



# Les risques du discours dominant sur la culture sécurité

Jean-Christophe Le Coze  
Ludovic Moulin

INERIS, Institut de l'environnement industriels et des risques

**INERIS**

La culture sécurité, un concept en vogue actuellement en France (et ailleurs), remportant un réel succès auprès des entreprises à risque (nucléaire, pétrochimie, chimie, énergie...)

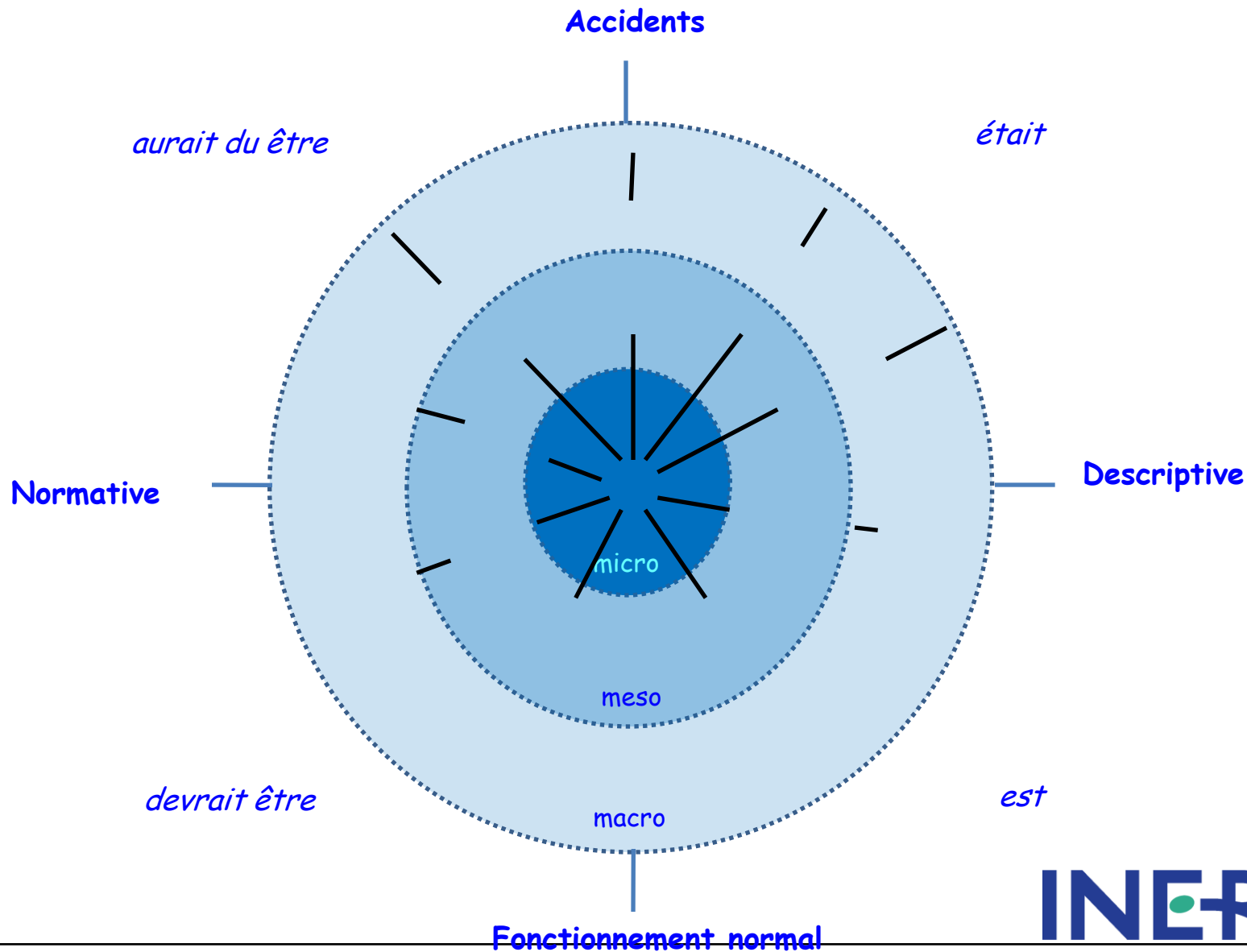
Le concept de 'culture sécurité' fait partie de l'univers dit des 'facteurs humains et organisationnels' FOH

Depuis une trentaine d'année, de nombreux concepts ont été mis en avant dans le domaine des 'FOH':

- 'high reliability organisations' (hro) vs 'normal accident',
- 'erreur humaine' vs 'résilience',
- 'modèle d'incubation' vs 'modèle de migration' vs 'Swiss Cheese'
- mais aussi donc, 'culture sécurité'

Ce concept fait ainsi partie de la 'palette' FOH

Depuis une trentaine d'année, de nombreux concepts ont été mis en avant dans le domaine des 'FOH'



C'est un concept qui a maintenant de nombreuses années derrière lui en ce qui concerne les recherches menées en sécurité (Tchernobyl, 1986), et a donc été assez largement débattu.

Au final, c'est un sujet qui est assez compliqué, car une prise de recul nécessite la maîtrise et la combinaison de connaissances diverses: académiques, empiriques mais aussi opérationnelles

En simplifiant un peu, on peut considérer une situation ambivalente:

- **plutôt bien**, permet l'utilisation d'un concept riche et central des sciences sociales, qui ouvre la voie à de nouvelles manière d'envisager la sécurité, au-delà de la technique et du 'comportementalisme' classique

En simplifiant un peu, on peut considérer un usage ambivalent:

- **plutôt moins bien**, dans certains usages actuels, notamment par son côté très **normatif et quantitatif**, laissant de côté les perspectives plus **descriptives et qualitatives**

La culture sécurité est alors envisagée comme **solution** plutôt que comme **problème**

La construction du discours industriel sur la culture sécurité favorable à cette formulation plutôt englobante (quantitative) et normative, ressemble quelque peu à ça:

*'Il existe une bonne culture sécurité: celle-ci permet la mise en œuvre au plus près des standards conçus par l'entreprise. L'application de ces standards est renseigné par des indicateurs'*

C'est un discours dominant. Cette « culture de la procédure » comme ultime pilier de la sécurité existait déjà avant la mobilisation de ce concept.



Bien sûr, la réalité est tout autre, les arbitrages sont présents en permanence et toute entreprise est soumise à de très nombreux contraintes, économiques, sociales, juridiques, politiques ou technologique, qui se traduisent par des dynamiques complexes entre sites et sièges, départements et entités, entre les différents acteurs de l'organisation, etc

Si les standards industriels de sécurité sont certainement de bon repères, ils ne sont que périphériques pour comprendre les réalités du fonctionnement des systèmes socio techniques complexes

Quelles sont donc les limites, voire les risques de cette version dominante de la culture sécurité?

L'étude Stian Antonsen (2009)

Les limites des questionnaires, de la quantification et du normatif

L'étude de l'accident de la plateforme de Snorre Alpha (2004)



INERIS

## L'étude Stian Antonsen (2009)

### Questionnaire culture sécurité avant l'incident (2003)

- La sécurité est hautement priorisée
- évaluation des risques réalisées avant et pendant les opérations
- haut niveau de conformité aux règles et procédures, non-conformité sanctionnées par la management
- bon climat de communication sur les problèmes de sécurité
- incidents, accidents analysés, des mesures sont prises pour éviter la répétition
- implication managériale insuffisant

### Investigation de l'incident et analyse causale (2004)

- la sécurité est soumise a une culture dominante qui privilégie 'l'atteinte des objectifs de production'
- manque d'évaluation des risques, peu de compréhension des analyses de risques
- sérieuses non conformités, et culture de non-conformité
- faiblesses dans le climat de communication sur la sécurité
- tous les incidents et presque accidents ne sont pas reportés, peu d'utilisation de l'expérience de l'organisation et des acteurs
- implication managériale insuffisant

# Quelles sont les explications discutées par Stian Antonsen (2009)?

**Empirique.** La culture aurait changé entre le questionnaire et l'incident (et l'investigation)

**Théorique.** 'Hindsight bias' (illusion rétrospective)

**Méthodologique.** Construction des questionnaires, choix des questions, quantification, etc

Au final, cette approche pourrait considérer ses limites, et envisager des apports plus qualitatifs et descriptifs à la notion de 'culture sécurité'



Quelles sont les limites, voire les risques de cette version dominante de la culture sécurité?

Diane Vaughan fournit un autre exemple avec sa participation à l'investigation de l'accident de la navette Columbia en 2003



Le risque est bien de donner l'illusion que le FOH est 'géré', avec les indicateurs (exemple de Snorre A, ou encore de la NASA)

Cette version de la culture sécurité se moule assez bien dans l'univers formaté managérial contemporain (tableaux de bord, indicateurs, etc) , dont la littérature sociologique, notamment, a pu fournir des éléments de diagnostic, voire de critique

Bien sûr, il faut être prudent et modéré parce que l'éventail des situations industrielles est vaste, et il serait caricatural de *'mettre tout le monde dans le même panier'*

On a plutôt un ensemble de position au sein d'un continuum, et il ne faut pas opposer ces deux options un peu simplifiées pour la présentation, qui peuvent tout à fait être complémentaires



Mais il faut maintenant aller plus loin, ce qui vient d'être esquissé est quelque part aussi le discours dominant, par les sciences sociales cette fois, sur la culture sécurité.

**Discours dominant:** *'Il existe un usage de la culture sécurité, quelque peu simplificateur et dévoyé par les industriels compte tenu des connaissances accumulées par les sciences humaines et sociales'*

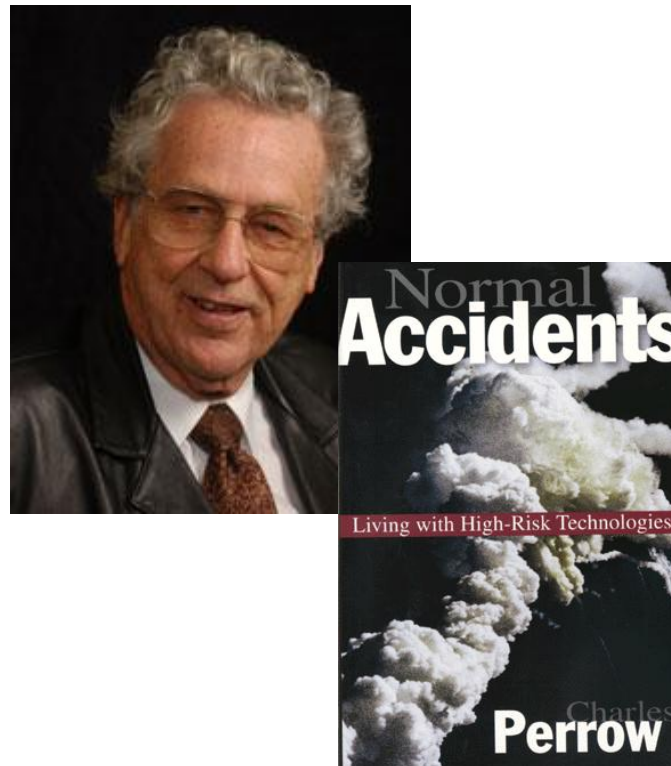
Il y aurait d'un côté le bon traitement de la culture sécurité, de l'autre, peut être ... un moins bon

D'une certaine manière, il participe ainsi du discours 'culturaliste': la culture sécurité serait bien au centre du problème

Par conséquent, le discours dominant des sciences sociales est aussi problématique, car il ne permet pas de sortir de l'impasse de la culture, il est circulaire

Or le risque technologique, c'est aussi très clairement une question de pouvoir (dont celui de pouvoir déconstruire le discours dominant de l'industrie sur la 'culture sécurité')

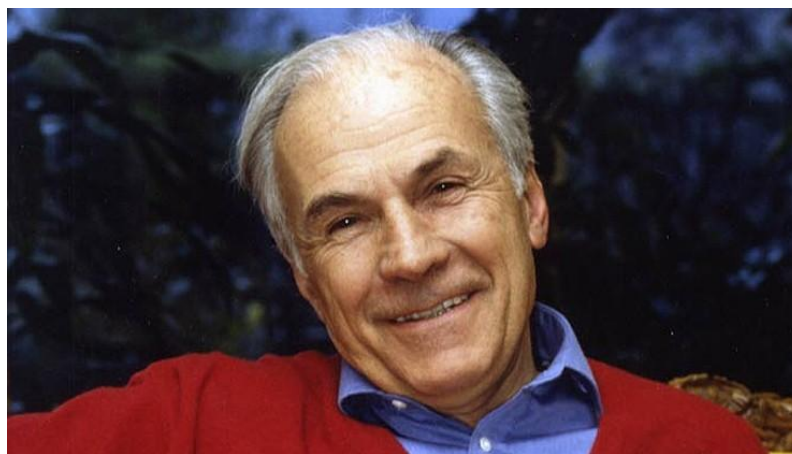
La question du pouvoir était très présente chez la lecture assez critique de Charles Perrow du risque technologique (poursuivi par, par exemple Sagan), et elle est aujourd'hui au cœur d'un certain regain d'intérêt dans les recherches en sécurité



De même, chez Diane Vaughan, cette question du pouvoir, avec d'autres dimensions (technologiques, structurelles, cognitive/culturelle, etc) est bien aussi au cœur de son modèle du '*Dark side of organisations*'



Evidemment, la question de l'interaction du pouvoir et de la culture a constitué un thème majeur des débats au sein de la sociologie française, par exemple autour des apports de l'analyse stratégique.



Michel CROZIER  
1922-2013

Il ne faut cependant pas pour autant, réduire la question du pouvoir à l'analyse stratégique.

# Pensons aux cas de BP et de Tepco...



BP (Texas City,  
Macondo, Prudhoe  
Bay)



Tepco (Fukushima Daïchi)



avant de parler de culture sécurité pour ces cas d'accidents ... où étaient donc les contre pouvoirs qui auraient pu rétablir les déséquilibres instaurés (ou arbitrages défavorables) dans le fonctionnement des ces deux entreprises ... ???

Quelle est la place du pouvoir dans notre appréhension, évaluation et gestion des risques?

*Il faut, au-delà du resserrement autour de la culture sécurité (discours 'culturaliste'), que les sciences sociales construisent des modèles alternatifs viables, où la problématique du pouvoir serait au moins aussi centrale que celle de culture*



En conclusion:

Oui les risques d'une vision dominante, normative et quantitative de la culture sécurité existent,

Mais les risques existent aussi, du côté de l'interprétation dominante de cette situation par les sciences sociales, de manquer de replacer au centre des débats la question du pouvoir, et de manquer de s'extirper d'une discussion quasi circulaire autour du seul concept de culture ... et, par conséquent, de ne pas tenter de proposer de 'contre modèles'

En conclusion, donc:

Les risques technologiques ne sont pas qu'un problème de culture sécurité (le discours dominant), mais aussi de pouvoir (et de contre pouvoir).

Pourquoi dès lors ne pas proposer le slogan suivant:

**Culture sécurité et pouvoir**

***OU***

**Pouvoir et culture sécurité**

# Pour l'ergonomie

Enfin, l'ergonome participe à la sécurité dans son:

- **pouvoir** de mettre l'homme au centre la conception des situations de travail, mais aussi de son,
- **contre pouvoir** de s'assurer que les pratiques réelles des opérateurs figurent bien dans le processus de décision de l'entreprise et de permettre d'éviter les dérives mais également d'éviter les simplifications et les écueils 'comportementaliste', 'normatif', 'quantitatif' et par 'questionnaires' de la culture sécurité

Merci