

# TRIBUNES DE LA SÉCURITÉ INDUSTRIELLE

2016, n°04

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

## Culture de sécurité, modèles de sécurité : Quelle interaction ?

Le groupe scientifique d'analyses stratégiques de la Foncsi (GSAS) a débuté, à la demande d'industriels, un travail de recherche sur la culture de sécurité et les modèles de sécurité. Claude Gilbert, directeur de recherche émérite au CNRS, qui préside ce GSAS, nous livre dans cette *Tribune* les réflexions de ce groupe sur cette thématique. Ce texte a notamment été proposé en introduction d'un séminaire de recherche avec des experts internationaux les 20 et 21 juin 2016.

La question posée au GSAS par les industriels de la Foncsi concerne le lien pouvant être établi entre les modèles de sécurité et la culture de sécurité afin d'accroître la sécurité au sein des entreprises en charge d'activités dangereuses. Selon la façon dont on la traite, cette question apparaît très évidente ou, au contraire, devient assez complexe. Par ailleurs, elle présuppose un accord sur la définition même de la sécurité, ce qui est loin d'être acquis.

La question est évidente lorsque la notion de « modèle » est envisagée dans une perspective prescriptive, comme donc un « modèle à suivre » et pouvant utilement contribuer à améliorer la culture de sécurité. La culture de sécurité est alors souvent associée à la conscience des dangers, des risques et à la façon dont les acteurs impliqués dans ces activités adoptent des comportements, individuels ou collectifs, pour les traiter au mieux. Dans cette perspective, on distingue d'un côté une production de connaissance, s'accompagnant de recommandations et de prescriptions et, de l'autre, des êtres de conscience devant les intégrer dans leurs comportements. Ce schéma est très classique. Il repose d'une part sur la prééminence de la connaissance sur l'action et, d'autre part, sur une division des fonctions entre ceux qui pensent (chercheurs, experts...) et ceux qui sont pris dans l'action (notamment ceux situés au plus près du terrain). C'est le plus souvent en référence à ce schéma que les attentes des acteurs souhaitant un renforcement de la sécurité (industriels, autorité de contrôle...) sont exprimées.

La question posée commence à perdre de son évidence lorsque la notion de « modèle » est envisagée dans une perspective plus analytique que prescriptive. Elle renvoie alors essentiellement au travail effectué par les chercheurs et experts pour différencier divers types d'assemblages de référentiels, de modes d'organisations et de pratiques caractérisant tel ou tel secteur d'activités risquées (Amalberti, 2012) voire, si on affine l'analyse, telle ou telle entreprise. Même si ce travail peut conduire à des recommandations et prescriptions, ce n'est pas son objet premier, d'autant moins que les modèles (par exemple résilients, sûrs, ultra-sûrs...) s'imposent aux secteurs et entreprises concernés pour des raisons de

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)

survie. Raisons qui se comprennent diversement selon les secteurs, avec donc un rapport différencié à la sécurité : l'aviation civile, le nucléaire n'ont pas d'autre choix que d'avoir des modèles de sécurité ultra-sûrs de même que les marins-pêcheurs n'ont pas d'autre choix que d'adopter un modèle simplement résilient. Lorsqu'on approche la notion de « modèle » sous l'angle analytique, la question se pose donc de l'importance que revêt ou non la sécurité compte tenu des divers impératifs auxquels sont soumis les différents secteurs d'activités. Par ailleurs, une telle approche gomme en partie la frontière entre modèles de sécurité et culture de sécurité. Des pratiques indissociables de ce que l'on entend habituellement par culture de sécurité sont en effet prises en compte pour définir les modèles de sécurité.

**« L'aviation civile, le nucléaire n'ont pas  
d'autre choix que d'avoir des modèles  
de sécurité ultra-sûrs  
de même que les marins-pêcheurs n'ont pas  
d'autre choix que d'adopter  
un modèle simplement résilient. »**

La question initialement posée perd toute évidence lorsqu'on ne considère pas les modèles de sécurité comme des outils extérieurs pouvant/devant s'appliquer aux individus et collectifs de travail afin d'améliorer la sécurité. C'est le cas lorsque l'on prend comme point de départ de l'analyse la culture de sécurité telle qu'elle est déjà présente au sein des secteurs d'activité, des entreprises, telle donc qu'on peut l'appréhender dans une perspective anthropologique. Autrement dit quand à travers la notion de culture, on cherche à embrasser ce que certains sociologues appellent le « déjà-là » (Lascoumes, 1994), tout donc ce qui préexiste aux volontés de changement en matière de sécurité. Réfléchir sous cet angle, c'est tout d'abord considérer qu'il existe déjà au sein des secteurs et entreprises des cultures de sécurité qui intègrent tout à la fois des « modèles de sécurité » (avec une coexistence de modèles anciens et nouveaux), des savoirs locaux (parfois formalisés, parfois non) et des savoir-faire résultant d'expériences pratiques (avec divers modes de transmission et de partage). C'est également considérer que ces cultures de sécurité – ensembles à caractère baroque – correspondent aux compromis établis entre les divers impératifs auxquels sont soumis secteurs et entreprises (rentabilité, continuité des activités, sécurité, préservation de la paix sociale...). Lorsque, plutôt que de se projeter d'emblée dans un futur souhaitable, de vouloir faire « table rase », on cherche d'abord à savoir comment est configuré l'existant, la perspective change. L'enjeu en matière de sécurité est de s'attacher aux possibilités effectives de changement compte tenu de l'existant, compte tenu aussi des contextes, tant internes qu'externes, dans lesquels ces changements s'inscrivent.

**« Lorsque [...] on cherche  
d'abord à savoir comment est  
configuré l'existant,  
la perspective change »**

Les discussions ayant eu lieu au sein du GSAS permettent de faire lien entre ces interrogations d'ordre général, voire abstraites, tout en déplaçant le questionnement. Plutôt que d'interroger le couple modèles de sécurité/culture de sécurité (dans un sens ou dans l'autre), il semble en effet préférable de « situer » les acteurs concernés par la sécurité (en premier lieu ceux de l'entreprise), cherchant

**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)

à la promouvoir par rapport à un ensemble de contraintes et d'opportunités (tel qu'il ressort d'un schéma proposé par Hervé Laroche et les membres du GSAS).

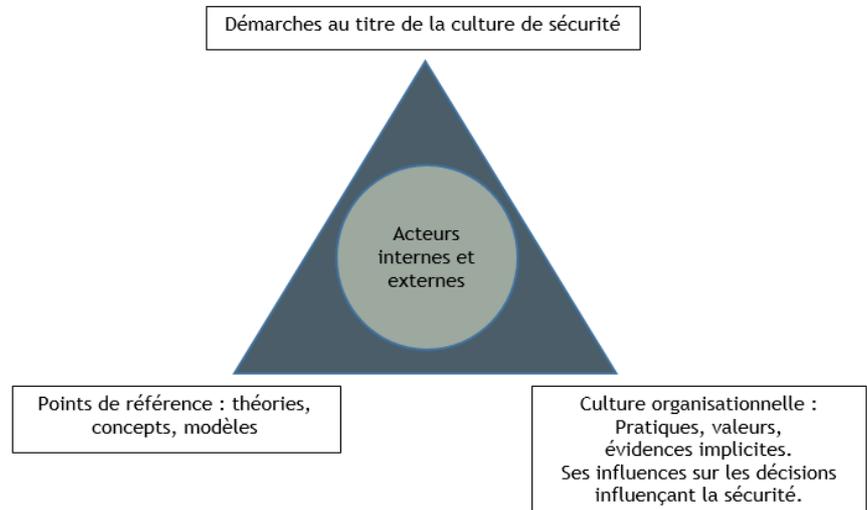


Fig. – Triangle des modèles et des cultures de sécurité

De fait, les industriels se trouvent à la conjonction :

- de « cultures d'entreprises », correspondant au « déjà-là » qui renvoie à tout ce qui a été établi, accepté dans la façon de concevoir et de mettre en œuvre la sécurité (via l'activité générale) et qui se trouve inscrit aussi bien dans les modes d'organisation, les procédures, les habitudes des individus et des collectifs de travail, les choix technologiques... à travers lesquels s'incarne véritablement la sécurité, « le mort saisissant le vif » pour reprendre une expression utilisée par Pierre Bourdieu (1980). Cultures, enfouies dans la réalité même des entreprises, qui de manière peu visible pèsent considérablement en déterminant aussi bien les possibilités que les impossibilités de changement.
- d'une offre sur le marché des idées en matière de sécurité alimentée par une production intellectuelle (concepts, théories, méthodes) venant du monde académique et de l'expertise, et pouvant avoir autant une visée analytique que prescriptive. Offre qui, en se déployant autant dans le champ académique que dans le champ de l'expertise, avec parfois des débordements dans l'espace public, provoque des incitations à agir ou/et à manifester l'intention d'agir. C'est en effet régulièrement en référence à ces ressources potentielles que, à l'occasion d'incidents, d'accidents ou de crises, se développent les débats publics.
- d'un ensemble de démarches au titre de la sécurité visant à l'accroître au sein des entreprises, sous quelle que forme que ce soit. Ces démarches peuvent avoir des origines internes, différentes catégories d'acteurs pouvant, selon les circonstances, « être intéressés » à la promotion de la sécurité. Des travaux ont en effet mis en évidence que la sécurité, thématique transversale au sein des entreprises, pouvait être un levier pour différentes types d'action, voire un enjeu de pouvoir (Steyer, 2013). Les démarches peuvent aussi avoir des origines externes, notamment de la part d'acteurs qui, à divers titres, cherchent à affirmer des compétences spécifiques en matière de sécurité, à se positionner donc sur ce qui constitue de fait un marché (en lien, bien sûr avec le marché des idées).

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)

Les choix faits en matière de sécurité, qu'il s'agisse de promouvoir des modèles ou/et de renforcer des cultures, ne vont donc pas dépendre uniquement d'actes rationnels (au sens où on l'entend habituellement). Ils vont également résulter de la façon dont les industriels sont amenés à « naviguer » dans cet univers de contraintes et d'opportunités, dans ce « champ de forces » dès lors qu'ils ont des obligations à agir (que ce soit par un souci volontaire d'efficience ou que ce soit pour réagir à des injonctions, des demandes de justification émanant de l'environnement des entreprises – autorités de contrôle, médias, société civile...). De là, la possibilité de tirer quelques enseignements :

- Il est probablement illusoire de croire qu'il existe en soi de « bons » modèles de sécurité, tels qu'ils résultent du travail académique ou du travail d'expertise, voire tels qu'ils peuvent être évalués en interne selon des critères d'efficience. Un bon modèle de sécurité est certes un modèle qui répond à des attentes objectives, comme savent les définir les spécialistes, mais aussi un modèle qui est compatible avec la culture de l'entreprise concernée ou, tout au moins, qui fournit des leviers pour avoir des prises sur cette entreprise telle qu'elle est configurée par la culture qui la caractérise ; un modèle qui donne de « bonnes raisons » d'agir, qui fournit des éléments de justification en ce sens (notamment à l'égard des acteurs extérieurs en position d'observateurs voire de critiques).

**« Il est probablement illusoire de croire qu'il existe en soi de « bons » modèles de sécurité »**

- Il est probablement illusoire de croire qu'il est possible de renforcer la culture de sécurité par la seule diffusion de « bons » modèles de sécurité, surtout s'il y a une focalisation sur la prise de conscience et le comportement des individus (comme c'est encore en partie le cas aujourd'hui malgré l'accent mis sur la dimension organisationnelle). Les actions efficaces et pérennes dans ce domaine, qu'elles passent ou non par l'intégration de nouveaux modèles de sécurité, sont celles qui touchent aux fondements même de la culture d'entreprise, telle qu'elle est « enfouie » dans les procédures, modes d'organisation et pratiques ; qui réussissent à rouvrir les « boîtes noires » qui se sont ainsi constituées.

**« Les actions efficaces et pérennes [...] sont celles qui touchent aux fondements même de la culture de l'entreprise »**

#### So what?

Partant de ce constat, quelles pistes peuvent être proposées pour répondre aux attentes des industriels, quitte à déplacer le questionnement (comme c'est d'ailleurs attendu de la part du GSAS) ?

- *Première piste* : souligner la nécessité, avant l'engagement de toute action volontaire dans le domaine de la sécurité, de prendre véritablement la mesure de l'existant. C'est là une tâche difficile pour de multiples raisons. Aller dans ce sens, c'est admettre d'être confronté à une réalité des entreprises particulièrement complexe avec l'accumulation, la superposition de technologies et d'options d'organisation différentes, correspondant donc à différentes logiques. C'est aussi admettre que la sécurité, bien que pouvant correspondre à des compétences spécifiques, se trouve largement diluée dans l'activité générale des

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)

entreprises, qu'elle participe donc de la culture générale de celles-ci. Dès lors, la compréhension de l'existant, de ses multiples ressorts, appelle un travail d'enquête, d'analyse a priori « coûteux » (non seulement financièrement, mais également en temps, en investissement, en élaboration de modes de diagnostic spécifiques, même s'il correspond à des recommandations de l'AIEA). Il l'est également sur un autre plan puisqu'il conduit à produire une image des entreprises décalée par rapport à celle sur laquelle elles se fondent pour communiquer. Néanmoins, ce coût est à mettre en perspective avec celui de ne pas procéder ainsi (dans toutes ses dimensions).

**« Admettre que la sécurité [...] se trouve largement diluée dans l'activité générale de l'entreprise »**

- *Seconde piste* : considérer que les modèles de sécurité, tels qu'ils sont introduits sur le marché académique et de l'expertise, sont des ressources pour les acteurs internes et externes qui, pour de multiples raisons, se font les promoteurs de la sécurité. Aller dans ce sens, c'est admettre que la sécurité, au-delà de l'évidence qu'elle semble avoir comme problème à résoudre, constitue un enjeu, y compris de pouvoir, au sein et en dehors des entreprises, qu'elle peut correspondre à un « tremplin ». C'est donc admettre qu'il y a différents porteurs de cette cause, animés par différents types d'intérêts et qu'ils sont potentiellement autant de points d'appui possibles pour valoriser la sécurité. Dès lors, il s'agit de déterminer quels sont, parmi ces acteurs et groupes d'acteurs ceux qui, dans des circonstances données, sont les plus à même de répondre aux besoins. La difficulté tient au fait que les décisions sont alors autant scientifiques, techniques que politiques.

**« Admettre que la sécurité [...] constitue un enjeu, y compris de pouvoir, au sein et en dehors des entreprises »**

- *Troisième piste* : envisager l'action en matière de sécurité comme relevant d'une stratégie au sein d'une entreprise et non, simplement, comme l'application de recettes. Aller dans ce sens, c'est a priori admettre que la sécurité n'est pas une question technique et qu'elle est avant tout une question d'ordre stratégique, compte tenu de l'existence de tensions, voire de contradictions, entre la culture de sécurité, telle qu'elle est intégrée dans la culture générale des entreprises et la sécurité, telle qu'elle est projetée dans des modèles. C'est donc admettre la nécessité de trouver les acteurs ainsi que des modalités d'action susceptibles de trouver des chemins, de créer des interfaces entre « l'existant », le « déjà-là » et les projets de changement contenus dans les modèles. Notamment pour que ces changements aient un caractère durable. La difficulté, alors, est d'identifier les « *go-between* » ayant eux-mêmes un sens tactique, voire un sens politique suffisant pour les effectuer ou les accompagner et d'affecter à la démarche les ressources qu'elle nécessite.

**« Envisager l'action en matière de sécurité comme relevant d'une stratégie au sein d'une entreprise et non, simplement, comme l'application de recettes »**

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)

L'ensemble de ces pistes et la perspective dans laquelle elles s'inscrivent ne peut manquer de susciter des débats. Des questions ont déjà surgi au sein du GSAS au terme de la réflexion engagée : « Si la sécurité peut être tour à tour un objet de pouvoir, un objectif stratégique de l'entreprise ou un sujet académique, quelle est son essence ? ». Ou bien encore, « Si la "sécurité" fait l'objet d'échanges entre des autorités qui prescrivent, des acteurs qui résistent (ou non) et des experts qui recommandent, quelle est la nature de l'échange qui a alors lieu ? » Et, de manière plus large encore, « Quelle est l'économie de cet écosystème ? » En effet, « Si l'entreprise est à un carrefour, elle est réciproquement au centre d'un hub... ». Bref, on voit bien que l'approche proposée par le GSAS conduit à de nouvelles interrogations même si, d'ores et déjà, il est possible de dégager des pistes concrètes pour l'action.

#### RÉFÉRENCES :

- AMALBERTI R., *Piloter la sécurité*, Springer, 2012
- BOURDIEU P., "Le mort saisit le vif [Les relations entre l'histoire réifiée et l'histoire incorporée]", *Actes de la recherche en sciences sociales* (32) p. 3-14, 1980
- LASCOUMES P., *L'éco-pouvoir, Environnements et politiques*, Paris, La Découverte, 1994
- STEYER V., *Les processus de sensemaking en situation d'alerte, entre construction sociale du risque et relation d'accountability, Le cas des entreprises françaises face à la pandémie grippale de 2009*, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris Ouest-ESCP Europe, Paris, décembre 2013

#### Claude Gilbert

Claude Gilbert est directeur de recherche émérite au CNRS et politiste. Il a dirigé divers programmes de recherche sur les risques collectifs et les crises. Il assure la présidence du Groupe scientifique d'analyses stratégiques de la Foncsi (GSAS) et est par ailleurs président du Comité économique, éthique et social (CEES) du Haut conseil des biotechnologies (HCB).

[claude.gilbert@msh-alpes.fr](mailto:claude.gilbert@msh-alpes.fr)

*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)

