SYNTHESE POUR LES COMITES EXECUTIFS

Avant de financer une paire d'yeux de plus, cherchez qui peut agir sur ce qu'elle voit

Après un événement grave, la plupart des demandes qui remontent aux dirigeants réclament plus de visibilité : un superviseur, un observateur ou une caméra de plus. Dans les quatre investigations que nous avons relues, l'alerte était déjà arrivée. Il manquait une personne ayant l'autorité, la compétence et le temps d'agir.

La décision

RECOMMANDATION Exigez que toute demande de superviseur, d'observateur ou de caméra supplémentaire nomme trois éléments : la mission de protection qui n'est pas couverte, son délai, et la personne qui a l'autorité d'agir. Appliquez le même test à toute proposition de réduire la couverture.

Pourquoi ce test

FAIT À Texas City, en 2005, un seul opérateur de salle de contrôle conduisait trois unités pendant un démarrage, et le superviseur a quitté le site à 10 h 47 sans être remplacé. Une évaluation antérieure avait recommandé un second opérateur pour les démarrages.[1]

FAIT En Floride, en 2018, les fissures d'un pont ont été documentées pendant 19 jours. Cinq parties pouvaient arrêter les travaux ou fermer la route située dessous. Aucune ne l'a fait.[2]

INFERENCE Davantage d'observation n'aurait changé aucun des deux événements. Il fallait dans les deux cas une personne nommée, libre d'agir, qui sache que la décision lui revenait.

Cinq constats

1. La recherche ne donne aucun ratio d'effectifs. FAIT La méthode du régulateur britannique pour les installations de procédé précise qu'elle n'est pas conçue pour calculer un effectif minimal ou optimal.[5] La seule étude trouvée dans la construction décrit des pratiques et n'établit aucun minimum causal.[7]

2. La couverture se perd par intervalle. INFERENCE Un planning suffisant en moyenne peut laisser à une personne habilitée deux missions exclusives à tenir pendant quinze minutes.

3. Diagnostiquer et restreindre sont deux tâches. FAIT À Chevron Richmond, en 2012, on a travaillé devant une fuite pendant environ 2 h 40. Certains ont suggéré d'arrêter l'unité. Personne n'a formellement invoqué l'autorité d'arrêt des travaux.[3]

4. Une visite qui ne change rien fait du tort. FAIT Dans une étude randomisée menée dans 19 hôpitaux, un programme de visites de dirigeants a fait baisser, en moyenne, le progrès perçu par le personnel.[8]

5. Le délai de réparation est la mauvaise horloge. INFERENCE Ce qui compte pour la personne exposée, c'est le temps pendant lequel le travail a continué avec un contrôle défaillant ou d'état inconnu. Peu d'organisations le publient.

© 2026 Riskopilot · riskopilot.com · contact@riskopilot.com · CC BY-ND 4.0

SYNTHESE POUR LES COMITES EXECUTIFS

Trois instruments, et ce que chacun vous apprend

FIGURE A

Ce qu'il faut demander, qui fait le travail et ce qui vous revient

INSTRUMENT	QUESTION TRAITEE	QUI FAIT LE TRAVAIL	CE QUI VOUS REVIENT
1. Revue de couverture des missions Partie 3	Sur le poste le plus chargé, chaque mission de protection est-elle tenue par une personne qualifiée, libre et assez proche?	Le planificateur et l'autorité technique, avec les corps de métier et un représentant des travailleurs.	Les intervalles où une mission n'est pas couverte, et la façon la moins coûteuse de couvrir ou de supprimer chacun.
2. Les deux horloges Partie 4	Les personnes ont-elles été protégées à temps, et combien de temps le travail a-t-il continué avec un contrôle défaillant ou d'état inconnu?	Les chefs de poste tiennent l'enregistrement. Un vérificateur indépendant l'échantillonne.	Les heures d'exposition, les heures sous restriction, et les libérations prononcées avant les preuves.
3. Décisions réservées Partie 5	Laquelle de vos propres décisions a retiré une mission de protection, et qui en assume la conséquence?	Le dirigeant qui signe le budget, le planning ou le contrat.	Un enregistrement signé : la mission touchée, l'alternative chiffrée et le poste sur lequel la vérification a eu lieu.

RECOMMANDATION Proposition de Riskopilot. Ces instruments sont des méthodes de management. Aucun n'a été validé au regard des accidents.

Ce qu'il faut signer

RECOMMANDATION Une revue de 90 jours sur une activité délimitée, sur son poste le plus exigeant, pour une dégradation récurrente d'un contrôle critique. Nommez le directeur de site commanditaire et l'autorité technique vérificateur. Rémunérez le temps que travailleurs et sous-traitants y consacrent.

Une règle : toute modification de budget, de planning ou d'effectif nomme la mission de protection qu'elle touche avant de prendre effet.

Un rapport hebdomadaire qui sépare les heures d'exposition des heures d'arrêt en sécurité.

Ce qu'il faut refuser

RECOMMANDATION Une demande d'effectifs justifiée par un ratio ou une comparaison sectorielle. Demandez quelle mission, sur quel poste, à quelle heure.

Un suppléant jamais testé en l'absence du titulaire.

Une dégradation prolongée pour la troisième fois sans date de réparation financée.

Une action soldée dont la seule preuve est la signature qui l'a soldée.

Un contrat qui fait payer le retard au sous-traitant qui arrête un travail.

Par Bruno Hounkpati, DG et ancien vice-président HSE. Les numéros dorés et les numéros de page renvoient au rapport complet, «Qui peut agir à temps», Riskopilot Research, novembre 2026.

© 2026 Riskopilot · riskopilot.com · contact@riskopilot.com · CC BY-ND 4.0

SYNTHESE POUR LES COMITES EXECUTIFS

Quatre-vingt-dix jours, une activité, une décision écrite

JOURS	RESPONSABLE	TRAVAIL	JALON
1 à 15	Directeur de site et un représentant des travailleurs	Choisir une activité critique et une dégradation récurrente. Établir qui décide de quoi. Échantillonner les nuits comme les jours.	Un état initial signé et la liste des décisions sans responsable.
16 à 30	Planificateur et autorité technique	Établir les missions par intervalle sur le poste le plus chargé, avec suppléants, trajets et travaux simultanés. Comparer renfort, reséquencement et reconception.	Un changement approuvé, avec repli et conditions de suspension.
31 à 60	Chefs de poste et un relecteur indépendant	Répéter une absence, une substitution de sous-traitant, une panne de système et un litige de production. Tenir les deux horloges.	Toute mission manquée ou libération non autorisée restreint le travail concerné.
61 à 90	Dirigeant commanditaire	Examiner le coût, l'amélioration vérifiée, ce que disent les travailleurs, et si l'exposition s'est déplacée vers un autre poste ou sous-traitant.	Adopter dans des limites, reconcevoir, prolonger ou retirer. Nommer le responsable et la date de revue.

La première question pour le comité exécutif

RECOMMANDATION Demandez un événement récent où un travailleur a soulevé un problème et où l'entreprise a modifié le planning, la conception ou l'allocation des ressources. Demandez ensuite la preuve de terrain que la protection s'est améliorée.

Si rien ne peut être retracé, faites mener une revue conjointe des trois dernières dégradations d'un contrôle critique.

Ce que cela coûtera

INFERENCE Du temps de planification, une participation rémunérée et un relecteur indépendant. Nous ne donnons aucun chiffre, faute d'en avoir un que nous pourrions défendre.

Ce que cela ne peut pas vous dire

INFERENCE Si les accidents baisseront. Une activité suivie pendant 90 jours ne compte pas assez d'événements. La revue peut vous dire si une mission n'était pas couverte, si un suppléant pouvait agir, et pendant combien d'heures le travail a continué en étant exposé.

Ce qui changerait notre conseil

Une étude contrôlée reliant un niveau d'effectifs, ou une structure d'autorité nommée, aux accidents graves dans la construction, les mines ou l'industrie lourde. Nous n'en avons trouvé aucune. S'il en paraît une, la revue de couverture devrait partir de ses chiffres.

© 2026 Riskopilot · riskopilot.com · contact@riskopilot.com · CC BY-ND 4.0