTEURS**

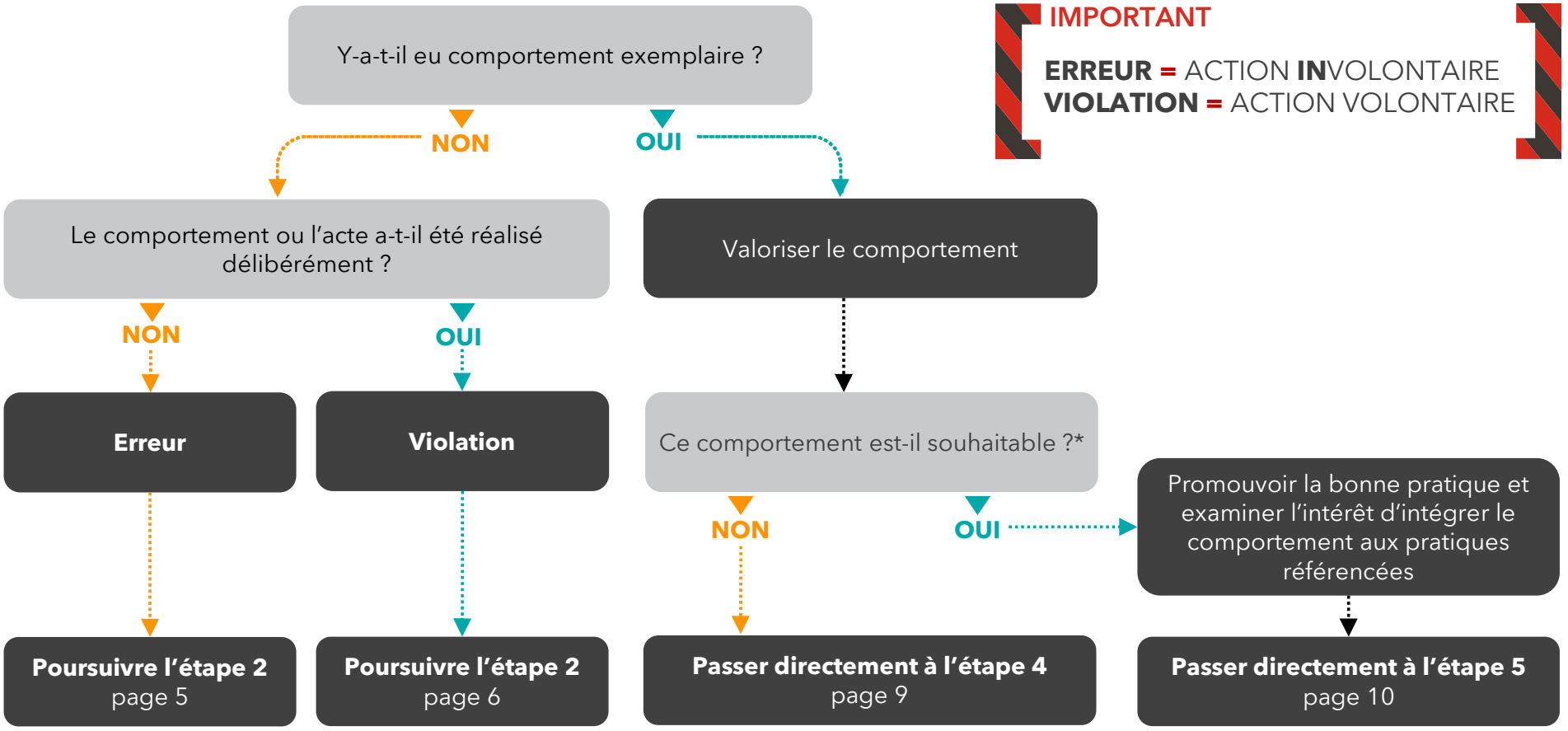
Facteurs défavorables	Facteurs favorables
☑ Connaissances	
☑ Compétences techniques	
☑ Compétences Non Techniques (CNT)	
Manque de connaissances	Connaissances suffisantes
Lacune de formation	Formation suffisante
Formation reçue inadaptée	Formation reçue adaptée
Manque d'expérience	Niveau d'expérience adapté
Savoir-être inadapté	Savoir-être adapté
Lacune de compétences	Compétences suffisantes
• Techniques	• Techniques
• Non Techniques	• Non techniques

Bonnes pratiques

- *Questionner le système et les pratiques managériales.*
- *Identifier les causes profondes en s'appuyant sur l'analyse FOH de l'évènement sécurité.*

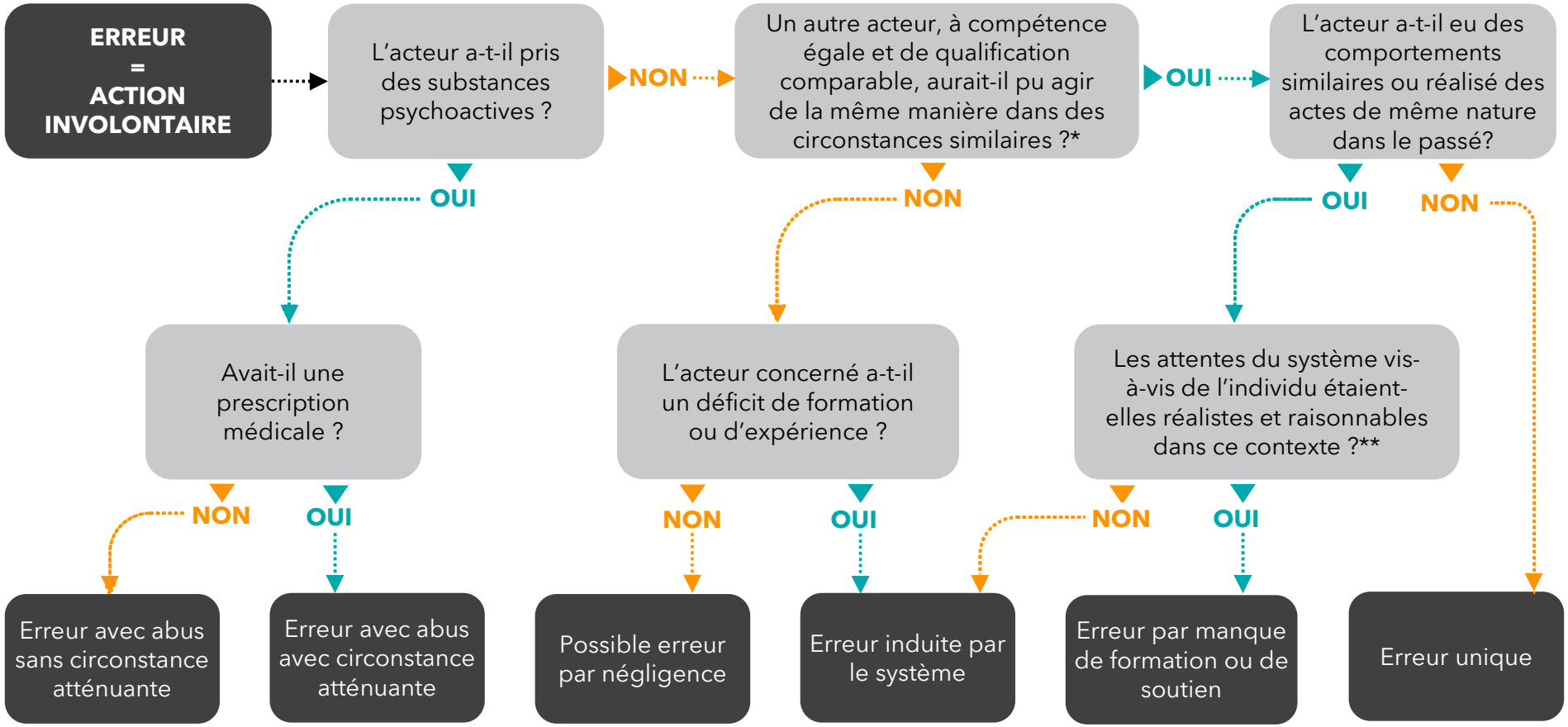
2 CARACTÉRISER LE COMPORTEMENT OU L'ACTE
DISTINGUER L'ERREUR, LA VIOLATION ET LE COMPORTEMENT EXEMPLAIRE

QU'EST-CE QU'UN COMPORTEMENT EXEMPLAIRE ?
Il s'agit d'une bonne pratique, d'un comportement ou d'un acte réalisé pour assurer un niveau de sécurité plus élevé, même si cela implique de transgresser certaines règles. *Exemple : Amerrissage sur l'Hudson à New York le 15 janvier 2009*.



** Le comportement peut être considéré comme exemplaire parce qu'il a permis de rattraper une situation mais non souhaitable si l'on considère qu'il revient au système d'empêcher ou de rattraper cette situation et non à l'acteur. Ainsi, le comportement exemplaire est évalué comme non souhaitable lorsqu'on veut éviter de placer d'autres acteurs dans une situation similaire.*

2 CARACTÉRISER LE COMPORTEMENT OU L'ACTE
QUALIFIER LA NATURE DE L'ERREUR

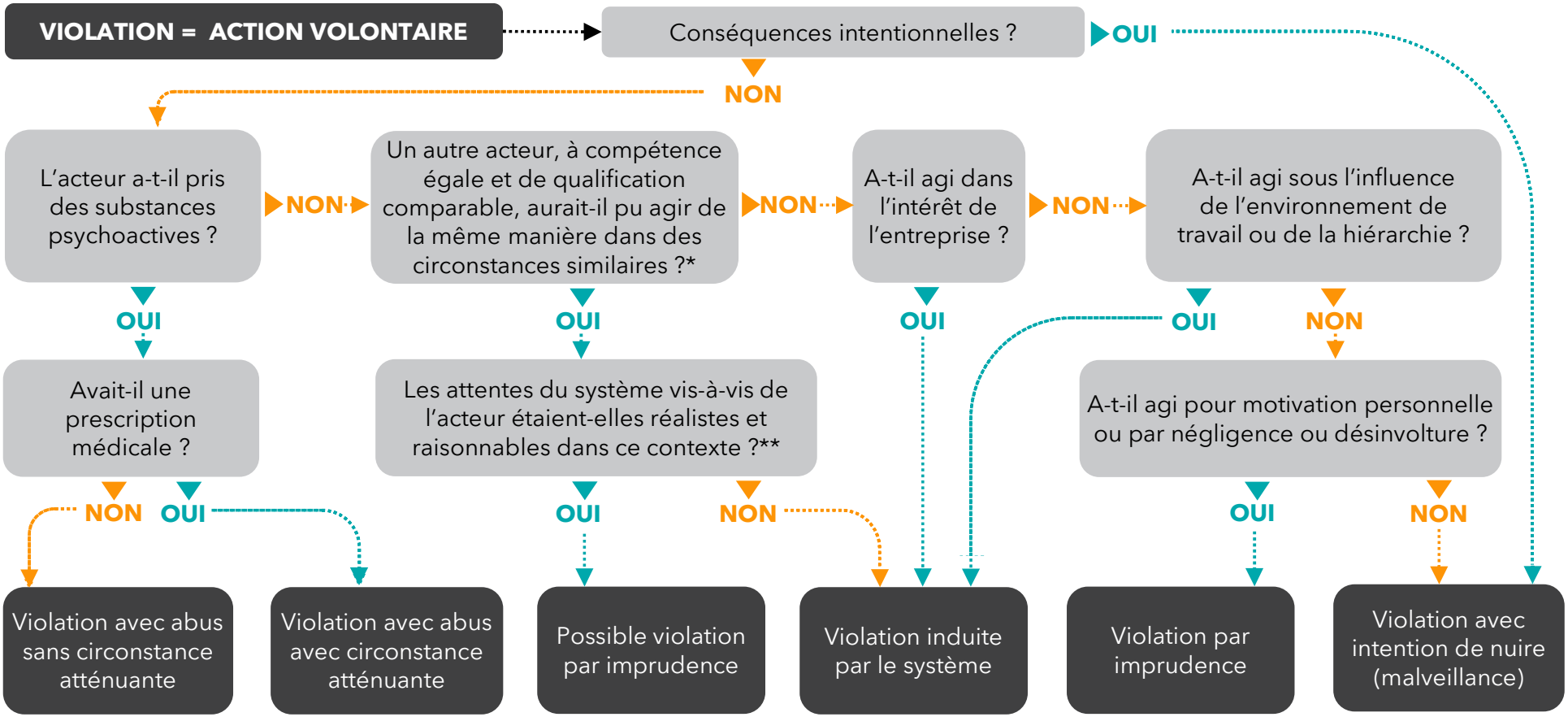


** Au besoin, décrivez la situation et tous les éléments de contexte à des pairs puis posez la question : « **Comment auriez-vous agi dans un contexte similaire ? Auriez-vous pu faire la même erreur ?** ». Questionnez les habitudes de travail et les facteurs qui auraient pu 'piéger' l'acteur.*

*** Reprendre les facteurs défavorables identifiés à l'étape 1 et se questionner sur les causes induites par le système avec les questions suivantes :*

- Les procédures étaient-elles disponibles, intelligibles, applicables et adaptées à l'activité ?
- L'environnement ou le contexte (climat, situation perturbée) ont-ils favorisé le comportement observé ?
- Les équipements techniques fonctionnaient-ils correctement ?
- L'organisation était-elle adaptée et les moyens suffisants ?

2 CARACTÉRISER LE COMPORTEMENT OU L'ACTE
QUALIFIER LA NATURE DE LA VIOLATION



** Au besoin, décrivez la situation et tous les éléments de contexte à des pairs puis posez la question* ***: « Comment auriez-vous agi dans un contexte similaire ? Auriez-vous pu faire la même erreur ? ».*** *Questionnez les habitudes de travail et les facteurs qui auraient pu 'piéger' l'acteur.*

*** Reprendre les facteurs défavorables identifiés à l'étape 1 et se questionner sur les causes induites par le système avec les questions suivantes :*

- Les procédures étaient-elles disponibles, intelligibles, applicables et adaptées à l'activité ?
- L'environnement ou le contexte (climat, situation perturbée) ont-ils favorisé le comportement observé ?
- Les équipements techniques fonctionnaient-ils correctement ?
- L'organisation était-elle adaptée et les moyens suffisants ?
- Le système a-t-il placé l'acteur dans une situation d'arbitrage entre plusieurs demandes contradictoires (injonctions paradoxales) ?

3 ÉVALUER LE CARACTÈRE ACCEPTABLE OU INACCEPTABLE DU COMPORTEMENT OU DE L'ACTE

DÉFINIR LE NIVEAU D'ACCEPTABILITÉ VIS-À-VIS DE L'ACTEUR

Si le résultat de l'étape 2 est :

Violation avec intention de nuire (malveillance)	Prise de substance psychoactive sans circonstance atténuante	Prise de substance psychoactive avec circonstance atténuante	Violation par imprudence	Erreur par négligence	Erreur unique

Reprenez les causes recueillies à l'étape 1 et aidez vous des questions suivantes pour évaluer l'acceptabilité du comportement ou de l'acte du point de vue de l'acteur :

- Un autre acteur aurait-il pu agir de la même manière dans des circonstances similaires ? Les pairs estiment-ils ce comportement digne d'un professionnel du métier ?
- L'évènement sécurité révèle-t-il un « piège » latent dans lequel d'autres acteurs pourraient tomber ?
- L'organisation mise en place a-t-elle contribué à la survenue de l'évènement sécurité ?
- L'acteur avait-il conscience de l'impact potentiel sur la sécurité ? ou d'autres impacts possibles (sur l'image, la régularité …) ?
- L'acteur s'est-il montré transparent ? A-t-il remonté spontanément l'information ?
- L'acteur s'est-il montré collaboratif lors de l'enquête et de l'analyse ?
- L'acteur laisse-t-il paraitre une forme de culpabilité ou d'éventuels remords ?
- Cet évènement sécurité est-il source d'apprentissage pour le collectif et/ou le système ?
- L'acteur avait-il un devoir d'exemplarité ? Plus un acteur est influent, plus on attend de lui d'être exemplaire. *(Poser cette question dans le cas d'une violation de la part d'un hiérarchique, d'un formateur, d'une personne aux fonctions de sécurité, etc.)*

Bonne pratique
Ne pas se laisser influencer par les conséquences.

INACCEPTABLE ◄ ····· ► **ACCEPTABLE**

3 ÉVALUER LE CARACTÈRE ACCEPTABLE OU INACCEPTABLE DU COMPORTEMENT OU DE L'ACTE
DÉFINIR LE NIVEAU D'ACCEPTABILITÉ VIS-À-VIS DU SYSTÈME

Si le résultat de l'étape 2 est :

Violation induite par le système

Erreur induite par le système

Erreur par manque de formation ou de soutien

Reprenez les causes recueillies à l'étape 1 et aidez vous des questions suivantes pour évaluer l'acceptabilité du comportement ou de l'acte de l'acteur du point de vue du système :

- L'évènement sécurité aurait-il pu avoir des conséquences plus graves ou d'autres impacts plus importants ?
- L'organisation, le contexte, la situation sont-ils exceptionnels ou récurrents ?
- L'évènement sécurité révèle-t-il un « piège » latent dans lequel d'autres acteurs pourraient tomber ?
- Était-il possible de travailler autrement dans cette situation / ce contexte / cet environnement / ces conditions de travail ?
- L'évènement sécurité était-il prévisible ? Pouvait-on le prévoir ou est-il surprenant ?
- Les attentes du système vis-à-vis des acteurs étaient-elles réalistes ? (ex : formation suffisante et adaptée, moyens disponibles, effectif disponible, temps disponible, procédure applicable, etc.)
- Les conditions de travail étaient-elles acceptables ?
- L'organisation mise en place a-t-elle généré des risques importants ou non pris en compte ? des risques pour lesquels aucune barrière n'est prévue ?
- Les acteurs auraient-ils pu alerter, éviter ou rattraper la situation ?

Bonne pratique
Ne pas se laisser influencer par les conséquences.

INACCEPTABLE ◄ ····· ► **ACCEPTABLE**

4 PRENDRE LES MESURES ADAPTÉES RELATIVES AUX ACTEURS, AU COLLECTIF ET AU SYSTÈME
ÉVITER QUE L'ÉVÈNEMENT NE SE REPRODUISE

IMPORTANT
C'est au collectif chargé de l'analyse d'identifier les mesures nécessaires pour éviter que l'évènement ne se reproduise. Veillez à ce que chaque prise de décision fasse l'objet d'une comparaison avec des cas similaires pour garantir l'aspect "Équitable" de la démarche.

Le comportement exemplaire n'est pas souhaitable

L'erreur ou la violation est évaluée acceptable

L'erreur ou la violation est évaluée inacceptable

Évaluer si des mesures sont nécessaires pour que l'évènement sécurité ne se reproduise pas

Prendre les mesures pour que l'évènement ne se reproduise pas

Évaluer si la sanction est utile en plus des autres actions

Contexte

☑ **Environnement, conditions de travail :** ambiance lumineuse, exposition au bruit,…

☑ **Équipement, outils, installation technique** : disponible, en bon état de fonctionnement, adapté à l'activité,…

☑ **Moyens à disposition :** temps disponible, effectif, matériel…

Management opérationnel

☑ **Organisation** adaptée à la réalité

☑ **Pratiques managériales :** leadership sécurité, présence terrain, exemplarité,…

☑ **Règles, documentation, procédures :** disponibles, adaptées, compréhensibles, à jour, applicables et cohérentes entre elles

Activité opérationnelle / le(s) acteur(s)

☑ **Expérience, formation :** connaissances, compétences techniques et non techniques, qualification, habilitation,…

☑ **État psychologique et physiologique :** soutien, planification,…

Management stratégique

☑ **Orientations, décisions, arbitrages au niveau de l'entité :** analyses de risques, Méthode Sécurité Commune,…

☑ **Remontées et alerte sur les choix stratégiques d'entreprise**

Modèle de J. Reason

La sanction est nécessaire si c'est la seule action qui permet de :

❑ résoudre le problème

❑ éviter que l'évènement ne se reproduise

❑ faire appliquer les fondamentaux

❑ décourager la dissimulation manifeste

Si une case est cochée, envisager la sanction et engager éventuellement la procédure disciplinaire

5 FAIRE UN RETOUR À L'ENSEMBLE DES ACTEURS CONCERNÉS
RESTITUER ET EXPLIQUER POUR INSTAURER UN CLIMAT DE CONFIANCE

IMPORTANT

Le développement de la confiance repose sur la compréhension et l'adhésion aux résultats du traitement.

1

Rappeler les faits et les informations recueillies **auprès de tous les acteurs impliqués** dans l'évènement.

2

Expliquer la décision prise et notamment, à l'aide des outils proposés, **le cheminement des questions** qui ont amené à définir si le comportement ou l'acte observé est acceptable ou inacceptable.

3

Présenter **les mesures prises** et **le plan d'actions associé.**

4

Expliquer ce que ces mesures ont **permis**, **permettent et permettront d'éviter.**

Bonne pratique

Ne pas se limiter aux acteurs impliqués mais faire également un retour au collectif élargi en explicitant la décision et les mesures prises.

Bonne pratique

Expliquer la décision est une étape indispensable à la réussite de la démarche.

LES ÉLÉMENTS À PRÉSENTER

- Synthèse des faits recueillis à l'étape 1.
- Facteurs organisationnels principaux identifiés à l'étape 1.
- Facteurs humains principaux identifiés l'étape 1.
- Résultat de l'analyse de du comportement ou de l'acte issu du logigramme de l'étape 2.
- Résultat et critères d'évaluation de l'acceptabilité du comportement ou de l'acte (étape 3).
- Mesures prises et apprentissages pour le système (étape 4).

En cas d'évènement de sécurité, la question à se poser n'est pas :

"*Quelle sanction dois-je appliquer* ?" mais

"***Quelles mesures dois-je prendre, sur le système et pour les acteurs, pour m'assurer que l'évènement ne se reproduise pas ?***"

C'est ainsi que nous pourrons nous améliorer pour assurer un haut niveau de sécurité.

SNCF - Direction Sécurité Groupe – 2 place aux Étoiles – 93 200 SAINT-DENIS
Guide d'application de la démarche Juste & Équitable version 2 - juillet 2022