

Professionnels, experts et super experts : Un éclairage supplémentaire sur « sécurité réglée-sécurité gérée »

Dans cette Tribune de la sécurité industrielle, René Amalberti, directeur de la Foncsi, propose de revenir sur les concepts bien connus - mais souvent mal appréhendés - de « sécurité réglée » et de « sécurité gérée », en défendant la nécessité de se garder de toute simplification excessive. Il nous propose également une typologie des niveaux de sécurité gérée, allant du « professionnalisme » à la « super expertise », et les façons d'intégrer ces différents profils dans les organisations.

On cite souvent cette étude sur les victimes d'avalanches aux USA entre 1972 et 2002. On y lit que les victimes sont mortes dans des avalanches totalement prévisibles (couloir à risque, jour à risque), avec un niveau de compétence souvent plus élevé que la moyenne (guides, montagnards avertis), avec un groupe d'alpinistes plus souvent qu'un promeneur isolé, et avec souvent des pressions de fin de balade, où il faut rentrer avant la nuit. On y lit aussi que ces victimes « expertes » étaient valorisées pour leurs exploits passés, pour leur connaissance de la montagne, pour leur capacité à affronter le danger, pour leurs prouesses à sauver des personnes, à les sortir de situations difficiles, et à faire partager leur savoir. Lisez les journaux, cela reste très majoritairement vrai dans nos faits divers tragiques de la montagne.

Cet exemple n'est finalement qu'une métaphore du monde industriel et du travail en général. Les experts sont en quelque sorte à double face : à la fois des icônes enviées, des sauveurs reconnus, des guides pour les plus jeunes ; et des personnes qui prennent plus de risques et ont plus d'accidents que la moyenne. Point important, on ne parle pas ici de « compétences » ou de savoirs scolaires acquis par des formations théoriques, mais bien de « savoir-faire » acquis sur le terrain, de mise en jeu de ces compétences en contexte.

« Sécurité réglée » et « sécurité gérée », en opposition ?

Cette question d'expertise nourrit directement la notion de « sécurité réglée » et « sécurité gérée » introduite en 2008 à propos du travail des marins-pêcheurs, une des professions les plus risquées au monde. Rappelons que le discours vulgarisateur usuel décrit une opposition caricaturale entre ces deux sécurités.

La sécurité réglée résulterait d'un système pensé comme totalement procédural, tant dans des conditions normales qu'anormales, où les opérateurs suivraient les règles et n'en dérogeraient pas. La bonne performance de sécurité du système repose en grande part sur le fait qu'il est mis en position d'arrêt ou équivalent dès que le risque de sortir du prévu est anticipé. Avec cette logique, la sécurité du système réglé est calculable et démontrable (au sens de la certification), et peut atteindre les meilleures valeurs de sécurité démontrables pour chaque industrie – en tout cas sur le papier. On notera aussi que l'expertise humaine dans un tel système réglé repose paradoxalement sur ceux qui construisent les règles et les enseignent, plus que sur les opérateurs de première ligne qu'on voit plutôt comme des exécutants formés à appliquer les règles.

La sécurité gérée, elle, résulterait d'actions « intelligentes » d'opérateurs qui doivent sortir du suivi procédural parce que la situation n'a pas été pensée et procéduralisée pour ce cas-là. L'expertise de l'opérateur (ou du collectif d'opérateurs) serait précisément ce savoir-faire à s'adapter et gérer des risques dans des

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



situations non prévues. Avec cette logique, le gain de sécurité est clairement moins démontrable (calculable, certifiable), mais la démonstration de son bénéfice relève plutôt de la myriade de cas ponctuels observés sur le terrain qui sont autant de contre-exemples à une exclusive sécurité réglée. Pour faire simple : forte expertise, reconnaissance professionnelle et sociale de cette intelligence, et bonne résilience seraient presque considérées comme des synonymes.

La réalité est évidemment plus subtile, et pas seulement parce que le réel est une continuité entre ces deux sécurités, avec un réglage nécessaire de la balance entre réglé et géré.

« La réalité est évidemment plus subtile [...] avec un réglage nécessaire de la balance entre réglé et géré. »

Quid des typologies de règles ?

Pour comprendre mieux la déclinaison du continuum réglé-géré, il faudrait clarifier à la fois la déclinaison des typologies de l'expertise et celle des règles. Mais nous ne traiterons pas de la typologie des règles ici – un sujet qui pourrait en lui-même être largement l'objet d'une « Tribune », peut-être d'une réponse et d'une suite à celle-ci –.

En effet, les règles concernent tout un univers de prescriptions et de déclinaisons entre abstraction et détails. Certaines sont très proches de l'action (« si tu vois ça, fais ça »), d'autres très abstraites, alors que d'autres sont centrées sur les situations incomprises (« si tu ne vois pas ça, essaie ça ou arrête-toi, prends du recul »). Certaines visent l'opérateur de première ligne quand d'autres sont réservées au comité exécutif. Bref, tout un univers de contenu, dont la maîtrise dans la rédaction – un vrai sujet –, la vision intégrée aux autres règles – un autre vrai sujet –, et le bon adressage et enseignement – un troisième vrai sujet – font une différence énorme entre un système bien réglé sur le papier *versus* un système bien réglé pour la réalité de la vie de tous les jours. Evidemment, le besoin de géré est complètement parallèle à cette qualité initiale de conception de la règle.

Les niveaux d'expertise de la sécurité gérée

On se limitera dans cette « Tribune » à traiter de la dimension d'expertise en distinguant le continuum entre professionnalisme et expertise rare.

Le « professionnalisme » comme niveau 1 de la sécurité gérée. Aucun système réglé ne fonctionne sans intelligence dans le savoir utiliser quelle règle au bon moment, dans le bon contexte, avec la bonne vitesse d'exécution, et avec la bonne combinaison de règles dans le séquençage mis en jeu. Ce savoir-faire recouvre aussi toute la méta-cognition sur les cas où il faut s'arrêter parce que la règle n'apportera pas la solution escomptée et sûre. Il inclut aussi une intelligence sociale et éthique sur les compétences de l'équipe, la confiance, la délégation, la responsabilité (*accountability*). Ce savoir-faire progresse toute la vie de l'opérateur ; il s'améliore sans cesse par la répétition du travail ; on l'appelle professionnalisme. Il est souhaité chez tout opérateur, même s'il s'acquiert à des vitesses différentes selon les personnalités et les parcours professionnels. C'est clairement un niveau 1 de la sécurité gérée où on continue très majoritairement à suivre les règles.

« Ce savoir-faire progresse toute la vie de l'opérateur ; il s'améliore sans cesse par la répétition du travail ; on l'appelle professionnalisme. »

Le « super professionnalisme » ou niveau 2 de la sécurité gérée. On les nomme aussi souvent experts. Il s'agit de professionnels qui ont agrandi leur savoir-faire au-delà du strict réglé par la pratique et l'exposition à un grand nombre de situations difficiles. Ils sont observants des règles pour la majorité de leur activité, mais une partie des règles leur appartient en propre (ils ont généré de la règle supplémentaire non officielle). On est encore dans une observance du réglé, parfois supérieure à leurs plus jeunes collègues pour certaines règles qu'ils ont appris à ne jamais oublier au vu de leurs propres échecs passés, mais il ne s'agit pas uniquement du réglé pensé par le bureau d'étude. Pour mémoire, c'est typiquement ce type de règles personnelles (ou de petits groupes), intelligentes et



Professionnels, experts et super experts : Un éclairage supplémentaire sur « sécurité réglée-sécurité gérée »

performantes, que les ergonomes aiment identifier par l'analyse du travail. C'est aussi cette habilité des grands professionnels à créer de la règle intelligente que Véronique de Keyser considérait déjà en 1992 comme un produit qui fait la différence avec les novices, qui valorise le professionnel. Et elle regrettait dans un texte éponyme, en ces années 90 de début d'automatisation intensive du travail, que les ergonomes soient employés à récupérer ce savoir-faire pour finalement l'incorporer dans les systèmes automatiques qui supprimeraient quelques années plus tard la nécessité de ces super-professionnels. Tous les professionnels ne deviennent pas ces super-professionnels ; ils sont à la fois précieux et recherchés (ils sont une valeur ajoutée de l'entreprise), et déjà un peu incontrôlables s'ils partagent mal leur super expertise.

« Ils sont observants des règles pour la majorité de leur activité, mais une partie des règles leur appartient en propre. »

L'« expertise reconnue et rare », le niveau 3 de la sécurité gérée. Aucun système, même ultra réglé, ne peut s'absoudre de l'occurrence de cas marginaux, imprévus, rares mais graves où même les professionnels (au sens précédent) ne savent pas résoudre le cas. On invite alors dans toutes les industries des « super experts », forcément peu nombreux, qui vont analyser et appliquer des solutions non standards. A noter que, même s'ils se risquent à ces solutions non balisées, ils préparent bien plus que l'opérateur standard ce qu'ils vont faire, et peuvent suivre avec une extrême rigueur tout un pan de règles sur la sécurité de l'opération à risque qu'ils conduisent. C'est le niveau 3 de la sécurité gérée.

« Même s'ils se risquent à ces solutions non balisées, ils préparent bien plus que l'opérateur standard ce qu'ils vont faire, et peuvent suivre avec une extrême rigueur tout un pan de règles. »

On trouve aussi un niveau de « super experts auto-proclamés ». Il s'agit de professionnels qui se donnent un droit étendu d'autonomie car ils pensent maîtriser un savoir-faire supérieur à leurs collègues et nécessaire pour pallier un système mal conçu, sauf qu'ils ne sont pas encore en position officielle d'experts reconnus. On pourrait les surnommer parfois les « cowboys ». Ce n'est pas une catégorie d'expertise au sens propre mais plus une typologie de profils psychologiques qui traverse les trois niveaux d'expertise. Ils vont volontiers s'exposer dans des zones à risques du système, moins connues, pour montrer leur savoir-faire et leur capacité à résoudre des situations non standards (qu'ils ont parfois provoquées). Le plaisir et la recherche de valorisation personnelle des succès obtenus sont des moteurs importants des comportements de ces professionnels. Ils aiment montrer leurs trucs, peuvent devenir les experts rares de demain, mais beaucoup d'entre eux seront plutôt les auteurs d'incidents et d'accidents qui briseront leurs rêves. Leur nombre varie beaucoup selon l'industrie. Peu nombreux et redoutés dans les systèmes sûrs, ils peuvent être la norme des systèmes artisanaux.

Bref, pour résumer « réglé-géré »

Aucun système ne peut être que réglé. Cela n'aurait aucun sens, puisque le réglé ne suffit pas à utiliser la règle à bon

escient (il faut pour cela déjà du géré) et pire puisqu'aucun système ne peut prétendre avoir envisagé tous les cas et toutes les crises possibles.

« La sécurité gérée ne correspond pas uniquement à des comportements d'improvisation. »

La sécurité gérée ne correspond pas uniquement à des comportements d'improvisation. Le professionnalisme reste l'expression la plus modérée mais la plus fréquente de cette sécurité gérée tout en restant dans l'espace réglé, et c'est même un niveau qu'on recherchera à obtenir de tous les opérateurs dans toutes les industries, même les plus sûres.

Par contre, les « super experts » renvoient à des niveaux plus marqués d'autonomie et de non suivi des règles. On ne peut pas s'en passer pour les cas les plus difficiles, même dans les industries les plus sûres, mais leur positionnement reste délicat dans l'entreprise (niveau 3 du géré). Ces « super experts » sont même



redoutés quand ils relèvent de l'auto-proclamation, d'une action sans contrôle strict.

Quel positionnement des « super experts » dans l'entreprise sûre ?

Alors que toute équipe de travail espère bénéficier du plus grand nombre de professionnels aguerris ayant engrangé de l'expérience tout en adhérant au système de règles, le positionnement sur le terrain des « super experts » est beaucoup plus délicat. Pourquoi ? Parce que ces « super experts » ont en général du mal à rentrer dans le moule de l'immense nombre de situations de travail où leur super expertise n'est pas requise. Ils ne sont d'ailleurs pas nécessairement d'excellents professionnels au sens du meilleur usage en situation des règles usuelles ; et la hiérarchie les craint pour des attitudes d'autonomie incontrôlables, clairement jugées dangereuses parce que personne dans leurs équipes ne les comprend ou ne peut les critiquer, et qu'il est difficile de réprimander des personnes valorisées et reconnues.

« Ces “super experts” ont en général du mal à rentrer dans le moule de l'immense nombre de situations de travail où leur super expertise n'est pas requise. »

En synthèse, leur gestion RH est délicate surtout si l'on se place dans une industrie déjà réglée, sûre ou ultra-sûre, où il est encore moins envisageable de replacer ces « super experts » (dont on a besoin dans les cas rares) dans une situation normale de travail. Il ne faut surtout pas les utiliser comme formateurs ; ils transmettent plus leurs « trucs d'experts » que la norme (qu'ils ne connaissent pas très bien), ce que l'on ne veut surtout pas pour la masse des opérateurs. Il ne faut surtout pas les utiliser comme managers ; ils sont rarement de bons managers, car la super expertise correspond plutôt à des profils de personnalités indépendantes, se sentant supérieures, montrant peu l'exemple du respect du règlement, et dont les qualités sociales ne sont pas un fort.

Alors que faire d'eux ? L'idée d'une appartenance à une filière experte ou à un centre d'essai est sans doute la meilleure solution. C'est celle qui fait réalité en aéronautique, et dans une grande mesure dans les autres industries ultra-sûres, mais il faut en accepter les contraintes et organiser quasiment une ligne complète de carrière, sans mobilité vers d'autres services.

Les « super experts » dans les industries plus artisanales

C'est une situation totalement différente. Par exemple en santé, tous les médecins sont formés dans l'espoir qu'ils deviennent des « super experts » (alors que les formations dans les industries sûres visent uniquement à encourager le professionnalisme). Bien sûr, seule une minorité de médecins parviendra à devenir des « super experts ». Tous les autres, formés à ces comportements adaptatifs et autonomes, travaillent en permanence au niveau 3 du géré vu plus haut, contre toute logique de ce qui est recommandé par la sécurité du patient (et par la pratique d'une « médecine fondée sur les preuves/sur les faits », en anglais *Evidence-based medicine*). C'est une des sources récurrentes de risques identifiées dans la pratique médicale, dont on rappellera qu'en moyenne un patient sur mille entrant à l'hôpital va subir un grave événement, non pas en lien avec sa pathologie mais en lien avec sa prise en charge...

Par exemple encore, dans les industries de pêche professionnelle artisanale, les patrons pêcheurs, maîtres de formation les plus recherchés par les matelots sont aussi les plus experts, et pas seulement les plus professionnels. Parce que le modèle économique montre que le bénéfice en fin de mois dépend de celui qui accepte de prendre des risques quotidiens au-delà des règles et qui est suffisamment expert pour démontrer qu'il maîtrise cette surexposition au risque sur le long terme.

Pourquoi rester sur cette logique ? Parce que le système est fortement instable en conditions d'exercice (tout le territoire, 24h/24, 7j/7 en médecine ; mer redoutable) et qu'on ne peut pas espérer régler le système totalement par des règles. Quelles conséquences ? Un risque énorme, et pour autant, un savoir-faire expert incontestablement plus grand et plus distribué parmi les opérateurs de ces activités que chez leurs collègues de la grande industrie.

Professionnels, experts et super experts : Un éclairage supplémentaire sur « sécurité réglée-sécurité gérée »

Que conseiller pour ces industries artisanales ? Probablement l'inverse de ce que l'on ferait dans les systèmes ultra-sûrs : utilisez ces experts comme formateurs ; choisissez-les comme maîtres au travail, vous aurez plus de chance de guérir, performer, gagner de l'argent, et possiblement survivre si vous apprenez à les imiter.

Conclusion

Au-delà de la caricature d'une opposition radicale entre « sécurité réglée » et « sécurité gérée », cette « Tribune » nous confirme le fait que la sécurité finale est forcément la somme des deux sécurités, réglée et gérée, et que l'on ne peut pas séparer les deux concepts dans la vraie vie. On doit trouver comment les marier au mieux, en fonction de l'industrie à laquelle on appartient, sa taille, ses risques propres, et ses objectifs de sécurité propres.

« La sécurité finale est forcément la somme des deux sécurités, réglée et gérée, [...] on ne peut pas séparer les deux concepts dans la vraie vie. »

La « Tribune » nous apprend aussi qu'il existe un cap, un franchissement dans le géré, qui transforme ce que l'on attend d'un « géré de masse » recherché et associé au professionnalisme, vers un « géré de niche » qui serait associé uniquement et idéalement à des « super experts ». Ce cap est difficile, dangereux même si l'on n'y prend pas garde, surtout dans les systèmes industriels sûrs et ultra-sûrs où il faut réfléchir à la place donnée à ces « super experts », et surtout à éviter (dans ces industries sûres) que les professionnels soient tentés – voir encouragés – à franchir en autodidacte le cap de la super expertise, forcément souvent à contre-résultat (puisque la super expertise est rare et par définition inaccessible à la masse).

POUR EN SAVOIR PLUS :

- MC CAMMON I., *Avalanche news*, 68, 2004
voir aussi la traduction en français <https://www.anena.org/7059-avalanches-et-prises-de-decision-les-raccourcis-qui-tuent.htm>
- Sur le modèle de compétence et le modèle de performance :
CHOMSKY N., *Réflexions sur le langage*, Flammarion, 1981
- MOREL G., AMALBERTI R., CHAUVIN CH., Articulating the differences between safety and resilience: the decision-making of professional sea fishing skippers, *Human factors*, 2008, 1, 1-16
- DE KEYSER V., L'analyse des habilités mentales, mise en valeur ou confiscation de l'expérience des travailleurs, *Revue Conditions de Travail*, 1982
- Sur *Evidence-based medicine* :
https://fr.wikipedia.org/wiki/Médecine_fondée_sur_les_faits

René Amalberti

Docteur en médecine et en psychologie cognitive, ancien professeur de médecine du Val-de-Grâce et titulaire de chaire, René Amalberti a été conseiller sécurité des soins de la Haute autorité de santé et responsable prévention des risques médicaux dans une assurance. Il est directeur de la Foncsi depuis juin 2012.
rene.amalberti@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.

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



Fondation pour une culture
de sécurité industrielle

Tribunes de la sécurité industrielle - 2021, n°01 - p.5

