

## Sauvons le soldat « enquêteur »

### Une réponse à la Tribune « REX : l'analyse aux analystes »

La Tribune de la sécurité industrielle 2013-04 « REX : l'analyse aux analystes » combat l'idée selon laquelle les enquêteurs chargés d'analyser un accident doivent proposer des mesures correctives. Le GTR « Organisation et maîtrise des risques » de l'IMdR s'est posé un certain nombre de questions en réaction à cette assertion. Voici donc, en réponse, une nouvelle Tribune sur l'analyse d'accident et les recommandations. Pour ou contre cette séparation, le débat est ouvert !

L'analyste peut-il n'être qu'un facilitateur qui pratiquerait une sorte de « maïeutique socratique », permettant ensuite à l'entreprise analysée de générer « naturellement » ses propres améliorations, comme le défend l'auteur de la Tribune à laquelle nous répondons aujourd'hui ? De notre point de vue, il est nécessaire d'envisager autrement le rôle de l'enquêteur et les mesures correctives qu'il peut proposer.

Si l'enquêteur ne proposait plus de recommandations, n'y perdriions-nous pas ? Nous proposons dans cette Tribune de nous interroger sur l'apport de son expérience et de son expertise, sur la nature des recommandations qu'il produit, et sur l'aide qu'il apporte aux entreprises.

#### Une expertise et une expérience dont il faut se servir

Pourquoi se priver de l'expérience de l'enquêteur qui a vu des solutions qui marchaient autre part dans d'autres entreprises, et qui peut aider à trouver des idées de solutions ? La question ne porte-t-elle pas plutôt sur le degré de transposition possible entre deux situations, deux entreprises ?

**« Force est de constater que les recommandations sont plutôt une retombée "naturelle" de l'analyse »**

Un enquêteur arrive généralement avec un certain prestige. Resterait-il crédible (et en particulier son diagnostic) si son travail ne se soldait pas par des propositions d'action ? Force est de constater que les recommandations sont plutôt une retombée « naturelle » de l'analyse et seraient donc une conclusion « logique » de cette dernière. A-t-on jamais vu un rapport d'enquête/d'analyse qui ne se concluait pas par des recommandations ?

Au-delà des questions de posture, de crédibilité et de légitimité (après tout, l'analyste est là pour répondre à une demande et a été choisi pour cela...), il faut sans doute considérer aussi la dimension cognitive de l'activité de diagnostic et d'évaluation. Diagnostiquer ou évaluer revient à un processus de comparaison entre la situation examinée qui pose problème et une situation qui fonctionnerait ou aurait pu fonctionner. En d'autres termes, l'analyse est toujours guidée par

POUR RÉAGIR à cette Tribune de la sécurité industrielle, rendez-vous sur [www.foncsi.org](http://www.foncsi.org)

Foncsi

Fondation pour une culture de sécurité industrielle  
[tribunes@foncsi.org](mailto:tribunes@foncsi.org)

une idée explicite (cas des audits) ou implicite (cas d'un diagnostic compréhensif) d'une « solution référence ». Ainsi, si des éléments de solution préexistent à l'analyse, pourquoi se priver de les formuler en termes de recommandations ?

#### De nouvelles distinctions

Par ailleurs, n'aurait-on pas intérêt à distinguer les recommandations qui indiquent des axes de travail, des objectifs, de celles qui indiquent des solutions précises à mettre en œuvre ? Cela ne relativiserait-il pas le point de vue développé par l'auteur de la Tribune ?

De plus, ne faut-il pas faire également une différence entre l'élaboration des recommandations et leur mise en œuvre ainsi que leur implantation (qui, elles, sont du ressort de l'entreprise ou du secteur où s'est produit l'événement) ?

**« Si les recommandations sont déconnectées de l'analyse, ceux en interne qui les édicteront auront-ils le recul nécessaire pour tirer la substantifique moelle de l'analyse ? »**

#### Une aide extérieure pour progresser de l'intérieur

La Tribune fait fort justement la différence entre une enquête/analyse interne (menée par des membres de l'entreprise) et une enquête/analyse externe (menée par une commission d'enquête ou un bureau d'enquête dédié à un secteur). Elle pose la question des capacités de réflexivité existant en interne d'une entreprise pour mener une analyse pertinente et indépendante. Mais, cette question se pose également pour les recommandations élaborées en interne, suite à une enquête/analyse externe ou interne. En d'autres termes, si les recommandations sont déconnectées de l'analyse, ceux en interne qui les édicteront auront-ils le recul nécessaire pour tirer la substantifique moelle de l'analyse ?

Notons par ailleurs, et de manière ironique, que si la connaissance du fonctionnement réel de l'entreprise était uniquement en son sein, comment se fait-il que les « responsables » aient laissé dégénérer la situation jusqu'à aboutir à l'accident ?

Enfin, grâce à ces recommandations, l'enquêteur peut aussi parfois servir à faire passer des idées pertinentes que l'interne n'arrive pas à faire passer.

En conclusion, élargissons notre sujet et interrogeons-nous sur l'action à mener quand les résultats de l'analyse ne « touchent » pas seulement une installation. Qu'en est-il lorsque tout un groupe industriel, voire tout un secteur industriel, est impacté (comme par exemple avec l'accident de la raffinerie de BP Texas City ou certains accidents d'avion) ?

#### GTR « Organisation et maîtrise des risques de l'IMdR

Ce groupe de travail de l'IMdR a pour objectif de promouvoir une approche « système » de la sûreté de fonctionnement dans laquelle la technique, l'Homme et l'organisation sont pris en compte. Ce GTR est animé par Jean-François Vautier (CEA) et Catherine Zanarelli (SNCF).

> [Site Internet des GTR de l'IMdR](#)

\* 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.

POUR RÉAGIR à cette Tribune de la sécurité industrielle, rendez-vous sur [www.foncsi.org](http://www.foncsi.org)

Foncsi

Fondation pour une culture de sécurité industrielle  
[tribunes@foncsi.org](mailto:tribunes@foncsi.org)