

TRIBUNES DE LA SÉCURITÉ INDUSTRIELLE

2015, n°06

Un article proposé par Claude Gilbert,
directeur de recherche émérite au CNRS, président du GSAS de la Foncsi

La sécurité : une affaire de « professionnels » ?

Le groupe scientifique d'analyses stratégiques de la Foncsi (GSAS) a débuté, à la demande d'industriels, un travail de recherche sur la professionnalisation et la sécurité industrielle. Claude Gilbert, directeur de recherche émérite au CNRS, qui préside ce GSAS, nous livre dans cette *Tribune* les premières réflexions de ce groupe sur cette thématique qui n'a jusqu'ici été que très peu abordée par la recherche. Ce texte a notamment été proposé en introduction d'un séminaire de recherche avec des experts internationaux les 12 et 13 novembre 2015.

Le constat effectué par les industriels est clair : les formations dans le domaine de la sécurité industrielle ne semblent plus donner les résultats escomptés. Et cela malgré l'intérêt qui leur est apporté et la part de financement qui leur est accordée.

La question est simple : au vu de ce constat, quelles nouvelles pistes sont susceptibles d'être suivies pour accroître la sécurité industrielle au sein des entreprises, pour qu'elle soit plus « professionnelle » ?

Le constat fait par les industriels mériterait d'être plus amplement discuté puisqu'on manque encore d'éléments pour apprécier l'impact des formations à la sécurité ou, à l'inverse, pour déterminer quels seraient les effets produits par une réduction des formations dans ce domaine.

Toujours est-il qu'en réponse aux interrogations des industriels, notre réflexion a porté essentiellement sur les trois points suivants :

- Comment s'effectue le croisement entre professionnalisme et formation à la sécurité ?
- La formation à la sécurité doit-elle être intégrée aux pratiques et activités ordinaires ou faire l'objet d'actions spécifiques au sein des entreprises ?
- La formation à la sécurité répond-elle avant tout à des nécessités internes dictées par les problèmes spécifiques rencontrés par les entreprises ou à des nécessités externes, dictées par des acteurs extérieurs (autorités de contrôle, public, médias...) ?

Professionnalisme et sécurité

Le lien entre professionnalisme et sécurité peut se comprendre de deux façons différentes :

- l'attention portée à la sécurité (terme encore insuffisamment défini) apparaît étroitement liée aux compétences et savoir-faire que les acteurs engagés dans des activités industrielles acquièrent à travers les métiers, les fonctions pour lesquels ils ont été initialement formés ;

POUR RÉAGIR à cette *Tribune*
de la sécurité industrielle,
rendez-vous sur
www.foncsi.org

Foncsi

Fondation pour une culture de
sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org

- l'attention portée à la sécurité résulte avant tout d'actions et de formations spécifiques, distinctes des formations initiales.

« L'accroissement de la sécurité résulte avant tout de la capacité de ces agents à être de "bons professionnels" »

Dans le premier cas, la prise en compte de la sécurité n'appelle a priori pas d'actions particulières, puisqu'elle fait partie du bloc de compétences des diverses catégories d'agents intervenant dans les entreprises industrielles. Dans cette perspective, l'accroissement de la sécurité résulte avant tout de la capacité de ces agents à être de « bons professionnels » dans le cadre des fonctions qui leur sont attribuées (sachant que cette qualité doit concerner tant les opérateurs, les cadres intermédiaires que les cadres dirigeants).

Dans le second cas, la prise en compte de la sécurité repose en priorité sur des actions spécifiques portées par des acteurs et services spécialisés dans le domaine dit de la « sécurité ». Dans cette perspective, l'accroissement de la sécurité est avant tout attendu d'un professionnalisme accru de ces spécialistes qui agissent sur les activités industrielles en se distinguant des agents directement impliqués dans le cours des opérations.

Le lien entre « professionnalisme et sécurité » peut donc se comprendre de façon très différente, voire de façon opposée. Cela peut en large partie expliquer le flou existant souvent dans l'approche de ces questions. Et ce d'autant plus que, dans la vie des entreprises, la recherche d'une plus grande sécurité s'effectue habituellement sur ces deux registres avec cependant des visibilitées diverses.

Sécurité ordinaire ou sécurité extraordinaire ?

De façon liée aux deux approches possibles du lien entre « professionnalisme et sécurité », nous nous sommes interrogés sur la façon d'inscrire la question de la sécurité dans les activités de l'entreprise. Là encore, deux grandes conceptions se sont dégagées :

- l'une considérant que la sécurité était « l'affaire de tous les jours », qu'elle ne pouvait donc être dissociée de l'ensemble des pratiques, processus et dispositifs organisationnels sur lesquels repose l'activité des entreprises. Plus encore, le maintien d'un état sûr et pérenne dans une activité à risques apparaît peu concevable sans l'existence de « routines », autrement dit sans l'intégration et la mise en œuvre dans le « cours des choses » d'un ensemble de règles, de procédures mais également d'expériences, de savoir-faire non formalisés (le rattrapage constant et dynamique des erreurs, des dysfonctionnements) limitant le coût humain des actions pour les agents et organisations. Bref, la routine, source potentielle de dérives et de problèmes, apparaît comme un mal nécessaire au sein des organisations.
- l'autre, considérant au contraire, que la sécurité (tout comme les risques et les crises) relève de l'exception et qu'elle ne peut être acquise que par des actions volontaires et répétées, situées en dehors du « cours des choses », de façon à maintenir à tous les niveaux une attention à ce sujet. Dans cette perspective, la routinisation des pratiques et processus est perçue comme un danger.

« La routine [...] apparaît comme un mal nécessaire au sein des organisations »

POUR RÉAGIR à cette Tribune de la sécurité industrielle, rendez-vous sur www.foncsi.org

Foncsi

Fondation pour une culture de sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org

La première approche apparaît être celle correspondant le plus à la réalité des faits au sein des entreprises. Mais, assez paradoxalement, c'est la moins connue et celle qui n'est pas toujours au centre des investigations dans le champ académique. Aussi, malgré des travaux dans le domaine de l'ergonomie, de la sociologie du travail, de la sociologie des organisations, l'analyse de la façon dont est assurée de façon ordinaire la sécurité dans les entreprises à risques n'est encore que partiellement faite. De même, la question de la sécurité est moins abordée à travers ses « succès ordinaires » qu'à travers ses « échecs extraordinaires », ce qui contribue à diminuer l'intérêt pour les processus complexes à travers lesquels les systèmes sociotechniques sont habituellement maintenus dans un état satisfaisant ou tout au moins « suffisant ».

La seconde approche est la plus en phase avec le sens commun, comme avec la façon dont sont spontanément envisagées des actions de sécurité au sein des entreprises. Il semble en effet aller de soi que la sécurité ne peut être acquise sans que des acteurs et services spécialisés effectuent de constants rappels à la vigilance ou bien – c'est le sens des démarches de l'assurance qualité – sans que les processus réels soient accompagnés, encadrés par des procédures de type administratif. Mais, là encore, malgré la visibilité, voire la publicité, données à ces actions, il n'est pas toujours aisé de déterminer quel impact elles ont effectivement sur « le cours des choses ».

Très contrastées, ces deux approches posent toutes deux la question des ressorts effectifs de la sécurité ordinaire dans les activités à risques (sachant qu'ils varient selon les secteurs d'activités, les entreprises). Plus particulièrement, elles conduisent à s'interroger sur ce qui fonde réellement la sécurité (des pratiques, des processus inscrits dans des routines, renvoyant explicitement ou implicitement à différents modèles de sécurité ? Des injonctions portées par des actions de communication, des formations, des certifications visant à provoquer une vigilance, à introduire et entretenir une culture de sécurité largement partagée ?). Elles conduisent aussi à s'interroger sur ce qui permet d'avoir prise sur la réalité des activités à risques (problématique si l'on se situe dans la première approche, compte tenu des multiples facteurs à prendre en compte ; apparemment plus aisée dans la seconde approche, sans que l'on soit alors assuré qu'elles permettent d'agir en profondeur sur ce qui constitue la face cachée de ces activités).

Actions de sécurité à usage interne ou à usage externe ?

Les difficultés rencontrées dans la définition des actions de sécurité et leur mise en œuvre dans les activités à risques sont apparues en large partie liées à l'existence d'une double contrainte porteuse d'une forte contradiction. D'un côté, ces actions doivent répondre à des réalités et des problèmes spécifiques propres à telle ou telle entreprise, tel ou tel secteur d'activité. D'un autre, elles doivent répondre à une série d'attentes extérieures, de plus en plus nombreuses et codifiées dans des sociétés sensibilisées aux risques collectifs.

Le souci d'efficacité est premier lorsqu'il est question de sécurité au sein des entreprises, quelles que soient les voies suivies (actions en profondeur par la professionnalisation ; actions plus ponctuelles par la formation). L'objectif est en effet toujours d'essayer de faire en sorte qu'il y ait la plus grande adéquation possible entre ces actions et les situations réelles (avec un grand éventail des modalités permettant de l'atteindre, ce qui explique d'ailleurs la variété des propositions faites en termes de formation).

POUR RÉAGIR à cette Tribune de la sécurité industrielle, rendez-vous sur www.foncsi.org

Foncsi
Fondation pour une culture de sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org



Mais, dans le même temps, les entreprises doivent donner la preuve (aux autorités de contrôle, à diverses associations, aux médias et, plus largement, au public) qu'elles font de la sécurité une priorité absolue. Or, l'administration de cette preuve doit alors obéir aux critères qui prévalent dans les débats publics sur les risques collectifs (et plus particulièrement sur les risques industriels). Ce qui signifie que c'est essentiellement en mettant en avant les efforts faits pour financer des dispositifs de sécurité, faire respecter les normes, règles et procédures, développer une culture de sécurité... qu'une telle preuve peut être publiquement donnée. Ainsi, les approches qualité, bien que pouvant être comprises comme un mode de justification « interne », répondent en fait très fortement à des exigences « externes » (notamment celles émanant d'instances de contrôle voire de l'évolution de la jurisprudence) .

« Les entreprises doivent donner la preuve [...] qu'elles font de la sécurité une priorité absolue »

Les actions de sécurité se trouvent donc prises dans une injonction contradictoire puisqu'elles doivent à la fois satisfaire des exigences internes (en termes d'efficacité) et des exigences externes (en termes de justification). La conséquence, assez paradoxale, est que les actions les plus en profondeur, celles qui se situent au plus près des pratiques et des processus, celles qui prennent acte de la diversité des facteurs assurant effectivement la sécurité, sont les moins valorisables publiquement parlant. A l'inverse, celles qui épousent le mieux les discours publics sur la gestion des risques (en mettant l'accent sur les aspects formels, le respect des valeurs, le sens de la responsabilité, l'éthique, etc.) sont les plus utiles pour la communication des entreprises (au sens très large du terme). De là les difficultés que des acteurs peuvent rencontrer au sein des entreprises lorsqu'ils doivent définir une politique de formation à la sécurité, comme dans le cas des directeurs de ressources humaines. L'offre de formation se fonde en effet en large partie sur ce qui est attendu des entreprises « de l'extérieur » en matière de sécurité.

*

« Les formations spécifiques en matière de sécurité se trouvent de diverses façons en porte-à-faux »

Notre réflexion conduit donc à répondre à la demande des industriels en déplaçant sensiblement l'interrogation à propos de « professionnalisme et sécurité ». Elle invite, en effet, à prendre acte du fait que les formations spécifiques en matière de sécurité se trouvent de diverses façons en porte-à-faux.

En premier lieu, elles se trouvent en concurrence, sans que cela soit clairement dit, avec la recherche de sécurité telle qu'elle est effectivement portée par les métiers, les pratiques, l'activation de processus (autrement dit, tout ce qui peut être qualifié de « professionnels »). L'insistance sur la professionnalisation de la sécurité voire sur la professionnalisation des « métiers de la sécurité » ne fait que contribuer à masquer la mise en œuvre discrète, mais à fois large, d'une sécurité ordinaire qui traverse (plus qu'elle ne les encadre) les activités à risques. Il est ainsi difficile d'aborder frontalement le lien devant être établi entre les formations initiales, les mises à niveau liées aux métiers et les formations centrées sur la sécurité. De même, l'impasse est ainsi faite sur les limites de

...

POUR RÉAGIR à cette Tribune de la sécurité industrielle, rendez-vous sur www.foncsi.org

Foncsi

Fondation pour une culture de sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org

beaucoup de formations professionnelles qui visent à former les salariés aux situations prescrites « théoriques », sans les préparer suffisamment à l'éventail des situations qu'ils seront susceptibles de rencontrer en réalité, ni leur permettre d'acquérir les connaissances suffisantes pour y développer une activité pertinente.

En second lieu, et de façon liée, les actions de formation amènent le plus souvent à penser la sécurité sous l'angle de l'exception, de l'extraordinaire comme si elles étaient peu concevables hors d'actions spécifiques, séparées du « cours des choses » et, surtout, portées de façon très volontaires par des spécialistes (aussi bien ceux reconnus comme tels au sein des entreprises que par des formateurs extérieurs). La conséquence, là encore, est de rendre a priori difficile le retour vers la réalité et de faire apparaître comme décalées voire comme inopérantes les réflexions introduites « de l'extérieur » (quelle que soit la proximité que peuvent avoir les formateurs avec les agents impliqués dans les activités, malgré aussi la voie moyenne empruntée par les tenants de la démarche qualité).

En troisième lieu, lorsque les actions de formation servent aussi à donner la preuve de la volonté des entreprises à risques de faire de la sécurité une priorité (absolue), elles trouvent là une raison d'être qui, de fait, les détourne de la réalité même des activités. L'objectif est alors moins l'efficacité en termes de gestion de ces activités que l'efficacité en termes de justification des efforts réalisés par telle ou telle entreprise, tel ou tel secteur d'activité.

Que faire, partant de ces constats ?

Tenter d'abord d'effectuer, autant que faire se peut, un « retour au réel » en rapprochant les formations à la sécurité *et* la sécurité telle qu'elle est effectivement mise en œuvre au sein des entreprises à risques. Il est en effet important, pour que les situations à risques soient traitées avec professionnalisme, de favoriser les débats (voire des controverses) entre différents professionnels sur les situations qu'ils rencontrent, l'interprétation qu'ils en font, les risques qu'ils y voient, les parades qui leur semblent pertinentes, le retour d'expérience sur la mise en œuvre de ces parades. L'inventaire et le traitement (technique, organisationnel, pédagogique) discutés des familles de situations à risques doivent donc être une composante permanente du travail des métiers. De même, la très grande variabilité des pratiques, des situations ainsi que des collectifs et réseaux d'acteurs de fait impliqués dans la réalisation et la gestion des tâches, souvent au-delà des frontières des entreprises, doit être prise en compte. Cela semble aller de soi mais, comme précédemment indiqué, il y a de nombreux obstacles au rapprochement entre les objectifs des formations à la sécurité et la sécurité telle que traitée dans le cadre des métiers (maintien des pratiques effectives hors visibilité dès lors qu'elles apparaissent peu ou pas compatibles avec l'image de la sécurité telle qu'elle prévaut dans l'espace public).

« Il est important, pour que les situations à risques soient traitées avec professionnalisme, de favoriser les débats »

Privilégier, ensuite, une approche pragmatique en prenant acte du fait que la situation actuelle en matière de formation à la sécurité, loin d'être idéale, correspond à un « état du monde », à un « état des relations » dans notre société, qu'il est difficile de changer. De fait, les formations à la sécurité, quel que soit leur degré d'efficacité, quelle que soit leur plus ou moins grande adéquation avec les réalités industrielles, participent au travail de

POUR RÉAGIR à cette Tribune de la sécurité industrielle, rendez-vous sur www.foncsi.org

Foncsi
Fondation pour une culture de sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org

justification que doivent faire les entreprises et les activités à risques. C'est notamment à travers elles qu'un débat sur la sécurité, sur les dangers, les risques peut se développer en associant d'autres types d'acteurs que ceux « gérant » les activités risquées.

Enfin, considérer qu'il est possible, de façon dialectique, de jouer sur ces différents tableaux pour améliorer la sécurité industrielle. Effectuer un « retour au réel », au plus près des activités ordinaires, permet d'interroger la pertinence des formations à la sécurité. Inversement, l'élaboration des formations à la sécurité peut être l'occasion d'inciter les acteurs en charge des activités ordinaires de rendre compte de leurs pratiques effectives, des compromis qu'ils réalisent entre divers impératifs ; de leur rapport aux normes, règles et procédures ; de leur façon d'assumer leur responsabilité et de concevoir leur éthique. De même, la prise en compte du discours public sur les risques, aussi décalé puisse-t-il être, est susceptible de se révéler un levier utile pour « rendre visible » la question de la sécurité industrielle, pour la rendre malgré tout discutable dans la société telle qu'elle est. Notamment du fait que ce discours impacte les acteurs internes aux entreprises qui, de diverses manières, doivent l'interpréter et se situer par rapport à lui.

Claude Gilbert

Claude Gilbert est directeur de recherche émérite au CNRS et politologue. Il a dirigé divers programmes de recherche sur les risques collectifs et les crises. Il assure la présidence du groupe scientifique d'analyse stratégique de la Foncsi (GSAS), et est par ailleurs président du comité économique, éthique et social du Haut conseil des biotechnologies.

claude.gilbert@msh-alpes.fr

POUR RÉAGIR à cette Tribune de la sécurité industrielle, rendez-vous sur www.foncsi.org

Foncsi
Fondation pour une culture de sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org

Les propos tenus ici n'engagent ni la Foncsi ni la ou les structures de rattachement de l'auteur, et sont sous la seule responsabilité de ce dernier.