

Réglé-géré : éviter de jeter l'activité avec l'eau du bain

La Foncsi publiait en 2021 trois « Tribunes » successives sur l'expertise et le réglé-géré ([2021-01](#) ; [2021-04](#) ; [2021-07](#)) sous forme de dialogue entre René Amalberti et Jean Pariès, directeur et directeur scientifique de la Foncsi. Dans cette nouvelle « Tribune », c'est au tour de Lucie Cuvelier, ergonomiste à l'Université Paris 8, de participer au débat.

Trois « Tribunes de la sécurité industrielle » publiées en 2021 sur le réglé et le géré nous ont donné accès aux regards croisés que portent sur ce thème René Amalberti et Jean Pariès, deux auteurs incontournables du monde de la sécurité. Une invitation et une suggestion y sont successivement adressées aux lecteurs. Tout d'abord, retourner aux sources de la dichotomie « réglé-géré » qui agite le monde francophone de la sécurité depuis une quinzaine d'années. Ensuite, renommer ce couple « réglé-géré » en le remplaçant par exemple par celui de « proactif-adaptatif ». Ce sont ces interpellations qui m'ont convaincue d'ajouter un petit caillou à l'édifice.

Sans aucun doute nous avons beaucoup à gagner à interroger l'origine de cette distinction sécurité réglée-sécurité gérée. Mais, si je souscris pleinement aux limites soulevées par Jean Pariès « à propos du réglé et du géré », je souscris également à « son intuition » relative à la « bipolarité la sécurité ». Et c'est précisément pour cela que je me garderais bien de rebaptiser trop rapidement ces deux pôles. Il me paraît au préalable précieux d'explorer en profondeur l'éventail et l'origine des déclinaisons existantes autour de cette « bipolarité » et d'affiner les modalités possibles de leur « mariage » (pour reprendre le terme de René Amalberti).

Questionner le modèle du sujet pour la sécurité

À l'origine de la distinction réglé-géré se trouve l'interpellation de « l'ingénierie de la résilience », courant né au début des années 2000 dans le but de combler les limites des démarches traditionnelles de sécurité fondées sur l'anticipation des risques et la conformité aux règles. Dans le sillage de la thèse de Gaël Morel, c'est essentiellement à travers le prisme dual réglé-géré que les auteurs francophones ont contribué à alimenter ce nouveau paradigme, faisant éclore une diversité de positionnements. Pour certains, la résilience est assimilée à la sécurité gérée, alors que pour d'autres – dont je fais partie – elle est définie comme une capacité à articuler et mettre en débat ces deux formes de sécurité.

« La résilience [...] est définie comme une capacité à articuler et mettre en débat ces deux formes de sécurité. »

Il n'est pas surprenant que cette modélisation duale se soit imposée si facilement dans la communauté francophone compte tenu de sa forte résonance avec les concepts fondateurs de « travail prescrit » et « travail réel » développés par l'ergonomie de l'activité depuis les années 50. Il faut également reconnaître, à l'instar de Jean Pariès, que le « son clair et efficace de la formule » a eu le mérite de faire écho aux préoccupations concrètes des managers. Mais ce mérite dépasse selon moi les préoccupations de terrain et questionne l'ensemble de la

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

Réglé-géré : éviter de jeter l'activité avec l'eau du bain

communauté, y compris les ergonomes, en remettant sur la table la question du modèle du sujet pour la sécurité. Force est de constater au fil des débats que le modèle taylorien d'un « opérateur conforme » reste un présupposé bien ancré de la sécurité industrielle. Le glissement entre conformité et sécurité, l'assimilation de l'activité sûre à l'activité normée, s'y fait encore très rapidement, de façon quasi automatique, jusque dans les « Tribunes » expertes de René Amalberti.

« Le modèle taylorien d'un "opérateur conforme" reste un présupposé bien ancré de la sécurité industrielle. »

Rebaptiser les pôles ou discuter de leur mariage ?

Pour autant, la reprise unanime de la distinction réglé-géré n'est pas sans risque et celui que mentionne Jean Pariès est bien réel : reconnaître la contribution des acteurs à la sécurité, c'est aussi en retour régler de nouveau la focale sur leurs possibles manquements, erreurs et comportements déviants dans une vision asystémique (c'est-à-dire qui surexpose les travailleurs de première ligne au détriment des facteurs organisationnels). Car, côté francophone, les deux formes de sécurité sont incarnées par deux types d'acteurs dans une dualité que les anglophones baptisent « nous versus eux » (héritage historique, politique et social de l'ergonomie de l'activité) : la sécurité réglée est portée par les instances régulatrices, les prescripteurs, les organisateurs, les concepteurs, la hiérarchie, etc. Tandis que la sécurité gérée est basée sur la pratique, l'expérience vécue et les savoir-faire de terrain des travailleurs de première ligne.

Plusieurs modélisations ont été proposées pour pallier cette vision asystémique et éviter l'opposition caricaturale entre sécurité réglée et sécurité gérée. Ces modélisations mobilisent notamment l'idée de continuum réglé-géré et de concepts intégrateurs (culture de sécurité, sécurité construite, totale, en action, finale, etc.) qui soulignent l'importance de « marier » ces deux formes de sécurité. Pour autant, ces modélisations n'enlèvent rien à l'opposition structurelle qui existe entre les deux pôles, devenus termes d'une équation ($SG + SR$). Or, les modalités concrètes du mariage entre sécurité réglée et sécurité gérée n'ont rien d'évident ; ce dont témoigne d'ailleurs la quantité de termes qui affluent derrière ces concepts intégrateurs : additionner, marier, articuler, combiner, tisser, coupler, réconcilier, bâtir des ponts, etc. À chacun de trouver comment faire marcher ensemble ces « deux pieds de la sécurité » (pour paraphraser François Daniellou). C'est pourquoi, plutôt que d'ajouter des termes à la longue liste des dichotomies parcellaires et parfois dissonantes mentionnée par Jean Pariès, je propose d'interroger au préalable les liens qui nouent ces deux pôles, c'est-à-dire d'examiner l'opération qui les rassemble.

« Les modalités concrètes du mariage entre sécurité réglée et sécurité gérée n'ont rien d'évident. »

Dépasser la réconciliation et les arbitrages

Les travaux d'ergonomes de l'activité sur la conception permettent d'envisager trois types de « mariages » entre les deux formes de sécurité.

La réconciliation : Réconcilier sécurité réglée et sécurité gérée, c'est faire en sorte de les rendre compatibles et homogènes, de les assimiler l'une à l'autre, quitte à ce que cela se fasse au détriment de leur singularité. C'est les additionner d'un seul tenant en supprimant l'écart (ou tout du moins en tentant de le faire) qui existe entre le prévu et le géré, car cet écart est considéré comme néfaste à la fois pour les travailleurs (pour lesquels il est coûteux de le combler) et pour la sécurité des systèmes. La réconciliation peut se faire dans les deux sens : en contraignant la sécurité gérée, pour la conformer à la sécurité réglée (c'est le cas de certaines formations par exemple) ou en concevant la sécurité réglée à partir de pratiques de sécurité gérée identifiées.



Réglé-géré : éviter de jeter l'activité avec l'eau du bain

L'arbitrage : Arbitrer, c'est départager les deux formes de sécurité en définissant des zones et des marges de manœuvre nécessaires aux adaptations. Arbitrer permet ainsi de contrôler l'écart et les différences qui existent entre ces deux formes de sécurité. S'il est cette fois reconnu qu'une sécurité gérée bien différente de la sécurité réglée est nécessaire, cette forme gérée n'en reste pas moins considérée comme source de risque si l'on sort des limites acceptables. Les modèles d'analyse et les actions pour sécuriser mobilisent ici deux types de notions : d'une part les notions de frontières (marges ou zones) qui permettent de baliser des espaces d'adaptations nécessaires pour gérer les imprévus, mais qui doivent elles-mêmes être anticipées, contrôlées afin de rester dans les limites acceptables ; d'autre part les notions d'arbitrages (compromis, sacrifices) à trouver entre deux types de réponses incompatibles.

Le dialogisme : Considérer le mariage des deux formes de sécurité en termes de processus dialogiques, c'est reconnaître leur spécificité réciproque, leur opposition structurelle et la valeur des différences qui les séparent. C'est aussi admettre que les risques ne se situent pas davantage à un pôle qu'à l'autre, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas uniquement du côté du géré, mais font partie de toute activité, y compris de la sécurité réglée. C'est enfin admettre que les risques et les différentes façons de les appréhender (dans des stratégies plus ou moins gérées et réglées) ne sont pas uniquement source d'accidents, mais aussi source de contradictions structurelles propres à l'activité et au développement. Dans ce mariage dialogique, les deux pôles ne sont plus appréhendés en termes d'addition ou d'amalgame, ni même sous l'angle d'équilibre, de compromis ou d'articulation, mais en termes de « dépassement ». Ce dépassement est un travail très difficile à réaliser, car il suppose un changement d'unité d'analyse auquel les théories historico-culturelles de l'activité s'intéressent depuis des années.

« Les risques [...] ne sont pas uniquement du côté du géré, mais font partie de toute activité, y compris de la sécurité réglée. »

Conclusion : l'activité comme unité d'analyse « bipolaire »

Une grande partie des travaux d'ergonomie, de didactique professionnelle et de psychologie du travail vise le dépassement de cette vision dichotomique qui oppose d'un côté le prescrit, les règles et les normes (sécurité réglée) et de l'autre le travail réel et l'activité (sécurité gérée) pour aller vers un dialogue qui produit des effets structurants sur l'un et l'autre des termes. Dans ce cadre, l'objet d'analyse est cette « unité contradictoire » qui met en dialogue réglé et géré. Prendre l'activité comme unité d'analyse, c'est précisément mobiliser des « concepts bipolaires » (comme les instruments au sens de Rabardel ou les compétences) pour analyser et outiller ces dialogues et ces dépassements. Si le retour aux sources que suggère Jean Pariès se donne pour ambition de remonter jusqu'aux racines historico-culturelles de la modélisation initiée par Gaël Morel, alors les notions de sécurité réglée et de sécurité gérée nous apparaissent être, à l'heure actuelle, de bons moyens pour voyager dans le temps et franchir les barrières culturelles qui persistent dans le monde de la sécurité.

POUR EN SAVOIR PLUS :

- BÉGUIN, P. (2010). De l'organisation à la prescription : plasticité, apprentissage et expérience. In Y. Clot & D. Lhuilliez (Eds.), *Agir en clinique du travail* (pp. 125-139). Ramonville, France, ERES.
- BOY, G. A., & QUILLEROU, E. (2022). *Risk-Taking, Prevention and Design: A Cross-Fertilization Approach*, CRC Press
- CUVELIER, L., & WOODS, D. (2019). Sécurité réglée et/ou sécurité gérée : quand l'ingénierie de la résilience réinterroge l'ergonomie de l'activité. *Le Travail Humain*, 82(1), 41-66. doi: [10.3917/th.821.0041](https://doi.org/10.3917/th.821.0041)
- DANIELLOU, F., & RABARDEL, P. (2005). Activity-oriented approaches to ergonomics: Some traditions and communities. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 6 (5), 353-357.
- ENGSTRÖM, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, 43(7), 960-974. doi: [10.1080/001401300409143](https://doi.org/10.1080/001401300409143)

Lucie Cuvelier

Lucie Cuvelier est maîtresse de conférences en ergonomie à l'Université Paris 8. Ses travaux portent sur l'élaboration de modèles et d'outils pour la gestion des risques, aussi bien dans le domaine de la santé au travail que dans celui de la sécurité des systèmes. L'axe de recherche transversal à ces deux domaines est celui de l'activité constructive. L'enjeu est de concevoir des environnements non seulement fiables et adaptés aux sujets, mais aussi propices au développement du pouvoir d'agir.

lucie.cuvelier@univ-paris8.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

Foncsi

Fondation pour une culture de
sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org



Fondation pour une culture
de sécurité industrielle

Tribunes de la sécurité industrielle - 2022, n°01 - p.4

