

Un article proposé par Diego Turjanski, responsable de la succursale de l'Icsi Latam, Mario Poy, coordinateur de la formation continue et de la recherche à l'Icsi Latam, et Adrián Darmohraj, professeur à l'université de San Andrés (Argentine)

La responsabilité individuelle pour le contrôle de la pandémie : une stratégie qui ne suffit pas

La Foncsi a la chance de publier, dans cette nouvelle « Tribune », un regard critique sur la responsabilité individuelle comme outil social de gestion des grandes crises, en l'occurrence celle de la Covid-19 en Argentine. La « Tribune » est riche, bien argumentée, écrite par nos amis Argentins de l'Icsi et un collègue à eux de l'université de San Andrés, avec l'éclairage culturel et historique propre à ce continent Sud-Américain. À travers ce texte, c'est une autre chance pour nos lecteurs de toucher du doigt la variété des contenus socio-anthropologiques de la pensée académique.

Faire appel à la responsabilité individuelle comme solution à la propagation de la pandémie s'est avéré être une réponse insuffisante. Les diverses expériences dans le monde entier ont constitué, en ce sens, une expérimentation naturelle à grande échelle. L'un après l'autre, les appels à la responsabilité et à l'autoprotection ont abouti à la nécessité de prendre des mesures institutionnelles drastiques.

Que nous apprend le monde de l'industrie ultra-sûre sur la stratégie de la responsabilité individuelle ?

Un vieux dicton en espagnol dit que seuls les sots puisent du réconfort dans le fait qu'un malheur soit partagé par beaucoup de gens... Mais, en fait, l'échec de la responsabilité individuelle comme stratégie de prévention n'est pas exclusif à la pandémie. En effet, l'expérience dans le monde de

« Une telle réussite n'est en aucun cas le produit de la seule stratégie de "responsabilité individuelle" des opérateurs de première ligne. »

l'industrie indique qu'aucun système dit ultra-sûr (comme les compagnies aériennes, l'industrie nucléaire ou pétrochimique) n'a atteint un niveau d'accidents quasi nul simplement grâce à l'effet d'une campagne de communication. Bien que l'explication du succès de ces industries dépasse le cadre de cet article, il existe un large consensus sur le fait qu'une telle réussite n'est en aucun cas le produit de la seule stratégie de « responsabilité individuelle » des opérateurs de première ligne.

Pourquoi la responsabilité individuelle n'est-elle pas un outil de prévention suffisamment efficace ?

Le premier problème de la dénommée « responsabilité » est qu'elle est fondée sur une conception fautive du fonctionnement de la rationalité humaine. En effet, nous considérons comme acquis que nous traversons la vie en appliquant toujours un raisonnement éthique, moral et évaluatif parfaitement calculé pour déterminer si chaque mouvement que nous faisons est « très », « un peu » ou « pas du tout » responsable. Il suffit de penser au nombre de « micro-décisions » que l'individu moyen prend chaque jour – aller au supermarché, choisir des produits,

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

La responsabilité individuelle pour le contrôle de la pandémie : une stratégie qui ne suffit pas

passer à la caisse, confier sa carte bancaire, interagir avec d'autres clients – pour comprendre à quel point il serait impossible (et même exaspérant) de vivre sous ce filtre permanent du jugement responsable. Le coût d'une « rationalité illimitée » serait trop élevé et prendrait trop de temps, ce qui rendrait pratiquement impossible la prise de décision dans la vie quotidienne. Paradoxalement, le cerveau humain a l'avantage de « simplifier » la réalité (souvent sur la base d'expériences antérieures réussies). En effet, le fait que nous ne soyons pas complètement rationnels (au sens traditionnel) n'est pas un « défaut », mais plutôt une vertu, car dans un monde rempli de stimuli, c'est ce mode de fonctionnement qui rend possible une adaptation réussie à l'environnement.

« Le coût d'une "rationalité illimitée" serait trop élevé et prendrait trop de temps, ce qui rendrait pratiquement impossible la prise de décision dans la vie quotidienne. »

Le deuxième problème de la stratégie de « responsabilité individuelle » est étroitement lié au premier. Certaines voix affirment : « *Si nous élaborons des protocoles, alors nous n'aurons pas besoin de trop réfléchir, mais de nous y conformer* ». Le « protocole » est alors établi comme une sorte d'« ex-responsabilité », où il n'est plus nécessaire de débattre ou de soulever des questions, car on sait déjà à l'avance ce qu'il faut faire pour agir de manière responsable. Mais la réalité est toujours un peu plus complexe que nous le pensons, et dans les sciences de la sécurité, nous savons depuis longtemps que les procédures sont une condition nécessaire mais non suffisante pour atteindre de bons standards. Les protocoles sont toujours des « barrières souples », faciles à contourner, parfois même sans véritable intention de le faire. Le fait qu'il y ait une porte devant une cage d'ascenseur et qu'il n'y ait pas de « protocole » sur la distance à garder par rapport au vide est un exemple très évident de la raison pour laquelle il ne suffit pas d'établir une procédure pour atténuer le risque. Lorsque celui-ci est trop grand, les procédures et les protocoles ne sont jamais suffisants.

« Le fait qu'il y ait une porte devant une cage d'ascenseur et qu'il n'y ait pas de "protocole" sur la distance à garder par rapport au vide est un exemple très évident de la raison pour laquelle il ne suffit pas d'établir une procédure pour atténuer le risque. »

Le troisième problème de la dénommée « responsabilité individuelle » est lié à la conception des procédures elles-mêmes. Celles-ci sont presque toujours élaborées dans un bureau, sur la base d'une réalité théorique, c'est-à-dire de la réalité imaginée et prévue par ceux qui les conçoivent. Par exemple, on peut imaginer que faire entrer par ordre alphabétique les élèves de maternelle dans le bâtiment scolaire s'avèrera efficace, mais nous ne prévoyons pas qu'aligner 20 enfants avec leurs parents à un mètre de distance revient à obstruer la sortie des véhicules du bâtiment voisin et que, par conséquent, le protocole entraînera une surpopulation dans un espace réduit. En définitive, ce qui précède n'a pas pour but d'inciter à l'infraction, mais de montrer qu'il faut bien plus que de bonnes intentions individuelles pour respecter une procédure.

Le quatrième et dernier problème de la stratégie qui fait appel à la responsabilité est l'hypothèse selon laquelle les usages et les habitudes peuvent être changés du jour au lendemain, en faisant appel à la seule bonne volonté des gens. La culture est un tissu de croyances et d'habitudes enracinées au sein d'un groupe, et donc très difficiles à modifier brusquement par un appel à l'émotivité. De plus, les modèles culturels ont tendance à être fortement ancrés dans le contexte dans lequel les gens évoluent, de sorte qu'essayer de modifier un comportement en laissant intact le contexte qui explique ce comportement, suppose un véritable non-sens. Les exemples de ces efforts en pure perte sont variés : appeler les gens à éviter de s'entasser dans des espaces confinés, leur demander de « rester à la maison » sans un soutien financier adapté, etc.

« Le quatrième et dernier problème [...] est l'hypothèse selon laquelle les usages et les habitudes peuvent être changés du jour au lendemain, en faisant appel à la seule bonne volonté des gens. »



La responsabilité individuelle pour le contrôle de la pandémie : une stratégie qui ne suffit pas

Même si cette « Tribune » n'a nullement l'intention de proposer une recette simple (il est bien évident qu'il n'est pas possible ici de faire le tour d'un problème d'une telle complexité), elle a pour but de poser des questions et de réfléchir à des alternatives à la stratégie de « responsabilité individuelle » lorsqu'il s'agit d'atténuer les risques (en l'occurrence, ceux de la contagion).

Quelles sont les alternatives ?

La première consiste à accepter définitivement que les êtres humains ne réfléchissent pas à chaque décision qu'ils prennent et que, si la sécurité d'un système dépend de l'application de cette compétence « non naturelle », il est voué à l'échec.

La seconde alternative revient à considérer que les protocoles et les procédures sont des barrières souples et que par conséquent, dans les situations de forte exposition au danger de contagion, nous devons opter pour une stratégie de suppression de l'exposition plutôt que de tenter de la réguler avec des outils dont l'efficacité peut être très limitée.

Lorsqu'il n'est pas possible de supprimer l'exposition au danger et que nous sommes contraints de l'atténuer, c'est-à-dire de composer avec elle à un niveau acceptable, la troisième solution suppose de concevoir des protocoles mettant l'accent sur la participation de ceux qui doivent les appliquer (les utilisateurs) et de ceux qui doivent les faire respecter. En outre, les procédures doivent être dynamiques, c'est-à-dire toujours adaptables aux réalités imprévues « sur le terrain ».

La quatrième alternative consiste à réfléchir à des solutions contextuelles qui permettent aux gens de se conformer aux comportements de précaution. Il est essentiel de se demander quels sont les éléments du contexte qui pourraient amener les gens à prendre des précautions ou, au contraire, à les empêcher de le faire. Il faut donc agir sur ces éléments avant de concevoir des mesures de précaution, même en sachant que ces décisions peuvent atténuer le risque mais pas l'éliminer complètement, étant donné la complexité même et la dynamique de l'interaction du virus avec les aspects sociaux, économiques et politiques.

En guise de conclusion

Enfin, il faut également garder à l'esprit que lorsque le risque de contagion est trop élevé, et en partant du principe que la fiabilité des dénommés protocoles est toujours imparfaite, il faut encourager la prise de responsabilité institutionnelle (plutôt qu'individuelle), c'est-à-dire la prise de décisions concrètes par l'État et les organisations publiques et privées sur les conditions de possibilité des différentes activités.

**« Lorsque le risque de contagion est trop élevé [...],
il faut encourager la prise de responsabilité
institutionnelle (plutôt qu'individuelle). »**

Le refus des autorités à adopter des mesures drastiques de suppression des risques et le transfert de la responsabilité aux individus ne feront que retarder l'inévitable.



La responsabilité individuelle pour le contrôle de la pandémie : une stratégie qui ne suffit pas

POUR EN SAVOIR PLUS :

- DEKKER, S. (2004). Ten Questions About Human Error: A New View of Human Factors and System Safety. Series: Human Factors in Transportation. CRC Press. Taylor & Francis Group.
- HOLLNAGEL, E. (2003). Handbook of Cognitive Task Design Series: Human Factors and Ergonomics. CRC Press. Taylor & Francis Group.
- KAHNEMAN, D. (2003). *Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics*. The American Economic Review, 93(5), 1449-1475.
- SIMON, H. A. (1955). *A Behavioral Model of Rational Choice*. The Quarterly Journal of Economics, 69(1), 99. doi:[10.2307/1884852](https://doi.org/10.2307/1884852).

Diego Turjanski

Diplômé en psychologie et pilote d'avion. Responsable de la succursale de l'Icsi Latam.
diego.turjanski@icsi-latam.org

Mario Poy

Docteur en psychologie. Coordinateur de la formation continue et de la recherche à l'Icsi Latam.
mario.poy@icsi-latam.org

Adrián Darmohraj

Docteur en sciences de gestion. Professeur de théorie des organisations. Université de San Andrés (Argentine).
adarmo@udesa.edu.ar

Les propos tenus ici n'engagent ni la Foncsi ni la ou les structures de rattachement du ou des auteurs, et sont sous la seule responsabilité de ce(s) dernier(s).

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° 11 - p.4

