

Conception des règles et autonomie

| Ergo IdF – Ergonomie et aspects juridiques | 13 juin 2012

Christian BLATTER

Nicolas LOT



Plan de la présentation

1. Les règles : définition, limites, écarts
2. Règle et autonomie : où placer le curseur ? Concilier souplesse en encourageant l'autonomie ?
3. Une illustration : la démarche NAOS
4. Des questions en suspens :
 - Le positionnement du management
 - L'évolution des règles
 - L'accompagnement par les spécialistes SHS



Les règles : définition, limites, écarts

Qu'est-ce qu'une règle ?

Des situations encadrées par des règles

- Les règles sont toujours présentes
- Elles sont une contrainte extérieure qui pèse sur les individus et leurs interactions.

Une règle est un principe organisateur

- Un guide pour l'action individuelle
 - Une contrainte, extérieure à l'individu, garantie par une sanction
 - Mais fait toujours l'objet d'une interprétation (poteau indicateur)
- Un support de l'action collective : elle permet aux individus d'adopter une même grille de lecture de la réalité

Apport des règles à la SNCF

Plusieurs raisons militent dans le sens de la prescription de sécurité :

- Le chemin de fer est un univers où l'aléa, la panne et le risque sont omniprésents : les règles servent à réduire l'incertitude, et à se prémunir de tout événement redouté (« Derrière chaque mot du règlement, il y a une goutte de sang versée ») ;
- Le chemin de fer est un système technologique complexe : les règles de fonctionnement des dispositifs imposent des règles d'usage spécifiques ;
- Un autre objectif reste l'uniformisation et la simplification des comportements : elles visent à constituer un référentiel commun à l'intérieur d'un métier, mais aussi entre des métiers intervenants sur les mêmes objets ou dans les mêmes espaces ;
- Enfin, les règles constituent des guides, des ressources pour la représentation (diagnostic) et pour l'action (récupération de la situation).

Respect et limites des règles

Le respect des règles

- Les règles sont en règle générale respectées car leur transgression est sanctionnée
- Mais aucune règle ne peut exister durablement sans légitimité
- La légitimité d'une règle provient de sa position et de son utilité dans un projet
- Des pratiques déviantes deviennent des règles de fonctionnement de groupe
- La tension entre conservation et évolution de la règle est réelle

Les limites des règles dans les systèmes sociotechniques ultrasûrs

- Les prescriptions sont une réponse à la complexité de ces systèmes et aux risques sous-jacents
- Tendance à l'hyperprocéduralisation
- Conséquences négatives : rigidité dans le travail ; tendance à la déresponsabilisation des acteurs ; éloignement des acteurs vis-à-vis du système ; difficulté de maintenir la cohérence entre prescriptions et entre niveaux de prescriptions ; difficulté dans les mises à jour

→ les prescriptions peuvent ne pas faire sens pour les acteurs

Une philosophie prégnante à la SNCF

Toutefois, la tendance à ériger la prescription en « dogme » est très prégnante, le règlement de sécurité devient « une Bible » qui doit être appliqué sans dérogation.

Plusieurs principes viennent renforcer cette position doctrinaire et ont un impact direct sur la conception et la rédaction de la réglementation :

- **Exhaustivité de la réglementation** : Toutes les situations possibles peuvent être imaginées a priori, anticipées, et une réponse satisfaisante peut être développée a priori également, et inscrite dans une spécification technique ou une procédure.
- **Exclusivité du chemin sûr** : Il existe un "droit chemin", identifiable a priori, dont le suivi garantit le niveau de sécurité visé.
- **Conformité nécessaire** : Les prescriptions opérationnelles sont pertinentes vis-à-vis de la sécurité, si elles sont conformes au règlement de sécurité, et effectivement suivies.

Et des limites...

Limites à l'application des règles

- Évolution par rapport aux changements techniques et organisationnels.
- Conflit productivité sécurité : allongement du temps de mise en place des dispositifs de sécurité (ex. de la réalisation des travaux : les agents sont tentés de « court-circuiter » certaines prescriptions)
- Les prescriptions ne tiennent pas compte des variabilités et irrégularités des situations de travail. Les règles ne sont que « relativement opérationnelles » puisqu'elles nécessitent un diagnostic de faisabilité en fonction de chaque situation rencontrée.
- Règlement interprétable (ex. évaluation des distances de refoulement est subjective)
- Défaut de réalisme des documents réglementaires : incomplétude, zones d'ombre ou incohérences apparentes ; inadéquation aux contraintes de l'activité et conditions réelles d'utilisation sur le terrain
- Règles formelles incomplètes parce qu'elles ne peuvent tout prévoir : le contexte est porteur d'événements, d'imprévus que des règles invariantes ne peuvent maîtriser.

Les écarts aux règles

Écart entre travail prescrit et travail réel ; opposition entre deux types de règles

Des règles officielles pour organiser le travail, surveiller leur application et sanctionner les écarts s'ils existent

Les règles des collectifs de travail sont des moteurs de performance et ces règles culturelles ont une finalité : atteindre avec efficacité les objectifs fixés

Cet écart :

- Est conscient et collectif
- Peut être porté par un souci d'efficacité et est moteur de la performance

Cet écart correspond à l'élaboration d'une relation entre acteurs : il s'y articule la négociation de la compétence et de l'autonomie

Une graduation dans ces écarts

Respect strict

Conformation
sans référence
aux documents

Contournement
aux limites

Délit d'habitude

Transgression
volontaire

Rejet des
règles

Limites de la règle

Situations, règles et ajustement

Aucune règle n'existe	Une règle est-elle nécessaire ?
Règle non prévue pour le contexte local	Définir une règle locale ou définir une règle générique chapeau ?
Règle non adaptée au contexte local	
Règle inadaptée aux : <ul style="list-style-type: none"> - pratiques, caractéristiques du personnel - évolutions technologiques, sociales - contraintes de production 	Prendre en compte les : <ul style="list-style-type: none"> - pratiques et caractéristiques des opérateurs - évolutions technologiques, sociales - contraintes productives
Règle de sécurité en conflit avec d'autres règles de sécurité	Identifier les ambiguïtés, les contradictions, clarifier et prioriser les règles
Trop de règles ou règles trop détaillées	Réduire la profusion de règles ou de détail

→ Il existe des tensions entre plusieurs systèmes de règles

→ Comment les (ré)concilier ?

Règles et autonomie

Faut-il privilégier la règle ou l'autonomie ?

Il n'y a pas de réponse simple et univoque, ça dépend :

- Du système géré :
 - est-il ouvert au monde ou fermé ?
 - les (inter)actions sont-elles à délai court ou long ?
- Des tâches :
 - Sont-elles aisément formalisables ?
- Des opérateurs :
 - débutants ou expérimentés ?
 - conscients des risques ou non ?
 - surconfiants ou méfiants quant aux dispositifs de protection aux dangers ?

Concilier règle et autonomie (1/2)

En rendant les risques visibles :

- en insistant plus sur les risques (« écueils » à éviter) que le « seul bon chemin » à suivre par les opérateurs ; en leur montrant en quoi la procédure évite quels dangers
- en sensibilisant / formant les opérateurs aux conséquences des détournements et transgressions de règles (dans l'espace de la formation), notamment grâce aux simulations
- en intégrant des dispositifs techniques aux outils indiquant les risques pris par une action inadaptée

Concilier règle et autonomie (2/2)

En intégrant une logique de récupération :

- en promouvant une logique de récupération des incidents et pas seulement d'écart de conformité aux règles
- en prévoyant des solutions de repli autorisées, des boucles de rattrapages, au cas où une règle n'est pas applicable ou appliquée

En associant les acteurs :

- en associant experts techniques, experts métier-sécurité, management et agents lors de la conception
- en mettant en discussion les pratiques entre experts techniques, experts métier-sécurité, managers et opérateurs lors de l'exploitation (ex. partage sur les analyses du REx)

Limites à l'exercice

Les représentations :

- les experts « savent » ce que pensent les opérateurs, comment ils doivent agir
- Vs. les opérateurs considèrent que les concepteurs, dans leur bureau, ne connaissent pas la réalité du terrain

Le pouvoir :

- celui qui écrit la règle considère qu'il contrôle de fait son application
- existence d'une asymétrie entre rédacteur et opérateur

La culture :

- caractère « sacré » de la règle (la « bible », la « doctrine »,...)

La démarche NAOS

Une tentative d'injection de souplesse dans un système : la démarche NAOS

- Faire participer à l'élaboration de la règle les acteurs connaissant l'activité
 - Meilleure adaptation de la règle au contexte
 - Acquisition de connaissances sur les objectifs de la règle, la justification de ses constituants
 - Résolution de conflits d'intérêts autour de la règle
- La démarche mise en œuvre
 - Reconnaît le besoin d'ajustement
 - La règle doit permettre l'existence de possibles solutions équivalentes
 - La règle doit fournir des éléments d'interprétation permettant d'en saisir l'esprit
 - Étend la participation à tous les acteurs concernés par la règle (pas seulement les utilisateurs finaux et les concepteurs « gardiens du dogme »)
 - Il s'agit de faire émerger et de prendre en compte les éventuels rapports de force, conflits d'intérêt soulevés par la règle

Démarche participative de conception des référentiels

4 phases

- **Emergence** : besoin, opportunité, faisabilité
- **Ecriture** : réalisation, validation
- **Mise en œuvre** : diffusion, utilisation, appropriation
- **Mise à jour** : exploitation, REX, maintenance

Elle définit pour chaque phase :

- les finalités
- la structure de pilotage
- les acteurs à associer et les ressources spécialisées à consulter
- les données sur lesquelles s'appuyer
- les objectifs méthodologiques
- les techniques participatives à mettre en œuvre

Protocole de construction d'une nouvelle règle

Un protocole en 4 étapes : le Dossier de Projet de Règle

- Justification du besoin d'une nouvelle règle
- Contenu du changement proposé
- Analyse des coûts / bénéfices attendus
- Analyse des risques du changement

Pour chaque étape : appel à contribution, transparence, traçabilité

Une méthode :

- Rendre "public" le protocole
- Solliciter les retours et commentaires
- Animer une discussion commune et itérations

Porter secours à un train en panne

Pour porter secours, les opérateurs doivent envoyer un autre train pour pousser ou ramener celui qui est en panne

- Objectif : « s'assurer que la voie est libre et le restera »
- Une prescription difficilement applicable
 - Contradiction, ergonomie documentaire
 - Outils inadaptés...
 - Exercice de secours : 1h45

→ Faire évoluer la consigne pour porter secours à un train en panne dans l'un des tunnels les plus fréquentés d'Europe.

- Contexte de « coopération »
- Multiplication des frontières (radio, réglementaire, électrique...)

Durée de l'expérimentation : 11 mois (02/2009-12/2009)

- En amont de l'expérimentation
 - Première série d'entretiens de type semi-directif
 - Observations en situation de travail au sein des trois centres de régulation concernés par la problématique
- Au cours de l'expérimentation
 - Observation participante des douze réunions du groupe de travail en charge de l'écriture
- A l'issue de l'expérimentation
 - Seconde série d'entretiens de type semi-directif auprès des membres du groupe de rédacteurs
- Au total 20 entretiens, 3 journées d'observations, 6 journées d'observations du groupe de travail ont été réalisés

Deux logiques d'action et deux rapports à la règle opposés

- Coexistence sécurité ferroviaire et sécurité des passagers
- Entreprise A
 - Fort attachement à l'existence de règles et à leur respect, besoin exprimé de règles
 - Hiérarchie garante du respect et de la mise en œuvre des règles
 - Dichotomie conception/exécution
 - Forte valorisation de la sécurité ferroviaire→ Conformité aux prescriptions
- Entreprise B
 - Valorisation de la sécurité des passagers et donc dégagement rapide des voies
 - Degré d'interprétation des règles reconnu
 - Autonomie concédée
- Des moyens techniques différents → représentations des situations différentes

Différences de priorisation des risques et des principes généraux et des stratégies de secours à mettre en œuvre

Résultats

- La production d'une nouvelle consigne a permis
 - De produire un document autoportant
 - Des amorces de changements socio-organisationnels dans l'entreprise A
 - Faire évoluer le rapport à l'écrit, à la traçabilité
 - Faire apparaître et tenir compte des tensions entre intervenants
 - Développer l'interconnaissance entre partenaires
 - Une prise de conscience de l'importance de la participation des utilisateurs
- Mise en œuvre de ce type de démarche nécessite que l'organisation reconnaisse à tous ses membres la capacité de faire évoluer les situations

Des questions en suspens

Le rôle du management

Le respect de la règle peut être dangereux dans certains cas : la dérogation crée de la sécurité et repose sur une adaptation intelligente de la règle.

Encore faut-il en fixer les limites et les frontières :

- Jusqu'où aller dans l'autorisation de l'ajustement ?
- Quelle marge peut-on accorder et dans quelle limite ?
- Comment déléguer ?
- Une certaine hypocrisie est-elle nécessaire ?

La question de l'évolution des règles

Les règles évoluent

- elles ne sont ni fixes ni hors de portée, car elles évoluent grâce à des instances qui les adaptent
- Les règles évoluent sous la pression de groupes d'acteurs ayant adopté des pratiques différentes de celles prévues par la règle

Les règles évoluent sous la pression de pratiques déviantes

La coexistence de plusieurs systèmes de règles

- l'évolution de ces règles est un enjeu disputé

L'accompagnement par les SHS

Apporter une réflexion, des méthodes et des outils sur l'impact des futurs systèmes : pronostics sur les usages, mais aussi les mésusages induits ou volontaires

Imaginer les impacts : projections à partir d'analyses de l'activité, maquettage / prototypage et tests utilisateurs, simulation sur des scénarios aux limites de fonctionnement du système sociotechnique (introduction d'inducteurs d'erreurs)

Faire du lobbying : travailler sur l'argumentation, identifier les interlocuteurs réceptifs

Développer les compétences des autorités de sécurité / sûreté sur les aspects FOH