HAL
open science

De l'ingénierie de la raison à la raison pratique : Vers une nouvelle approche de la sécurité

Hortense Blazsin

To cite this version:

Hortense Blazsin. De l'ingénierie de la raison à la raison pratique : Vers une nouvelle approche de la sécurité. Gestion et management. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2014. Français. NNT : 2014ENMP0089 . tel-01273853

HAL Id: tel-01273853

https://pastel.hal.science/tel-01273853

Submitted on 14 Feb 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

École doctorale n° 432 : Sciences et Métiers de l'Ingénieur

Doctorat ParisTech

T H È S E

pour obtenir le grade de docteur délivré par

l'École nationale supérieure des mines de Paris

Spécialité "Sciences et Génie des Activités à Risques"

présentée et soutenue publiquement par

Hortense BLAZSIN

Le 4 décembre 2014

De l'ingénierie de la raison à la raison pratique.
Vers une nouvelle approche de la sécurité.

Directeur de thèse : **Franck GUARNIERI**

Jury

Mme Nicole D'ALMEIDA, Professeur des universités, Celsa – Université Paris-Sorbonne	Rapporteur
M. Gilbert de TERSSAC, Directeur de recherche, CNRS, UMR 5044 – CERTOP	Rapporteur
Mme Céline KERMISCH, Maître d'enseignement, Université Libre de Bruxelles	Examinateur
M. Pierre DESIDERI, Délégué Maîtrise des Risques, GrDF	Examinateur
M. Franck GUARNIERI, Directeur de Recherche, Mines ParisTech	Examinateur

MINES ParisTech
Centre de Recherche sur les Risques et les Crises (CRC)
Rue Claude Daunesse, B.P. 207, O6904 Sophia Antipolis Cedex

T H È S E

Remerciements

Mes remerciements vont d'abord conjointement à Franck Guarnieri, Pierre Desideri et Philippe Damecourt qui ont choisi de me faire confiance pour mener à bien cette thèse.

Je remercie GrDF, le partenaire industriel de la thèse. Au sein de GrDF, merci à toutes les personnes qui on rendu possible cette thèse, au premier rang desquelles Pierre Desideri, et à toutes celles qui m'ont accompagnée dans sa réalisation, en particulier l'équipe de la Délégation Maîtrise des Risques : un grand merci à Olivier Rieux, Gabriel Innocente, Christian Lohezic et Patrick Sommier pour leur soutien, leur aide et leur bonne humeur inconditionnelle. Ces trois ans n'auraient pas été les mêmes sans vous !

Merci beaucoup aussi à toutes les équipes qui ont bien voulu m'accueillir sur le terrain, à Nice, Brest et Villeneuve-le-Roi / Alfortville : alors qu'il n'est jamais facile de se laisser ausculter, toutes les équipes m'ont accueillie avec une bienveillance qui a rendu les phases de terrain aussi riches humainement qu'elles l'ont été sur le plan de la recherche. J'ai énormément appris à leur contact, sur tous les plans. A toutes ces équipes donc un grand merci, avec une pensée particulière pour Jean-Marie Michaud, dont l'aide et le soutien dans la mise en place de l'étude terrain ont été extrêmement précieux.

Du côté de l'Ecole des Mines je remercie Franck Guarnieri pour ses conseils et sa direction avisée, sans lesquels cette thèse ne serait pas ce qu'elle est. Pour sa bonne humeur, sa confiance et sa constance aussi, malgré les turbulences qu'a connues la thèse, et pour m'avoir conduite à trouver en moi-même les ressources pour mener à bien le projet. Merci également à Jean-Luc Wybo pour sa bienveillance, et à toute l'équipe du CRC, avec qui les échanges ont toujours été riches et précieux.

Je remercie enfin l'ANRT, dont le dispositif CIFRE a très largement contribué au financement de cette thèse, comme sans doute de bien d'autres.

Merci à Charles Stoessel, qui m'a transmis l'offre de la thèse et grâce à qui tout a donc commencé, et enfin merci à tous mes proches et particulièrement à Sibylle, Charlotte, Claire, Celia, Laura, Sarah, Alain et bien sûr Charles V., qui avez traversé la tempête avec moi !

Sommaire

De l'idée de la thèse 14

1. Au départ : préserver la sécurité exige que les salariés, à tous les niveaux de l'organisation, disposent de marges de manœuvre..... 14

2. Dépasser les limites de la première approche méthodologique : des Safety sciences à la philosophie 16

3. La « piste » Paul Ricœur pour démontrer la valeur de la raison individuelle et donc, la possibilité de l'autonomie 17

4. Grâce à Paul Ricœur, la possibilité d'un cadre neuf pour penser différemment les enjeux de sécurité 19

5. Méthodologie mise en œuvre pour répondre à la problématique et construire un cadre neuf..... 21

6. Pour conclure cette introduction 22

Chapitre 1. Apports et limites des approches contemporaines de la sécurité..... 24

1. Le paradigme positiviste, description et conséquences pour la maîtrise des risques 26

1.1 Le paradigme positiviste se matérialise sous diverses formes au sein des organisations 27

1.1.1 Le paradigme positiviste s'actualise dans le système technique 28

1.1.2 Idéologie de l'ingénierie, Technostructure et postmodernité, les trois principales expressions contemporaines du paradigme positiviste..... 30

1.2 Conséquence principale du paradigme, la volonté organisationnelle de rationaliser les activités et les processus 34

1.2.1 L'agencement organisationnel classique repose sur la division du travail et la coordination 35

1.2.2 Relations interindividuelles : rapports de pouvoir et contrôle 39

1.3 Le risque est avant tout perçu comme un objet quantifiable et maîtrisable 43

1.3.1 Le risque, objet de connaissance scientifique et d'expertise 43
1.3.2 Le « Quantified Risk Assessment » au fondement de la maîtrise des risques 46
Conclusion partielle 49

2. L'humain, un facteur avant tout..... 49

2.1 L'individu en organisation, un objet de contrôle 50
2.1.1 La rationalité instrumentale, idéal de l'organisation..... 50
2.1.2 La compétence individuelle, solution à l'injonction paradoxale obéissance/autonomie 53
2.2 L'humain, ce facteur 57
2.2.1 De l'erreur humaine aux Facteurs Humains et Organisationnels (FHO) 57
2.2.2 La victime de biais cognitifs 60
2.3 Les approches culturalistes de la sécurité, une volonté d'intégrer l'humain mais pas son humanité 63
2.3.1 Les approches culturalistes, une tentative d'intégration de l'humain dans la sécurité 64
2.3.2 Une prise en compte des productions symboliques plutôt que de l'humain 66
Conclusion partielle 68

3. Vers une vision intégrée, en système, de la technique et de l'humain 69

3.1 Les premières approches intégrées, du niveau micro (cognition située) au niveau macro (HRO)..... 70
3.1.1 Action située et Cognition distribuée : analyse de l'action en situation 71
3.1.2 Avec la NAT et les HRO, émergence des perspectives systémiques sur la sécurité à l'échelle des organisations 73
3.2 Resilience engineering : permettre l'absorption des chocs par les systèmes sociotechniques 75
3.2.1 Une approche de la sécurité comme « dynamique de succès » 76
3.2.2 L'enjeu principal, construire la capacité de résilience de systèmes sociotechniques complexes 80

3.3 Sensemaking, enactment et mindfulness : un projet de systématisation de la rationalité classique 82
3.3.1 Sensemaking et enactment : analyse de la rationalité en action 83
3.3.2 La mindfulness conduit à hypostasier l'intelligence rationnelle..... 87
Conclusion partielle 89
Conclusion du chapitre 1 90

Chapitre 2. Déplacer la sécurité de la technique vers l'humain grâce à la raison pratique de Paul Ricœur 93

1. La pensée de Ricœur entre ontologie et philosophie pratique : une opportunité de reconnecter travail et identité des salariés 97
1.1 L'analyse herméneutique, une méthode pour comprendre le monde mais aussi se comprendre soi-même 98
1.1.1 La phénoménologie herméneutique, description et apports 99
1.1.2 L'analyse herméneutique, une obligation pour que l'individu accède à la pleine compréhension de lui-même et ainsi réalise sa nature 104
1.2 Identité individuelle et pratiques se nourrissent mutuellement..... 106
1.2.1 Etablir une continuité entre les multiples expériences de chacun, enjeu central de l'identité individuelle 107
1.2.2 Au cœur de l'identité narrative, la mimésis permet de construire un récit de vie cohérent 110
1.3 L'action humaine est d'abord une action signifiante, dont le sens se construit pour et grâce à autrui..... 112
1.3.1 Comme le texte, l'action humaine se détache de son auteur et peut faire survenir des événements imprévus : un enjeu clé pour la responsabilité 112
1.3.2 Action sensée et étalons d'excellence, fondements possibles d'un professionnalisme renouvelé..... 116
Conclusion partielle 120

2. La philosophie ricœurienne, philosophie de la médiation : une heuristique pour dépasser la tension rigidité – flexibilité au cœur des enjeux de sécurité..... 121
2.1 Résolution de la tension entre l'universel et le contexte, la règle et son application..... 122

2.1.1 De la morale à l'éthique : l'éthique, un principe d'arbitrage qui aide à la décision lorsque les règles se contredisent 122
2.1.2 La sagesse pratique, résultat du processus de délibération et source d'action prudentielle 125
2.2 La tension entre soi et l'autre au cœur de la personne humaine, à la fois source et résultat de l'estime de soi et de la sollicitude 129
2.2.1 Le dépassement de la faillibilité humaine, source d'estime de soi 129
2.2.2 Sollicitude et respect de l'autre, inséparables de l'estime de soi et de la visée éthique, contribuent à fonder une autre approche de la sécurité..... 131
2.3 La tension entre l'individu et le collectif nourrit la visée éthique 135
2.3.1 Le sentiment d'altérité, qui conduit à considérer l'autre comme son semblable, fonde le sentiment de responsabilité 136
2.3.2 L'institution juste, une piste pour construire des institutions sûres ... 139
Conclusion partielle 143
3. La raison pratique, une piste pour refonder concrètement les pratiques relatives à la sécurité 143
3.1 Au fondement de l'action pratique, une intention 144
3.1.1 Le couple initiative – attention, préalable à l'action éthique, un apport précieux pour la sécurité 145
3.1.2 La volonté, dépassement de l'involontaire, fonde l'action libre et donc éthique149
3.2 Le raisonnement pratique, un raisonnement motivé et orienté 152
3.2.1 Motivations, motifs et disposition fondent la nature raisonnable, plutôt que rationnelle, de la raison pratique 152
3.2.2 Le raisonnement pratique, syntaxe de la raison pratique, lui confère à la fois son sens et sa direction..... 155
3.3 L'action pratique, une action qui, en intégrant autrui, peut devenir autonome 159
3.3.1 Ethique interpersonnelle et orientation sociale 159
3.3.2 L'autonomie comme autolégislation : l'action autonome est l'action respectant les règles que l'individu se donne à lui-même..... 162
Conclusion partielle 165
Conclusion du chapitre 2 166

Chapitre 3. Parcours de recherche et principaux résultats..... 169

1. Parcours de recherche : un renversement méthodologique déclenché par l'atteinte d'une impasse 170

1.1 Opérateur gazier à GrDF, un métier ancien dans une organisation nouvelle 170

1.1.1 Organisation de l'activité et de la prise en charge des questions de sécurité 170

1.1.2 Focalisation de la recherche sur l'activité d'exploitation 174

1.2 Recueil des données : une combinaison d'observation terrain et d'entretiens individuels 176

1.2.1 Une méthode mixte de recueil des données pour décrire le travail « réel » des gaziers et les représentations associées..... 177

1.2.2 La distribution de gaz, un métier en pleine transformation qui fait face à de nombreux enjeux en matière de professionnalisme et de sécurité 181

1.3 A l'issue d'une première phase d'analyse, une réorientation de la recherche s'impose 184

1.3.1 Les catégories conceptualisantes mobilisées pour analyse qualitativement les entretiens..... 184

1.3.2 A l'issue d'une première analyse, des résultats mais pas de réelle avancée..... 186

Conclusion partielle 189

2. Parcours méthodologique : de la recherche de la raison pratique à celle de ses germes, l'humanité pratique 189

2.1 Formulation des hypothèses et enjeux de leur mise à l'épreuve..... 189

2.1.1 Trois hypothèses visent à étayer la trace effective d'humanité pratique, la présence d'une forme de délibération et enfin le rôle de l'institution..... 190

2.1.2 La grille d'analyse de la raison pratique, d'abord une fausse route... 192

2.2 Une deuxième étape dans la conception de la méthodologie : chercher non plus la raison pratique, mais les traces d'humanité pratique 195

2.2.1 De l'observation de la raison pratique à l'identification dans les entretiens des traces d'humanité pratique 195

2.2.2 Une deuxième grille d'analyse pour identifier les traces d'humanité pratique 197

2.3 Description de la grille d'analyse : des germes d'humanité pratique identifiés chez tous les sujets interviewés 200
2.3.1 Description quantitative de la grille d'analyse : des sentiments éthiques davantage présents que les comportements éthiques 200
2.3.2 Description qualitative de la grille d'analyse : prégnance du danger, force du sentiment d'altérité et ambiguïté des configurations narratives 203
Conclusion partielle 207
3. Principaux résultats obtenus grâce à la recherche de traces d'humanité pratique dans les données terrain 207
3.1 Résultat 1 : La situation comme texte à interpréter, une opportunité pour refonder les relations managériales entre salarié de terrain et les managers 208
3.1.1 La situation d'intervention d'urgence, une co-construction du salarié sur le terrain et du chef d'exploitation semblable à l'écriture – lecture d'un texte 208
3.1.2 L'opportunité de fonder une relation salarié terrain / bureau coopérative 210
3.2 Résultat 2 : Réhabiliter la parole individuelle pour construire l'implication des salariés dans les situations et globalement, dans leur parcours professionnel 214
3.2.1 Une parole pour l'heure peu individualisée, au détriment de la capacité des salariés à s'investir dans leur vie professionnelle 214
3.2.2 La parole et l'imagination au cœur de l'action individuelle et de l'implication 217
3.3 Résultat 3 : Pour favoriser l'expression de l'humanité pratique, l'organisation doit être juste dans sa distribution des rôles et autoriser la délibération en situation 219
3.3.1 La distribution et la mise à disposition des rôles primordiales pour construire des organisations favorables à la raison pratique 219
3.3.2 Autoriser la délibération, l'enjeu principal pour la préservation de la sécurité par les organisations souhaitant s'inscrire dans le paradigme éthique 222
Conclusion partielle 224
Conclusion du chapitre 225

Chapitre 4. Mettre en œuvre la « sécurité pratique » au sein d'une « institution sûre » : enjeux, discussion et perspectives 228

1. « Sécurité pratique » et « institution sûre », modèles et enjeux 228

1.1 La sécurité pratique 228

1.1.1 Modèle de mise en œuvre de l'humanité pratique en situation de travail réglée 229

1.1.2 Modèle de mise en œuvre de l'humanité pratique en situation de travail à gérer 232

1.2 Modèle de l'institution sûre, favorable à la sécurité pratique 236

1.2.1 L'institution sûre repose sur deux grands piliers, la confiance et l'altérité 237

1.2.2 L'institution sûre, source de dynamique vertueuse en faveur de l'humanité pratique et donc de la préservation de la sécurité 239

Conclusion partielle 240

2. Implications de la sécurité pratique et de l'institution sûre pour le travail ... 241

2.1 Construire le professionnalisme visant la sécurité pratique autour de la notion d'ouvrage 242

2.1.1 Réaliser un travail qui perdure dans le temps, enjeu central pour la préservation de la sécurité 243

2.1.2 Repenser le rapport au faire grâce à la notion d'ouvrage 245

2.2 Spécialiser plutôt que diviser le travail pour permettre la coopération entre les membres de l'institution sûre 248

2.2.1 Mettre en place des spécialisations plutôt qu'une division du travail 248

2.2.2 Coopérer plutôt que contrôler 251

Conclusion partielle 254

3. Le couple confiance – discussion au cœur du mécanisme de régulation sociale propre à l'institution sûre 255

3.1 La confiance, un autre mécanisme possible de régulation sociale 256

3.1.1 La confiance, un mécanisme de réduction de la complexité du monde 257

3.1.2 La confiance, mécanisme de régulation privilégié de l'institution sûre 259

3.2 La discussion, condition et résultat de l'altérité 263
3.2.1 La rationalité communicationnelle, enjeu et attribution de l'institution sûre 263
3.2.2 L'éthique de la discussion 267
Conclusion partielle 270
Conclusion du chapitre 4 271

Conclusion de la thèse 273

1. Rappel de la problématique et des enjeux de la thèse 274

2. Perspectives ouvertes par la thèse 278

Bibliographie 283

Annexes 300

Table des figures

Figure 1. Représentation schématique du champ *Safety sciences*. p.91

Figure 2. Positionnement de la philosophie pratique de Ricœur dans le champ *Safety sciences.* p.168

Figure 3. Procédure prévue pour la gestion d'incidents liés au gaz. p.173

Figure 4. Représentation schématique de la répartition des rôles au sein d'une ARG. p.175

Figure 5. Représentation schématique de la répartition des rôles et de la coordination pour conduire l'exploitation du réseau. p.176

Figure 6. Représentation schématique du trajet conduisant à la réalisation d'une action pratique et des concepts mobilisés au long de ce trajet. p.190

Figure 7. Grille fondée sur les composantes de la raison pratique permettant d'analyser l'éventuelle mise en œuvre de la raison pratique en situation concrète de travail. p.193

Figure 8. Grille d'analyse fondée sur les composantes de l'humanité pratique. p.197

Figure 9. Synthèse de la fréquence d'évocation des sentiments et comportements éthiques dans les interviews. p.201

Figure 10. Synthèse du nombre d'occurrences et d'interviewés pour chaque sous-catégorie. p.202

Figure 11. La sécurité pratique en situation « réglée ». p.230

Figure 12. La sécurité pratique en situation « à gérer ». p.232

Figure 13. La sécurité pratique en situation d'urgence. p.235

Figure 14. Modèle de l'institution sûre, de sa dynamique et de ses bénéfices pour l'humanité pratique. p.239

De l'idée de la thèse

1. Au départ : préserver la sécurité exige que les salariés, à tous les niveaux de l'organisation, disposent de marges de manœuvre

La thèse a été conduite dans le cadre d'un partenariat industriel entre GrDF, filiale du groupe GDF Suez en charge de la distribution de gaz, et le Centre de Recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de l'école des MINES ParisTech. Elle fait suite à une première thèse, qui avait été consacrée à la conception et au déploiement d'une démarche de Retour d'Expérience (REX) (cf. Desmorat, 2012) et avait mené à se questionner sur la culture de sécurité de l'organisation. L'objectif était de mieux saisir les représentations individuelles et collectives relatives aux risques et à la sécurité afin d'identifier de nouveaux leviers de progrès.

C'est en effet dans un contexte de renouvellement de la culture de l'organisation, relative à la sécurité mais aussi plus généralement, à son métier et à son identité[1], que s'inscrit la recherche. Initialement, la thèse visait d'ailleurs à s'interroger sur « le rôle des managers dans la conception, le déploiement et l'animation d'une culture de sécurité » : il s'agissait bien de mieux connaître les ressorts de la sécurité au sein de l'organisation et par la même occasion, de cerner les contours d'une catégorie spécifique de population, les « managers ». Bien entendu comme tout sujet de thèse celui-ci avait vocation à évoluer et n'était posé que comme point de départ d'un parcours de recherche. En témoigne le résultat final de ce parcours dont l'intitulé, « De l'ingénierie de la raison à la raison pratique. Vers une nouvelle approche de la sécurité », montre bien les transformations qu'il a connues.

Cette transformation, opérée progressivement, a commencé dès le début de la thèse, avec la volonté de se détacher des postulats implicites du sujet tel qu'il était formulé, relatifs à la contribution spécifique des acteurs appartenant à la catégorie « managers » et à une éventuelle essence de la culture de sécurité. Concernant les managers, l'idée qu'ils jouent un rôle à part dans la culture de sécurité semble globalement établie dans le champ S*afety sciences* (cf. par exemple Guldenmund, 2000 ; Simard, 2000 ; Hale and al., 2010). On peut cependant questionner les fondements d'un tel postulat, qui semble a minima devoir être explicité. En particulier, les managers sont loin de

[1] Pour une description du partenaire industriel, cf. chapitre 3.

constituer une catégorie homogène et peuvent désigner des situations hiérarchiques et fonctionnelles très différentes, allant de fonctions d'encadrements d'équipes sur le terrain à des postes situés au plus haut niveau de l'organisation (cf. par exemple Bouffartigue, 2001 ; Damon, 2014). De plus, postuler une contribution spécifique de cette catégorie à la dynamique culturelle d'une organisation, comme s'ils en étaient le pivot, semble perpétuer une vision différenciée, voire tayloriste (Taylor, 1911 ; Aktouf, 1994) de l'organisation. Sans qu'une telle vision soit nécessairement problématique, elle mérite également d'être explicitée, puisque selon les structures démographiques et fonctionnelles elle peut correspondre ou non à une réalité au sein des organisations. Enfin, parler de « la construction, du déploiement et de l'animation » d'une culture de sécurité induit une vision particulière de la culture de sécurité, notamment la possibilité de la « construire » volontairement, ce qui là aussi peut a minima être discuté (cf. par exemple Schein, 2004).

Le choix a donc été fait de repartir, autant que possible, de zéro, un choix facilité par un parcours de recherche construit jusque là dans les sciences humaines et sociales, sans lien avec les questions de sécurité industrielle. C'est donc avec un œil profane, et volontairement naïf, que le sujet a été abordé, en s'appuyant sur les axes proposés par le sujet initial : nous avons commencé par passer en revue la littérature sur les concepts de « culture de sécurité » (rapidement élargi à celui de culture organisationnelle dont elle est un avatar, cf. par exemple Hopkins, 2006 ; Guldenmund, 2010) et de « managers ». Cette première approche a permis de formuler deux constats, points de départ du cheminement qui a mené jusqu' à la thèse présentée ici. D'une part les managers, souvent pris en tenaille entre les injonctions venant du « haut » de l'entreprise et les enjeux remontant du terrain, de gestion du « travail réel » se trouvent régulièrement en situation de gérer des contraintes (Bourion, 2006 ; Dupuy, 2011). D'autre part, compte tenu du rôle que jouent les représentations individuelles et collectives (Douglas, Wildawsky, 1983 ; Kouabenan, 2009) et plus globalement les aspects humains du travail (Fuchs 2012) dans l'identification et la maîtrise des risques, garantir effectivement la sécurité exige que les salariés directement confrontés à la maîtrise des risques, dont on attend qu'ils identifient et prennent en charge adéquatement les aléas lorsqu'ils surviennent en situation, disposent de marges de manœuvre et d'autonomie pour agir.

Nous considérions alors que les compétences nécessaires pour cela, d'analyse de l'environnement, traitement de l'information, créativité dans la solution, prise de décision, etc. étant des compétences traditionnellement attendues des managers (cf. Mintzberg, 1982), la maîtrise des risques par les salariés devait passer par une « managérialisation » des salariés de terrain. La formulation de cette hypothèse provisoire a marqué la fin de la première étape, exploratoire, de la thèse.

2. Dépasser les limites de la première approche méthodologique : des *Safety sciences* à la philosophie[2]

Ces constats initiaux ayant été formulés sur la base d'une première revue de littérature, il s'est alors agi de les mettre à l'épreuve de la réalité terrain du partenaire industriel, afin dans un premier temps de préciser les enjeux et l'angle de la recherche.

Une première phase d'observation non participante a donc été mise en place au sein du partenaire industriel, qui regroupe 12 000 salariés répartis en de multiples fonctions et métiers. Dans la mesure où il était illusoire de chercher à intégrer dans la thèse la totalité des métiers de l'entreprise et que multiplier les points de vue faisait courir un risque de superficialité, nous avons choisi de nous concentrer sur un seul métier. C'est l'activité dite « d'exploitation » qui a été retenue. Il s'agit du cœur opérationnel de l'activité de distribution de gaz, qui prend en charge les activités courantes permettant l'exploitation du réseau de distribution (raccordements de nouveaux clients, etc.) pour alimenter en gaz en toute sécurité les clients, particuliers et entreprises.

L'observation a porté sur les temps de partage autour du travail et de la sécurité (briefings / debriefings, réunions d'équipe…) et surtout sur les actes de travail réalisés par les équipes terrain, tels que les chantiers, actes de maintenance et de dépannage. L'objectif était de s'acculturer à l'organisation et à son métier, de saisir la réalité vécue par les salariés sur le terrain, de cerner les enjeux de sécurité auxquels ils font face dans leur travail au quotidien et la manière dont ils les appréhendent. Le travail était donc initialement très orienté vers la compréhension du métier de gazier et les composantes d'un professionnalisme en pleine transformation (cf. Blazsin, Guarnieri, Martin, 2012). Ces phases d'observation ont été complétées par une série d'entretiens

[2] Pour une description complète du dispositif méthodologique et du renversement de la démarche, cf. chapitre 3.

individuels semi-directifs, menés avec une vingtaine de salariés afin de rendre explicite les représentations et valeurs relatives à la sécurité.

Les éléments ainsi mis au jour, relatifs à la perte de sens du travail, à l'augmentation du méta-travail, à la distance culturelle entre les métiers et difficultés corollaires à communiquer, etc. avaient déjà été largement identifiés et documentés dans la littérature, aussi bien en sociologie qu'en S*afety sciences*, cela a donné lieu à une situation paradoxale. En effet d'une part, il est rassurant d'avoir le sentiment de ne pas faire fausse route, puisque ce que l'on faire ressortir des données est déjà documenté. D'autre part, on s'interroge nécessairement sur la possibilité d'un biais de confirmation, ainsi que sur la démarche à suivre à partir de là : quel intérêt en effet y aurait-il à documenter une nouvelle fois des éléments déjà mis au jour par d'autres, et certainement bien mieux que nous ne l'aurions fait ?

La question s'est alors posée de savoir sur quelle voie poursuivre, invitant à retourner vers la littérature. Puisque tout ce que nous avions vu jusque là semblait avoir déjà sa place dans les travaux en *Safety sciences*, sociologie et sciences de l'organisation, les plus classiquement mobilisées pour analyser les questions de gestion de la sécurité par les organisations, nous avons cherché à décaler le regard et nous sommes tourné vers la philosophie. La phase exploratoire de recherche s'étant conclue sur la nécessité de donner de l'autonomie aux salariés, il faisait sens de se tourner vers le champ qui s'intéresse directement à l'autonomie non pas lorsqu'elle est empêchée par les organisations ou l'environnement en général, mais à sa nature même, à ses expressions et à ce qui la rend possible. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de mobiliser la philosophie et plus spécifiquement, celle de Paul Ricœur.

3. La « piste » Paul Ricœur pour démontrer la valeur de la raison individuelle et donc, la possibilité de l'autonomie

C'est par le concept de raison pratique que nous avons abordé les travaux de Ricœur. Ponctuellement évoqué dans le champ *Safety sciences* (cf. en particulier Pécaud, 2010) comme piste possible pour construire une autre vision de ce qui est raisonnable ou non, de ce que les organisations peuvent mobiliser chez leurs salariés pour travailler de manière favorable à la sécurité, le concept est apparu comme une piste à creuser pour construire la preuve que les individus sont des êtres raisonnables, dont la

raison justifie qu'on les laisse agir en autonomie, et qu'une telle liberté sera au moins aussi favorable que les pratiques classiques (contrôlées) pour préserver la sécurité.

Le concept ricœurien de raison pratique vise à satisfaire « deux exigences : qu'il mérite d'être appelé raison, mais qu'il garde des caractères irréductibles à la rationalité scientifico-technique » (Ricœur, 1986, p.263). Cela passe d'abord par le rappel de la distinction qui existe entre le « rationnel » et le « raisonnable ». De fait comme le rappelle le philosophe Yves Cusset, « La raison n'est pas d'abord instrumentale, elle le devient par la force des choses » (Cusset, 2001, p.8) : elle peut prendre bien d'autres formes que la raison instrumentale, ou techno-scientifique, qui n'en est qu'une expression particulière, issue de la philosophie des Lumières et de l'*Aufklärung.* Pourtant c'est bien cette figure spécifique de la rationalité, qu'on qualifiera de « classique », qui semble la mieux représentée dans les organisations, au travers des dispositifs de « management » de l'activité qu'elles mettent en place – management de la sécurité notamment. Nous avons alors voulu voir dans quelle mesure la rationalité classique était dominante dans les approches de la sécurité par les organisations, ce qui nous a poussé à constater son omniprésence, au détriment de tout autre forme de raisonnement. C'est ce parcours, retracé dans le chapitre 1 de la thèse, qui nous a mené à formuler l'idée que l'ensemble des approches contemporaines de la sécurité sont inscrites dans un paradigme identique, le paradigme positiviste, dont l'une des conséquences les plus lourdes est la disparition progressive de la dimension spécifiquement humaine de l'action.

Ainsi comme l'écrit Cusset, « à l'époque moderne et plus encore à l'époque capitaliste avancée de sociétés complexes dominées par les impératifs fonctionnels issus des multiples systèmes et sous-systèmes d'activité (…) la rationalité scientifique ou cognitive ne communique plus avec la rationalité des valeurs, ou rationalité axiologique, pas plus qu'avec la rationalité propre du monde subjectif, ou rationalité esthétique. Il en est de même dans le domaine de l'action, où rationalité instrumentale (emploi des moyens), rationalité téléologique (fixation des buts) et rationalité normative (orientation d'après des valeurs) procèdent de logiques de moins en moins commensurables » (ibid., p.54). On peut alors se demander comment il est possible d'assurer la sécurité, un objectif qui exige souvent de procéder à des arbitrages entre différents objectifs sous-tendus par des valeurs (cf. par exemple Hayes, 2013), si l'action est focalisée sur les moyens : comment atteindre un objectif lorsqu'on l'a

perdu de vue ? On retrouve là en creux une critique souvent formulée à l'égard d'organisations « procédurales », où les règles n'ont plus de sens et sont appliquées uniquement parce qu'elles sont des règles, plutôt qu'en raison de leur bien-fondé – c'est-à-dire déclenchant un fonctionnement hétéronome (Crozier, Friedberg, 1977 ; Terssac (de), Mignard, 2011).

Si c'est la rationalité instrumentale et la réification de l'humain qui sont à l'origine des situations que connaissent aujourd'hui les organisations, peut-être la revalorisation d'autres modalités de raisonnement et d'action peut-elle constituer une piste pertinente pour construire une autre approche de la sécurité par les organisations.

4. Grâce à Paul Ricœur, la possibilité d'un cadre neuf pour penser différemment les enjeux de sécurité

C'est ce qui nous a poussé à poser la problématique suivante : « la philosophie pratique de Ricœur constitue-t-elle une alternative viable pour refonder et restructurer l'approche de la sécurité dans les organisations ? » Elle interroge la pertinence d'un cadre philosophique pour penser les enjeux de sécurité et spécifiquement, de la philosophie pratique de Ricœur, pour non seulement penser différemment (« refonder ») ces enjeux mais aussi reconstruire (« restructurer »), donner naissance à des moyens concrets de prendre en charge différemment les questions de sécurité.

L'apport de Ricœur a été double, à la fois méthodologique et conceptuel[3]. D'abord, ses travaux nous ont conduit à renverser la démarche adoptée jusque là dans la thèse, et à chercher des éléments « positifs », de preuve de la possibilité d'une approche de la sécurité par la raison pratique, plutôt que des éléments « négatifs » de diagnostic sur les limites des organisations actuelles. En effet sa philosophie pratique ne se présente pas comme une critique : elle vise à *construire* un concept de raison pratique. C'est cette volonté de construction que nous avons cherché à transposer dans la thèse, pour élaborer sur les fondations conceptuelles ricœuriennes des pratiques qui les traduiraient concrètement.

Sur le fond, c'est d'abord la raison pratique en tant que telle, sa valorisation du caractère sensé de l'action, des motivations individuelles, et sa visée éthique qui ont retenu notre attention. Caractère sensé de l'action et motivations individuelles

[3] Pour un développement du cadre conceptuel ricœurien, cf. chapitre 2.

apportent un début de réponse à la problématique de l'autonomie et de la prise en compte de l'humain par les organisations, en invitant à mobiliser des leviers autres que l'obéissance pour motiver l'action. Mais c'est surtout la visée éthique qui nous semblait prometteuse : outre le fait que la dimension éthique nous semble inhérente à la sécurité (tout en étant souvent absente des approches contemporaines de la sécurité), la perspective ricœurienne soumet la morale, c'est-à-dire l'action suivant des règles, à l'éthique, c'est-à-dire à l'objectif : pour Ricœur, lorsque les règles d'action (règles morales) ne permettent pas de décider de l'action à réaliser (si elles se contredisent, ne répondent pas à la situation, etc.), alors c'est la visée éthique de sollicitude à l'égard d'autrui qui doit permettre de trancher : pour Ricœur, en dernière instance, c'est la préservation de la vie d'autrui qui prime sur toute autre règle d'action. L'articulation morale – éthique, qui reflète les situations d'arbitrage souvent constatées sur le terrain lorsque la sécurité est en jeu, et l'affirmation de la primauté de la sollicitude à l'égard d'autrui sur tout autre principe d'action, justifient selon nous pleinement la mobilisation du concept de raison pratique construit par Paul Ricœur pour refonder l'approche de la sécurité dans les organisations. Compte tenu de ce que nous venons de dire sur la préservation de la vie d'autrui comme visée ultime de l'action éthique, nous parlerons maintenant de l'enjeu de « préservation de la sécurité » pour désigner l'approche de la sécurité que nous souhaitons construire grâce à la philosophie pratique de Ricœur, par opposition aux expressions habituellement utilisées, « gestion de la sécurité » ou « management de la sécurité ». Le terme de « préserver » désigne en effet le fait de mettre quelqu'un (ou quelque chose) « à l'abri d'un danger, d'un mal physique ou moral, (…) d'une altération »[4], ce qui permet de désigner le résultat de la préservation, et donc de recentrer l'attention sur l'objectif de la sécurité plutôt que sur la « gestion » d'un hypothétique (et discutable) état de sécurité[5].

Par la suite une exploration plus en profondeur de ces travaux nous a poussé à constater que la raison pratique se trouve au cœur d'un dense réseau conceptuel qui traduit une vision de la nature humaine, « l'humanité pratique », extrêmement utile pour penser les relations entre individus et organisations et conférer du sens à ces relations, laissant envisager la possibilité d'une autonomie. Les travaux de Ricœur

[4] Source : CNRTL.

[5] Cf. chapitre 1 sur la réification du risque.

nous ont ainsi offert un cadre conceptuel complet, qui a permis d'aborder la préservation de la sécurité sous ses aspects pratiques et symboliques, individuels et collectifs, situationnels et structurels. Outre sa philosophie de l'action, ce sont sa conceptualisation de l'analyse herméneutique, de l'identité et de « l'institution juste » qui nous semblent utiles pour penser des organisations préservant aussi bien leurs membres que les tiers, victimes éventuelles de la conduite de leur activité.

5. Méthodologie mise en œuvre pour répondre à la problématique et construire un cadre neuf

Trois hypothèses ont été formulées pour répondre à notre problématique.

Selon notre première hypothèse, l'identification chez les salariés de GrDF de l'un ou l'autre des sentiments et comportements constituant l'humanité pratique peut être considérée comme le signe que la raison pratique est présente au moins sous forme de traces, qu'elle est bien là en germes, et qu'il est donc possible de faire croître ces germes de raison pratique pour fonder une modalité d'action individuelle en organisation permettant de préserver la sécurité.

Par ailleurs l'expression la plus forte de la raison pratique, la sagesse pratique, résulte du processus de délibération qui devient nécessaire lorsqu'une règle morale n'est pas applicable dans une situation particulière, car l'appliquer conduirait à porter atteinte à une autre règle morale. Or, les règles édictées par les organisations, bien qu'en principe générales, ne sont parfois pas applicables en situation, soit parce qu'elles se contredisent entre elles (gain de temps contre sécurité par exemple), soit parce que la règle ne permet pas de faire face à la situation. On pose donc l'hypothèse que dans de telles situations, les salariés procèdent à un exercice de délibération similaire à celui menant à la sagesse pratique, dont il constituerait à son tour une trace. Cette hypothèse mobilise le cœur même de la philosophie pratique de Ricœur, puisqu'il s'agit de questionner le rôle de médiateur de l'individu entre la situation et l'organisation, la pratique contextuelle et la règle générale.

Enfin, selon Ricœur, la poursuite de la visée éthique est favorisée par l'environnement institutionnel dans lequel l'individu vit et agit, ce qui le conduit à conceptualiser l'« institution juste », la plus favorable à l'exercice de la raison pratique. On pose pour finir que de la même manière que l'institution juste favorise l'exercice de la raison

pratique et la poursuite d'une visée éthique, l'organisation met en place des conditions plus ou moins favorables à l'exercice de la raison pratique et par conséquent, à la sécurité.

Pour mettre à l'épreuve ces hypothèses nous avons réutilisé les données déjà recueillies lors des phases d'observation terrain et des entretiens. Deux grilles d'analyse ont été successivement élaborées. La première visait à repérer les traces de raison pratique dans les données d'observation terrain. Cependant, les données disponibles se sont avérées insuffisantes pour nourrir solidement la démonstration. Nous avons donc décidé de nous concentrer sur les entretiens, pour lesquels une seconde grille d'analyse, visant à identifier non plus seulement des traces de raison pratique, mais l'ensemble des comportements et sentiments relevant de l'humanité pratique, a été élaborée et appliquée aux entretiens. Les résultats ainsi obtenus sont présentés dans le chapitre 3.

6. Pour conclure cette introduction

En résumé, le manuscrit retrace deux parcours parallèles : celui ayant mené du sujet initial à la thèse présentée aujourd'hui, c'est-à-dire d'une tentative de diagnostic à une volonté de démonstration constructive. Mais aussi, celui de la doctorante ayant cheminé durant trois ans de thèse, formation à la recherche mais aussi par la recherche, où la dimension analytique s'applique autant aux concepts et aux données terrain qu'à sa propre démarche et en ce sens, formation au moins autant personnelle que professionnelle. Ce parcours sera présenté classiquement en quatre chapitres.

Le chapitre 1 présente l'état de l'art du champ *Safety sciences* ayant conduit à constater son inscription dans le paradigme positiviste. Après avoir présenté et justifié l'utilisation des concepts « paradigme » et « positivisme », nous décrivons la manière dont il se traduit dans les organisations et dans les grandes approches de la sécurité, que nous relisons au prisme de leur ancrage dans le paradigme et de la vision qu'elles construisent de l'humain.

Le chapitre 2 présente les aspects de la philosophie de Paul Ricœur qui justifient selon nous sa mobilisation dans le champ des S*afety sciences* qui est le nôtre. Outre la raison pratique en tant que telle nous abordons un ensemble de concepts parmi lesquels on trouve l'analyse herméneutique, l'identité narrative, l'estime de soi et la sollicitude.

Le chapitre 3 présente la méthodologie développée pour mettre à l'épreuve nos hypothèses et répondre à la problématique. Nous y présentons la grille d'analyse construite en utilisant les concepts ricœuriens retenus (cf. chapitre 2) et les résultats qu'elle a permis d'obtenir une fois appliquée aux données recueillies sur le terrain, lors de phases d'observations participantes et d'entretiens individuels.

Enfin le chapitre 4 présente les limites que nous voyons à la recherche telle qu'elle a été menée, et tente de faire dialoguer les résultats avec deux grands concepts connexes qui nous paraissent importants pour la préservation de la sécurité et les organisations, soit d'une part l'éthique de la communication, d'autre part le concept de confiance et ses implications sociales.

Chapitre 1. Apports et limites des approches contemporaines de la sécurité

Notre problématique de thèse interroge la possibilité pour la raison pratique de constituer une alternative viable aux approches actuelles de la sécurité en organisation. Poser cette question suppose la nécessité d'une refondation / restructuration de la sécurité. Le présent chapitre présente le parcours de réflexion qui nous a mené à un tel constat et cherche à montrer ce qui nous apparaît comme l'enjeu clé, au cœur de toutes les limites que rencontrent aujourd'hui les approches de la sécurité : la réification de l'humain[6] ou, pour le formuler autrement, la non-prise en compte de la spécificité de la nature humaine, de ses besoins et de ses forces. C'était pourtant bien l'enjeu de la formulation du concept de culture de sécurité, à la suite de l'accident de Tchernobyl.

Depuis sa formulation en 1986, le concept de culture de sécurité se trouve en effet au cœur des préoccupations des communautés professionnelles et académiques[7] concernées par les questions de risques industriels. Née de la prise de conscience que la technologie n'est plus ni l'unique source, ni l'unique solution des enjeux de sécurité, la culture de sécurité est conçue pour réintégrer l'humain, ses compétences et ses productions symboliques (croyances, valeurs, capacités cognitives, etc.). Au cœur de la maîtrise des risques liés au fonctionnement des systèmes sociotechniques, elle apparaît comme un tournant dans le champ de la sécurité (Chevreau, 2007). Selon la définition canonique de l'INSAG (1991), la culture de sécurité désigne « l'ensemble

[6] La réification renvoie au fait de rendre concret un objet abstrait ; la réification de l'humain renvoie au fait de considérer l'individu comme une chose, un objet, et donc implicitement à nier sa nature spécifique, humaine.

[7] Bien qu'elle ne soit pas la seule, la communauté académique la plus directement concernée par les questions de sécurité est la communauté des *Safety sciences*, littéralement « sciences de la sécurité », dans laquelle s'inscrit la présente recherche. Comme son nom l'indique ses travaux sont consacrés aux questions de sécurité liées à la conduite des activités d'organisations appartenant à des secteurs aussi variés que l'industrie, l'énergie, l'aéronautique, le secteur hospitalier, etc. Compte tenu de la complexité des questions de sécurité, à la croisée d'enjeux techniques, organisationnels, humains, etc., les S*afety sciences* mobilisent de très nombreuses disciplines, qui vont des sciences de l'ingénieur à la sociologie en passant par l'ergonomie, les sciences de gestion, les sciences de l'organisation et plus récemment, la philosophie. Nous ferons donc souvent référence dans la suite de la thèse aux *Safety sciences*. Pour davantage de précisions sur les *Safety sciences* consulter la revue de référence, *Safety Science*.

des caractéristiques et des attitudes qui, dans les organismes et chez les individus, font que les questions relatives à la sûreté bénéficient, en priorité, de l'attention qu'elles méritent en raison de leur importance ». Alors qu'elle était jusque là principalement fondée sur des techniques (évolution des machines, des équipements de protection individuels/collectifs, etc.) et des méthodes et outils gestionnaires (procédures, probabilités, indicateurs…), la sécurité se tourne donc vers l'humain.

L'apparition de la notion de culture de sécurité a permis de sensibiliser les organisations à des enjeux tels que les représentations et valeurs associées au travail et à la sécurité, l'implication des individus dans leur activité et plus largement, les liens qui unissent le vécu et les pratiques en matière de sécurité. Cette nouvelle sensibilité s'est traduite par la mise en œuvre d'actions orientées vers le vécu et les représentations des individus, par exemple des actions de sensibilisation aux risques et à la sécurité ; de « retour d'expérience » visant à favoriser le partage d'information et l'apprentissage individuel et collectif ; de bien-être au travail, etc. Cette approche renouvelée de la sécurité semble d'autant plus pertinente que les organisations font face désormais à des enjeux inédits, nés de leur propre complexité et de celle de l'environnement, qui ne sont pas pris en charge par les approches strictement gestionnaires et techniques.

Pourtant, trente ans après son émergence, des voix de plus en plus nombreuses s'élèvent pour questionner l'objet, à la fois sa définition conceptuelle et son utilité pratique (Simard, 2000 ; Fuchs, 2012, Edwards et al., 2013 ; Lopez de Castro et al., 2013). Ces mises en cause portent en synthèse sur l'absence, à date, de consensus autour d'une définition claire et construite de la culture de sécurité ; sur le fait qu'elle repose sur des fondements qui n'ont pas été démontrés, par exemple sa nature systémique (Guldenmund, 2007 ; Karsh, Waterson, Holden, 2013 ; Reiman, Rollenhagen, 2013) ; enfin, sur le fait que sa mise en œuvre au travers d'outils et méthodes gestionnaires classiques, c'est-à-dire principalement des démarches managériales et indicateurs, l'ont vidée de sa substance, de ses attributs spécifiques, et détournée de son projet initial de revalorisation de l'humain. Compte tenu de l'intérêt qu'avait suscité la culture de sécurité au moment de sa formulation, un tel constat ne peut qu'interpeller et pousse à s'interroger : pourquoi une approche de la sécurité dans laquelle l'humain ne serait plus considéré comme un « facteur » parmi d'autres, n'a-t-elle pas véritablement réussi à émerger ?

Puisque notre questionnement porte sur la spécificité de l'action humaine et sur les raisons pour lesquelles elle n'est pas – ou difficilement – prise en compte dans les approches actuelles de la sécurité, c'est ce prisme de l'humain que nous allons utiliser pour établir des lignes de partage. Dans la mesure où ces approches sont contemporaines les unes des autres et se nourrissent réciproquement, les lignes de partage seront nécessairement artificielles. Notre objectif, dans une démarche inspirée de celle de Gaël Morel (2007), sera donc de procéder à une présentation visant à servir la démonstration plutôt qu'à un panorama exhaustif déjà parfaitement réalisé par d'autres, qui apporterait peu à la présente recherche. L'ensemble sera structuré autour du concept de paradigme. Il nous semble en effet que malgré leurs différences toutes les approches actuelles de la sécurité sont ancrées dans un paradigme identique, que nous nommons « paradigme positiviste ». Cela permet selon nous d'expliquer la difficulté constatée à tenir compte de la spécificité de la nature humaine.

Dans une première partie nous décrirons ce paradigme, son influence sur la manière dont les organisations conduisent leurs activités et appréhendent les risques associés (1). Nous verrons ensuite comment l'humain a été progressivement intégré comme un objet à contrôler, « facteur » de sécurité ou d'insécurité (2). Dans une troisième partie nous regrouperons les approches qui cherchent à adopter une perspective systémique sur la sécurité et à y intégrer l'humain comme une composante essentielle (3). Nous nous attacherons au fil des descriptions à montrer en quoi toutes les approches conservent les traces du paradigme positiviste.

1. Le paradigme positiviste, description et conséquences pour la maîtrise des risques

Comme l'écrit le sociologue Alain Bourdin, « le risque dit « objectif » a besoin d'être reconnu, connu, explicité. Le risque, tel qu'il est perçu ou défini, fonctionne souvent comme un instrument d'objectivation, voire de calcul des dangers ou des difficultés qui peuvent affecter les comportements individuels et sociaux, qu'ils soient d'origine interne ou externe à la sphère sociale. Il fonde également un système de « bonnes raisons » pour faire ou ne pas faire » (Bourdin, 2003). Ainsi le risque constitue-t-il pour les individus et les collectifs un principe d'action, souvent normatif, et plus largement un rapport au monde, désormais pensé en termes d'incertitude.

Dans cette perspective, « Les attentes (et donc les exigences) croissantes vis-à-vis des sciences et des technologies alimentent l'aggravation de leur mise en cause » (Bourdin, ibid.) : puisque le risque naît des sciences et techniques mises en œuvre par les organisations pour conduire leurs activités, ces mêmes sciences et techniques doivent être mobilisées pour le contenir. Cette posture a évolué depuis les accidents majeurs des années 1970 et 1980. Cependant, la maîtrise des risques a été placée d'emblée sous le règne de la technique, de sa vision du monde et des schémas mentaux qui en découlent. Cela nous pousse à envisager l'existence d'un paradigme que nous appelons « paradigme positiviste ».

Dans cette première partie, nous allons commencer par décrire le paradigme positiviste et son actualisation contemporaine, l'ingénierie (1.1). Nous reviendrons ensuite sur les constructions du travail et des relations interindividuelles dans les organisations contemporaines (1.2). Enfin dans une troisième et dernière section, nous verrons que l'approche des risques initialement adoptée par les organisations, qui n'est plus unique mais reste prégnante, est profondément marquée par la pensée de l'ingénierie (1.3).

1.1 Le paradigme positiviste se matérialise sous diverses formes au sein des organisations

Comme l'écrivent Veltz et Zarifian (1994), « de même que le schéma kuhnien résout les énigmes du monde naturel dans le cadre stabilisé de la « science normale », jusqu'à ce que ce cadre soit forcé d'éclater au cours des « révolutions scientifiques », l'acteur industriel, dirigeant, ouvrier, ingénieur, ne peut pas sans cesse reprendre les choses à zéro. Il raisonne et agit selon une modélisation stable de la complexité des fins et des moyens, et met en œuvre, autant que possible, des programmes d'action éprouvés, et ceci, parfois, jusqu'à engendrer des « irrationalités » de grande ampleur, qui finissent par déclencher la crise ».

Dans une première sous-section, nous allons commencer par justifier ce que nous appelons le « paradigme positiviste » (1.1.1) avant de décrire sa traduction au sein des organisations, l'« idéologie de l'ingénierie » (1.1.2).

1.1.1 Le paradigme positiviste s'actualise dans le système technique

Le paradigme, qui fournit « des problèmes types et des solutions » (Kuhn, 1983, p.11) désigne dans un premier sens les « solutions concrètes d'énigmes qui, employées comme modèles ou exemples, peuvent remplacer les règles explicites en tant que bases de solutions pour les énigmes qui subsistent dans la science normale » et ainsi « en tant qu'accomplissements passés [pouvant] servir d'exemples » (ibid., pp.238-239). Cette première signification du paradigme, qui renvoie à sa dimension la plus pratique, semble particulièrement utile pour notre objet de recherche : en affirmant que des succès passés peuvent être utilisés au lieu de règles d'analyse pour fonder les solutions de problèmes non encore résolus cette définition renvoie à l'idée, défendue par Paul Watzlawick, selon laquelle « La recette consistant à faire « plus de la même chose » est une « solution » qui crée le problème » (Watzlawick et al., 1975, p.52). Dans cette perspective le changement ne peut venir que de l'extérieur du cadre, continuer à chercher des solutions à l'intérieur conduisant précisément aux « irrationalités de grande ampleur » dont parlent Veltz et Zarifian.

Concernant la sécurité, l'irrationalité de grande ampleur résulterait principalement de la technique, qui renvoie aux outils et technologies mais aussi à la rationalité qui la caractérise. On peut définir succinctement la technique comme ce « qui concerne les applications de la science, de la connaissance scientifique ou théorique, dans les réalisations pratiques, les productions industrielles et économiques » (CNRTL). La technique constituerait le cœur du paradigme que nous choisissons d'appeler paradigme « positiviste », afin de désigner non pas seulement la technique mais aussi l'ensemble des caractéristiques et présupposés dont elle découle et qu'elle induit. Le positivisme, né au début du XIXe siècle à la suite du mouvement des Lumières dont il a hérité la croyance dans la toute-puissance de la raison et du progrès, renvoie à la confiance absolue dans les sciences positives (Dejours, 2002) et dans leur capacité à décrire les phénomènes observables du monde (par opposition aux phénomènes non observables, dont font partie la métaphysique et la subjectivité) ainsi que les lois qui les gouvernent. Il repose sur une vision du monde (substantialiste et déterministe), sur un rapport particulier à la connaissance (objective et fondée sur les données de l'expérience), sur un mode de raisonnement (analytique et causal-linéaire), qui se traduisent par la place croissante des médiations techniques (Akrich, 1993). Ces caractéristiques et présupposés nous semblent transparaître dans l'ensemble des

approches contemporaines de la sécurité – quoi que dans des proportions et sous des formes différentes – ce qui nous conduit à les considérer comme des émanations du paradigme positiviste.

Devenue dans un contexte postindustriel (Touraine, 1979) non plus seulement objet, mais bien condition de possibilité de l'activité, la technique constitue une médiation omniprésente entre l'homme et le monde, aboutissant en dernière instance à une codétermination des dispositifs techniques et sociaux : « La forme de rationalité qui est inhérente au développement technique porte en elle-même l'exigence d'une performance, d'un progrès, d'une cohérence qui ne peuvent se réaliser que par annexion progressive de tous les domaines de l'activité humaine » (Akrich, 1993). Selon Ellul, bien que la technique ne soit par elle-même ni bonne ni mauvaise, son auto-accroissement (les réponses industrielles aux besoins industriels génèrent à leur tour de nouveaux besoins), qui lui a permis de s'ériger progressivement en système indépendant de la volonté humaine, conduit la technique à absorber progressivement tous les pans de la société, hommes y compris (Ellul, 1977). On retrouve cette idée qu'hommes et machines sont de même rang dans la théorie de l'acteur-réseau : Akrich écrit ainsi *« I am arguing, therefore, that technical objects participate in building heterogeneous networks that bring together actants of all types and sizes, whether human or nonhuman »* (Akrich, 1994, p.206). L'homme devient alors un objet circulant au sein du système et qui lui est soumis, au même titre que les objets strictement techniques : toujours selon Ellul, « la Technique augmente la liberté du technicien, *c'est-à-dire son pouvoir, sa puissance* (…). L'homme qui aujourd'hui se sert de la technique est de ce fait même celui qui la sert. Et réciproquement seul l'homme qui sert la technique est vraiment apte à se servir d'elle » (Ellul, ibid., pp.333-334) ; on retrouve là l'ambivalence de la technique, qui conduit à augmenter le pouvoir de l'homme à condition qu'il se mette au service du système, qui n'est pas par elle-même à l'origine de cet asservissement, puisque « ce n'est pas la technique qui nous asservit mais *le sacré transféré à la technique* » (Ellul, 1973, p.316).

Dans une telle perspective, le système technicien apparaît dénué de fins propres, ce qui entraîne deux conséquences majeures. D'une part, ce qui est technique est doté d'une valeur intrinsèque et supérieure, puisque c'est l'accroissement technique qui justifie et perpétue le système. D'autre part, le système n'ayant d'autre objectif que sa propre perpétuation, son unique règle est de mettre en œuvre les conditions de cette

perpétuation et son critère d'évaluation, l'efficacité ; il est par conséquent dénué de valeurs et de morale. Qui plus est compte tenu de l'accélération du progrès, une autre de ses caractéristiques, les hommes peuvent éprouver des difficultés à suivre son rythme et à s'adapter, les rendant finalement inadaptés et/ou incompétents. Pour conclure ce rapide détour par le rôle des médiations techniques dans le paradigme positiviste on peut citer Gilbert Simondon, pour qui « L'objet technique, pensé et construit par l'homme, ne se borne pas seulement à créer une médiation ente homme et nature : il est un mixte stable d'humain et de naturel, il contient de l'humain et du naturel ; il donne à son contenu humain une structure semblable à celle des objets naturels et permet l'insertion dans le monde des causes et des effets naturels de cette réalité humaine » (Simondon, 1958, p.245). L'une des conséquences principales du système technique est ainsi la réification de l'humain que l'on retrouve effectivement, à des degrés divers, dans l'ensemble des approches de la sécurité.

Ainsi bien que né il y a plus de deux siècles, le paradigme positiviste semble être toujours en vigueur et s'actualiser sous la forme du système technique, qui constitue le cadre au sein duquel se construit la société. Il se traduit également dans la manière dont les organisations se construisent et organisent leurs activités.

1.1.2 Idéologie de l'ingénierie, Technostructure et postmodernité, les trois principales expressions contemporaines du paradigme positiviste

Dans un second sens, qualifié par Kuhn de « sociologique », un paradigme « représente tout l'ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné » (ibid., p.239). Le concept de paradigme devient alors proche de celui d'idéologie utilisé dans son sens contemporain, c'est-à-dire non connoté par l'idée d'un « voile » opérant une distorsion entre les individus et la « bonne » vision de la réalité. Cette approche, généralement qualifiée de « culturaliste », est notamment celle adoptée par Clifford Geertz (2000). Pour Geertz, qui se fonde notamment sur les travaux de Paul Ricœur (1986), l'idéologie constitue un système sémantique, un réseau de significations symboliques dont l'une des fonctions principales est de jouer un rôle d'intégrateur au sein d'une communauté, de ciment de son identité culturelle. L'idéologie renvoie alors à l'ensemble de représentations et de valeurs conférant du sens à l'expérience vécue,

et orientant les pratiques qui ont cours au sein d'un groupe. Les représentations sont relatives à des pratiques, individuelles et collectives, sur lesquelles elles se construisent, et qu'elles contribuent en retour à légitimer.

La notion d'idéologie permet ainsi de faire le lien entre d'une part le paradigme, qui se reflète dans l'identité d'un groupe et d'autre part, ses pratiques concrètes. Les pratiques sont en effet dotées d'une importance particulière dans le contexte de la sécurité : si les représentations relatives à la précaution, la prévention, la préservation et/ou à des thèmes connexes tels que le travail, les règles, etc. influencent les pratiques en matière de sécurité, il semble indispensable de les considérer les unes et les autres, comme les aspects conjoints d'un phénomène identique. Le paradigme peut ainsi être considéré comme la structure sous-jacente d'une idéologie, qui constitue le niveau intermédiaire et opère la traduction du paradigme dans des représentations, valeurs et pratiques concrètes.

L'idéologie de l'ingénierie semble traduire presque parfaitement le paradigme positiviste et son émanation, le système technique. Selon l'historien des techniques Maurice Daumas, l'ingénierie renvoie à « cette discipline nouvelle qui vient s'insérer entre la science fondamentale et la pratique des techniciens que les Anglais désignèrent par le terme si expressif d'*engineering*, et que (…) faute d'équivalent français, nous avons nommé la technologie » (Daumas, 1996, p.XXI). Pour Dominique Pécaud (2010, p.83) l'ingénierie, qui repose sur un « point de vue anthropotechnique », peut être définie comme la construction d'outils et de systèmes sociotechniques visant à prendre en charge un aspect de la réalité (un besoin, une situation), en l'analysant sous l'angle d'un problème à résoudre. La pensée de l'ingénierie se caractérise avant tout par son approche analytique des phénomènes – ceux de la nature comme les phénomènes humains – qui conduit à les segmenter en unités minimales afin de les poser les uns à la suite des autres et de les relier en une chaîne linéaire de rapports de cause à effet. L'ingénierie se fonde ainsi sur la formulation de règles de fonctionnement, fonctionnement de la nature et/ou des techniques permettant de la domestiquer, et est par conséquent dotée d'une dimension normative. Elle repose donc bien sur les méthodes et concepts des sciences positives, dont elle s'est en particulier approprié les démarches de classification (inspirées de la biologie) et de quantification (venues des mathématiques), des démarches qui procèdent l'une et l'autre par segmentation du monde.

Pour prendre un exemple, dans cette perspective le travail n'est pas considéré comme un fait social total « mais comme une situation comportant une succession de problèmes à résoudre. Ces problèmes sont éclairés à partir de connaissances valides. » (Pécaud, ibid., p.82). Pour illustrer son propos Pécaud prend l'exemple de la fatigue, qui peut être considérée comme le résultat d'une manière de travailler jugée difficile, ou « être analysée comme l'une des conséquences de la simple réalisation de l'activité, et traitée comme un problème thermodynamique. Des temps de récupération physique seront calculés, des modes d'alimentation conseillés », cette dernière approche correspondant à la perspective de l'ingénierie. Enfin selon l'auteur, les sciences de l'ingénieur vont « non seulement contribuer à ancrer les savoir-faire techniques dans une légitimité scientifique valide grâce à la connaissance rationnelle à laquelle elles font référence, mais elles vont également contribuer à nous faire concevoir le *monde* vécu à partir de connaissances donnant à penser ce monde comme naturel. » Cette description exprime bien le mécanisme par lequel le paradigme s'actualise en une idéologie et devient non plus seulement une manière de penser, mais bien une expérience vécue (ibid., p.105). Pour résumer, l'idéologie de l'ingénierie est fondée sur une rationalité instrumentale mise en œuvre grâce à des raisonnements linéaires ; repose sur des techniques de séquençage, classification, modélisation et quantification de la réalité, y compris humaine, et sur la croyance que cette réalité peut être domestiquée et contrôlée grâce aux méthodes et outils techniques inspirés des sciences positives.

On retrouve la critique du rapport contemporain à la technique dans la recherche sur le management et les organisations, en particulier dans le concept de Technostructure élaboré par Galbraith (1967) qui a notamment été repris par Mintzberg (1979). La Technostructure renvoie à la détention anonyme du pouvoir par une organisation (et non plus par des individus, comme dans les organisations industrielles classiques), fondée sur la coordination des activités et des savoirs spécialisés et techniques qu'elle met au service de ses propres objectifs, au point de pousser Galbraith à qualifier la Technostructure d'« intelligence » et de « cerveau » de l'organisation (Galbraith, 1967, p.71) ; c'est la consolidation de ces savoirs parcellaires au sein de la technostructure qui lui permet de prendre des décisions et lui confère son pouvoir. Même si une partie de l'analyse de Galbraith peut sembler dépassée et qu'ils ne partagent pas avec Mintzberg la même vision de la place tenue par la Technostructure

au sein de l'organisation, la vision de la Technostructure comme lieu de consolidation des savoirs spécialisés et d'optimisation de l'efficacité d'une organisation pensante reste d'actualité, comme on le verra notamment au travers des travaux sur la *mindfulness* (chapitre 1, 3,3).

On trouve une analyse du même ordre dans le concept de postmodernité, issu de la sociologie historique. Jean-François Lyotard décrit de la manière suivante le concept : « En simplifiant à l'extrême, on tient pour « postmoderne » l'incrédulité à l'égard des métarécits. Celle-ci est sans doute un effet du progrès des sciences ; mais ce progrès à son tour la suppose. (…) La fonction narrative perd ses foncteurs[8], le grand héros, les grands périls, les grands périples et le grand but. Elle se disperse en nuages d'éléments langagiers narratifs, mais aussi dénotatifs, prescriptifs, descriptifs, etc., chacun véhiculant avec soi des valences pragmatiques sui generis » (Lyotard, 1974, p.7). La postmodernité se caractérise ainsi par la combinaison du progrès scientifique et de la disparition de la fonction narrative. Suivant le raisonnement de Lyotard, cette combinaison, qui annule la mise en récit, et donc en perspective, de la science, conduit à la mise en place d'une anthropologie « pragmatique ». Or, cette fonction de mise en récit est reconnue comme une dimension clé de la construction du sens, pour les hommes en général dont elle contribue à construire l'identité individuelle et collective (Ricœur, 1985) et pour la sécurité en particulier (Weick, 2001 ; Hayes, Maslen, 2014) ; nous reviendrons sur cette question dans le chapitre 2. Ainsi dans la société postmoderne, le progrès scientifique ne vise plus une fin ultime atteinte au terme d'un parcours qui peut faire l'objet d'une narration, mais se trouve au service de « valences pragmatiques *sui generis* », c'est-à-dire une finalité pré-identifiée, concrète, applicable, un instrument au service de la technique. Une autre implication de cette instrumentalisation/« pragmatisation » de la raison est sa segmentation : la raison ne sert plus un grand projet commun, mais son propre projet, tel que chacun le construit en fonction de sa position au sein des mondes sociaux auxquels il appartient. Le propos résonne avec le « polythéisme des valeurs » wébérien qui pose l'équivalence des valeurs que chacun arbitre individuellement, de

[8] « Foncteur » peut avoir plusieurs définitions. Il prend ici le sens de connecteur logique, qui permet d'établir un ensemble complexe à partir de plusieurs éléments simples (Source : Larousse) : selon Lyotard, dans les métarécits, « le grand héros », « les grands périls », etc. ont pour fonction de connecter les différents états du monde articulés dans le récit.

manière pratique. Quoi que formulée de manière différente, on retrouve là l'idée présente dans la critique de la technique d'Ellul et dans la Technostructure de Galbraith d'une absence de perspective d'ensemble du fait du progrès de la technique, qui ne sert plus autre chose que des fins strictement instrumentales et finalement, elle-même. La disparition des mises en récit nous semble également constituer une implication importante du paradigme sur la rationalité et l'action humaine, un aspect sur lequel nous reviendrons au chapitre 2.

Pour conclure, le paradigme positiviste prend aujourd'hui la forme du système technique, qui construit le cadre au sein duquel se développent la société et les organisations, et qui se traduit par l'idéologie de l'ingénierie, qui structure les représentations et pratiques en vigueur. Il entraîne deux conséquences majeures au regard de notre objet. D'une part, le raisonnement qu'il met en œuvre est causal-linéaire et systématique, rendant difficile la prise en compte de la complexité pourtant inhérente désormais à la conduite des activités industrielles. D'autre part elle conduit à réifier l'individu et donc à attendre de lui qu'il se comporte comme une machine, un objectif par nature inatteignable, tout en ne tenant pas compte des besoins spécifiques qu'il peut ressentir, notamment en termes de reconnaissance, d'estime de soi, d'accomplissement, etc.[9] C'est bien la manière dont les organisations procèdent pour organiser leurs activités, laissant supposer qu'elles se construisent effectivement sur l'idéologie de l'ingénierie.

1.2 Conséquence principale du paradigme, la volonté organisationnelle de rationaliser les activités et les processus

Avant de constituer une activité à part entière des organisations, la sécurité (ou son absence) en est une émanation : les risques auxquels elles font face ne sont pas seulement exogènes, c'est-à-dire extérieurs à elles, mais aussi endogènes, c'est-à-dire issus d'elles-mêmes. De fait, la manière dont l'organisation déploie la conduite de son activité peut faire courir des dangers à ses membres et/ou à autrui. Par exemple l'activité peut être organisée de manière à favoriser les redondances, considérées comme favorables à la sécurité, ou à limiter à l'inverse le temps passé sur une partie du processus, conduisant *in fine* à l'accident. Bref la sécurité dépend en partie des

[9] Nous reviendrons sur l'ensemble de ces thèmes dans le chapitre 2.

caractéristiques internes de l'organisation, de la manière dont l'activité est structurée et dont les individus la réalisent. Nous allons maintenant revenir sur les implications du paradigme positiviste pour les organisations et la manière dont elles conduisent leurs activités. Nous allons commencer par décrire les piliers de l'organisation de l'activité dans les organisations contemporaines, la division du travail et la coordination, mises en œuvre grâce aux outils de gestion (1.2.1) puis présenterons les relations humaines qui en découlent, qui sont caractérisés par les rapports de pouvoir et de contrôle (1.2.2).

1.2.1 L'agencement organisationnel classique repose sur la division du travail et la coordination

Comme l'écrit Henry Mintzberg, « Toute activité humaine organisée – de la poterie à l'envoi d'un homme sur la lune – doit répondre à deux exigences fondamentales et contradictoires : la *division du travail* entre les différentes tâches à accomplir et la *coordination* de ces tâches pour l'accomplissement du travail. La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (Mintzberg, 1982, p.18). Le premier niveau de division du travail s'opère entre les personnes qui conçoivent les tâches, celles qui le réalisent, et celles qui contrôlent sa bonne exécution et prennent en charge la gestion de l'organisation. Cette division, le taylorisme l'a théorisée et systématisée : comme l'écrit Hatchuel, « Le taylorisme, comme doctrine, affirme que les modes opératoires d'un travail donné peuvent être « mieux » définis lorsqu'ils sont produits par des « experts » indépendants du dirigeant ou des ouvriers. (…) Une démarche taylorienne est donc un processus de production de règles et un mode de coordination par la formation d'experts prescripteurs des protocoles du travail. » (Hatchuel, 1997, p.190).

Bien que la plupart des organisations soient désormais qualifiées de « postindustrielles » (Touraine, 1969, Bell, 1976) ou de « post-tayloristes » du fait de l'importance croissante de l'information par rapport à la technique, la doctrine tayloriste (sinon les méthodes et procédés concrets s'en inspirant) semble survivre dans la plupart des organisations industrielles. Continue ainsi de prévaloir « la

dissociation et l'autonomie du processus de production par rapport au savoir-faire de l'ouvrier, la séparation du travail d'exécution et du travail de conception, la monopolisation des savoirs par l'encadrement en vue de contrôler chaque pas du processus de production » (Baronian, 2013). Comme l'écrit Baronian dans le même article, « Il faut considérer le taylorisme non comme une série de procédés mais comme un système de principes de gestion du travail en commun qui, à l'ère des technologies de l'information et de la communication, trouve des domaines d'application nouveaux » (ibid.). A cette première forme de division du travail vient s'ajouter la division fonctionnelle, issue de l'idée (également tayloriste) selon laquelle la segmentation du travail permet la spécialisation du travailleur, donc des gains de productivité. Cette division fonctionnelle peut être plus ou moins importante et induire des effets variés sur les individus et les collectifs, particulièrement en matière de capacité d'innovation et de partage/circulation de l'information (Simon, 1983). La division du travail constitue ainsi le premier principe d'agencement « rationnel », c'est-à-dire optimisant l'efficacité, d'une organisation.

Comme indiqué plus haut, le second principe est celui de coordination des activités, soit le « travail d'organisation » (Terssac, 2003) visant à faire travailler toutes les composantes de l'organisation dans une même direction. Cet enjeu de la coordination d'activités de plus en plus divisées et spécialisées dans le contexte de systèmes sociotechniques complexes constitue un enjeu à part entière, qui pourtant est souvent négligé du fait de la focalisation sur la division des tâches, sur les composantes ainsi obtenues et sur la difficulté à communiquer entre entités spécialisées (Heath, Staudenmayer, 2000). Pour citer de nouveau Mintzberg, « Cinq mécanismes de coordination paraissent suffisants pour expliquer les moyens fondamentaux par lesquels les organisations coordonnent leur travail : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des produits et la standardisation des qualifications. On peut les considérer comme les éléments fondamentaux de la structure, la colle qui maintient ensemble les parties de l'organisation. » (ibid., p.19) La coordination renvoie donc à des caractéristiques individuelles (qualifications), à des relations interindividuelles (ajustement mutuel, supervision), et à des processus organisationnels (standardisation), qui permet de faire de l'organisation un « système régulé formé des flux harmonieux de matériels, d'informations et de processus de décisions » (ibid., p.62). En dernière instance, la

coordination des activités qui garantit un déroulement fluide de l'activité se fonde sur la formation du « comportement pour en réduire la variabilité et en fin de compte pour le prédire et le contrôler » (ibd., p.99) ; apparaît ici le thème de la normalisation des comportements, sur lequel nous reviendrons dans la prochaine section (1.3.1). C'est en tout cas la coordination qui permet aux individus d'ajuster leur comportement au service des objectifs de l'organisation : comme l'écrit Simon, « La réalisation du « meilleur » résultat suppose que chacun connaît sa place dans la structure et qu'il est disposé à collaborer avec les autres » (Simon, 1983, p.96) ; « L'analyse du comportement organisé montrera que la coordination repose sur la décision de chacun de subordonner son comportement à celui des autres » (ibid., p.111). Nous allons revenir dès la prochaine section (1.2.2) sur l'impact de cet agencement organisationnel (division/coordination) sur les rapports de pouvoir, pour nous intéresser aux outils permettant sa mise en œuvre, au premier rang desquels on trouve les outils de gestion.

La gestion, définie comme « l'organisation de la meilleure utilisation des ressources financières, matérielles et humaines » (Bouyoud, Lécuyer, 1994), repose sur une vision mécaniste de l'organisation. Elle met en œuvre des méthodes rationalistes, par exemple des indicateurs, tableaux de pilotage et de reporting de l'activité, etc. permettant de garantir le contrôle de l'ensemble des processus nécessaires à la conduite de l'activité, en vue d'atteindre une finalité pratique. Caractérisées par un « souci d'objectivation » (Gaulejac (de), 2005, p.70), les méthodes de gestion, dont l'outil le plus emblématique est l'indicateur de performance, visent à objectiver, quantifier, mesurer l'activité et la performance. Or, « L'approche ultrarationnelle opère une sorte d'assèchement politique dans l'organisation, ramenée à une somme de dispositifs et décisions optimaux et raisonnables. » (Dujarier, 2012, p.143). La force de l'expression « assèchement politique » résume bien l'effet du paradigme positiviste sur les organisations : comme l'écrit Hanah Arendt (1995), « la politique repose sur un fait : la pluralité humaine » et l'activité politique consiste fondamentalement en l'action de mettre en relation les hommes, à établir du lien au sein de cette pluralité. « Assécher politiquement » l'organisation c'est donc bien en dernière instance la priver de ce qu'elle a d'humain – déni d'humanité déjà rencontré lors de la description du système technique, l'un des piliers du paradigme positiviste.

Ce premier effet pervers « d'assèchement politique » s'accompagne d'un second, qui consiste à faire en sorte que ce qui ne peut pas être calculé tend à être progressivement

écarté comme critère de valeur (Gaulejac (de), ibid. ou Power, 2005). Ainsi d'une manière générale « on est dans une perspective plus normative qu'explicative, plus adaptive que compréhensive. » (Gaulejac (de), ibid., p.74). La fonction normative – et normalisante – des outils de gestion les classent donc clairement du côté de l'ingénierie, en l'occurrence sociale, qui doit permettre de formaliser les comportements individuels pour en réduire l'incertitude et les mettre au service de l'organisation. La normalisation des comportements doit ainsi permettre d'optimiser la performance individuelle et collective : « toutes les technologies modernes contribuent à opérer une rupture, à faire gagner du terrain aux processus de communication et de gestion rationnelle. Nous entrons désormais dans une autre logique industrielle, celle du « performant » » (Russ, 2004, pp.142-143). La performance offre elle-même un moyen d'atteindre l'efficience, qui « signifie tout simplement prendre le chemin le plus court, le moyen le moins coûteux, pour atteindre l'objectif désiré » (Simon, 1983, p.15). L'efficience constitue le principe au cœur des actions mises en œuvre par les organisations pour atteindre leurs objectifs qui se sont diversifiés dans le contexte postindustriel (Peaucelle, 2000, p.2), la sécurité constituant seulement un objectif parmi d'autres. Ainsi l'efficience ne vise plus uniquement la croissance, mais une variété d'objectifs simultanés de nature différente et d'importance comparable, faisant émerger la nécessité d'opérer des arbitrages parmi lesquels la sécurité se trouve souvent en balance.

Pour conclure, les organisations contemporaines se fondent sur une division verticale (hiérarchique) et horizontale (fonctionnelle) du travail qui s'apparente à une segmentation de l'activité, laquelle peut être à la fois favorable (grâce à la spécialisation) et défavorable (perte en ligne d'information, réduction de la créativité) à la sécurité ; le travail conduit dans les unités divisées fait l'objet d'un travail d'organisation spécifique, la coordination, qui permet de normaliser les comportements individuels et collectifs et qui se fonde sur des outils techniques de gestion ; cette normalisation doit enfin permettre d'optimiser la performance individuelle et collective. Il s'agit bien d'une expression concrète de la vision réifiée de l'individu induite par l'idéologie de l'ingénierie, que l'on retrouve également dans les relations interindividuelles mises en place par les organisations.

1.2.2 Relations interindividuelles : rapports de pouvoir et contrôle

Division du travail et coordination, mises en œuvre grâce aux outils de gestion, exigent la mise en place de relations de subordination. Au niveau collectif « cette action organisationnelle préméditée dépend en premier lieu de la subordination des différentes parties de l'organisation. C'est toujours la réalisation de cette subordination, dont la variabilité est continuellement marquée par une dialectique de pouvoir et de résistance, qui se situe au cœur de toute action collective organisationnelle. » (Clegg, in Chanlat (dir.), 1990, p.664). Au niveau individuel, « L'analyse du comportement organisé montrera que la coordination repose sur la décision de chacun de subordonner son comportement à celui des autres. » (Simon, 1983, p.111).

Comme l'indique Simon, la subordination relève d'une décision et doit donc faire l'objet d'un consentement qui peut être plus ou moins volontaire, mais reste indispensable. La possibilité de coordonner des activités divisées au sein d'une organisation dépend donc des relations de pouvoir qui la traversent. Avec Crozier et Friedberg, on peut définir les relations de pouvoir comme « le résultat toujours contingent de la mobilisation par les acteurs des sources d'incertitudes pertinentes qu'ils contrôlent dans une structure de jeu donné, pour leurs relations et tractations avec les autres participants à ce jeu. C'est donc une relation qui, en tant que médiation spécifique et autonome des objectifs divergents des acteurs, est toujours liée à une structure de jeu » ; « Le pouvoir est donc une relation, et non pas un attribut des acteurs. Il ne peut se manifester – et donc devenir contraignant pour l'une des parties en présence – que par sa mise en œuvre par plusieurs acteurs dépendants les uns des autres dans l'accomplissement d'un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels. (…) c'est une relation d'échange, de négociation dans laquelle deux personnes au moins sont engagées. » (Crozier, Friedberg, 1977, pp.30 et 64)

Dans la perspective de la présente recherche, trois éléments de cette définition du pouvoir méritent une attention particulière. Il s'agit en premier lieu de sa dimension relationnelle : le pouvoir est une relation, non une substance ou un statut qu'une personne détient. A ce titre il peut toujours être gagné ou perdu et alimente par conséquent la tension dynamique entre acteurs individuels et collectifs, donc *in fine* l'instabilité (donc l'incertitude) organisationnelle. Ce point soulève deux enjeux, d'une part celui des formes que prend la relation de pouvoir pour s'exercer (et se

contester), d'autre part celle de la prise en charge de l'instabilité par l'organisation. Le deuxième aspect repose sur la dimension contraignante du pouvoir. En effet, subordination n'implique pas adhésion, ce qui peut entraîner des conséquences – volontaires ou involontaires – sur la mise en œuvre d'une action : comme l'écrit Simon, « Quoi qu'il en soit, si l'on veut recourir à l'autorité au-delà d'un certain seuil, que l'on peut décrire comme la « zone de consentement » d'un subordonné, la désobéissance s'ensuivra. » (Simon, ibid., p.12). Cette définition introduit enfin la notion d'incertitude, dont la gestion constitue un enjeu majeur pour les organisations et tout particulièrement pour la préservation de la sécurité, fondée sur la maîtrise de risques par nature incertains (Kermisch, 2011). En tout état de cause le pouvoir constitue un enjeu clé pour la sécurité. Souvent pensé à travers la question des arbitrages (Hollnagel *et al*., 2006) il en pose également bien d'autres, notamment celle du lien avec le pouvoir symbolique et les aspects culturels de la sécurité (Antonsen, 2009).

Aborder l'exercice du pouvoir en organisation conduit à mentionner la question des règles. En effet pour Friedberg, pouvoir et règle constituent les deux faces d'un même phénomène d'organisation. Les deux faces sont indissociables, l'absence de règles faisant du pouvoir une coquille vide et l'exercice du pouvoir étant générateur de règles (Friedberg, 1993). Certes le pouvoir ne découle pas uniquement de la règle, mais peut aussi être le fruit de la maîtrise d'une compétence particulière, de relations à l'environnement ou de la maîtrise de canaux d'information (Crozier, Friedberg, 1977). Pouvoir et règle jouent cependant bien un rôle clé dans les organisations, dans la mesure où ils s'articulent en un « système d'actions et d'interactions durables qui est une régulation sociale, qui ordonne l'action, fixe les contraintes ». La théorie de la régulation sociale renvoie à la construction du « système social conformément aux attentes des acteurs et aux ressources dont ils disposent pour se faire entendre : la place des régulations sociales dans la construction des systèmes reste essentielle, dans la mesure où ces régulations fondent l'échange social et construisent le système de valeurs. (…) La notion de régulation sociale permet d'expliquer la manière dont les individus réagissent à ces contraintes, interprètent la situation, inventent des cadres cognitifs pour trouver le sens de l'action, se mobilisent et s'affrontent sur des jugements à propos de l'efficacité de tel ou tel mode d'organisation » (Terssac (de), 2003, p.15). La théorie de la régulation sociale apparaît dans cette perspective comme

un enjeu de régulation des rapports de pouvoir mais aussi d'élaboration des règles du travail dit « réel » de l'activité (Gaudart, Falzon, 2011).

Les organisations reposent donc sur des relations dynamiques de pouvoir qui permettent d'élaborer de manière continue les règles formelles et informelles régissant la conduite de l'activité. Bien que toutes les parties prenantes disposent toujours d'une forme de pouvoir et de marges de manœuvre pour négocier et participer à la relation, ce rapport reste déséquilibré (Crozier, Friedberg, ibid.). Au sein des organisations, l'exercice du pouvoir formel passe principalement par le statut hiérarchique et est donc d'abord exercé par les cadres, terme que l'on utilisera de manière interchangeable dans la thèse avec celui de « manager » : si en théorie « les managers se distinguent en fait des cadres selon une opposition qui est celle de l'intuition créatrice versus la froide rationalité calculatrice et gestionnaire » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.123), la distinction semble peu signifiante pour notre objet de recherche. On définit alors « manager » à la suite de Mintzberg comme « toute personne qui a la responsabilité d'une organisation formelle ou d'une de ses sous-unités. Il est investi d'une autorité formelle sur sa propre unité, et ceci conduit à ses deux objectifs fondamentaux. D'abord, le cadre doit faire en sorte que son organisation produise de façon efficace les biens ou services qui lui sont spécifiques. (…) Ensuite, le cadre doit faire en sorte que l'organisation serve les objectifs des personnes qui la contrôlent (les « sources d'influence ») » (Mintzberg, ibid., p.180). Pour Mintzberg, les managers se trouvent au cœur des organisations contemporaines qui seraient organisées « en trois cercles, avec le manager au centre, l'organisation au-dessous, et le monde autour. Dans le premier cercle, on dirige l'information ; dans le deuxième cercle, on dirige les personnes ; dans le troisième cercle, on dirige l'action. » (Mintzberg in Cabin (dir.), 1999, p.96).

Nous reviendrons par la suite (chapitres 3 et 4) sur le rôle que peut jouer un manager au sein d'une équipe pour souligner ici uniquement l'aspect qui nous intéresse à ce stade, la fonction de contrôle. On peut définir très largement le contrôle managérial comme « toute activité qui consiste à suivre, à vérifier et à évaluer le degré de conformité des actions entreprises ou réalisées par rapport aux prévisions et aux programmes, en vue de combler les écarts et d'apporter les corrections nécessaires » (Aktouf, 1994, p.161). Le manager a ainsi en charge la mise en œuvre et le contrôle du bon déroulement de l'activité, qu'il l'ait déterminée lui-même ou reçue d'un tiers.

Cela le place dans une situation ambivalente, puisque tout en détenant un pouvoir sur des équipes qu'il est en position de contrôler, il est également dépendant d'elles et de leur capacité/volonté à mener à bien les activités. Le contrôle peut s'exercer de manière traditionnelle, sous la forme explicite du contrôle disciplinaire que décrit en particulier Michel Foucault (1975). Mais cette forme semble progressivement remplacée par une autre, moins explicite et formelle, passant par l'intériorisation du contrôle par des salariés répondant à des injonctions d'excellence (Aubert, Gaulejac (de), 1991), voire d'atteinte d'un idéal : comme l'écrit Anne-Marie Dujarier, « La prescription du travail est idéale, et donc hors de portée de l'action possible. Ce constat est vieux comme l'invention du taylorisme. Ce qui est nouveau en revanche, c'est que les dispositifs de contrôle tels que la traçabilité, les méthodes d'évaluation, la juridiciarisation des relations de service… la rendent « vraiment » exigible, sous peine de sanction » (ibid., p.4). Ces chercheurs rejoignent ainsi Boltanski et Chiapello qui écrivaient dès 1999 qu'« Il n'existe pas une infinité de solutions pour « contrôler l'incontrôlable » : la seule est, en fait, que les personnes *s'autocontrôlent* – ce qui consiste à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels vers l'intériorité des personnes » (Boltanski, Chiapello, ibid., p.125). La combinaison de l'autocontrôle et du contrôle managérial au sein des organisations renvoie d'ailleurs à une forme inédite qui n'est pas sans rappeler le biopouvoir foucaldien (Foucault, 1975), a fortiori dans le contexte de la sécurité, qui repose en partie sur le contrôle des corps (notamment par les équipements) et des gestes (notamment par la procédure) des individus. La sécurité, pour laquelle le contrôle joue un rôle d'autant plus prégnant que « Prescription et contrôle visent la suppression, voire l'extermination du risque sous toutes ses formes » (Dujarier, ibid., p.117).

Pour résumer, la réalisation du travail est sous-tendue par des rapports de pouvoir et des formes de contrôle social qui réduisent l'incertitude, stabilisent les organisations, et les rendent particulièrement adaptées aux enjeux de sécurité. Ces formes de contrôle, principalement mises en œuvre par les managers, reposent de plus en plus sur des injonctions que les individus intériorisent progressivement et relèvent ainsi d'une logique d'autocontrôle, mais aussi d'hétéronomie : ce ne sont pas les individus qui se sont donnés à eux-mêmes ces règles une fois pesé leur bien-fondé, mais bien des règles imposées, reconnues comme telles, qui sont intégrées comme une injonction – c'est-à-dire une obligation assortie d'une menace en cas de non-respect.

La question de l'autonomie / hétéronomie des règles est dotée d'une importance cruciale dans la perspective de la sécurité et nous y reviendrons tout au long de la thèse, notamment au chapitre 2. En tout état de cause, cette intériorisation des contraintes apparaît comme un mécanisme souvent à l'œuvre au sein des organisations. De la même manière que la pensée de l'ingénierie se traduit dans les processus organisationnels et la volonté de contrôle des organisations, elle se reflète dans la manière dont le risque est perçu, c'est-à-dire comme un phénomène objectivable, quantifiable et maîtrisable.

1.3 Le risque est avant tout perçu comme un objet quantifiable et maîtrisable

Sous l'influence du paradigme positiviste et de l'ingénierie, les processus et relations humaines mises en place au sein des organisations sont caractérisés par le contrôle dont elles font l'objet. Cette volonté de contrôle (et croyance dans la possibilité de contrôler) des risques s'exprime dans la vision classique des risques qu'en ont les organisations, et dans les premières démarches de maîtrise dont ils ont fait l'objet. C'est la raison pour laquelle les risques, considérés comme accessibles à une connaissance scientifique positive, sont principalement pris en charge par des experts (1.3.1), et que les outils déployés pour les maîtriser sont de nature principalement quantitative (1.3.2).

1.3.1 Le risque, objet de connaissance scientifique et d'expertise

Désormais « Les situations d'exposition au risque ne sont plus cantonnées au lieu de leur apparition – l'usine. En raison de leur structure, c'est la vie sur cette terre que les risques menacent, et ce dans toutes ses formes » (Beck, op. cit., p.40). Combiné à l'ampleur des dégâts qu'ils sont susceptibles d'entraîner, le fait que les risques industriels contemporains dépassent le périmètre de l'individu ou de l'organisation à l'origine de sa survenue les rendent inacceptables aux yeux des populations civiles. Cette intolérance croissante au risque apparaît d'ailleurs comme un paradoxe puisque les populations, en tout cas celles des pays industrialisés qui expriment la plus forte intolérance au risque, sont plus sûres que jamais : comme l'écrit Kirchsteiger, *"Today's richest, long-lived, best-protected, most resourceful civilization is on itw*

way to becoming the most frightened and cultivates the vision of a zero-risk society." (Kirchsteiger, 2005, p.32).

« Ressenti comme un accident que l'homme peut prévenir », le risque renvoie à la « capacité d'anticiper ce qui pourrait se produire dans l'avenir afin d'opérer des choix entre diverses alternatives » (Kermisch, ibid., pp.6-7), ce qui renvoie déjà au paradigme de l'ingénierie et à la croyance qu'il entretient dans la possibilité de contrôler l'environnement. Puisque il est possible de prévenir le risque, il est de la responsabilité des organisations et personnes compétentes d'assurer cette prévention. C'est d'ailleurs le propos de Pécaud pour qui « Si dorénavant nous sommes en grande partie convaincus que le « risque zéro » relève d'une utopie, cette conviction alimente une autre certitude : la prévention des risques s'impose come un impératif politique et moral. Elle constitue désormais notre horizon politique et la source principale de la justification de nos actions. » (Pécaud, op. cit., p.39). C'est également ce que suggère Hopkins, pour qui *"we live in a society in which risks are more controllable than ever ; hence the increasing demand that they be controlled"* (Hopkins, 2005, p.xi). Dans cette perspective, la société du risque semble moins caractérisée par l'omniprésence ou la nouvelle échelle des risques que par son attitude à l'égard des dangers, les risques étant constitués en grande partie par les représentations dont ils font l'objet et l'attitude individuelle et collective à leur égard.

Dans ce contexte d'intolérance sociétale au risque, la science et les experts jouent un rôle de premier plan. Comme l'écrivent Isabelle Berrebi-Hoffmann et Michel Lallement, « peu de mondes sociaux échappent aujourd'hui aux experts. Parmi eux, les consultants, évaluateurs et scientifiques des risques, tels que nous les avons précédemment définis, occupent une place prépondérante. » (Berrebi-Hoffmann, Lallement, 2009, p.5). De fait la création au sein des organisations des fonctions de « préventeurs » (cf. Zawieja, Guarnieri, 2014), « d'ingénieurs sécurité », « responsables Qualité, Sécurité, Environnement » (QSE), et de services dédiés aux questions de sécurité industrielle et/ou professionnelle, confirme la canalisation des enjeux de sécurité par des experts. Pour Claude Gilbert, cette proximité entre les experts et le risque s'enracine dans les risques majeurs : « Avec les « risques majeurs » s'est vite posée la question de la connaissance de « risques », qui s'apparentaient déjà largement à des menaces et donc, celle de l'expertise technique et scientifique. » (Gilbert, 2005). La science n'a cependant pas toutes les réponses, en

particulier pour éclairer l'incertitude, ce qui peut placer les experts en position ambigüe. Ainsi pour Philippe Roqueplo (1997), l'expertise doit mener à la décision et donc trouver les voies de l'action, nonobstant des fondements scientifiques fragiles. Dès lors bien qu'elle prenne naissance dans la connaissance scientifique spécialisée, l'expertise peut être amenée à s'en détacher pour s'opérationnaliser dans une décision en situation d'incertitude. C'est alors l'argumentation, donc la rationalité procédurale, qui prend le relai. Les experts sont donc largement mobilisés sur les sujets liés à la maîtrise des risques et globalement par tous les pans de la société afin de reproduire, maintenir et superviser les experts (Selinger, Crease, 2006, p.1). D'ailleurs si l'on aborde l'expert à travers son activité comme le fait par exemple Jean-Yves Trépos, qui parle de « situations d'expertise », on voit qu'il se caractérise avant tout par le jugement qu'il profère sur un sujet particulier, jugement argumenté et outillé, construit sur une connaissance spécialisée, technique et/ou scientifique (Trépos, 1996).

Pourtant le rôle des experts, comme le laisse deviner leur rapport ambigu à la connaissance scientifique, ne va pas de soi et mérite d'être questionné. En particulier, est-il légitime de procéder, au travers de l'expert, à ce qui s'apparente à une délégation de la capacité à raisonner et à éclairer des décisions sur des sujets d'intérêt collectif ? Le cas échéant, l'expertise telle qu'elle se pratique aujourd'hui constitue-t-elle une réponse adaptée ? Ce questionnement étant connexe à la présente recherche nous ne l'explorerons pas plus avant et adoptons ici une définition simple et consensuelle de l'expert, comme « celui qui sait, dans un champ délimité de la connaissance » (Gilbert, 2009). Il mérite cependant d'être mentionné, d'autant qu'il offre une illustration de l'ambivalence de la technique, qui se reflète dans l'ambigüité du rôle de l'expert : de même que la technique n'est par elle-même ni bonne ni mauvaise, la connaissance de l'expert n'est pas la source d'une bonne ou mauvaise décision, elle éclaire simplement une situation à la lumière d'une connaissance spécialisée.

En résumé la figure de l'expert, en se situant à la confluence de la connaissance et de la procédure, plaçant la spécialisation technique et la rationalité procédurale au cœur de son activité, apparaît bien emblématique du paradigme positiviste et du rapport que les organisations contemporaines entretiennent avec la sécurité. De même si le risque constitue un objet privilégié d'expertise c'est bien parce qu'il est abordé comme un objet accessible via des connaissances spécialisées et pouvant être mis sous contrôle grâce à un savoir-faire technique. En tant que tel, il a d'abord été pris en charge par les

méthodes les plus classiques des sciences positives, la classification et la quantification.

1.3.2 Le « Quantified Risk Assessment » au fondement de la maîtrise des risques

Dans le contexte contemporain il est donc attendu des organisations qu'elles contrôlent les risques engendrés par la conduite de leurs activités et tout particulièrement par les technologies qu'elles mettent en œuvre. Elles recourent pour cela à des experts et d'une manière générale aux méthodes qui leur sont les plus familières et qui relèvent de l'ingénierie, c'est-à-dire l'analyse/segmentation, la classification et la conception d'actions visant à répondre aux classes de risques ainsi identifiées.

Pour citer de nouveau Dominique Pécaud, « le découpage juridico-rationnel des différents risques contribue à renforcer la distinction de nos pratiques de prévention, à les justifier dans tel contexte, à les dénoncer dans tel autre. Parallèlement, dans sa version actuelle, la prévention des risques mobilise des connaissances scientifiques (…). Elle provoque la mise en œuvre d'une multitude d'actions présentées comme valables du fait de la légitimité que possède la connaissance qui les inspire. Ces actions de prévention semblent mécaniquement déduites de cette connaissance. » (Pécaud, op.cit., p.2) Dans cette perspective, les tentatives pour maîtriser les risques passent d'abord par des méthodes probabilistes et statistiques, visant à anticiper les risques pour les maîtriser. Cette démarche est à la source du courant nommé « *Quantified Risk Assessment* » (QRA), parfois également appelée *Probabilistic Risk Analysis* (PRA). Comme son nom l'indique, elle vise à quantifier le risque pour déterminer les seuils acceptables, les facteurs de risques à traiter en priorité et d'une manière générale, à construire des politiques de maîtrise des risques, y compris des politiques publiques. En atteste le grand nombre de politiques publiques construites sur ces fondements (Bedford, Cook, 2001), comme par exemple la directive européenne Seveso relative au risque chimique (Pasman, Reniers, 2014).

La confiance accordée au QRA par une partie au moins de la communauté des chercheurs est grande, comme en témoignent ces propos de Pasman et Reniers, pour qui *" It is safe to say though that the number of accidents would have been much larger without the development of process safety engineering"* (Pasman, Reniers,

ibid.). Pour ce courant, *"Uncertainty is that which disappears when we become certain. (...) In practical scientific and engineering contexts, certainty is achieved through observation, and uncertainty is that which is removed by observation. (...) To be studied quantitatively, uncertainty must be provided with a mathematical "representation." "* (Bedford, Cook, 2001, pp.19-20). Dans la même logique, Nancy Leveson estime que pour parvenir à faire face à la complexité des systèmes sociotechniques et de l'environnement, *" the solution lies in creating approaches to safety based on modern systems thinking and systems theory (...) rooted in system engineering ideas developed after World War II."* (Leveson, 2011, XVIII).

Dans les deux cas, l'ancrage du côté de l'ingénierie et des méthodes des sciences positives telles que les probabilités et l'observation est revendiqué comme le meilleur moyen d'appréhender et de maîtriser les risques. Cette approche fonde l'essentiel des dispositifs organisationnels de maîtrise des risques actuellement mis en œuvre. On trouve donc au premier chef les méthodes quantifiantes : elles peuvent être probabilistes et chercher à évaluer la fréquence et la gravité potentielles d'un accident afin d'éclairer les décisions de l'organisation en matière d'investissement, maintenance, formation, etc. Elles peuvent également quantifier la performance en matière de sécurité (« taux de fréquence », « taux de gravité », nombre d'actions de prévention menées, etc.) et s'inscrire dans une démarche de pilotage de la sécurité par les indicateurs. D'autres méthodes moins évidemment positivistes telles que les modèles en « arbres » (Reason, 1990), utilisés pour analyser prospectivement ou rétrospectivement des chaînes d'événements conduisant à des événements indésirables, sont clairement inscrites du côté du raisonnement causal-linéaire. Il en va de même pour les dispositifs dits de « Retour d'Expérience » (REX), qui visent à établir un consensus et à objectiver les conditions d'apparition et le déroulement d'un événement indésirable. Les organisations cherchent souvent à consolider les enseignements tirés des REX dans une démarche plus ou moins formelle « d'apprentissage organisationnel » (Senge, 1990 ; March, 1991 ; Nonaka & Takeuchi, 1997 ; Argyris, Schön, 2001) qui là encore peuvent être considérées comme relevant d'une volonté normative d'harmonisation des savoirs et expériences individuels et collectifs, au service de l'efficacité : comme l'écrit Armand Hatchuel, « L'apprentissage collectif n'est le fait des entreprises que dans la mesure où celles-ci

sont le théâtre de schémas de rationalisation mobilisateurs, qui sont par nature à la fois des « attracteurs » et des paris collectifs. » (Hatchuel, 1997, p.204).

Pour résumer, cette approche de la sécurité se fonde sur deux éléments, la connaissance du risque en tant que phénomène objectif d'une part, la conception de techniques permettant de le maîtriser d'autre part. On le voit, dans un cas comme dans l'autre, le postulat est que le risque peut être proactivement identifié et géré. On retrouve également la notion de contrôle (des processus de l'organisation mais aussi des phénomènes de l'environnement pouvant être porteurs de danger) évoquée comme l'une des caractéristiques du paradigme de l'ingénierie. Cette approche du contrôle est particulièrement claire sous la plume de Rassmussen, l'un des pionniers du QRA, pour qui *"Injuries, contamination of environment, and loss of investment all depend on loss of control of physical processes capable of injuring people or damaging property. (...) Safety, then, depends on the control of work processes so as to avoid accidental side effects causing harm to people, environment, or investment"* (Rassmussen, 1997, p.184). Cette première approche de la sécurité apparaît emblématique de l'idéologie de l'ingénierie, dans le sens où elle affiche sa croyance dans la capacité de la technologie à maîtriser les risques, que ce soit grâce à un savoir spécialisé porté par des experts ou à des techniques de quantification permettant de prendre des décisions. La prégnance de la notion de contrôle constitue une autre marque de cette idéologie. Pour cette raison, nous utiliserons désormais l'expression « maîtrise des risques » pour désigner cette première approche de la sécurité, afin de réserver l'utilisation du terme « sécurité » aux approches axées non plus sur le contrôle techniques de segments du monde mais sur une approche globale du travail et de l'activité, intégrant la spécificité humaine – nous y reviendrons dans la troisième section de ce chapitre.

Pour conclure, avec l'approche objectivée des risques, les organisations considèrent connaître suffisamment bien leur activité, leur environnement, et les risques associés, pour pouvoir concevoir des barrières opérationnelles telles que des procédures, barrières techniques, formations, etc., permettant une maîtrise efficace des risques, ce que la recherche tend à démentir – nous y reviendrons dans la prochaine section de ce chapitre lorsque nous aborderons, en particulier, les aspects cognitifs de la perception des risques.

Conclusion partielle

Cette première section nous a permis de présenter ce que nous avons appelé le paradigme positiviste, soit la structure inconsciente, composée d'un mode de raisonnement et d'un ensemble de présupposés sur la réalité, qui s'actualise aujourd'hui dans l'idéologie de l'ingénierie et sous-tend le fonctionnement des organisations contemporaines et leurs approches de la sécurité.

Or une telle approche de la sécurité – par le positivisme et l'ingénierie – apparait en contradiction non seulement avec les enjeux de sécurité identifiés dans la réalité mais aussi, plus profondément, avec la nature humaine. On pense au raisonnement causal-linéaire, qui ne permet pas de raisonner sur les situations complexes ; à l'hétéronomie de l'activité, des règles et de la rationalité, qui rend impensable l'autonomie et donc la prise d'initiative nécessaires à la réalisation de l'activité ; à la réification de l'humain et à la normalisation attendue des comportements qui relève d'une utopie (ou plutôt, d'une dystopie) et interdit nécessairement l'atteinte des objectifs de l'organisation, tout en générant des incompréhensions et des frustrations aux conséquences souvent très concrètes. Nous reviendrons sur ces aspects dans le reste de la thèse. En attendant, nous allons consacrer la prochaine section à décrire la manière dont les organisations intègrent l'humain dans la gestion de la sécurité.

2. L'humain, un facteur avant tout

Le questionnement au cœur de la thèse vise à cerner les raisons pour lesquelles la dimension spécifiquement humaine de l'action est peu intégrée dans les démarches des organisations travaillant à préserver la sécurité. Notre hypothèse en réponse à cette question est que le paradigme positiviste et la pensée de l'ingénierie imprègnent toutes les démarches actuelles, y compris celles se focalisant sur l'humain, et empêchent la prise en compte de son humanité.

Dans cette partie nous allons donc nous pencher sur ce que le positivisme « fait » à l'humain dans l'organisation, la manière dont l'humain est intégré dans la conduite des activités et la préservation de la sécurité. Dans notre hypothèse, quel que soit l'accent mis sur le rôle de l'humain il n'est que peu pris en compte dans sa spécificité, contribuant pour une bonne part à expliquer les difficultés actuelles de la sécurité. Pour étayer notre propos, nous allons commencer par montrer la manière dont les

organisations cherchent d'abord, par défaut, à contrôler les individus et à leur imposer un modèle de rationalité instrumentale idéale, copié sur la rationalité positive (2.1). Dans une deuxième section nous nous pencherons sur l'humain considéré comme facteur (2.2), avant d'aborder les approches culturalistes de la sécurité qui, en apparence les plus éloignées du paradigme, semblent malgré tout y rester ancrées (2.3).

2.1 L'individu en organisation, un objet de contrôle

Du point de vue du rôle réservé à l'individu dans les organisations, le paradigme positiviste se traduit de deux manières principales. Il passe d'abord par la construction d'un idéal de rationalité technique instrumentale (2.1.1), matérialisée par une injonction[10] à se montrer « compétent » (2.1.2). Ces deux aspects renvoient au thème déjà abordé de la normalisation des comportements et notamment à la réduction de l'incertitude associée aux comportements individuels, considérée comme un facteur de risque.

2.1.1 La rationalité instrumentale, idéal de l'organisation

Comme l'écrit Omar Aktouf, « que ce soit sous la vision taylorienne ou sous celle du mouvement des relations humaines, l'employé est une forme particulière d'instrument à rentabiliser, un des facteurs de production qui doit « donner son maximum » (Aktouf, ibid., p.22). Les démarches visant à optimiser la performance de l'individu en organisation peuvent être regroupées sous l'expression « ingénierie sociale ». L'ingénierie sociale vise à favoriser la mobilisation par les individus des moyens les plus adéquats pour atteindre des objectifs prédéterminés, c'est-à-dire réalisent des actions rationnelles orientées en finalité (Weber, 2003). Une telle démarche apparaît conforme à la relation instrumentale qu'instaure le paradigme positiviste avec les phénomènes du monde. Les organisations contemporaines cherchent donc à déclencher chez leurs membres des comportements régis par une visée instrumentale,

[10] L'injonction renvoie à l' « ordre, commandement précis, non discutable, qui doit être obligatoirement exécuté et qui est souvent accompagné de menaces de sanctions » (CNRTL). Il s'agit donc d'un ordre d'une nature encore plus impérieuse en raison de la menace qui est d'emblée intégrée. Pour un travail approfondi sur le concept d'injonction, cf. Agulhon, Pécaud, Guarnieri, 2014.

dans le cadre d'une rationalité devant mener mécaniquement d'une situation A à une situation B par le moyen le mieux adapté, le plus efficient.

Pour ce faire, l'organisation place les individus face à des injonctions extrêmement exigeantes, voire contradictoires (Aubert, Gaulejac (de), op.cit.). Ces injonctions prennent la forme d'une invitation à adopter des comportements rationnels, « rationnel » désignant non un absolu mais la conformité à la norme construite par l'organisation – il est en effet désormais largement établi que la rationalité ne saurait être ni parfaite ni idéale, mais « limitée » par l'information disponible et la capacité à la traiter (Simon, 1983). Les organisations contemporaines se caractérisant comme on l'a vu par la division de l'activité et le caractère hétéronome des règles la régissant, c'est bien à une rationalité elle aussi hétéronome qu'on demande aux individus de se soumettre. Comme l'écrivent Crozier et Friedberg, « L'acteur n'existe pas en dehors du système qui définit la liberté qui est la sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. » (Crozier, Friedberg, 1977, p.11). Et d'ajouter plus loin que « l'homme est le prisonnier des moyens organisationnels qu'il doit employer pour agir, et ces moyens ont une force d'inertie considérable et lui échappent d'autant plus qu'il ne les comprend ni ne les respecte. » (Crozier, Friedberg, 1977, p.350). Pour Crozier et Friedberg, il est donc clair que les individus se trouvent contraints par les organisations jusque dans leur rationalité, idée déjà rencontrée chez Aubert, de Gaulejac, Dujarier, etc.

Les organisations posent ainsi en modèle une rationalité idéale. Cette rationalité idéale renvoie essentiellement à la rationalité cartésienne, fondée sur les préceptes d'évidence, de causalité, d'exhaustivité et de réductionnisme (Lyotard, 1994), mise en œuvre grâce à des capacités d'analyse et de déduction, visant une vérité du raisonnement et de son résultat. Cependant une telle vision de la rationalité se confronte à deux problèmes principaux. D'une part, elle fonde le principe de règles de travail abstraites applicables en toute situation (préceptes d'évidence et d'exhaustivité), une approche dont le caractère inadapté est largement établi. D'autre part, elle affirme la pertinence de raisonnements analytiques réductionnistes causaux (préceptes de causalité et de réductionnisme), peu adaptés à des situations complexes.

Appliquée à la sécurité, cette critique rejoint celle de Terssac et Mignard lorsqu'ils écrivent que « de dispositif hétéronome, le travail d'appropriation permet de le transformer en une disposition autonome car c'est bien le sujet qui décide de mobiliser

la règle pour l'inscrire dans son action et de la transformer en « règle à soi », « cette appropriation suppose que les « règles pour tous » deviennent des « règles à soi », que l'appropriation personnalise cette contrainte pour en faire une ressource et la fasse entrer dans la singularité du sujet qui les considère alors comme sienne, produite par soi-même et pour soi-même. » (Terssac (de), Mignard, 2011, pp.119 et 123). La rationalité « classique », substantive, recherchée par les organisations semble ainsi inadaptée à la gestion des situations de travail réel aussi bien dans sa forme (principe d'hétéronomie et injonctions paradoxales) que sur le fond. C'est d'ailleurs bien le propos de Simon lorsqu'il développe le concept de rationalité procédurale, selon lequel « Un comportement est procéduralement rationnel lorsqu'il est le résultat d'une délibération appropriée. Cette rationalité procédurale dépend du raisonnement qui l'engendre (Simon, 1982, vol. II, p.476), rationalité procédurale qui se rapproche selon Jean-Louis Le Moigne (1994) de la *métis* aristotélicienne, « l'intelligence rusée » et de l'*ingenium*, « l'intelligence de la raison », de Vico ; nous reviendrons sur les caractéristiques de ces modes de raisonnement dans le chapitre 2 de la thèse pour souligner simplement à ce stade l'inadéquation de la rationalité classique mise en œuvre par les organisations.

Lorsque l'on aborde la rationalité en organisation il est difficile de faire l'impasse sur la question de la décision, qui joue un rôle clé dans la sécurité pensée comme maîtrise des risques. Les situations à risque étant caractérisées par l'incertitude, ce que les organisations cherchent à assurer c'est la capacité des individus, dans ces situations, à tenir le raisonnement qui permettra de prendre la décision optimale au vu de leurs objectifs : comme l'écrit Simon « Un grand nombre de comportements, en particulier le comportement de l'individu au sein d'une organisation administrative, sont intentionnels, c'est-à-dire tournés vers des buts ou des objectifs. Cette intentionnalité opère une « intégration » dans le modèle de comportement, intégration en l'absence de laquelle l'administration n'aurait aucun sens. Si administrer consiste à « faire faire les choses » par des groupes d'individus, l'« intention » est le principal critère qui entre en ligne de compte pour déterminer ce qu'il faut faire. Les décisions infimes qui gouvernent les actions spécifiques sont inévitablement des applications plus vastes relatives à l'objectif et à la méthode. » (pp.5-6) Dans cette perspective, faire en sorte que les individus mettent en œuvre une rationalité particulière exige d'une part qu'ils se soient appropriés les objectifs et intentions que cette rationalité vise à atteindre,

d'autre part, qu'ils aient intégré et soient à même d'articuler en un raisonnement les règles et procédures permettant de réaliser l'intention : pour Simon, « Le concept d'intentionnalité comporte l'idée d'une hiérarchie des décisions, chaque échelon de la hiérarchie devant mettre en œuvre des projets définis par l'échelon immédiatement supérieur. Le comportement est intentionnel dans la mesure où il est guidé par des buts ou des objectifs généraux ; il est rationnel dans la mesure où il choisit des alternatives favorables à la réalisation des objectifs précédemment choisis » (ibid., p.7). Cette question de l'intention semble particulièrement importante en matière de sécurité, les situations de risques étant caractérisées par l'incertitude (de la survenue du risque) : un objectif concurrent (productivité, moindre pénibilité…) est toujours susceptible de l'emporter.

Or, la définition de l'intention renvoie à une « Disposition d'esprit, mouvement intérieur par lequel une personne se propose, plus ou moins consciemment et plus ou moins fermement, d'atteindre ou d'essayer d'atteindre un but déterminé, indépendamment de sa réalisation, qui peut être incertaine, ou des conditions qui peuvent ne pas être précisées. » (CNRTL). On peut alors s'interroger sur la possibilité pour les individus de développer une « disposition d'esprit, mouvement intérieur » par le biais contraignant des relations de pouvoir, du contrôle managérial et de l'intériorisation de comportements formalisés, moyens dont on a vu qu'ils sont les principaux mis en œuvre par les organisations contemporaines ; et par conséquent, sur l'adéquation entre ces moyens et l'atteinte des objectifs des organisations – finalement, leur rationalité. Nous voici de nouveau renvoyés à la possibilité d'une « irrationalité de grande ampleur » dans les processus organisationnels. Il en va de même pour la notion de compétence individuelle, qui remplace celle de qualification et semble s'imposer progressivement dans les organisations.

2.1.2 La compétence individuelle, solution à l'injonction paradoxale obéissance/autonomie

Comme le note Xavier Greffe préfaçant la version française d'*Administration et processus de décision* (Simon, 1983) « les exécutants sont, chacun à leur manière, des centres de décision, en aucun cas, pour reprendre une opération consacrée, des « paramètres bureaucratiques décentralisés ». Même lorsque les tâches apparaissent

relativement répétitives et banalisées, il subsiste des marges de discrétion ou d'interprétation qui peuvent se transformer en de véritables espaces discrétionnaires, dès lors que ces tâchent laissent ouvertement la place à des choix. » (p.VI). Or on a vu que les organisations post-tayloristes séparent conception et exécution de l'activité, postulant la possibilité de règles parfaitement applicables, un projet contradictoire avec la réalité décrite par Xavier Greffe et qui constitue de ce fait une nouvelle injonction paradoxale : les membres de l'organisation doivent officiellement obéir aux règles mais également savoir se comporter en situation et faire preuve d'autonomie si celle-ci l'exige. Ce paradoxe est d'ailleurs inscrit dans la mise en œuvre du concept de compétence, « principalement formalisé dans des secteurs industriels et dans des métiers plutôt « masculins », alors qu'il met particulièrement l'accent sur la dimension de service qui évoque des métiers tertiaires plus féminisés » (Paradeise, Lichtenberger, 2001).

Pour mettre en œuvre ces marges discrétionnaires et répondre à l'injonction obéissance/autonomie, les individus sont invités à développer et faire preuve de « compétences ». Selon Zarifian, « on appelle « qualification » ce qui ressort des ressources (en savoirs, savoir-faire, comportements…) acquises par un individu, que ce soit par formation ou par exercice de diverses activités professionnelles. Et par « compétence », la mise en œuvre de ces ressources en situation. (…) la qualification est la « boîte à outils » que détient un salarié. La compétence désigne la manière d'utiliser concrètement cette boîte à outils, de la mettre en œuvre. » (Zarifian, 2004, p.13). Il la définit par trois caractéristiques : « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté… La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente… La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité » (Zarifian, ibid., p.81).

Florence Osty complète cette description en estimant que le passage à une logique des compétences témoigne de la nécessité croissante de faire usage des « marges de discrétion », du fait de la place croissante de « situations de travail faisant davantage appel à l'esprit d'initiative, à l'ingéniosité, à la capacité d'ajustement pour parer à de multiples situations d'aléas. Le métier désignerait alors ces nouvelles situations de

travail, marquées par une forme d'autonomie productive et enserrées dans de fortes contraintes de gestion. Parallèlement on assiste à l'émergence d'une gestion par les compétences venant remplacer progressivement celle des qualifications. » (Osty, 2010, p.18). Boltanski et Chiapello formulent le même constat lorsqu'ils écrivent qu'« en mettant l'accent sur la polyvalence, la flexibilité de l'emploi, l'aptitude à apprendre et à s'adapter à de nouvelles fonctions plutôt que sur la possession d'un métier et sur les qualifications acquises, mais aussi sur les capacités d'engagement, de communication, sur les qualités relationnelles, le néomanagement se tourne vers ce que l'on appelle de plus en plus souvent le « savoir-être », par opposition au « savoir » et au « savoir-faire » (Boltanski, Chiapello, ibid., p.151). La place croissante tenue par les compétences dans l'évaluation des performances des individus en organisation témoigne ainsi de la reconfiguration de l'activité et de la manière dont les organisations s'approprient et répercutent cette reconfiguration.

Les organisations contemporaines attendent donc de leurs membres qu'ils appliquent les règles qu'elles conçoivent pour conduire l'activité, avec pour bénéfice notoire qu'ils réduisent l'incertitude lorsqu'elle se présente, dans un sens conforme aux objectifs de l'organisation. La demande organisationnelle de compétence s'inscrit alors dans la continuité de l'injonction à la rationalité, puisqu'elle revient à attendre des individus qu'ils soient en mesure d'appliquer les règles lorsqu'elles sont applicables, et de prendre le relai lorsqu'elles ne le sont plus, d'une manière conforme aux objectifs et manières de faire de l'organisation. La compétence passe ainsi par la maîtrise d'un dispositif organisationnel prescriptif composé de règles et procédures, d'un dispositif hiérarchique, managérial et informationnel et globalement, ce que l'on peut appeler une « culture », grâce à laquelle sont intégrés les objectifs et valeurs de l'organisation (nous reviendrons sur la notion de culture à la fin de ce chapitre, 3.3.1) : il s'agit de faire en sorte que les actes réalisés individuellement dans le cadre des « espaces discrétionnaires » correspondent à la norme organisationnelle.

En faisant en sorte que l'action spontanée réalisée dans le cadre d'« espaces discrétionnaires » s'inscrive dans la prolongation des règles organisationnelles, la compétence pousse à articuler les concepts d'initiative et d'autonomie et à se demander si la compétence n'interdit pas l'autonomie, entendue comme « capacité à se gouverner selon ses propres règles » (Terssac (de), 2012). Puisque les règles mises en œuvre par compétence restent, dans la lettre ou dans l'esprit, celles de

l'organisation, l'autonomie n'est pas le fruit de « ses propres règles » mais bien celui des règles extrapolées de l'organisation – à moins que l'individu n'ait véritablement intériorisé ces règles et la vision de la réalité qu'elles construisent, conduisant à la requalifier comme subjective (Terssac, ibid.). Ce qui est alors en question n'est plus seulement la pertinence et la rationalité de ces règles, mais bien le rapport de la rationalité à l'identité individuelle et collective. On peut également s'interroger sur les possibles effets pervers des ambigüités de la compétence, notamment en matière d'engagement individuel, du fait d'une « exigence de mobilisation non assortie de promesses lisibles et fiables de gratifications positives dans la durée, qui s'exprime dans la violence unilatérale d'une contrainte portée par la seule instrumentation de gestion » (Paradeise, Lichtenberger, ibid.).

Par ailleurs une telle perspective impose de s'interroger sur la responsabilité propre à l'action spontanée : pour citer à nouveau Zarifian, « on peut donner une définition positive et active (au sens de la liberté active et la puissance d'action) de cette responsabilité : répondre de, c'est aller jusqu'au bout de sa prise d'initiative. C'est inscrire ce qu'on appelait (dans le modèle du métier) la « conscience professionnelle ». C'est une question pratique, et non morale. C'est assumer la plénitude de son action, face aux autres, mais aussi (et d'abord) face à soi-même. Je réponds de mon initiative. Autrement dit, je réponds de sa portée, de ses effets, de ses conséquences. J'exerce ma puissance jusque dans ses conséquences » (Zarifian, ibid., p.82). Cette définition de la responsabilité nous semble particulièrement juste et adaptée aux actions réalisées dans des environnements complexes, particulièrement dans le cadre de la sécurité où la question de la responsabilité (dans l'accident) est explicite – nous y reviendrons là aussi au chapitre 2. Il nous semble cependant que dans le contexte organisationnel décrit jusqu'à maintenant, un tel exercice de la responsabilité est contredit par la nature des injonctions qui pèsent sur le salarié et qui le poussent à obéir et à se conformer à la rationalité organisationnelle, bien plus qu'à développer et mettre en œuvre sa propre rationalité. Cet aspect apparaît alors comme une nouvelle impasse du modèle organisationnel correspondant à l'idéologie de l'ingénierie.

Pour résumer, du fait de leur recours à l'ingénierie sociale et aux injonctions paradoxales, les organisations contemporaines enserrent les individus dans un dispositif rationnel et pratique hétéronome. En ce sens, et en dépit de l'incompressible

incertitude d'une partie au moins des situations de travail, elles interdisent la possibilité d'une action réellement autonome, dans le sens défini plus haut. Si l'autonomie est bien « inaliénable et une caractéristique essentielle de l'action humaine » (Terssac (de), 2013), on peut s'interroger sur les effets de cette absence d'autonomie sur les individus, leur relation à eux-mêmes, à leur travail et à leur organisation. Nous reprendrons cette question dans la suite de la thèse (chapitre 2).

Le contrôle sous ses différentes formes constitue donc la modalité privilégiée des rapports entre l'organisation et ses membres, et des rapports interindividuels au sein de l'organisation. Dans cette perspective l'humain est considéré comme une sorte de « pâte à modeler », un matériau auquel l'organisation peut donner forme au gré de ses contraintes et objectifs. Dans la perspective particulière de la sécurité, les analyses d'accidents ont rapidement permis de mettre au jour les limites d'une telle approche, donnant lieu à une volonté d'intégrer l'humain dans sa capacité de contribution, qu'elle soit négative ou positive. L'humain devient alors un « facteur ».

2.2 L'humain, ce facteur

Avec les accidents majeurs de la fin des années 1970 et du début des années 1980 se développe la conscience que les accidents ne sont pas uniquement le fait de la technologie, et que la technologie n'est pas l'unique recours pour préserver la sécurité (Hollnagel, 2014). C'est alors qu'apparaissent les premiers travaux sur l'humain comme source de défaillance, d'abord au travers de « l'erreur humaine » puis de sa mise en contexte via les « facteurs organisationnels », sur lesquels nous allons maintenant nous pencher (2.2.1). Nous aborderons ensuite les travaux portant sur les « biais cognitifs » relatifs à la perception des risques, qui vont chercher les causes des actions inadaptées à la maîtrise des risques dans les difficultés liées à leur perception (2.2.2).

2.2.1 De l'erreur humaine aux Facteurs Humains et Organisationnels (FHO)

Les travaux sur l'« erreur humaine » découlent en droite ligne des travaux issus des sciences cognitives. La notion a été popularisée par les travaux de James Reason (2013 [1990]) dont on peut reprendre la définition canonique selon laquelle "*Error will be taken as a generic term to encompass all those occasions in which a planned*

sequence of mental or physical activities fails to achieve its intended outcome, and when these failures cannot be attributed to the intervention of some change agency". Comme pour le biais cognitif, on voit que la notion d'erreur humaine se focalise sur la déviation par rapport à un modèle et non sur le résultat de l'action. La notion d'erreur humaine joue un rôle important dans la théorie des organisations et dans les S*afety sciences* puisqu'elle a ouvert la voie à l'idée d'une forme de vertu de l'erreur (si ses conséquences sont limitées), rendant acceptable le fonctionnement par essai-erreur et ouvrant ainsi la voie aux démarches de REX et d'apprentissage organisationnel : l'erreur, considérée comme « événement précurseur », devient ainsi un test des défenses du système et une opportunité d'apprentissage (Carroll, 2003). D'abord développée dans la lignée des approches cognitives et particulièrement du modèle *Skill Rule Knowledge* (SRK) de Rasmussen (1982), qui visait à identifier la manière dont les individus mettent en œuvre leurs connaissances et éventuellement, commettent des erreurs, l'erreur est rapidement réintégrée dans le réseau de ses conditions de survenue et considérée comme résultant d'un ensemble de facteurs, individuels, situationnels et organisationnels (Larouzée, Guarnieri, Besnard, 2014). Tout un courant de recherche se développe alors autour de la notion de « facteur humain », renvoyant à l'ensemble des défaillances potentielles liées à l'utilisation par l'homme de machines et techniques et généralement, par la conduite de son activité dans un contexte organisationnel et situationnel complexe : « L'automatisation amène en effet les opérateurs à devenir davantage des superviseurs d'installations et de processus par l'intermédiaire d'interfaces homme-machines dans les salles de contrôles, qui deviennent les cerveaux, les points névralgiques des installations industrielles, et ainsi bien souvent le point de départ des accidents majeurs. » (Le Coze, Trémolières, 2010, p.104).

Avec la survenue d'accidents majeurs comme ceux de Three Miles Island (1978), Tchernobyl (1986) ou Challenger (1986), « l'erreur humaine » est mise en perspective et analysée en tenant compte du contexte diachronique et synchronique dans lequel elle s'inscrit : comme l'écrivent Mathilde Bourrier et Hervé Laroche, "Une série d'accidents, appelés "accidents systémiques" par Perrow (1984) ou "accidents organisationnels" par Reason (1987), a attiré l'attention sur des causes et des facteurs explicatifs bien plus larges que ceux habituellement regroupés sous le vocable pratique d'« erreur humaine ». Ainsi un ensemble de travaux et de réflexions ont

émergé à la suite des terribles accidents de Tchernobyl (Ballard, 1988 ; Hawkes, 1986), de Challenger (Heinmann, 1993 et 1997 ; Mac Curdy, 1993 ; Saussois & Laroche, 1991, Vaughan, 1996), ou de Bhopal (Shrivastava, 1987) mais également, plus proche de nous, de l'affaire du sang contaminé (Setbon, 1993 ; Hermitte, 1996) » (Bourrier, Laroche, 2001). L'attention se porte alors sur les « facteurs humains et organisationnels », soit les conditions techniques et *stricto sensu* organisationnelles (segmentation hiérarchique et fonctionnelle, circuits de circulation de l'information, etc.) construites par les organisations pour conduire leur activité, qui peuvent placer les individus en situation de commettre des erreurs ou d'entrer en déviance. Dans cette perspective, popularisée par le modèle du *Swiss Cheese* de Reason, la sécurité passe par la mise en place de barrières supposées prévenir et récupérer les erreurs.

C'est dans le même ordre d'idée qu'ont été mis au jour des concepts devenus centraux pour la compréhension des enjeux de sécurité, comme le phénomène des « violations nécessaires » (Reason, 1987), formulé par Reason dans le cadre d'une analyse de l'accident de Tchernobyl, au travers duquel il montre que les infractions aux règles commises par les salariés de l'usine étaient en réalité induites par le contexte organisationnel, par exemple en imposant simultanément un rationnement des pièces de rechange et le respect des délais. Ces situations de « double contrainte », concept initialement formulé dans le champ de la psychothérapie pour désigner les situations de dilemme insoluble pouvant déclencher une schizophrénie (Bateson et al., 1956), ont depuis été largement documentées dans le champ des organisations (cf. par exemple Gaulejac (de), 2005 ; Dujarier, 2012). De la même manière, le concept de « normalisation de la déviance » construit par Vaughan (1996) montre comment une chaîne de déviations a conduit les individus à s'éloigner progressivement des normes techniques et de sécurité de la NASA en repoussant les frontières de ce qui était considéré comme un « risque acceptable », tout en s'acclimatant au fait même d'être en déviance par rapport aux règles, au point de conduire à un défaut majeur dans le design de la navette et finalement, à son explosion lors de son décollage. Ces deux concepts illustrent les défaillances de systèmes organisationnels ayant conduit jusqu'à l'accident. Malgré les évolutions apparemment induites par la notion de FHO, pour Amalberti (2001), la prise en compte des facteurs organisationnels ne conduit pas à modifier le prisme d'analyse de la sécurité et à chercher de nouvelles causes, mais simplement à déplacer la faute, jusque-là attribuée au salarié de terrain, vers les

concepteurs des systèmes. De fait Gilbert de Terssac écrit la même année qu'« on oublie trop souvent que les pratiques déviantes sont le signal d'erreurs systémiques : celles dont l'origine ou la responsabilité incombent à la manière dont le système a été conçu » (Terssac (de), 2001). Un autre effet pervers possible d'une telle approche est de tomber dans l'extrême inverse et de rendre les individus littéralement irresponsables, la responsabilité de leurs erreurs étant à imputer à l'organisation.

Pour finir, il semble que malgré de nombreux travaux et l'affichage de la préoccupation pour les « facteurs humains », dans la réalité des organisations, « leur prise en compte apparaît toujours un peu problématique. Lorsqu'il est fait état de ces facteurs, c'est généralement pour souligner divers types de difficultés. (…) Le constat peut donc être fait qu'une large partie des actions entreprises pour prendre en compte les facteurs humains dans le retour d'expérience vise, avant tout, à atténuer les coûts d'une telle intégration.» (Gilbert, 2001). Pour Gilbert ces difficultés sont liées notamment à la difficulté à cerner les contours de la notion et à analyser les aspects qualitatifs de l'activité, contrairement selon lui aux aspects techniques qui sont eux pris en compte naturellement. Ces difficultés, ainsi que la traduction des « facteurs humains et organisationnels » dans des démarches managériales déployées au sein des organisations pour contribuer à la prise en compte de ces aspects de l'activité, témoignent des résistances liées à l'ancrage dans le paradigme positiviste. Leur volonté de se démarquer de l'ingénierie et l'élaboration d'un lexique et d'un corpus de représentations justifiant la mise en œuvre d'un ensemble de pratiques nous semble permettre de les qualifier d'idéologie, que nous nommons « idéologie du facteur humain ». En tout état de cause, l'approche par les FHO vise à limiter les erreurs et leurs effets néfastes et à rendre les organisations et leurs membres plus fiables. Pour y parvenir elle se fonde pour une bonne partie sur l'étude des biais cognitifs, qui contribuent à une plus ou moins bonne perception des risques en situation.

2.2.2 La victime de biais cognitifs

Dès les travaux de Mary Douglas (Douglas, Wildawsky, 1983) sur la construction culturelle du risque, les facteurs culturels influençant les individus sont nommés « biais culturels ». Même si le terme s'inscrit dans une perspective relativiste et n'est pas sous la plume de Douglas connoté péjorativement, il nous semble ouvrir la

possibilité d'un modèle, dont la perception serait brouillée par la culture et les biais qu'elle induit.

L'approche cognitive des risques qui émerge d'abord avec les travaux sur les biais cognitifs s'enracine dans le développement des sciences cognitives, nées dans les années 1950 à l'intersection de différents courants tels que l'informatique et l'intelligence artificielle, la psychologie cognitive (qui s'intéresse aux processus d'élaboration et d'utilisation des connaissances), la linguistique et le rôle du langage dans les représentations et opérations mentales, ou encore les neurosciences. Selon Hutchins (1995), *"one asks how information is represented in the cognitive system and how representations are transformed, combined, and propagated through the system (Simon, 1981). Cognitive science thus concerns itself with the nature of knowledge structures and the processes that operate them".* Les sciences cognitives portent sur ainsi les mécanismes de mobilisation des compétences intellectuelles humaines (mémoire, analyse, attention…), sur la manière dont les connaissances sur un sujet ou une situation donnée s'élaborent, et sur la construction de raisonnements en situation, grâce à la mobilisation de ces compétences. Comme l'écrit Lucy Suchman, *"The cognitive strategy is to interject a mental operation between environmental stimulus and behavioral response: in essence, to relocate the causes of action from the environment that impinges upon the actor to processes, abstractable as computation, in the actor's head. The first premise of cognitive science, therefore, is that people – or "cognizers" of any sort – act on the basis of symbolic representations: a kind of cognitive code, instantiated physically in the brain, on which operations are performed to produce mental states such as "the belief that p", which in turn produce behavior consistent with those states."* (Suchman, 1987, p.9).

On perçoit bien ici d'abord le lien avec le culturalisme[11] dont on vient de parler : l'individu raisonne et agit selon des représentations symboliques ; le lien entre

[11] Courant de l'anthropologie, le culturalisme renvoie à « la théorie selon laquelle l'être humain est à la naissance une « page blanche », sur laquelle il écrira son histoire, dans le cadre d'un environnement, d'un milieu, qu'il tente de modeler par un effet de sa volonté, et qui exerce, en retour, une influence déterminante sur l'organisation de sa vie. Contrairement à l'évolutionnisme, le culturalisme ne présuppose *a priori* aucune suite de développements entre des périodes historiques, mais des rapports variables, complexes et instables de cultures spécifiques avec des systèmes de projection historiques à chaque fois relatifs. » (Rozin, 2006)

cognition individuelle et dimension collective est ainsi affirmé, de même que le lien entre représentations, raisonnement et action, dans un processus qui n'est pas entièrement étranger à une forme de déterminisme sur le modèle stimulus (= environnement) – réponse (= raisonnement, action). Ce point est d'ailleurs posé explicitement par Simon, pour qui *"Human beings, viewed as behaving systems, are quite simple. The apparent complexity of our behavior over time is largely a reflection of the complexity of the environment in which we find ourselves"* (Simon, ibid., p.53). L'individu est d'emblée soumis à un ensemble qui s'impose à lui. La spécificité de l'intervention humaine apparaît simultanément affirmée dans sa capacité de raisonnement, et niée dans sa liberté d'action, une ambivalence sur laquelle nous reviendrons au chapitre 2.

Qui plus est, en matière de sécurité la dimension cognitive est d'abord abordée à travers la notion de biais. Suivant Hervé Laroche, on peut décrire les biais cognitifs de la manière suivante : « Les processus de décision devraient se dérouler conformément au modèle rationnel. Or, il est patent qu'ils sont affectés d'anomalies. Celles-ci ont leur origine dans des fautes du raisonnement naturel des décideurs. Il s'agit alors d'établir un répertoire de ces fautes récurrentes, et de noter leurs conditions d'occurrence. Ces écarts de la pensée par rapport au modèle rationnel sont appelés « biais cognitifs ». » (Laroche, Nioche, 2006). Dongo Remi Kouabenan énumère les principaux biais cognitifs rencontrés dans les situations à risque : *"unrealistically positive self-evaluations (tendency to see oneself as better than average, and better than how others perceive one to be), the illusion of control (exaggerated belief in one's control over or mastery of events), unrealistic optimism (tendency to perceive positive events as more likely to happen than they are in reality, and inversely, to see negative events as less likely to happen than they are in reality), and the illusion of invulnerability (tendency to perceive harmful consequences of negative events as unlikely to happen).*" (Kouabenan, ibid.)

Les biais cognitifs sont dotés d'un statut ambigu, puisqu'ils peuvent être considérés aussi bien comme positifs que négatifs. En première approche le biais cognitif constitue une déviance par rapport à un modèle et est donc négatif, d'autant plus qu'il conduit directement à la faute, une sous-catégorie de l'erreur : selon James Reason, « Les fautes peuvent se définir comme des déficiences ou des défauts dans les processus de jugement et/ou d'inférence, qui sont impliqués dans la sélection d'un

objectif ou dans la spécification des moyens pour l'atteindre, indépendamment du fait que les actions basées sur ce schème de décision se déroulent ou non conformément au plan. » (Reason, 2013, p.34) Cependant les erreurs ne conduisent pas nécessairement à des événements indésirables, et ce qui apparaît comme une erreur du point de vue cognitif peut, sous l'angle du résultat, s'avérer être un procédé cognitif utile à la réalisation d'une tâche. Un raccourci par exemple peut en situation dégradée permettre de gérer plus rapidement la situation (Reason, 1997). Dans le même ordre d'idée, Taylor et Brown (1994) défendent l'idée que des biais tels que l'illusion de contrôle permet une meilleure adaptation aux situations de stress, en favorisant la motivation et la persévérance, ou que la surestimation de soi comporte des bénéfices en termes de bien-être tout en permettant d'obtenir de meilleures performances. Il y a donc des « bons » et des « mauvais » biais cognitifs, voire des biais qui, selon les situations, peuvent être tour à tour bons ou mauvais. C'est d'ailleurs bien ce que veut dire Reason lorsqu'il écrit que « La performance correcte et l'erreur systématique sont les deux faces d'une même pièce » (Reason, 2013, p.24). Une telle ambivalence rend l'approche par les biais cognitifs bien peu opératoire pour la maîtrise des risques, puisqu'ils ne disposent pas d'un potentiel normatif. Ils ne sont donc pas définis par leurs effets, mais par le modèle dont ils dévient : les biais cognitif constituent une déviance par rapport à un modèle de perception idéale. On retrouve la notion de comportement normalisé. C'est précisément de cette approche qu'a voulue se distancer la culture de sécurité.

2.3 Les approches culturalistes de la sécurité, une volonté d'intégrer l'humain mais pas son humanité

La notion de culture de sécurité renvoie à « l'ensemble des caractéristiques et des attitudes qui, dans les organismes et chez les individus, font que les questions relatives à la sécurité bénéficient, en priorité, de l'attention qu'elles méritent en raison de leur importance » (INSAG, 1991). Elle semble donc répondre parfaitement à la préoccupation au cœur de notre recherche, à savoir la prise en compte de la dimension proprement humaine des comportements individuels relatifs à la sécurité afin de dépasser les limites inhérentes aux approches classiques de la sécurité. Pourtant, la culture de sécurité fait aujourd'hui l'objet de nombreuses critiques et semble ne pas être à la hauteur des attentes suscitées lors de sa formulation. Nous allons donc tenter

de comprendre les apports et limites de la culture de sécurité du point de vue de notre objet de recherche. Nous allons commencer par présenter la notion (2.3.1) avant de l'aborder de manière critique (2.3.2).

2.3.1 Les approches culturalistes, une tentative d'intégration de l'humain dans la sécurité

Comme l'écrit Isabelle Fuchs, « Cette notion de culture de sécurité, tout aussi séduisante qu'ambiguë, signe l'avènement de l'ère organisationnelle de la gestion des risques (Reason, 1990, 1995, 1997). Elle renferme cette idée majeure selon laquelle la sécurité industrielle ne peut se suffire de règles techniques d'exploitation et d'un cadre réglementaire, aussi exigeant soit-il. La culture de sécurité dépend d'autres dimensions, notamment humaines, sociales et organisationnelles » (Fuchs, 2012).

Les recherches sur la culture de sécurité s'inspirent en grande partie des travaux portant sur la culture organisationnelle (voire par exemple Glendon, Stanton, 2000 ; Hopkins, 2006 ; Guldenmund, 2010), qui peut être définie comme *"a dynamic phenomenon that surrounds us at all times, being constantly enacted and created by our interactions with others and shaped by leadership behaviour, and a set of structures, routines, rules, and norms that guide and constrain behaviour"* (Schein, 2004, p.1). Malgré les nombreux travaux qui lui sont consacrés, la conceptualisation de la culture de sécurité n'est pas stabilisée : comme l'écrit Guldenmund (2000), *« In the last two decades empirical research on safety climate and safety culture has developed considerably but, unfortunately, theory has not been through a similar progression. »*. Isabelle Fuchs va dans le même sens lorsqu'elle écrit que « Malgré une vision des experts de l'AIEA, apparemment claire et structurée, de la culture de sûreté, ce concept semble encore être une notion nébuleuse. » (Fuchs, 2004, p.39). A défaut de disposer d'une définition conceptuelle précise et stable (Edwards et al., 2013), on peut la décrire de manière minimale avec Guldenmund comme : un construit social relativement stable ; multidimensionnel et reposant sur des aspects variés ; objet hybride, pratique et symbolique partagé au sein d'un groupe social, qui s'élabore et se transforme au fil des échanges, ajustements, ajouts, etc. (« agrégat synergique ») ; fondée sur des normes et valeurs qui transparaissent au travers des pratiques et qui font l'objet d'un apprentissage. En synthèse, il s'agit d'un système

complexe composé d'éléments pratiques et symboliques issu d'un processus continu de construction sociale. Pour François-Régis Chevreau (2008), la culture de sécurité « est devenue indispensable aux praticiens pour donner du sens à leurs actions et impliquer leurs collaborateurs ; elle permet aux chercheurs de prendre en compte sous une seule dénomination de multiples dimensions individuelles et collectives de la maîtrise des risques ». Dans cette perspective la culture de sécurité ne serait pas autre chose qu'une ombrelle désignant un ensemble de phénomènes anciens (Simard 2000), ce qui présenterait malgré tout l'intérêt de faciliter les échanges sur les thèmes de la sécurité. Selon Pidgeon (2000), l'une des principales vertus de la culture de sécurité reposerait sur sa capacité à déclencher au sein des organisations des pratiques réflexives continues sur la question des risques et de la sécurité – nous traiterons largement cette notion de réflexivité, qui nous semble cruciale, dans les chapitres 2 et 3. La culture de sécurité serait ainsi moins un concept scientifique qu'un instrument de management de la sécurité, qui fournirait aux industriels un concept systémique englobant l'ensemble des facteurs considérés comme liés à la sécurité.

Pour Chevreau et Wybo (2007), la culture de sécurité fonde un ensemble de principes managériaux qui sont la responsabilité, la prévention, l'analyse et acceptation des risques, la défense en profondeur, la sûreté de fonctionnement et enfin la résilience ; on retrouve ici l'essentiel des approches présentées jusqu'à maintenant pour préserver la sécurité, attestant du caractère simultanément englobant et non spécifique de la culture de sécurité. Bien qu'il s'agisse d'un objet essentiellement social, son analyse comme son déploiement semblent reposer principalement sur des outils de type gestionnaire tels que des questionnaires, indicateurs, tableaux de bord, etc. (Guldenmund, 2000), sans que la dimension proprement culturelle ne transparaisse, ni d'ailleurs sa dimension systémique et intégrative (Reiman, Rollenhagen, 2013). Elle renvoie ainsi à l'ensemble des normes, valeurs, bonnes pratiques, etc. relatives à la sécurité, considérées comme affectant les pratiques en la matière (Choudry et al., 2007) et souvent identifiées grâce à des études sur le climat de sécurité, principal indicateur d'une culture généralement considérée comme le niveau d'abstraction supérieur (Williamson et al., 1997 ; Guldenmund, ibid. ; Zohar, Hoffman, 2012). Le travail sur ce type d'indicateurs doit *in fine* permettre de construire la « bonne » culture de sécurité, renvoyant la culture à ses dimensions fonctionnaliste et/ou interprétative (Glendon, Stanton, 2000) et faisant de la culture de sécurité un outil

principalement normatif, rappelant l'injonction à l'autocontrôle déjà mentionnée (I.3.1) comme l'un des ressorts des organisations ancrées dans le paradigme positiviste. Les approches de la culture de sécurité par la prévention, qui s'étend progressivement à tous les aspects de l'activité et même de la vie privée des salariés (cf. par exemple Zwetsloot, 2014), vont également dans ce sens.

Pourtant malgré les nombreuses recherches menées, il ne semble pas qu'une culture de sécurité particulière, un « *one best way* » de la sécurité ait pu être identifié (Bourrier, 1999; Bourrier et Laroche, 2001, p. 22). Ce « *one best way* » et plus généralement, la recherche de consensus autour de bonnes pratiques de sécurité, ne serait d'ailleurs pas selon Antonsen (2009) le meilleur moyen de saisir la culture de sécurité. Il serait en effet nécessaire d'intégrer dans les recherches la question des rapports de pouvoir et de conflit qui traversent et structurent les groupes humains, aujourd'hui absents des travaux sur la culture de sécurité. Les enjeux de pouvoir relatifs à la sécurité se posent ainsi notamment dans la légitimation de certains risques et mesures de prévention plutôt que d'autres (Dekker, Nyce, 2014). Pour Sibley (2009), non seulement la culture de sécurité n'aborderait pas les rapports de pouvoir, mais elle constituerait même un moyen de les obscurcir.

Pour résumer, si la culture de sécurité a sans doute permis de mettre en avant les aspects symboliques des pratiques professionnelles et relatives à la sécurité, son actualisation en outil de management et dans des outils de gestion l'ont vidée de sa portée théorique, sans réussir pour autant à en faire un outil vraiment efficace : comme l'écrivent Chevreau et Wybo (2007), « même si cette approche dominante de la notion de culture de sécurité peut aider à comprendre certains phénomènes organisationnels complexes relatifs à la sécurité, elle n'offre pas au praticien de véritable levier d'action ou de pilotage concret pour améliorer la gestion des risques ». Analyser la culture de sécurité au prisme du paradigme positiviste peut aider à comprendre son échec.

2.3.2 Une prise en compte des productions symboliques plutôt que de l'humain

En dépit du projet initial de remettre au centre des débats les aspects humains et symboliques de la sécurité la culture de sécurité semble pouvoir être rangée au rang des outils de gestion classiques, tels qu'on les a décrits dans la première section de ce

chapitre. Comme l'écrit Geertz, *"Believing, with Max Weber, that man is an animal suspended in webs of significance which he himself has spun, I take culture to be those webs, and the analysis of it to be therefore not an experimental science in search of law but an interpretive one in search of meaning"* (Geertz, 2000, p.4). Or c'est bien à une recherche de lois, causales et normatives, que se consacrent les travaux académiques et industriels sur la culture de sécurité (Guldenmund, 2010), disqualifiant d'emblée, si l'on suit Geertz, la possibilité de la nommer « culture ». Susan Sibley dénonce également cette utilisation de la culture puisque pour elle, *"Although culture is a common sociological subject, those talking about safety culture often invoke the iconic concept with little of the theoretical edifice sociologists and anthropologists have built for cultural analysis. Decades after the social sciences reconceptualized culture as "the medium of lived experience" (Jacobs & Hanrahan 2005, p. 1), a normatively plural system of symbols and meanings that both enables and constrains social practice and action (Sewell 2005, pp. 152–75; Silbey 2001; 2005a, p. 343), the cultural turn has taken root in the military and engineering professions, and for similar reasons: human action and culture getting in the way of technological efficiency."* (Sibley, 2009).

Pour Sibley il est donc clair que la culture de sécurité a été vidée de sa substance par l'approche de l'activité par l'ingénierie, et il semble en effet que tel qu'elle est mise en œuvre, la notion comporte de nombreux liens avec le paradigme de l'ingénierie. On a vu qu'elle était déployée principalement au travers d'outils de gestion visant à segmenter, quantifier, et corréler les dimensions symboliques et pratiques de l'action. Ces outils sont intégrés dans des systèmes de management de l'activité qui tendent à reconduire la division du travail entre responsables et exécutants : de fait les indicateurs et outils de pilotage se focalisent généralement sur les représentations des salariés de terrain sans raison apparente sinon leur supposée implication directe avec les enjeux de sécurité, postulat contradictoire avec celui, fréquent, qui consiste à affirmer le rôle crucial du management dans la culture de sécurité (voir par exemple Reason, 1997 ; Chevreau, Wybo, 2007 ; Daniellou et al., 2010).

Selon Sibley (2009), l'une des principales fonctions de la culture de sécurité a été d'expliquer des loupés ou accidents, ce qui la pousse à considérer la culture de sécurité comme un principe d'attribution et d'allocation de responsabilité. Avant tout conçue pour prévenir l'accident, la culture de sécurité vise également à protéger

l'organisation des conséquences de l'accident et est de fait devenue un enjeu à la fois juridique et stratégique (Amalberti, 1996). En mettant des mots, des chiffres et la possibilité de mesures normatives sur des facteurs généralement considérés comme instables et vecteurs d'incertitudes, les comportements individuels, la culture de sécurité rentrerait ainsi pleinement dans le principe du paradigme techniciste, dont on a vu qu'il cherche à mettre sous contrôle l'environnement grâce à des outils technoscientifiques tels que les instruments de gestion. D'ailleurs la responsabilité mise en jeu par la culture de sécurité n'est plus la responsabilité caractéristique d'un individu doté de libre-arbitre, mais celle que la société fait peser sur lui : comme l'écrit Ewald, les individus ne sont plus responsables *"because one is free by nature, but because society judges it 'fair' to place responsibility in a particular social location, that is, to cause a particular person or collectivity to bear the financial costs of the injury. In short, the costs of technological consequences were dispersed, the source and foundation of responsibility… displaced from the individual onto society"* (2002, p.279). Dans une telle perspective, la refocalisation vers l'humain et ses productions symboliques constituerait en réalité, dans un mouvement similaire à celui opéré par la rationalité classique dans les travaux de Weick, une expression extrême du paradigme, conduisant en l'occurrence à déplacer la responsabilité depuis l'individu en tant que personne humaine, vers l'individu en tant qu'être ancré socialement.

Conclusion partielle

En résumé, du fait de leur appartenance au paradigme positiviste, les approches de la sécurité peuvent afficher l'humain comme une préoccupation, mais le considèrent finalement rarement pour lui-même. Qu'il soit objet de contrôle, « facteur », ou source de particularités symboliques et culturelles, il reste considéré comme l'une des parties « agies » de l'organisation, non comme un sujet d'une nature distincte et doué d'une volonté susceptible de contribuer positivement à la préservation de la sécurité. Cela vaut y compris pour les courants se réclamant explicitement d'une approche par l'humain, telles que les Facteurs Humains et Organisationnels (FHO) et la culture de sécurité.

Parallèlement à ces approches centrées sur l'humain, toute une série de travaux a cherché à prendre en compte non seulement l'humain, mais aussi la complexité[12] de l'environnement et des systèmes sociotechniques au sein desquels ils évoluent, les conduisant à adopter une approche systémique de la sécurité.

3. Vers une vision intégrée, en système, de la technique et de l'humain

Comme l'écrivait Schulman dès 1993, *"reliability is not the outcome of organizational invariance, but, quite the contrary, results from a continuous management of fluctuations both in job performance and in overall department interaction. It is the containment of these fluctuations, rather than their eliminations, that promotes overall reliability"* (Schulman, 1993). Cette vision de la fiabilité comme processus plutôt que comme état se distingue des perspectives classiques, fondées comme on l'a vu sur la volonté de contrôler l'environnement organisationnel interne et externe par le biais de règles et procédures. Elle renvoie plus largement à la perspective interactionniste et systémique adoptée par un nombre croissants de courants de recherche sur la sécurité, qui visent à intégrer simultanément les enjeux propres à l'humain et à la complexité. Dans une première section nous allons revenir sur la cognition distribuée et les High Reliability Organizations (HRO)[13], qui constituent, à un niveau respectivement micro et macro, un premier ensemble d'approches systémiques (3.1). Nous nous pencherons ensuite sur le courant du resilience engineering[14], qui considère l'humain comme l'interface principale au sein

[12] La notion de complexité s'inscrit dans la théorie systémique. L concept de système peut être défini succinctement, avec Jean-Louis Le Moigne, comme « un objet qui, dans un environnement, doté de finalités, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pourtant son identité unique. ». Pour Le Moigne, « l'exceptionnelle fécondité du concept de système [est] fondé sur cette dialectique de l'organisé et de l'organisant » et « La modélisation systémique fonde son originalité sur sa capacité à respecter cette dialectique constitutive de toute complexité : devenir en fonctionnant et fonctionner en devenant, en maintenant son identité » (Le Moigne, 1977, pp.81 et 17).

[13] High Reliability Organizations (HRO) peut être traduit par l'expression « Organisations hautement fiables » ; l'ensemble de la communauté *Safety Sciences*, y compris francophone, utilisant le vocable anglais, c'est également celui que nous maintiendrons, principalement sous la forme de son acronyme, HRO.

[14] Le concept n'ayant pas été véritablement exploité en France et ne bénéficiant pas d'une résonnance particulière dans la littérature de langue française, nous choisissons de maintenir le terme anglais.

de systèmes sociotechniques complexes (3.2). Enfin nous terminerons par une présentation des travaux de Karl Weick, dont la richesse d'analyse et l'originalité de la perspective constituent l'approche la plus aboutie pour analyser et questionner les enjeux de sécurité (3.3).

3.1 Les premières approches intégrées, du niveau micro (cognition située) au niveau macro (HRO)

« Concept intimement lié à la modernité, inséparable de l'avènement de la raison et de l'assurantialisation » (Kermisch, 2012, p.30) le risque n'est pas un objet concret doté d'une existence objectivement constatable par chacun : c'est un artefact, un objet construit socialement, dont l'existence dépend de la culture du groupe qui le définit comme tel. Avant même d'être incertain dans sa survenue, le risque l'est dans son existence même puisque d'une société à l'autre, d'un groupe à l'autre, il peut être ou ne pas être. La conséquence paradoxale de cette nature est que le risque est alors potentiellement présent partout : comme l'écrit l'historien et philosophe François Ewald, « rien n'étant en soi un risque, tout peut en être un. (…) nous sommes tous, quelles que soient notre bonne santé ou l'absolue moralité de notre conduite, des risques les uns pour les autres. Le risque est le mode moderne du rapport à autrui. » (Ewald, 1986, pp.19-20).

Dans une telle perspective, le risque n'existe plus dans l'absolu, mais dans la relation qui unit un individu ou une organisation à un environnement – environnement qui peut être aussi bien interne qu'externe. C'est pourquoi de nombreux travaux s'intéressent spécifiquement à la perception du risque dans une perspective interactionniste et systémique. Notre première section sera consacrée aux théories de l'action située et de la cognition distribuée, qui développent une analyse systémique de la sécurité appliquée au niveau micro de l'individu et de la situation (3.1.1). Nous nous tournerons ensuite vers les *High Reliability Organizations* (HRO), courant qui au travers de ses travaux sur la fiabilité construit une vision systémique non pas de ce qui échoue et crée l'accident, mais de ce qui réussit et crée de la sécurité (3.1.2).

3.1.1 Action située et Cognition distribuée : analyse de l'action en situation

En tenant compte des syncrétismes[15] individuels, des interactions liant les individus entre eux mais aussi des artefacts (machines, procédures…) et du poids du contexte culturel, historique et circonstanciel, les analyses de l'action en situation franchissent un pas inédit vers la prise en compte de la complexité sociotechnique. Les principaux modèles utilisés par les *Safety sciences* sont ceux de l'action située (Suchman, 1987) et de la cognition distribuée (Hutchins, 1995).

Comme l'écrit Suchman, *"however planned, purposeful actions are inevitably situation actions. By situated actions I mean simply actions taken in the context of particular, concrete circumstances. (...) because the circumstances of our actions are never fully anticipated and are continuously changing around us. As a consequence our actions, while systematic, are never planned in the strong sense that cognitive science would have it"* (Suchman, 1987, p.VIII). En considérant les circonstances comme essentiellement inconnaissables en amont de leur survenue et en postulant par conséquent le caractère toujours situé de l'action, la perspective de l'action située prend à double titre le contrepied de l'action telle que la construit l'ingénierie : d'une part en valorisant la contribution de l'individu à l'action, par opposition à la vision de l'individu comme exécutant des règles conçues en-dehors de lui ; d'autre part et corollairement, en posant que l'action est toujours spontanée et *ad hoc* plutôt qu'anticipée, contrôlée a priori et normalisée. Les plans ne sont alors rien d'autre qu'une post-rationalisation générique, laissant de côté la multitude de détails d'actions situées. Dans cette perspective, la théorie de l'action située s'intéresse à la relation entre les comportements individuels et les processus par lesquels les individus construisent le sens de ces comportements, notamment aux travers des ressources qu'ils mobilisent, ce que Suchman considère comme les versants externes (observables) et internes (non-accessibles à l'observation) de l'action. Selon elle le « savoir partagé », soit le niveau d'information et de connaissance que détient chaque participant à la situation, qui fait l'objet de présomptions par les autres participants et

[15] Initialement issu du champ religieux, la notion de « syncrétisme » renvoie, dans le champ sociologique au « mélange, [à la] fusion d'éléments de plusieurs cultures ou de différents systèmes sociaux » (CNRTL). Parler de « syncrétisme individuel » dans notre cas revient à désigner la manière dont chaque individu combine sa propre histoire, culture, formation, expérience, etc. d'une manière qui lui est spécifique et fait que l'identité de chaque individu est unique.

détermine l'objet des échanges entre eux, joue un rôle clé dans l'interprétation de la situation et dans l'action qui en découle. Suchman définit ainsi l'action située par opposition à l'action planifiée, de la manière suivante : *"Rather than attempting to abstract action away from its circumstances and represent it as a rational plan, the approach is to study how people use their circumstances to achieve intelligent action. Rather than build a theory of action out of a theory of plans, the aim is to investigate how people produce and find evidence for plans in the course of situated action"* (Suchman, ibid., p.50). Si l'action située se distingue de la pensée de l'ingénierie en niant la possibilité de prévoir les situations en amont et donc de contrôler l'action a priori, elle lui reste liée en affirmant la nature positivement observable, parce que fondée sur des artefacts, actions concrètes et pratiques systématiques, du versant interne de l'action (ibid., p.50-51), conformément à la doctrine positive et à sa négation du subjectif.

La théorie de la cognition distribuée s'inscrit dans une perspective du même ordre, dans la mesure où elle tient également compte de la capacité à s'approprier l'information en situation pour décider d'un cours d'action. Elle se centre cependant spécifiquement sur le processus de traitement de l'information au niveau du « système » de la situation, c'est-à-dire de l'ensemble des personnes participant mais également des artefacts, par exemple les outils informatiques, les cartes, procédures, mémos, etc. En effet pour Hutchins, l'un des principaux théoriciens de la cognition distribuée, on peut se poser les mêmes questions relatives au traitement cognitif des représentations par un système sociotechnique que par une personne (Hutchins, 1995), seule l'unité d'analyse différant, ce qui selon lui facilite l'analyse du processus cognitif : *"With the new unit of analysis, many of the representations can be observed directly, so in some respects, this may be a much easier task than trying to determine the processes internal to the individual that account for the individual's behavior"*. Comme Suchman Hutchins se place ainsi explicitement du côté des phénomènes positivement observables, et ce d'autant plus qu'il confère une importance particulière aux « media matériels », artefacts matérialisant les représentations des individus et qui peuvent ensuite circuler au sein du système. Ce sont à la fois les interactions des individus avec ces artefacts et la manière dont ils circulent au sein du système situationnel qui intéressent Hutchins et le conduisent à postuler, avec d'autres avant lui (notamment Simon, 1981), des propriétés cognitives systémiques distinctes des

propriétés cognitives des individus (ibid.). On retrouve ici la notion de codétermination des dispositifs sociaux et des dispositifs techniques évoquée par Akrich, et celle de la puissance humaine augmentée par la technique si l'humain accepte de s'y soumettre évoquée par Ellul, soit des caractéristiques majeures du système technique qui actualisent le paradigme positiviste.

Action située et cognition distribuée font partie des grilles d'analyse privilégiées des S*afety sciences*. On voit que si l'une et l'autre semblent à première vue réintégrer la contribution humaine à la maîtrise des risques et donc prendre leur distance avec le paradigme, pour autant elles y restent largement ancrées, que ce soit par leur rapport à la technique ou par leur volonté d'analyser / séquencer / modéliser la cognition individuelle et collective pour *in fine* la rapprocher d'un modèle idéal. Finalement avec les approches cognitives et situées il s'agit moins de s'éloigner du paradigme positiviste que d'appliquer ses méthodes à un facteur qui avait jusque là été relativement délaissé, le fonctionnement humain. Cette analyse systémique de la sécurité au niveau micro se reflète, au niveau macro, dans le courant des HRO.

3.1.2 Avec la NAT[16] et les HRO[17], émergence des perspectives systémiques sur la sécurité à l'échelle des organisations

L'ingénierie de la sécurité vise à limiter autant que possible l'incertitude qui rend les organisations vulnérables, afin d'assurer à la fois la maîtrise des risques et la continuité de l'activité. En dernière instance il s'agit donc d'assurer la *fiabilité* de la conduite des activités. Cette fiabilité se situe à la fois au niveau individuel et collectif. Au niveau individuel, la fiabilité renvoie à « la probabilité qu'un individu effectue avec succès la mission qu'il doit accomplir pendant une durée déterminée et des conditions définies » (Leplat & Terssac (de), 1990). Pour cerner la fiabilité organisationnelle on peut s'appuyer sur la définition désormais canonique de Mathilde Bourrier, selon qui elle « concerne l'étude des conditions organisationnelles permettant à un système organisé de maintenir les niveaux de fiabilité compatibles à la fois avec les exigences de sécurité et les exigences économiques » (Bourrier, 2003, p.200). Nous allons maintenant nous pencher sur la manière dont a émergé la notion

[16] Normal Accident Theory (NAT).

[17] High Reliability Organizations (HRO).

de fiabilité et dont elle s'est élaborée, notamment en prenant son essor sur la faillibilité individuelle et collective

On peut dater les premiers travaux s'intéressant explicitement à la fiabilité des travaux sur « l'accident normal » (*National Accident Theory*, NAT) de Charles Perrow (1984). Fondés sur l'analyse d'accidents majeurs, ils défendent l'idée que la complexité technique et organisationnelle des organisations combinée à la force du couplage (*tight coupling*) entre les éléments du système rend les organisations intrinsèquement vulnérables et corollairement, l'accident majeur certes rare, mais inévitable : comme l'écrit Perrow, *"Because nothing is perfect, and rarely, but occasionally, no matter how hard one may try, the unanticipated interactions of errors will defeat the safety systems"* (Perrow, 1999). L'un des mérites des travaux de Perrow a été de mettre au jour l'importance majeure du temps dans la gestion des risques, un délai dans la gestion d'un aléa pouvant, compte tenu de la force du couplage organisationnel, conduire à la dégradation incontrôlable d'un événement. Malgré leur fatalisme, ces travaux présentent l'intérêt de mettre en débat les effets sur la sécurité de la complexité désormais inhérente aux organisations industrielles. Comme l'écrit dans sa thèse Stéphanie Tillement, « nous retiendrons ainsi des travaux de Perrow l'importance d'être attentif à la complexité introduite par l'hybridation technologique et aux interfaces, c'est-à-dire à la façon dont les différents éléments composant le système sont couplés » (Tillement, 2011, p.46).

Il est également nécessaire d'évoquer les travaux sur les HRO, qui se penchent sur le fonctionnement quotidien, « normal » des organisations. Il s'agit de comprendre comment, en dépit de leur vulnérabilité, complexité, exposition constante à des risques divers, etc., les organisations ne connaissent pas davantage d'accidents, notamment d'accidents majeurs, et restent globalement fiables. Le point de départ est le suivant : *"Perhaps for the first time in history, the consequences and costs associated with major failures in some technical operations are greater than the value of the lessons learned from them. This is an altogether remarkable and unexpected situation. It suggests for such organizations that learning from trial and error in operating their central production systems, while certainly likely, does not recommend itself as a confident or preferred method of system improvement."* (LaPorte, Consolini, 1990). Au travers de ces études, des caractéristiques telles que la stabilité technologique, le consensus autour de la priorité accordée à la sécurité par rapport à d'autres objectifs

organisationnels, ou encore la communication formelle et informelle permettant de partager les expériences et de former les salariés, ont pu être identifiées. Ces caractéristiques ont cependant pour revers une grande rigidité organisationnelle, entrant par conséquent en contradiction avec la flexibilité rendue nécessaire par la gestion des aléas et la prise en compte de spécificités locales. On peut finalement résumer la fiabilité de la manière suivante : *"Reliability has become a worldwide watchword of citizens, leaders and executives. For some, it means the constancy of service; for others, the safety of core activities and processes (LaPorte 1996). Increasingly, it means both anticipation and resilience, the ability of organizations to plan for shocks as well as to absorb and rebound from them in order to provide services safely and continuously. (...) The study of reliability in critical systems is the study of strategic balances that must be struck between efficiency and reliability, between learning by trial and error and the prevention of risky mistakes, and between maximizing our anticipation of shocks and maximizing our resilience to recover after them"* (Roe, Schulman, ibid., p.5).

On peut conclure cette rapide présentation de l'action située/cognition distribuée et de la NAT/HRO, que ces approches restent largement ancrées dans le paradigme positiviste et dans la volonté de produire une ingénierie sociale au service de la maîtrise des risques. Malgré leurs différences d'approche, dans les deux cas une rupture s'opère avec l'idéologie de l'ingénierie du fait de la place ménagée à la complexité interne et externe, technique et humaine, des organisations. C'est cependant grâce au courant du *resilience engineering*[18] que la complexité est désormais prise en compte comme un facteur incontournable pour la sécurité.

3.2 Resilience engineering : permettre l'absorption des chocs par les systèmes sociotechniques

Hollnagel et al. écrivent en introduction à leur ouvrage de référence, *Resilience Engineering: Concepts and precepts* (2006) *"Approaches to safety and risk prediction furthermore develop in an incremental manner (...) The general principle seems to be*

[18] *Resilience engineering* peut être traduit par « ingénierie de la résilience ». Cependant de même que pour les HRO, le terme français est peu utilisé. Nous maintenons donc le vocable anglais, comme nous le ferons pour l'ensemble des concepts issus de ce courant.

that we add or change just enough to be able to explain that which defies the established framework of explanation. In contrast, resilience engineering tries to take a major step forward, not by adding one more concept to the existing vocabulary, but by proposing a completely new vocabulary, and therefore also a completely new way of thinking about safety (...) it may be compared to a paradigm shift in the Kuhnian sense" (op. cit., p.2) La présente section nous conduira à décrire succinctement le resilience engineering (3.2.1) puis à mettre en avant ce qui nous apparaît comme sa caractéristique principale, l'approche systémique des organisations comme des systèmes sociotechniques, qui tout en intégrant l'humain maintient l'ancrage dans le positivisme (3.2.2).

3.2.1 Une approche de la sécurité comme « dynamique de succès »

La résilience en tant que capacité peut être définie comme *"the capability of a system to maintain its functions and structure in the face of internal and external change and to degrade gracefully when it must. Developing enhanced resiliency is a rational strategy when the probability and specifics of a particular challenge are difficult to define. (...) Frequently, a challenge will involve multiple scales, so that overall resiliency requires the ability to understand and take advantage of different initiatives at different levels."* (Allenby, Fink, 2005). Cette définition permet de saisir un certain nombre de caractéristiques du resilience engineering : elle considère l'activité comme un processus dynamique qui amène constamment des changements, à la fois au sein de l'organisation et dans son environnement ; cette approche dynamique est également postulée au travers de la nature stratégique du resilience engineering comme activité ; enfin, le positionnement du resilience engineering comme mode de gestion de l'incertitude (par opposition aux approches probabilistes) et de la complexité organisationnelle (par opposition aux approches classiques de l'organisation) l'ancre définitivement dans une approche distincte des approches classiques de la sécurité.

Le resilience engineering semble conserver des affinités avec la NAT et les HRO. Avec la NAT il partage l'idée qu'en dernière instance, les accidents sont inévitables : comme l'écrit Erik Hollnagel, *" since a growing number of sociotechnical systems are intractable, it is in practice impossible to achieve an acceptable level of safety by precautionary measures alone (...) Safety by design (analytical safety) must therefore*

be complemented by safety by management (operation safety)" (Hollnagel, 2008). Sur le plan méthodologique, le resilience engineering partage avec les HRO la recherche des sources de la fiabilité dans les « succès » des organisations en matière de sécurité plutôt que dans les causes des accidents : pour citer à nouveau Erik Hollnagel, *"For Resilience Engineering, the understanding of the normal functioning of a social-technical system is the necessary and sufficient basis for understanding how it fails. And it is both easier and more effective to increase safety by improving the number of things that go right, than by reducing the number of things that go wrong"* (Pariès et al., 2011, p.XXIX). Le resilience engineering prend ainsi ses distances avec le "credo causaliste" ("*causality credo*") qu'il considère comme caractéristique des approches classiques de la sécurité (Hollnagel, 2014). Cette posture méthodologique est notamment induite par une vision particulière de l'événement indésirable : dans la perspective du resilience engineering ces événements sont moins souvent le fait d'une défaillance technique que le résultat d'une combinaison inédite de facteurs donnant jour à une situation encore jamais rencontrée que le système ne parvient pas à gérer (Hollnagel, 2008). Dans cette perspective, l'apprentissage sur la base de situations passées se trouve non dans les causes d'un événement, mais dans les leçons qui peuvent en être tirées sur l'utilisation des compétences et des ressources mises en œuvre pour anticiper et prendre en charge la situation. L'utilité de la recherche des causes est alors d'ordre principalement social ou psychologique et présente peu d'intérêt sur le plan de la sécurité, au point qu'une explication approximative mais fournie rapidement devienne de plus grande valeur qu'une explication plus juste mais plus tardive (Hollnagel, 2009) ; la recherche des causes relève ainsi davantage de la construction de l'explication d'un accident, qu'un exercice d'explication à proprement parler. Si l'apprentissage ne se trouve pas du côté de la recherche des causes, il reste une caractéristique cruciale des organisations résilientes en tant qu'il constitue une capacité d'ajustement qui permet de faire évoluer en continu les comportements : *"learning is not just a random change in behaviour but a change that makes certain outcomes more likely and other outcomes less likely. (...) In learning from experience it is important to separate what is* easy *to learn from what is* meaningful *to learn."* (Pariès et al., op. cit., p.287).

Une des clés du resilience engineering se situe alors dans la capacité d'anticipation et d'attention constante à l'environnement, nécessaires pour déceler au plus vite les

événements inattendus, se montrer proactif et créatif lorsque ces événements surviennent, aux niveaux organisationnel mais aussi individuel : *"doing things safely always has been and always will be part of operational practices – on the individual as well as the organisation level. (...) People in their different roles (...) develop failure-sensitive strategies to forestall these possibilities. Failing to do that brings [people] into a reactive mode, a condition of constant fire-fighting. But fires whether real or metaphorical, can only be effectively quelled if the fire-fighters are proactive and able to make the necessary sacrifices"* (ibid., p.2). L'attention permet ainsi d'identifier des incohérences entre des phénomènes du monde et la perception qu'en ont l'organisation et ses membres, incohérences qui indiquent souvent la présence d'erreurs latentes et le cas échéant, permettent de réajuster leur construction du monde avec la réalité (Starbuck, Farjoun, 2005). Cette attention constante à l'environnement est d'autant plus nécessaire que compte tenu de la rapidité avec laquelle les systèmes complexes et l'environnement évoluent, les dispositifs de surveillance et méthodes de maîtrise des risques peuvent à tout moment devenir obsolètes et conduire à passer à côté d'un événement (Hollnagel, 2008). La proactivité face à l'inattendu ne constitue donc pas uniquement une nécessité organisationnelle mais bien une compétence exercée par les membres de l'organisation et qui exige de disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour décider le cas échéant des « sacrifices ».

La nécessité de réagir rapidement est d'autant plus prégnante que du fait de la complexité des systèmes sociotechniques, un aléa peut à tout moment dégénérer dans une « cascade » de perturbations qui gagne l'ensemble du système et devient ingérable : comme l'écrivent Walker et al., *"the potential for cascade is a critical demand factor in both joint cognitive systems and complex adaptive systems (e.g. Woods, 1994). The* potential for cascade *refers to how a triggering event produces a set of disturbances which can propagate and interact over lines of interdependency . As a cascade of disturbances grows, the difficulties associated with responding also grow (Woods and Patterson, 2000) resulting in a positive feedback loop that reinforces and adds to the cascade of demands"* (Walker et al., 2013). Dans une telle perspective le resilience engineering ne se présente pas uniquement comme une manière d'anticiper les risques mais aussi de réagir une fois l'aléa survenu, notamment en tenant compte de ses multiples niveaux d'impact (micro, meso, macro) et des valeurs et enjeux à prendre en compte et éventuellement à arbitrer dans la

gestion de la situation (Kapucu et al., 2013) : c'est la question des *trade-offs* (arbitrages), au premier rang desquels on trouve le trade-off « efficacité/minutie » (Hollnagel, 2009). L'enjeu pour une organisation résiliente devient ainsi de trouver le bon équilibre entre la souplesse indispensable pour absorber les imprévus, et la rigidité structurelle nécessaire à la circulation de l'information. Pour Louise Comfort, les organisations parvenant à cet équilibre sont situées à la « limite du chaos » et deviennent des systèmes « auto-adaptatifs » (Comfort, 1999 ; 2002).

La vision de la sécurité que construit le resilience engineering se présente alors de la manière suivante : *"in a world of finite resources, of irreductible uncertainty, and of multiple conflicting goals, safety is created through proactive resilient processes rather than through reactive barriers and defences"* (Pariès et al., op. cit., p.3). On peut compléter avec un propos d'Erik Hollnagel pour qui *"As resilience engineering makes clear, safety is something a system does, rather than something a system has"* : c'est "une absence dynamique d'échecs", ou formulé autrement, une « dynamique de succès" (Hollnagel, 2014), ce que le resilience engineering après Hollnagel nomme « Safety-II », par opposition à la « Safety-I », rigide, statique et dont la recherche se fonde sur le « credo causaliste ». En considérant la sécurité non plus comme un état obtenu grâce à un système rigide de protection contre les défaillances et risques divers, mais comme un processus dynamique ininterrompu d'arbitrage et de gestion de contraintes permettant d'assurer la stabilité du système ou de la rétablir lorsque des perturbations surviennent, le resilience engineering apparaît bien en décalage par rapport aux approches classiques. Dans une telle perspective, l'échec, qui peut conduire jusqu'à l'accident, renvoie à l'incapacité, individuelle ou collective, de s'ajuster aux situations à risque. C'est donc sur ces capacités individuelles et collectives qu'il faut se concentrer pour favoriser la sécurité, les mesures traditionnelles telles que le design organisationnel, la formation, etc. ne constituant plus des fins en soi, mais des leviers mis au service de ces capacités. Pourquoi alors considérer que le resilience engineering reste lui aussi ancré dans le paradigme positiviste ?

3.2.2 L'enjeu principal, construire la capacité de résilience de systèmes sociotechniques complexes

Le resilience engineering se présente comme une théorie des systèmes complexes, qui cherche à construire les outils théoriques et pratiques permettant à ces systèmes de prévenir et de contourner les accidents grâce à leur anticipation, de résister et de survivre à ce type d'événements et d'une manière générale, de s'adapter, que ce soit pour surpasser les aléas ou pour se développer et croître. Ce faisant elle opère une rupture profonde avec les approches classiques de la sécurité à au moins deux niveaux.

La rupture passe d'abord par l'adoption d'une vision systémique des organisations, désormais considérées comme des systèmes sociotechniques complexes, ce qui entraîne deux grandes séries de conséquences. D'une part l'approche systémique permet de mettre en lumière les implications de la complexité sur le design organisationnel et la nécessité de tenir compte des capacités cognitives des individus : comme le dit Karl Weick, *"accidents occur because the humans who operate and manage complex systems are themselves not sufficiently complex to sense and anticipate the problems generated by those systems. This is a problem of "requisite variety", because the variety that exists in the system to be managed exceeds the variety in the people who regulate it"* (Weick, 1987) ; le design organisationnel doit ainsi trouver un équilibre entre fiabiliser le système et limiter la charge cognitive pesant sur les individus chargés de le conduire et de le contrôler (Schulman, Roe, 2007). D'autre part, elle permet de mettre l'accent sur l'importance des relations entre les éléments du système, les « espaces entre » (*"space between"*, Bradbury & Lichtensetin, 2000), soit les interactions au niveau desquelles se jouent désormais l'essentiel des aléas ; la notion de trajectoire des anomalies (Vaughan, 2005) à la source du concept de routinisation de la déviance illustre le poids des interactions, en l'occurrence entre un phénomène et un contexte particulier, qui conduit à qualifier ou non le concept en « anomalie » et *in fine* en risque. Bien qu'on puisse en première approche la lire dans la continuité des FHO et de leur approche contextuelle de l'erreur, il s'agit bien d'une différence qualitative, les FHO focalisant l'analyse sur l'action ou le phénomène en tenant compte de ses facteurs d'influence, tandis que le resilience engineering place le risque à l'étape d'avant, le faisant supporter par l'interaction elle-même.

Le resilience engineering affirme par ailleurs le caractère inhérent de l'incertitude dans le contexte de systèmes sociotechniques complexes. En considérant le changement comme une caractéristique intrinsèque aux organisations et à leur environnement, le resilience engineering l'intègre comme la nouvelle norme, au point de considérer la sécurité non plus comme un état, mais comme un processus dynamique continu visant à maintenir un équilibre entre un ensemble de contraintes. On peut ainsi citer le concept de « non-conformité routinière » (*"routine non-conformity"*, Vaughan, 1999), qui illustre bien la normalisation de phénomènes sortant précisément la norme, au sens de ce qui est attendu. Une autre conséquence de l'approche de la sécurité comme processus conduit à rompre avec la vision « réglée » d'une sécurité assurée préventivement grâce à des mesures d'anticipation telles que les procédures, les approches probabilistes, etc. Si ces mesures ne sont pas considérées comme inutiles, elles apparaissent clairement insuffisantes pour assurer la sécurité désormais perçue comme mouvement continu de gestion des aléas avant, pendant et après leur survenue, faisant ainsi évoluer le rapport au temps. Enfin cette vision conduit à affirmer le rôle clé des individus dans le maintien de l'équilibre et la préservation de la sécurité, dont une des conditions majeures de possibilité est, comme on l'a vu, l'attention constante à l'environnement et la détection aussi rapide que possible des anomalies. Ces deux caractéristiques placent le resilience engineering en opposition complète avec la perspective statique des approches classiques de la sécurité.

Parallèlement, le resilience engineering maintient également des liens avec le paradigme positiviste. Comme on l'a vu, il se pose explicitement comme une dimension de la performance organisationnelle pouvant faire l'objet d'une ingénierie. A ce titre il semble d'emblée se placer dans le paradigme, dont on a vu que la performance constitue l'un des principaux moteurs et l'ingénierie, la méthode privilégiée. Qui plus est, on peut formuler à l'égard du resilience engineering la même remarque que celle adressée aux FHO, sur la place de l'humain : si là encore la contribution humaine, dans ses aspects individuel et collectif, est effectivement mise en avant, particulièrement au travers des questions d'attention à l'environnement, d'apprentissage et de capacité d'adaptation, ces caractéristiques sont également attendues des organisations en tant que telles, dénotant bien leur nature non-spécifiquement humaine. Placer les humains sur le même plan que des outils et

techniques apparaît bien là aussi comme l'un des signes distinctifs du paradigme positiviste et de son émanation, le système technique. On peut peut-être même se demander si, en prêtant aux systèmes des caractéristiques communes avec les humains, le resilience engineering n'en arrive pas à hypostasier[19] ces systèmes, dans une démarche qui n'est pas sans rappeler le système technicien tel que l'analyse Jacques Ellul. De ce fait si le resilience engineering apparaît bien comme en rupture profonde avec les approches classiques de la sécurité, du point de vue de la présente recherche il continue de s'inscrire dans le paradigme classique puisqu'il ne prend pas en compte la dimension spécifiquement humaine de l'action. Pour finir, il convient d'aborder les travaux de Karl Weick, qui nourrissent énormément l'ensemble des courants abordés jusqu'à maintenant, bien qu'ils se distinguent par un ancrage disciplinaire et une posture distincts.

3.3 Sensemaking, enactment et mindfulness[20] : un projet de systématisation de la rationalité classique

La fiabilité fait partie des enjeux qui se trouvent au fondement des travaux de Karl Weick. Cependant le couplage des systèmes complexes interdisant selon lui le recours à l'apprentissage par essai-erreur du fait du risque de propagation en cascade des erreurs, des leviers de substitution doivent être identifiés : *"substitutes for trial and error come in the form of imagination, vicarious experiences, stories, simulations, and other symbolic representations of technology and its effects"* (Weick, 1987). Tout en s'attachant aux enjeux de fiabilité des systèmes complexes il intègre donc d'emblée des compétences individuelles non plus seulement cognitives mais aussi spécifiquement humaines, telles que l'imagination ou la capacité à construire des

[19] « Hypostasier » signifie « considérer abusivement une abstraction comme une réalité » (CNRTL). Cela revient ici à dire qu'en prêtant aux organisations des traits humains, le resilience engineering leur prête une substance identique à celle des humains et ce, de manière abusive.

[20] Une fois encore, dans la mesure où les concepts développés par Weick sont utilisés en Anglais, y compris dans la littérature française, nous utiliserons nous aussi les termes anglais.

On peut traduire « sensemaking » par « Construction du sens ». Le concept qui désigne les processus cognitifs conduisant à l'élaboration du sens par les individus en situation ;

L'enactment renvoie à l'élaboration du sens au travers d'un processus itératif continu alternant cognition et action ;

Mindfulness peut être traduit par « conscience collective ».

représentations symboliques et des histoires. Il construit ainsi un pont entre les approches de la sécurité ancrées dans le paradigme positiviste et une approche ménageant sa place à la spécificité humaine.

La popularité dont bénéficient les travaux de Karl E. Weick et particulièrement ses concepts de sensemaking et de mindfulness dans le champ des S*afety sciences* et plus largement des sciences de l'organisation, lui confère une place à part. Elle est sans doute à mettre sur le compte de la richesse de ces travaux, de leur capacité à opérer des synthèses et à construire des passerelles entre des enjeux très variés. C'est notamment le cas avec le resilience engineering et l'approche culturaliste de la sécurité. D'une part, le resilience engineering s'est approprié les concepts du sensemaking et de mindfulness ; et à l'inverse, les travaux de Weick s'interrogent sur la manière d'améliorer la fiabilité des systèmes complexes, adoptant pour cela une perspective interactionniste et une vision de la complexité et de la sécurité comme processus dynamique continu similaires au resilience engineering. D'autre part, le constructivisme inhérent au sensemaking et le poids qu'il confère aux ancrages et contextes sociaux le rapprochent des enjeux de l'approche culturaliste de la sécurité. Nous allons revenir dans une première partie sur le niveau micro des travaux de Karl Weick, le sensemaking et l'enactement (3.3.1.) avant de nous pencher sur leur niveau macro, la mindfulness (3.3.2).

3.3.1 Sensemaking et enactment : analyse de la rationalité en action

Selon Karl E. Weick , *"The concept of sensemaking is well named because, literally, it means the making of sense. Active agents construct sensible, sensable events. They "structure the unknown" (Waterman, 1990, p.41). How they construct what they construct, why, and with what effects are the central questions for people interested in sensemaking."* (Weick, 1995, p.4). Dans cette perspective, le sensemaking désigne le processus continu de construction du sens de la réalité, permettant aux individus de s'orienter et de décider des actions à réaliser. Comme l'écrit Weick, *« Sensemaking never starts. The reason it never starts is that pure duration never stops. People are always in the middle of things, which become things, only when those same people focus on the past from some point beyond it. (...) To understand sensemaking is to be*

sensitive to the ways in which people chop moments out of continuous flows and extract cues from those moments" (Weick, ibid., p.43)

De même que le resilience engineering, le sensemaking adopte donc une vision de la réalité, et donc de la sécurité, comme processus actif continu. Il va cependant plus loin que les travaux sur l'ingénierie de la résilience dans le rôle joué par les individus puisqu'ici, c'est leur capacité à extraire des « indices » (*cues*) du « flot ininterrompu des événements » qui se trouve au fondement de la construction de sens et de l'action. Ainsi la procédure d'extraction d'indices – action, nommée « enactment », a avant tout vocation à mettre en avant le rôle central des individus : "*The term "enactment" is used to preserve the central point that when people act, they bring events and structures into existence and set them in motion. People who act in organizations often produce structures, constraints, and opportunities that were not there before they took action. Enactment involves both a process, enactment, and a product, an enacted environment"* (Weick, 2001, p.225). Construction de sens et action, *sensemaking* et *enactment* dans la terminologie de Weick, correspondent ainsi aux deux faces inséparables d'une même pièce : *"the concept of sensemaking keeps action and cognition together" (Weick, 1995, p.30) ; "When executed in a forward direction, the sequence enactment – selection – retention is consistent with the idea that doing is knowing. When executed in a backward direction, with retention having an effect on enactment and selection, the sequence is consistent with the idea that knowing is doing. And if these opposite directions of execution are combined into an ongoing cycle, then doing is knowing is doing is knowing… (etc.)"* (Weick, 2001, p.95). Renforçant la notion de flot ininterrompu, la construction du sens et de l'environnement est donc d'une part à la fois prospective et rétrospective et d'autre part, ancrée dans et par les actualisations continues des individus ; en atteste le fait que l'enactment constitue à la fois un outil de prévention et de maîtrise des crises, situations entre lesquelles il n'y a pas de discontinuité (Weick, p.227). Ainsi pour Weick, contrôler un environnement veut dire agir sur cet environnement, « agir » étant entendu dans le sens d'enacter, donc à la fois se représenter/construire le sens et réaliser. L'auteur s'interroge d'ailleurs explicitement sur cette différence de perspective *: "how does the organization even come to use labels such as 'controllable' or 'coercive' to punctuate its stream of experience ? Why not other labels? Why assume organizations strive to control environment rather than their own*

perceptions? Organizations have to build their environment before they even have the luxury of controlling them" (Weick, 2001, p.183). En posant que les organisations font fausse route en cherchant à contrôler leur environnement, et en proposant d'utiliser à la place d'éléments de contrôle les représentations des individus, donc des éléments humains, Weick semble chercher à sortir du paradigme positiviste et de sa réification de l'humain.

Cette perspective est profondément ancrée dans le constructivisme social (voir par exemple Gergen, 2001 ; Burr, 2003) selon laquelle l'expérience et la connaissance de la réalité sont toujours construites depuis une position sociale particulière, impliquant qu'il n'existe pas de réalité « objective » et commune à tous, mais seulement des réalités locales accessibles au travers des représentations propres à une position sociale donnée. Ainsi pour Weick*"Through a mixture of reification, enactment, imitation and proselytizing, incipient social structure is acted into the world and imposes order on that world (...) Committed interpretation, therefore, is a sensemaking process that introduces stability into an equivocal flow of events by means of justifications that increase social order"* (Weick, 2001, p.15) Dans un univers fondamentalement complexe et instable, ce sont donc bien les individus qui, individuellement et collectivement, peuvent rétablir une forme de stabilité. Une telle conception renverse complètement la perspective classique sur la stabilité telle qu'on la trouve dans le paradigme techniciste, selon laquelle ce sont les organisations qui, par des structures rigides, peuvent établir l'ordre et la stabilité. On parle bien ici d'individus uniques avec leur propre idiosyncrasie[21] et plus seulement d'individus « facteurs humains » interchangables : comme l'écrit Weick, l'enactment est lui-même un phénomène à deux faces, l'une publique et l'autre privée ; la version publique renvoie à la partie visible du processus, qui peut faire l'objet d'échanges et qui est à l'origine des constructions sociales ; la version privée renvoie quant à elle aux rationalités individuelles, aux relations logiques et explications que chacun construit individuellement entre les phénomènes du monde selon sa propre expérience (Weick, 2001, p.226). C'est donc bien un nouveau pas qui est franchi dans la manière dont l'individu est considéré par la théorie et intégré dans la vie des organisations, donc la préservation de la sécurité.

[21] L'idiosyncrasie désigne la manière individuelle d'organiser des éléments (d'expérience, de personnalité, etc.).

Cette prise en compte de l'individu pour lui-même est d'ailleurs affirmée dès l'introduction de l'ouvrage de synthèse rédigé par Weick sur ses travaux, lorsqu'il écrit *"Organizations begin to materialize when rationales for commitment become articulated"* (Weick, 2001, p.X) : tenir compte des *raisons* pour lesquelles les individus agissent, des raisons de leur *engagement*, c'est bien s'interroger sur leurs intentions en tant qu'acteurs, une dimension dont on a vu qu'elle est largement absente des travaux sur la sécurité et qui nous apparaît comme un enjeu clé. Il semble cependant que malgré cette prise de conscience, Weick s'en tienne, de par son ancrage dans la dimension cognitive de l'action, à une analyse des motifs rationnels de l'action relevant davantage du mécanisme que de la motivation individuelle. En effet dans la perspective de Weick, *"it is the job of the sensemaker to convert a world of experience into an intelligible world"* (Weick, 2001, p.9).

Bien que la perspective soit celle d'une multitude de perceptions de la réalité, chaque individu produisant sa propre interprétation du contexte en fonction d'un mélange toujours unique de compétences cognitives, d'expériences vécues et d'une position sociale, la question est toujours celle de la manière dont ce mélange unique permettra de traiter l'information : *"The problem in working with an interpretive perspective are not only those of a temptation toward subjectivism and mistaking hindsight bias for efficient information processing, but also, as Keesing (1987) has argued, underestimating the constraints imposed by context, distributed information, differentials in power, and vested interests. Each of these potential blindspots seems to have more effect on the content of justification than on the fact that behavior is the object of interpretation. Context affects the content of acceptable justifications and the choice of features of the environment that support the rationalizing. Context also has an effect on which behaviors are singled out for explanation"* (Weick, 2001, p.13). Ce dont il est question ici c'est bien des contraintes contextuelles et sociales qui pèsent sur la cognition et donc *in fine* l'interprétation individuelle, le risque du « subjectivisme » étant d'emblée pointé du doigt. Les motivations individuelles sont donc essentiellement sociales, toute action étant interaction, un tiers étant toujours présent au moins par l'imagination (ibid., p.13-14).

Or dans la perspective de la présente thèse c'est bien ce subjectivisme, entendu au sens de motivation personnelle, raison d'agir propre qui ne soit pas uniquement le fruit d'un raisonnement rationnel instrumental, qui peut faire toute la différence en matière

de préservation de la sécurité : comme l'écrit Dejours, la question du sens que les hommes assignent à leur action est « la première question, puisque du sens dépendent les intentions, les actions et au-delà, le cours de l'histoire » : « à côté de l'objectivité des causes d'un comportement, démontré par l'expérimentation, il faut considérer l'objectivation des raisons d'agir, par l'argumentation dans l'après-coup » (Dejours, 2002, pp.89 et 93). Or les travaux de Weick, s'ils offrent une voie d'accès à la compréhension du sens, considèrent cette compréhension comme une fin en soi, non comme l'accès vers autre chose, les raisons d'agir des individus, ce qui les motive à réaliser une action au-delà de sa dimension strictement instrumentale, qui nous apparaît comme un enjeu central de l'action relative à la sécurité[22]. La pensée de Weick est par ailleurs ancrée selon nous dans le paradigme de l'ingénierie par un autre aspect, la place centrale qu'il accorde à l'intelligence rationnelle, au point de la considérer comme un attribut non seulement individuel mais aussi collectif, qu'il dénomme « mindfulness ».

3.3.2 La mindfulness conduit à hypostasier[23] l'intelligence rationnelle

Selon Weick, *"even though carriers represent "a million accidents waiting to happen" (Wilson, 1986: 21), almost none of them do. Here, we examine why not. The explanation we wish to explore is that organizations concerned with reliability enact aggregate mental processes that are more fully developed than those found in organizations concerned with efficiency. By fully developed mental processes, we mean that organizations preoccupied with reliability may spend more time and effort organizing for controlled information processing (Scheider and Schiffrin, 1977), mindful attention (Langer, 1989), and heedful action (Ryle, 1949). These intensified efforts enable people to understand more of the complexity they face, which then enables them to respond with fewer errors. Reliable systems are smart systems"* (Weick, 2001, p.260).

En proposant une telle description de l'organisation comme « système intelligent », enactant des processus mentaux, doté de capacités cognitives telles que

[22] Cf. chapitres 2 et 3.

[23] Hypostasier signifie considérer de manière abusive une abstraction comme un phénomène réel, concret.

l'apprentissage, la mémoire, l'attention, etc. et finalement d'un esprit propre ("*organizational mind*", ibid., p.261), Weick en arrive lui aussi à hypostasier l'organisation, comme le fait le resilience engineering et même, d'une manière qu'on peut trouver ironique, à l'anthropomorphiser[24], en lui prêtant des compétences cognitives qui sont le propre des individus. Weick en arrive ainsi à retourner complètement le paradigme positiviste : alors que les organisations caractéristiques du paradigme construisent l'individu sur le modèle d'un système technique rationnel, Weick propose de considérer les organisations sur le modèle des individus, avec leurs compétences cognitives, leurs défaillances, etc. Cependant il semble que sur le fond ce retournement soit d'assez peu de conséquences, en matière de vision de l'organisation comme de vision de l'individu. Comme on vient de le voir l'individu postulé par Weick, bien que reconnu comme tel dans son unicité et plus seulement comme facteur interchangeable avec n'importe quel autre « facteur humain », reste défini principalement par sa capacité mécanique à construire socialement et rationnellement, au travers de ses actions, le sens de son environnement.

La théorie de Weick semble ainsi souffrir d'une forme de contradiction interne. En effet il affirme qu'il n'y a pas de vérité ultime à découvrir, donc « un » environnement qui serait « le » bon, celui à construire, par rapport à d'autres qui seraient erronés. Cependant l'omniprésence des notions de biais de représentations et de biais cognitifs intègre l'idée d'un modèle à suivre et ouvre de nouveau la voie à des processus d'évaluation normative. C'est d'ailleurs également ce qui est induit dans la logique de la mindfulness, puisqu'une organisation peut être ou non « mindful » et même, être « stupide ». Weick écrit ainsi *"When heed declines, performance is said to be heedless, careless, unmindful, thoughtless, unconcerned, indifferent. Heedless performance suggests a failure of intelligence rather than a failure of knowledge. It is a failure to see, to take note of, to be attentive to. Heedless performance is not about ignorance, cognition (Lyons, 1980: 57) and facts. It is about stupidity, competence and know-how. Thus, mind refers to stretches of human behavior that exhibit qualities of intellect and character"* (Weick, 2001, p.264) Ainsi l'intelligence rationnelle se trouve-t-elle hypostasiée au travers de formes organisationnelles particulières et l'organisation se trouve-t-elle anthropomorphisée. Pourtant un tel retournement de situation ne joue pas particulièrement en faveur de la reconnaissance de l'individu en

[24] Représenter sous une forme humaine un élément non humain.

tant que personne puisque, malgré l'affirmation d'un « caractère » des organisations, ce caractère n'a vocation qu'à servir l'intelligence organisationnelle, de même que l'individu, même reconnu dans ses spécificités, est perçu comme devant se soumettre à un modèle de comportement favorable à l'intelligence organisationnelle et à la fiabilité.

Ainsi malgré les apparences, de par sa sacralisation d'une intelligence construite sur le modèle de la rationalité classique et de par sa conception de l'individu comme sujet cognitif perçu au travers de la rationalité classique mise au service d'un intérêt particulier, la fiabilité, la mindfulness reste partiellement inscrite dans le paradigme positiviste.

Conclusion partielle

Comme on vient de le voir, des approches cherchent explicitement à se détacher de certaines caractéristiques du paradigme positiviste, en particulier de son mode de raisonnement causal-linéaire, de la volonté de contrôle des processus et de l'environnement et enfin des sources de la rigidité organisationnelle, qui grèvent la capacité d'adaptation des individus et des organisations. Or cette capacité d'adaptation est rendue nécessaire par la complexité des systèmes sociotechniques et celle de l'environnement. C'est ce que cherchent à mettre en avant, chacun à leur manière, les courants de la cognition située, des HRO, du resilience engineering et du sensemaking. Par-delà leurs différences, attribuables en grande partie à leurs ancrages disciplinaires distincts, ces approches ont en effet en commun de chercher à saisir la nature interactionniste et systémique de la sécurité, et la manière dont les capacités individuelles, principalement cognitives, peuvent aider à y faire face.

Cependant en fondant cette recherche dans une volonté de rationaliser les pratiques, d'identifier des leviers pour les rapprocher de modèles et de réduire l'incertitude/augmenter la fiabilité, ces courants semblent chercher principalement à combler les failles liées à l'inadéquation du paradigme positiviste et de la complexité, sans réussir à s'en détacher et à les dépasser véritablement. En témoignent en particulier le rapport à la technique et l'application de méthodes positives d'analyse / modélisation de capacités cognitives individuelles et collectives, qui conduisent à

hypostasier une rationalité qui reste ancrée dans la perspective classique et la réification de l'humain, ce dernier aspect étant sans doute le plus problématique.

Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre nous a permis de mettre au jour l'inscription de l'ensemble des approches contemporaines de la sécurité dans un même paradigme, y compris celles apparemment éloignées comme la culture de sécurité, le resilience engineering et le sensemaking. Nous avons nommé ce paradigme « positiviste » en raison de ses liens avec les méthodes et présupposés des sciences positives, en particulier leur mode de raisonnement causal-linéaire, leur vision substantialiste du monde et enfin le rôle central accordé à la science et à la technique, dont les deux conséquences les plus notables sont la réification de l'humain et la croyance dans la possibilité de contrôler les phénomènes du monde. A des degrés divers ces présupposés se retrouvent dans toutes les approches contemporaines de la sécurité. Ainsi comme l'écrit Haavik (2014), *"The difference between Resilience Engineering, HRO and NAT is not primarily a question of ontology or epistemology"*. On peut construire une représentation schématique de ces courants qui vise non à présenter le champ de manière exhaustive, mais à offrir une vision synthétique et de grands repères :

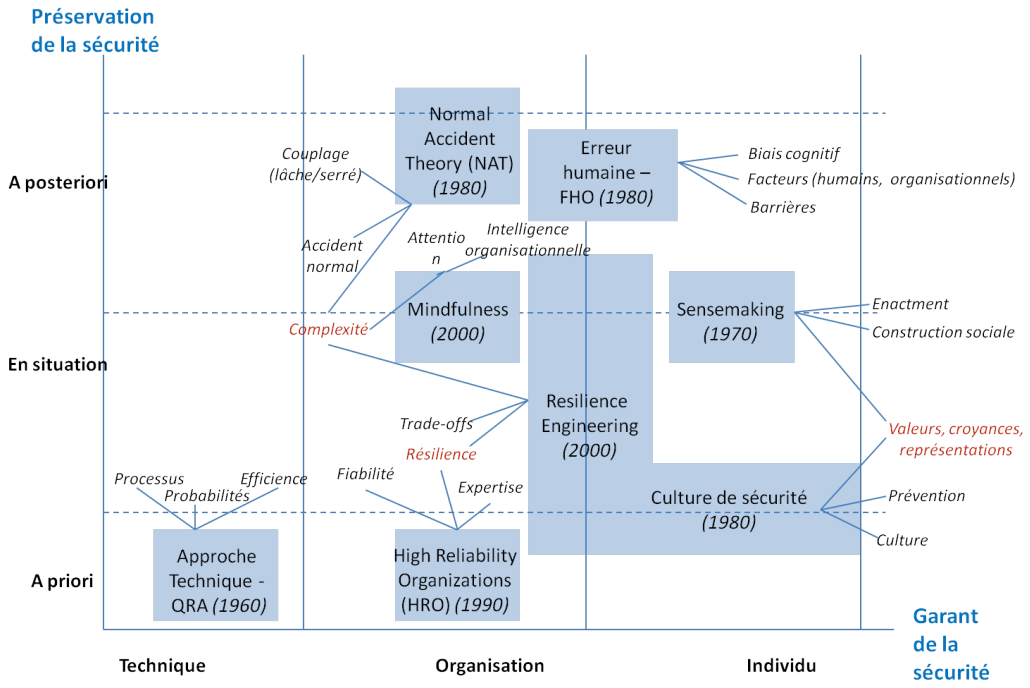

Figure 1. Représentation schématique du champ *Safety sciences*.

Les deux axes structurant le champ, « garant de la sécurité » et « préservation de la sécurité », renvoient aux deux aspects qui intéressent le plus notre recherche, la place de l'humain dans la préservation de la sécurité et la prise en compte (ou non) de la complexité, qui ressort au travers de la place ménagée à l'action en situation.

Les dates indiquées sont les dates approximatives d'apparition de chaque courant. A chaque courant est associé trois concepts, qui constituent les grands piliers de chaque courant – il ne s'agit donc pas d'une liste exhaustive de l'ensemble des concepts et notions mobilisés par chaque courant. On le voit, certains concepts (en rouge) constituent des piliers pour plusieurs courants, confirmant ce qui a été dit sur le fait qu'ils se nourrissent mutuellement. Ce schéma, dont le mérite principal repose sur sa simplification de positions et relations autrement complexes, sera repris à l'issue du chapitre 2 afin de visualiser le dialogue entre les courants actuels des S*afety sciences* et la raison pratique.

En tout état de cause, il apparaît que la complexité se trouve désormais au centre des préoccupations de certains des plus grands courants actuels (NAT, resilience engineering et mindfulness en particulier), reflétant la place qu'elle occupe au sein des systèmes sociotechniques. Cette complexité, issue d'une sophistication technologique telle qu'elle n'est parfois pas totalement maîtrisée, y compris par ses concepteurs, implique toujours une part d'incertitude. De plus l'intégration d'éléments sociaux, construits, et de phénomènes physiques / techniques, implique que le monde complexe ne peut pas être traité uniquement comme un objet substantiel et observable « positivement ». Enfin l'omniprésence de constructions spécifiquement humaines, qui ne sont elles non plus jamais parfaitement certaines et contrôlables et doivent être prises en charge par des méthodes adaptées et non plus seulement positives exige également une approche au prisme de la complexité, refusant de se laisser réduire par les raisonnements linéaires propres au paradigme positiviste.

L'une des implications de cette complexité est la fréquence des situations d'arbitrage, entre objectifs organisationnels et plus fondamentalement, entre valeurs désormais équivalentes et qu'aucun principe supérieur ne peut venir départager, comme le pose le polythéisme des valeurs wébérien (Weber, 2003). Cet état de fait contredit frontalement le principe de la culture de sécurité, qui affirme par principe la

suprématie de la sécurité par rapport à tout autre objectif et valeur organisationnel(le). La question est alors de savoir comment faire expérimenter et réellement mettre en œuvre cette suprématie. Cette situation de complexité vient s'ajouter à ce que nous avons indiqué tout au long de ce chapitre sur la place réservée à l'humain. Réifié, contrôlé, considéré comme un « facteur », éventuellement de fiabilité et de succès mais jamais dans la spécificité de sa nature, l'humain ne peut que se trouver en situation de conflit, avec son organisation, avec ses semblables et éventuellement, avec lui-même. On le constate au travers des enjeux de bien-être au travail, de perte d'identité professionnelle et de collectif, de désinvestissement, etc. qui marquent aujourd'hui les organisations – sans même aborder la question du « respect des règles » relatives à la sécurité.

Ce sont ces deux aspects, la complexité et la spécificité de la nature humaine, niés par l'essence même du paradigme positiviste, qui nous semblent les plus problématiques au regard des enjeux actuels de sécurité. A notre sens, le concept de raison pratique du philosophe contemporain Paul Ricœur permet de construire une approche de la sécurité qui tienne compte de la complexité tout en intégrant l'humain. C'est ce que nous allons nous attacher à montrer dans la suite de la thèse.

Chapitre 2. Déplacer la sécurité de la technique vers l'humain grâce à la raison pratique de Paul Ricœur

Le premier chapitre nous a permis de poser que les approches actuelles de la sécurité étant toutes ancrées, chacune à leur manière, dans le paradigme positiviste, elles ne sont pas en mesure de préserver pleinement la sécurité. En particulier, le raisonnement linéaire qui les sous-tend rend difficile l'absorption de la complexité caractéristique des systèmes sociotechniques et de l'environnement actuels. De plus, en réifiant l'humain, elles en arrivent à générer des risques endogènes. Enfin, elles n'intègrent pas la dimension éthique de la sécurité, l'éthique étant en contradiction avec l'instrumentalité inhérente au paradigme (cf. chapitre 1). Cela nous a conduit à poser l'hypothèse au centre de la thèse, à savoir que la préservation de la sécurité passe par la prise en compte de la spécificité de la nature humaine, et par le placement de l'humain (par opposition aux outils gestionnaires) au centre des démarches des organisations visant à préserver la sécurité. Cette hypothèse repose sur deux idées principales :

1. Le fait de ne pas prendre en compte la spécificité de la nature humaine et de ses besoins (reconnaissance, identité, accomplissement, etc.) génère un ensemble d'effets négatifs et en dernière instance, des risques endogènes (cf. chapitre 1, 2) ;

2. Compte tenu de la complexité des systèmes sociotechniques et de l'environnement, qui a pour conséquence l'émergence continuelle d'aléas et de situations imprévues, les situations à risque ne peuvent plus être prises en charge exclusivement par des règles et processus ; préserver la sécurité passe ainsi par d'autres leviers que le respect des règles, en particulier la capacité d'adaptation, la création de solutions *ad hoc* et la réalisation d'arbitrages entre plusieurs contraintes simultanées. Dans une telle perspective, la confiance dans la créativité et la capacité individuelle à procéder aux justes arbitrages devient une condition *sine qua non* de la sécurité[25]. Dans cette perspective eplacer l'humain, dans sa spécificité, au centre du système, c'est accepter que pour préserver la sécurité « l'humain est la pire des solutions… à l'exception de toutes les autres ».

[25] Nous reviendrons sur le concept de confiance et ses enjeux dans le chapitre 4.

L'homme apparaît alors comme le lieu d'une synthèse possible entre la rigidité des organisations et de leur processus, et la complexité de leur environnement interne et externe. En adoptant une telle posture nous ancrons la recherche dans une perspective philosophique – sans prétendre à une réflexion philosophique en tant que telle, à la fois hors champ et hors de notre portée - dans le sens où nous visons à intégrer la dimension spécifiquement humaine de notre objet, la préservation de la sécurité. Cette portée philosophique semble d'ailleurs reconnue de manière croissante comme une nécessité par la communauté S*afety sciences*, comme en témoignent les nombreux articles invitant à questionner les fondements épistémologiques et ontologiques des approches de la sécurité (cf. par exemple Sibley, 2009 ; Souchon, 2010 ; Le Coze, 2012 ; Holt, Cornelissen, 2013 ; Haavik, 2014).

Pour étayer notre démonstration, nous nous appuyons sur la philosophie pratique de Paul Ricœur que nous abordons à partir du concept de raison pratique. Avec la raison pratique, Ricœur conceptualise une action humaine pratique comme étant à la fois stratégique, ancrée en situation et orientée vers une finalité éthique. Nous ne revenons pas sur la dimension stratégique déjà abordée dans le chapitre 1. Concernant l'ancrage en situation, il est inhérent à la notion de pratique : comme l'écrit Granger, « La pratique, c'est l'activité considérée avec son contexte complexe et en particulier les conditions sociales qui lui donnent signification dans un monde effectivement vécu » (Granger, 1968, p.6). Enfin, l'orientation vers une finalité éthique confère à l'action son caractère proprement humain. La pensée de Ricœur nous paraît adaptée à notre objet de recherche du fait de la vision de l'homme qu'elle défend : comme l'écrit dans sa thèse Olivier Bertrand, « Refusant l'assimilation du corps-sujet au corps-objet, Ricœur s'emploie à défendre la valeur du discours philosophique face à la montée de l'objectivisme » (Bertrand, 2006, p.170). En opérant la synthèse d'un mode de raisonnement, d'une modalité d'action dans/sur le monde et des conditions institutionnelles de possibilité de cette action, le concept de raison pratique de Paul Ricœur nous apparaît comme un cadre prometteur pour penser la préservation de la sécurité en environnement complexe. De plus il est enserré dans un réseau conceptuel extrêmement dense que nous nommons après Bertrand (2006, p.188) « humanité pratique », qui rend connexes au concept de raison pratique d'autres concepts tels que l'identité, l'estime de soi, le respect de l'autre et la sollicitude à son égard, etc., qui traversent les problématiques de l'action et du travail en organisation. C'est cette

humanité pratique et ses implications pour la théorie de l'action et la préservation de la sécurité, que nous allons tenter de présenter dans ce chapitre.

Compte tenu du caractère conceptuel de la pensée de Ricœur nous nous attacherons, au fil du chapitre, à expliciter le lien entre les concepts et une situation de travail concrète, recueillie dans le cadre de l'enquête terrain. Nous utiliserons cette situation comme un fil rouge, ce qui permettra d'illustrer le propos théorique et de montrer que bien qu'issue du champ philosophique, la pensée ricœurienne peut présenter des apports bien réels pour la préservation de la sécurité[26]. La dimension narrative, c'est-à-dire la manière dont le salarié raconte son expérience et la construit en un récit de vie qui vient nourrir son identité, constituant un aspect clé de la dimension de Paul Ricœur, nous utilisons un extrait d'entretien (donc les propres mots du salarié, en enlevant nos questions pour éviter d'alourdir le récit) pour la relater. Des extraits de ce récit viendront ainsi émailler la démonstration tout au long du chapitre.

La première intervention sécurité (IS) d'un gazier

« J'étais dépanneur à la base, et je voulais passer IS[27], c'était comme ça, j'avais besoin, j'avais envie, donc je vais voir mon chef, à l'époque, je lui dis « voilà, quand est-ce que tu me passes intervention d'urgence ? », « ha, faut déjà que tu refasses un peu plus de doublon, etc. », donc j'étais astreinte dépanneur, pas d'IS, « ok, d'accord ». (…)

Je m'en vais, et puis coup de téléphone, et je sais plus j'avais eu l'entretien à 15h, et 17h30 coup de téléphone, mon chef qui m'appelle, qui était chef d'exploitation à l'époque, et qui me dit « j'ai une intervention d'urgence, débordement, est-ce que tu peux me la prendre », et je lui dis « bah ouais vas-y, justement je demande que ça ! », donc il me donne l'adresse, la place je m'en souviendrais toujours, odeur de gaz sur

[26] Nous réservons l'analyse des données terrain au chapitre 3, la situation, est ici utilisée uniquement à des fins d'illustration et de pédagogie.

[27] Assurer les fonctions d'intervenant sécurité (IS) implique de détenir une habilitation, délivrée à l'issue de formations spécifiques.

voie publique. (…)

Donc je vais sur place, je pouvais pas me garer sur la place donc je me mets un peu plus loin, et là je prends mon gazmètre[28] et j'avais même pas besoin du gazmètre, je suis arrivé quasiment au niveau du rond point et j'ai senti le gaz à plein nez. Et là, grand moment de solitude ! J'avais mon gazmète, bon je prenais pas du gaz en ambiant, mais tu le sentais ! Et là j'étais en panique. J'étais en panique je savais pas quoi faire ! Alors là j'appelle mon chef « y'a du gaz dans l'air ! Qu'est-ce que je fais ? », et là il a eu le bon réflexe en fait, il m'a dit « bon c'est pas compliqué, je vais t'envoyer le renfort, en attendant tu fait tout le tour des maisons, tu vas chez les gens tu fais tout le tour des sous-sols, tu regardes les pénétrations, tu me fais les égouts…, voilà, tu fais la base ». (…)

Donc en fait tu commences par le premier point et puis après, tu tournes. Donc tu fais déjà tout ce qui est pavillons, donc tu vas voir les gens tu leur dis y'a du gaz dans la rue, est-ce que je peux accéder à votre sous-sol, je voudrais vérifier qu'il y a pas de pénétration, donc les gens t'ouvrent te laissent entrer, ensuite tu fais les coffrets, ensuite tu fais les égouts, ensuite tu fais les branchements, et puis ensuite tu trouves le temps long ! et là tu vois toutes les voitures qui passent (…). Et puis après y'a ton collègue qui arrive et là, gros soulagement, « chouette enfin quelqu'un d'expérimenté ! » Et puis voilà et puis après…

Mon collègue expérimenté bah il dit, « ça sent le gaz », (…) donc il sort les plans parce qu'à l'époque ils avaient les plans, il sort les plans, donc après on sort les trous de sondage[29], et puis il fait les trous de sondage sur toute la canalisation, et puis il prend le bidon de savon, il le jette par terre, et là tu vois des bulles qui s'envolent du

[28] « gazmètre » : outil utilisé pour mesurer la concentration en gaz dans l'atmosphère, qui permet notamment aux gaziers d'évaluer s'ils se trouvent ou non en « zone d'explosivité », c'est-à-dire si la concentration de gaz dans l'air se situe entre 5% et 15%, fourchette au sein de laquelle le risque d'explosion existe.

[29] « Trous de sondage » : trous dans le sol permettant de mesurer la concentration de gaz à un endroit précis et ainsi de localiser l'origine de la fuite.

[30] Le savon est utilisé pour identifier l'étanchéité d'une conduite et généralement la présence de gaz quelque part, les bulles de savon indiquant la présent de gaz (et à l'inverse, absence de bulle signifie absence de gaz).

[31] Procédé permettant d'arrêter la fuite sur les réseaux basse pression.

sol[30], et là tu te dis whao… qu'est-ce que c'est que ce métier ! Pourquoi j'ai demandé à faire ça !

Donc voilà, continuer à contrôler les alentours pour voir comment la fuite évolue en attendant les terrassiers, en attendant le chef qui se déplace etc. (…)

[ça se termine] Bah avec le casque, le masque, à faire une ligature sur la canalisation[31]. Voilà. Et après, plus de gaz. Terminé. Ca c'était ma première intervention d'urgence ! Je m'en souviendrai toujours ! (…)

Notre situation-fil rouge étant exposée, nous allons commencer dans la première partie par présenter le fondement anthropologique de la philosophie de Paul Ricœur. Contrairement aux apparences cela ne constituera pas un détour mais un passage nécessaire pour saisir sa philosophie de l'action, utile pour analyser une partie des enjeux propres à la préservation de la sécurité par les organisations (1). Notre deuxième partie cherchera à montrer que la philosophie ricœurienne se construit comme une philosophie de la médiation, qui perçoit l'homme comme divisé par nature entre des pôles contradictoires qu'il lui revient d'articuler pour réaliser sa nature et « viser la vie bonne » (2). Cette partie résonnera directement avec la tension rigidité – flexibilité et les enjeux d'arbitrage en situation complexe. Enfin une fois ces fondements posés, nous pourrons présenter le concept de raison pratique et sa pertinence pour la préservation de la sécurité (3).

1. La pensée de Ricœur entre ontologie et philosophie pratique : une opportunité de reconnecter travail et identité des salariés

Dans une première section nous nous pencherons sur la construction ricœurienne de l'herméneutique, comme méthode d'analyse et comme chemin d'accès à la compréhension de soi-même (1.1). La deuxième section nous conduira à aborder l'identité individuelle et le rôle qu'y joue la configuration narrative, érigeant l'identité en catégorie au moins autant pratique qu'ontologique (1.2), qui offre un aperçu des enjeux de « l'effort humain d'exister ». Enfin dans une troisième partie nous poserons les premières pierres de la théorie ricœurienne de l'action et introduirons les liens entre ontologie et philosophie de l'action (1.3).

1.1 L'analyse herméneutique, une méthode pour comprendre le monde mais aussi se comprendre soi-même

Herméneutique et phénoménologie constituent traditionnellement deux courants bien distincts, voire concurrents, de la philosophie. L'herméneutique s'inscrit dans un double héritage, la logique aristotélicienne et l'interprétation des textes religieux. Dans sa version moderne, initiée par Schleiermacher[32] et nourrie ensuite en particulier par les philosophes Dilthey, Heidegger, Gadamer et Ricœur, elle renvoie plus largement à la discipline de l'interprétation des textes[33]. La phénoménologie se fonde quant à elle sur les travaux de Husserl[34], qui considère que le monde est doté d'une essence, d'une réalité matérielle concrète, à partir de laquelle l'homme construit sa pensée et ses connaissances. La phénoménologie vise à décrire les états de conscience, les choses telles qu'elles apparaissent à la conscience et s'y constituent en croyances, désirs, représentations, etc. relatifs à un monde de la vie toujours présent et perçu, qui fournit à la conscience son champ « d'expériences de base » et lui préexiste[35].

En opérant la synthèse de l'herméneutique et de la phénoménologie, Ricœur propose de considérer le monde comme un objet dont le sens ne se donne pas spontanément, mais peut être compris à l'issue d'un travail d'analyse herméneutique. Ce faisant il fonde à la fois une philosophie (de la nature du monde) et une méthode (d'accès à ce

---

[32] Philosophe allemand de la fin du 18ème – début du 19ème siècle (1768 – 1834).

[33] « Conçue d'abord comme la science des règles présidant à l'explication des textes, c'est-à-dire un art technique (…) qui s'est constitué en réflexion sur les conditions du savoir au XXè siècle (…) dont l'objet ultime est le sens de la signification » (Wilhelm, 2004). L'activité herméneutique renvoie ainsi à un art de la traduction structuré par la « polarité entre familiarité et étrangeté » (Gadamer, 1976, p.35), la dialectique du propre et de l'étranger, de l'identité et de la différence, ou encore le « jeu de la distance dans la proximité qui permet l'émergence du sens » (ibid.).

[34] Philosophe autrichien de la fin du 19ème – début du 20ème siècle (1859 – 1938).

[35] « La phénoménologie, c'est l'étude des essences (...) c'est aussi une philosophie qui replace les essences dans l'existence et ne pense pas qu'on puisse comprendre l'homme et le monde autrement qu'à partir de leur «facticité». » (Merleau-Ponty, 1945, p.1) ; elle défend l'idée selon laquelle « La connaissance véritable, loin d'être subjective, s'appuie sur des éléments indépendants de la pensée. Ainsi se construit une eidétique (…), c'est-à-dire une science des essences. Sans renoncer, en aucune manière, l'expérience (le principe de la phénoménologie est d'aller aux choses mêmes), il nous faut reconnaître que seules les essences sont en mesure de guider la théorie. (…) Si nous voulons nous étudier le désir ou la passion, nous devons nous référer à ces essences, qui se donnent à nous dans une intuition intellectuelle, qui orientent la réflexion » (Russ, 2004, p.46).

monde), l'une et l'autre présentant un premier intérêt pour nos travaux. En effet cette approche permet de sortir du dualisme aujourd'hui à l'œuvre dans les *Safety sciences* entre d'une part le positivisme, représenté par les approches classiques de la sécurité « réglée », dont le postulat d'une réalité objective identiquement accessible par tous est largement invalidé et d'autre part le constructivisme[36], représenté en particulier par les travaux de Weick, qui peut à l'extrême conduire à nier la substance du monde, dont les accidents témoignent pourtant de la prégnante réalité. Outre ce premier bénéfice d'ordre davantage épistémologique (malgré un ensemble d'implications bien concrètes qu'on verra plus loin), la phénoménologie herméneutique joue un rôle de premier plan dans l'identité individuelle, un enjeu de taille dans le cadre de problématiques culturelles et professionnelles. Elle offre ainsi une piste à la fois heuristique et pratique pour dépasser les limites des approches actuelles de la sécurité. Nous allons décrire de manière plus détaillée la phénoménologie herméneutique (1.1.1) avant de montrer quel rôle elle joue dans l'identité individuelle (1.1.2).

1.1.1 La phénoménologie herméneutique, description et apports

En première approche, pour Ricœur, l'aspect le plus important de la phénoménologie « reste l'intentionnalité, c'est-à-dire, dans son sens le moins technique, le primat de la conscience *de quelque chose* sur la conscience de soi » (Ricœur, 1986, p.30). Quant à l'herméneutique, elle consiste à interpréter « le sens dissimulé » (ibid., p.61) derrière les phénomènes du monde. Quatre traits principaux relient les deux courants.

D'abord, « toute question portant sur un étant quelconque est une question sur le sens de cet étant » (ibid., p.61). Ce propos synthétise d'emblée les deux courants : un phénomène existe en-dehors de l'interprétation qui en est réalisée, mais c'est uniquement par cette interprétation qu'il se dote de sens et de valeur. Apparaît d'emblée un lien avec la sécurité : un phénomène comme une fuite de gaz existe en-dehors de son identification par l'individu, mais c'est l'interprétation qu'en fait l'individu qui permet de l'identifier et de le prendre en charge comme enjeu de sécurité. Par exemple dans notre situation-fil rouge, l'odeur de gaz existe

[36] Le constructivisme social est un courant inspiré de la sociologie de Berger et Luckmann (1966), selon laquelle il n'y a d'autre réalité que la réalité construite socialement, fruit des représentations, croyances, etc. des individus, qui s'objectivent et s'institutionnalisent jusqu'à constituer la réalité.

objectivement, mais c'est son interprétation par le gazier comme « fuite entraînant des risques pour les riverains et l'environnement » qui lui confère sa valeur de risque. Grondin reformule le propos de Ricœur en posant que l'herméneutique doit permettre d'accéder à la compréhension de soi et donc, en dernière instance, au « phénomène essentiel, dont on peut dire qu'il aura été pour lui [Ricœur] celui de « l'effort pour exister » (…) cette réappropriation par l'ego de son effort d'être (…) » (Grondin in Fiasse, p.51). Cette primauté de la recherche active de sens conduit Ricœur à affirmer le rôle de l'intentionnalité[37] comme conscience « hors d'elle-même, [qu'elle soit] *vers le sens* avant que le sens soit *pour* elle, et surtout avant que la conscience soit *pour elle-même* » (Ricœur, 1986 p.63) : pour Ricœur, l'individu n'existe pas pour lui-même, mais en tant qu'il est présent dans le monde, en interprète les phénomènes et appartient à une collectivité, un autre aspect sur lequel nous reviendrons[38]. Deuxièmement, l'herméneutique renvoie à la phénoménologie « *par son recours à la distanciation* au cœur même de l'expérience d'appartenance » (ibid., p.64). L'appartenance dont parle Ricœur est l'appartenance à l'histoire : l'herméneutique consiste à interpréter les signes et « œuvres de culture », par définition ancrés dans une période historique particulière, et procéder à cette interprétation exige de prendre conscience de sa propre appartenance à l'histoire et de s'en distancer : « L'herméneutique commence elle aussi lorsque, non contents d'appartenir à la tradition transmise, nous interrompons la relation d'appartenance pour la signifier » (p.65). Ainsi ce qui est à interpréter ce n'est pas une quelconque intention cachée ou une relation absolue avec une réalité substantielle, mais une « *proposition de monde*, d'un monde tel que je puisse l'habiter pour y projeter un de mes possibles les plus propres » (Ricœur, 1986, p.128). On le voit, l'analyse herméneutique constitue plus qu'un simple acte d'interprétation, une véritable modalité de présence au monde et donc en dernière instance, un aspect de la pratique.

Appliqué à notre situation-fil rouge, on peut considérer les règles et procédures de sécurité comme les « signes et œuvres de culture » dont parle Ricœur : certes il ne s'agit pas d'œuvres culturelles au sens d'« artistiques », mais elles sont bien le résultat d'une vision du monde caractéristique d'une société particulière et en ce sens,

[37] Le concept d'intentionnalité, particulièrement utile dans la perspective de la préservation de la sécurité, sera développé dans le III.1 de ce chapitre.

[38] Chapitre 2, II.3.

constituent le produit de sa culture. Procéder à l'analyse herméneutique de telles règles « œuvres de culture » passe alors par la prise de conscience qu'elles ne constituent pas des lois absolues, mais seulement relatives, qui permet à l'individu de s'en distancer et ainsi de les analyser par rapport aux phénomènes du monde qu'elles concernent et éventuellement, de les mettre en œuvre seulement si leur bien-fondé est effectivement reconnu[39]. Par exemple, la mise en œuvre par notre gazier de « la base », c'est-à-dire des règles fondamentales du professionnalisme gazier, pour procéder à la mise en place du périmètre de sécurité autour de la fuite[40], passe par le fait qu'il comprend la nécessité d'une méthode (« tu commences par le premier point et puis après, tu tournes ») allant du plus exposé au danger au moins exposé (« déjà tu vas voir tout ce qui est pavillon (…) ensuite tu fais les égouts, ensuite tu fais les branchements »).

L'analyse herméneutique se présente alors également comme un moment d'expression de soi, d'objectivation de ce que l'individu porte en lui, qu'il exprime au travers de son interprétation et le cas échéant, de l'action qui en découle. Dans cette perspective, « l'interprétation est la réplique de cette distanciation fondamentale que constitue l'objectivation de l'homme dans ses œuvres de discours, comparables à son objectivation dans les produits de son travail et de son art » (Ricœur, 1986, p.124). C'est enfin cette distance qui autorise la puissance critique, le « moment du soupçon » de l'herméneutique et de la raison pratique – on l'a vu dans l'exemple du questionnement des règles et de leur confrontation à la situation réelle par notre gazier.

Troisièmement, et il s'agit pour Ricœur de la « plus importante présupposition phénoménologique de l'herméneutique, « l'herméneutique partage encore avec la phénoménologie la thèse du *caractère dérivé des significations de l'ordre linguistique* » (p.65) : le langage paraît reprendre la structure de l'expérience qu'il retrace, et en constitue donc un dérivé. Enfin et de manière périphérique pour notre objet de recherche, Ricœur considère que la phénoménologie husserlienne tend vers une herméneutique de l'expérience historique, dans la mesure où Husserl n'a « cessé

[39] Cf. chapitre 2, II. 1 sur la mise en œuvre de la règle en contexte et chapitre 2, III.3 sur l'autonomie comme autolégislation.

[40] Pour une explication des procédures mises en place pour la gestion des interventions d'urgence, cf. chapitre 3, I.

de développer les implications proprement *temporelles* de l'expérience perceptive » (ibid., p.68).

Concrètement, l'herméneutique en tant qu'activité s'assimile à la « recherche du sens dissimulé » (Ricœur, 1986, p.61). Elle se présente comme un art de la traduction, terme à prendre « au sens large, comme synonyme de l'interprétation de tout ensemble signifiant à l'intérieur de la même communauté linguistique » (Ricœur, 2004, p.8). L'acte de traduire est d'autant plus fort qu'il est situé au cœur du dialogue interindividuel et culturel, sans lequel nous serions « menacés de nous enfermer dans l'aigreur d'un monologue » (Ricœur, 2004, p.52). La traduction, « épreuve de l'étranger » et « équivalence sans identité » (Lavard in Darwish, 2012, p.8) se voit conférer par Ricœur un « statut indépassable » (Ricœur, 2004, p.52) qui compense l'irréductibilité de la tension entre le propre et l'étranger inhérente à tout effort de traduction. « Ainsi dans la traduction, comme dans le dialogue, la conséquence la plus importante, qui pourrait en résulter, c'est l'élargissement et l'approfondissement de la compréhension de soi par la médiation de la compréhension d'autrui et de son discours » (Darwish, 2012, p.202) – c'est dire l'importance de l'herméneutique comme traduction, pour l'individu et pour la communauté : finalement « l'interprétation « rapproche », « égalise », rend « contemporain et semblable », ce qui est véritablement rendre propre ce qui d'abord était étranger » (Ricœur, 1986, p.171). Comprise dans ce sens extensif, la notion de traduction résonne avec celle développée par Callon et Latour (1991), selon laquelle des acteurs appartenant à des mondes sociaux distincts, donc avec des intérêts et enjeux différents, assemblés autour d'un objet commun, s'organisent en réseau autour d'une problématique partagée qu'ils construisent ensemble. Appliquée à notre intervention sécurité, une telle opération de traduction renvoie à la co-définition par le gazier et son responsable (qui appartiennent à des mondes sociaux différents du fait de leurs fonctions et positions sociales distinctes, cf. Blazsin, Guldenmund, 2014) de la problématique immédiate, en l'occurrence mettre en place le périmètre en sécurité[41]. Si cela peut paraître évident à la lecture de l'incident, il s'agit d'un enjeu à part entière, puisque le réflexe le plus spontané face à une fuite de gaz éventuellement bruyante, odorante, etc. peut-être par

[41] N.B : le scénario décrit une manière de faire qui a évolué, de nouvelles procédures ayant été mises en place ; par exemple, la mise en place du périmètre de sécurité est aujourd'hui mise en œuvre le plus souvent sous le pilotage des pompiers.

exemple d'aller intervenir au niveau de la fuite plutôt que d'interrompre le flux gazeux par la fermeture de robinets réseaux (sous la direction de son responsable hiérarchique, le chef d'exploitation) afin d'assurer la sécurité de la zone impactée. La manière de procéder constitue un autre enjeu. On le voit, l'herméneutique comprise non plus seulement comme analyse individuelle mais comme opération de traduction impliquant au moins deux individus est également pertinente au regard de la sécurité.

Finalement, la phénoménologie herméneutique de Ricœur comporte bien de nombreuses implications pour la sécurité. A un premier niveau, elle désigne une méthodologie qui permet d'interpréter le langage (verbal et symbolique) d'autrui. Cette méthode est nécessaire à l'intercompréhension qui repose sur un art particulier, la traduction, qui est un art individuel mais aussi collectif. La nécessité d'un tel travail implique à l'inverse la reconnaissance d'une difficulté inhérente à la communication interpersonnelle et collective[42]. Plus largement, l'herméneutique permet la saisie du monde en général et renvoie au processus d'interprétation, qui permet « l'appropriation personnelle » des phénomènes du monde. La phénoménologie herméneutique apparaît ainsi comme une méthode originale pour appréhender la réalité, invitant à tenir compte à la fois du caractère sensible, substantiel, de la réalité, mais aussi du travail d'interprétation nécessaire à sa compréhension, qui opère ainsi une forme de synthèse entre les postulats positivistes et constructivistes aujourd'hui adoptés par les chercheurs en *Safety Sciences* – ou entre les approches classiques, par les règles et procédures, et le sensemaking. En mettant en avant la nécessité de ce travail d'interprétation pour comprendre le monde, elle nie la possibilité d'une action pratique qui serait fondée uniquement sur l'obéissance à des règles. Dans le cas de notre gazier, c'est bien l'interprétation de la situation comme présentant des niveaux de danger variables qui permet de mettre en place une méthodologie et de réaliser les actions adaptées. Peu importe que ces actions aient été suggérées par son responsable, à partir du moment où son interprétation de la situation et des règles proposées pour y faire face lui confirme l'adéquation entre les deux, c'est qu'il a procédé à une opération d'analyse herméneutique. Dès lors l'analyse herméneutique n'apparaît plus comme une méthode obscure réservée à quelques initiés, mais bien comme une démarche quotidienne à la portée de tous et applicable en toute situation, aussi bien personnelle que professionnelle. Dans cette perspective, elle constitue simultanément

[42] Nous reviendrons sur cet aspect dans les chapitres 3 et 4.

un outil et une invitation à remettre chacun sur un pied d'égalité pour la construction de son identité, quelle que soit sa fonction.

1.1.2 L'analyse herméneutique, une obligation pour que l'individu accède à la pleine compréhension de lui-même et ainsi réalise sa nature

Au-delà de sa dimension méthodologique, le véritable enjeu de l'herméneutique ricœurienne est la compréhension de soi-même. Opaque à elle-même, l'identité n'est saisissable par l'individu qu'à l'issue d'un parcours d'interprétation du monde et des signes de la culture : « Contrairement à la tradition du *Cogito* et à la prétention du sujet de se connaître lui-même, par intuition immédiate, il faut dire que nous ne nous comprenons que par le grand détour des signes d'humanité déposés dans les œuvres de culture » (Ricœur, 1986, p.130). C'est ce qui explique l'importance de l'herméneutique, comme art d'interpréter les « signes d'humanité » et qui l'érige en « tâche » pour l'individu.

Loin de faire l'objet d'une évidence, la compréhension de soi ne peut donc être saisie qu'au travers « des signes, des symboles et des textes » (Ricœur, 1986, p.33) qui fondent le monde dans lequel nous vivons et s'offrent à l'interprétation. Constitués du « soi-même objectivé » (Michel in Fiasse, 2008, p.70), matérialisant la manière dont les individus se rendent présents au monde, ces signes sont l'expression de l'existence humaine. C'est d'abord parce que les signes de la culture constituent autant d'expressions d'humanité qu'ils permettent à l'individu de se saisir lui-même, comme dans un miroir. Cette démarche indirecte est nécessaire car c'est « en s'éloignant d'une réflexivité immédiate sur soi, en faisant le détour par ces médiations, que l'on peut espérer mieux se connaître » (ibid.). En effet « La première vérité – je suis, je pense – reste aussi abstraite et vide qu'elle est invincible ; il lui faut être « médiatisée » par les représentations, les œuvres, les institutions, les monuments qui l'objectivent ; c'est dans ces objets, au sens le plus large du mot, que l'Ego doit se perdre et se retrouver » (Ricœur, 1965, p.53) : un acte conscient d'interprétation est nécessaire pour accéder à la compréhension de ce soi-même observé dans les médiations. Dans cette perspective, « comprendre, c'est se comprendre devant le texte. Non point imposer au texte sa propre capacité finie de comprendre, mais s'exposer au texte et recevoir de lui un soi plus vaste, qui serait la proposition

d'existence répondant de la manière la plus appropriée à la proposition de monde » (Ricœur, 1986, p.130). Pour résumer, Ricœur affirme l'opacité fondamentale de l'identité et du rapport de soi à soi-même, accessible seulement à l'issue d'un détour par les signes de la culture donnés à interpréter.

A partir du moment où l'identité du sujet n'est pas transparente immédiatement, y accéder passe par la réalisation d'un effort : c'est la « tâche » herméneutique. Comme l'écrit Ricœur, « C'est la tâche de l'herméneutique de montrer que l'existence ne vient à la parole, au sens et à la réflexion qu'en procédant à une exégèse continuelle de toutes les significations qui viennent au monde de la culture ; l'existence ne devient un soi – humain et adulte – qu'en s'appropriant ce sens qui réside d'abord « dehors » dans des œuvres, des monuments de la culture où la vie de l'esprit est objectivée » (Ricœur, 1969, p.26). L'individu n'accède à la conscience de lui-même, ne devient vraiment humain, que lorsqu'il s'est astreint à la tâche herméneutique et a ainsi acquis une conscience réflexive de lui-même, lorsqu'il a entrepris de faire l'expérience de la dialectique entre soi-même et l'autre. Dans une telle perspective l'herméneutique devient pour ainsi dire le projet d'existence de l'individu ou, comme le dit Johann Michel, « effort incessant à « persévérer » pour exister et pour gagner en puissance d'agir » (Michel, 2006). « L'individu se construit ainsi sur une dualité entre soi-même et l'autre » (Ricœur, 1985, p.391), et il relève de sa responsabilité de mener à bien cette construction. Apparaît ici un lien avec la sécurité : puisque l'enjeu est finalement, au travers de la « tâche » herméneutique, d'assumer la responsabilité qui incombe à toute personne humaine de réaliser sa nature, alors l'individu qui se plie à la « tâche » fait preuve à l'égard de lui-même d'un sentiment de responsabilité dont il fera preuve également à l'égard d'autrui. C'est le comportement du gazier intervenant sur une fuite de gaz qui le terrorise et qui, au lieu de prendre ses jambes à son cou, assume sa responsabilité, se confronte à la tâche d'interprétation de la situation et peut ensuite réaliser les actions pertinentes. Et comme il le dit lui-même, cette expérience laisse sa trace : « Je m'en souviendrai toujours ! ».

C'est le deuxième aspect clé de l'herméneutique ricœurienne : c'est en remplissant la « tâche » herméneutique que l'individu accède à lui-même, ce qui confère à l'activité herméneutique un pouvoir de transformation : « Le soi de la connaissance de soi est le fruit d'une vie examinée (…). Or une vie examinée est, pour une large part, une vie épurée, clarifiée par les effets cathartiques des récits tant historiques que fictifs

véhiculés par notre culture » (Ricœur, 1985, pp.443-444). A tel point d'ailleurs qu'« Herméneutique et philosophie réflexive sont ici corrélatives et réciproques. (…) La constitution du soi et celle du sens sont contemporaines » (Ricœur, 1986, p.171). Dans le cas de notre gazier, c'est bien en interprétant la situation, en construisant le sens du danger et des actions à réaliser, qu'il construit son identité de gazier et d'intervenant sécurité. Comme l'écrit Johann Michel, dans cette perspective « le sujet gagne en maîtrise et en lucidité, au fur et à mesure de cette exégèse continuelle de soi, de cet apprentissage des signes de l'existence humaine. Et ce souci de soi-même n'a pas de fin. » (Michel in Fiasse, 2008, p.71). Cette perspective de l'identité comme jamais acquise, toujours visée et retravaillée, est particulièrement riche pour les enjeux de sécurité. Elle invite en effet à considérer les identités – y compris professionnelles – non comme des acquis, mais comme des projets toujours en devenir, invitant les individus à être en mouvement perpétuel, à réinterroger réflexivement leurs propres pratiques afin de maintenir une identité qui se perd dès l'instant où elle n'est plus portée par l'effort herméneutique et la visée éthique. Ces deux aspects, herméneutique et éthique, sont d'ailleurs fortement liés puisque comme l'écrit Ricœur, « Au plan éthique, l'interprétation de soi devient estime de soi. En retour, l'estime de soi suit le destin de l'interprétation » (Ricœur, 1990, p.211). Malgré ses craintes initiales, le gazier a rempli sa mission, il s'est comporté conformément aux normes de sa profession, contribuant à construire non seulement ses compétences, mais aussi sa confiance dans le fait que ses compétences répondent aux normes, donc son estime de soi.

Voyons maintenant qui est ce « soi-même » auquel l'herméneutique permet d'accéder et sur quels fondements, outre l'herméneutique, l'identité individuelle se construit chez Ricœur ou, pour reprendre ses propos : « quelle sorte d'être est le soi ? » (Ricœur, 1990, p.345)

1.2 Identité individuelle et pratiques se nourrissent mutuellement

Au travers de l'analyse herméneutique on aperçoit le rôle que joue le langage dans l'identité individuelle. Ce rôle est encore renforcé par le concept d'identité narrative. Celui-ci postule que c'est en racontant sa propre histoire que l'individu construit son identité, l'érigeant de ce fait en catégorie non plus seulement ontologique, mais

également pratique – puisque c'est au travers de pratiques narratives que l'identité s'élabore. Nous allons commencer par présenter le concept d'identité narrative (1.2.1) avant de regarder plus en détail la manière dont fonctionne l'opération sous-jacente de configuration narrative (1.2.2).

1.2.1 Etablir une continuité entre les multiples expériences de chacun, enjeu central de l'identité individuelle

Support privilégié des « œuvres de culture », le langage se voit conférer par Ricœur un rôle central. En effet « toute compréhension relève du langage, mais aussi [que] l'être lui-même se déploie en langage » (Grondin in Fiasse, 2008, p.39). Comme l'écrit Ricœur « L'expérience peut être dite, elle demande à être dite. La porter au langage, ce n'est pas la changer en autre chose, mais, en l'articulant et en la développant, la faire devenir elle-même » (Ricœur, 1986, p.61). Le langage joue donc un rôle clé dans l'élaboration de l'expérience et de l'identité de la personne qui la vit, conduisant Ricœur à conceptualiser l'« identité narrative » : « articulé dans un récit, le mémorable est arraché, autant qu'il est possible, à l'inexorable oubli. Il revient ainsi au récit de l'« identité du qui » » (Ricœur, 2013, p.349). L'identité narrative renvoie à « la sorte d'identité que le sujet humain atteint par la médiation de la fonction narrative » (Ricœur, 2013, p.355). Bien qu'en première approche elle puisse en paraître éloignée, c'est bien au champ de la pratique qu'appartient l'identité narrative. En effet « Dire l'identité d'un individu ou d'une communauté, c'est répondre à la question : qui a fait telle action ? qui en est l'agent, l'auteur ? (…) Qu'est-ce qui justifie qu'on tienne le sujet de l'action, ainsi désigné par son nom, pour le même tout au long d'une vie qui s'étire de la naissance à la mort ? La réponse ne peut être que narrative » (Ricœur, 1985, p.442). C'est exactement ce qui se joue au cœur du récit d'intervention sécurité que nous avons présenté en introduction et qui nous sert de fil rouge : ce qui se joue dans ce récit, c'est la manière dont un individu fort de quinze ans de succès professionnel raconte cette première expérience qui a contribué à faire évoluer son identité professionnelle, l'articule à son identité d'alors et lui donne sens au regard de ce qu'il a vécu par la suite.

Pour Ricœur, l'acte de configuration narrative auquel l'individu procède pour harmoniser l'hétérogénéité de ses expériences à travers le temps constitue le seul

moyen d'échapper à l'impasse face à laquelle se trouve l'identité individuelle : « sans le recours à la narration, le problème de l'identité personnelle est en effet voué à une antinomie sans solution : ou bien l'on pose un sujet identique à lui-même dans la diversité de ses états, ou bien l'on tient (…) que ce sujet identique n'est qu'une illusion substantialiste, dont l'élimination ne laisse apparaître qu'un pur divers de cognitions, d'émotions, de volitions[43] » (ibid., p.443). Il ne s'agit pas de nier l'un ou l'autre aspect de l'identité, mais de les distinguer : l'identité-*idem* désigne la « mêmeté », « l'identique au sens de extrêmement semblable ; ipse, c'est-à-dire l'identique à soi, au sens du non-étranger » (Ricœur, 2013, p.345). Il ne s'agit pas d'une différenciation purement formelle, mais bien de « deux modes d'êtres » (Ricœur, 1990, p.358) distincts. L'idem renvoie ainsi à l'unicité, « première composante de la notion d'identité {à laquelle] correspond l'opération d'identification, entendue au sens de réidentification du même (…) Vient en second rang l'identité *qualitative*, autrement dit la ressemblance extrême » (ibid., pp.140-141). Elle est ce qui permet l'identification de l'individu, son identité physique, formelle, etc. Cependant sous l'effet du temps, « facteur de dissemblance, d'écart, de différence » (ibid., p.142) la reconnaissance est menacée, mettant en péril l'identité qui doit alors recourir à un « principe de *permanence dans le temps* » (ibid.). Ainsi selon Ricœur « le problème est d'intégrer le temps, donc l'histoire dans l'identité ou plutôt dans les procédures d'identification » (Ricœur, 2013, p.380), et c'est précisément ce que fait l'identité-ipse : « la différence entre idem et ipse n'est autre que la différence entre une identité substantielle ou formelle et l'identité narrative. L'ipséité peut échapper au dilemme du Même et de l'Autre, dans la mesure où son identité repose sur une structure temporelle conforme au modèle d'identité dynamique issue de la composition poétique d'un texte narratif » (ibid.). Elle constitue également le support réflexif de l'identité, qui permet non seulement à l'individu de donner sens à son histoire, mais aussi de la « lire en soi-même » et de s'y reconnaître ; en effet « un sujet se reconnaît dans l'histoire qu'il se raconte à lui-même sur lui-même » (Ricœur, 1985, p.445), et permet en dernière instance à l'individu d'accéder à son identité.

Le sentiment d'identité qu'autorise l'ipséité, « l'assurance que chacun a d'exister comme un même au sens de l'ipséité » (Ricœur, 1990, p.346), est nommé par Ricœur

[43] Actes de volonté.

« attestation ». L'attestation désigne « la sorte de certitude à laquelle peut prétendre l'herméneutique ». Elle se présente « d'abord comme une sorte de croyance » sur le mode du « je crois-en ». Cela la rapproche du témoignage mais sans pour autant lui permettre de s'ériger en certitude, une vulnérabilité qui « s'exprimera dans la menace permanente du *soupçon*, étant entendu que le soupçon est le contraire spécifique de l'*attestation* » (ibid., pp.33-34). L'attestation exige ainsi une forme de confiance, « tour à tour confiance dans le pouvoir de dire, dans le pouvoir de faire, dans le pouvoir de se reconnaître personnage de récit, dans le pouvoir enfin de répondre à l'accusation » (ibid.). L'attestation constitue donc le mode d'être de l'individu, celui au travers duquel il s'affirme face à autrui, en réponse aux sollicitations dont il peut faire l'objet, et assume la responsabilité de ses actions.

Finalement « Parlant de nous-mêmes, nous disposons en fait de deux modèles de permanence dans le temps que je résume par deux termes (…) le *caractère* et la *parole tenue* » (Ricœur, 1990, p.143). Le caractère, constitué d'un ensemble de traits acquis, désigne « l'ensemble des dispositions durables *à quoi* on reconnaît une personne » (ibid., p.146). La notion de dispositions qui apparaît ici mérite qu'on s'y arrête car elle constitue l'un des facteurs de la raison pratique. Pour Ricœur, « à la notion de disposition se rattache celle d'habitude, avec sa double valence (…) : l'habitude donne une histoire au caractère ; mais c'est une histoire dans laquelle la sédimentation tend à recouvrir et, à la limite, à abolir l'innovation qui l'a précédée » (ibid.). Tout en étant dotée d'une permanence dans le temps, qui lui confère sa stabilité, la disposition n'est donc pas pour autant immuable. Par ailleurs, « se laisse rattacher à la notion de disposition l'ensemble des *identifications acquises* par lesquelles de l'autre entre dans la composition du même » (ibid.), c'est-à-dire les traits de caractère développés sur la base de l'identification à des valeurs, un modèle, une communauté, etc. : « un élément de loyauté, de loyalisme, s'incorpore ainsi au caractère et le fait virer à la fidélité, donc au maintien de soi » (ibid., p.147). Pour résumer, « La dialectique de l'innovation et de la sédimentation, sous-jacente au processus d'identification, est là pour rappeler que le caractère a une histoire, contractée dirait-on, au double sens du mot « contraction » : abréviation et affection » (ibid., pp.147-148).

La théorie de l'identité telle que la construit Paul Ricœur nous est alors utile par sa capacité à décrire l'identité simultanément comme un état, qu'il est nécessaire

d'accepter comme tel, et comme un processus, donc un objet dynamique qui peut évoluer progressivement. L'intérêt dans notre perspective est qu'une telle vision de l'identité invite à tenir compte de ce que sont les individus préalablement à toute pratique professionnelle – donc à ne pas les considérer comme des pages blanches malléables, recevant de manière neutre les éléments qui leur sont proposés – tout en gardant ouverte la possibilité de faire évoluer les valeurs et pratiques qui fondent cette identité, si les individus s'y identifient et souhaitent par conséquent les intégrer à leur construction identitaire. C'est exactement le cas du jeune gazier à qui son responsable accepte de confier une responsabilité et de transmettre des pratiques car il a confiance dans sa capacité à se les approprier. Cette appropriation passe donc par la mise en pratique en tant que telle, mais aussi par l'analyse réflexive que l'individu porte, après coup, sur cette pratique et qu'il articule au sein d'un récit plus vaste grâce à une opération particulière, la configuration narrative.

1.2.2 Au cœur de l'identité narrative, la mimésis permet de construire un récit de vie cohérent

Au cœur de l'identité narrative on trouve l'acte de configuration narrative auquel procède l'ipse. Il « consiste à composer une histoire une avec les éléments multiples qu'elle relie par des liens de causalité, de motivation (rationnelle ou émotionnelle) ou de contingence. Une histoire conduit une action d'un état initial à un état terminal à travers des transformations » (Ricœur, 2013, p.380) et permet ainsi d'établir une continuité de l'identité individuelle par-delà l'hétérogénéité des expériences vécues. Ce processus renvoie à ce que Ricœur nomme la « refiguration » : « Le soi-même peut ainsi être dit refiguré par l'application réflexive des configurations narratives » (ibid.). Configuration et refiguration constituent les deux dernières étapes d'un cycle ternaire que Ricœur nomme « mimésis ». La première étape de la mimésis est la « préfiguration », qui renvoie à la « précompréhension » de l'agir humain, c'est-à-dire à son stade pré-narratif, qui n'a pas encore été articulé dans le parcours narratif plus vaste de l'identité, que nous reprendrons lorsque nous aborderons la théorie de l'action[44].

[44] Chapitre 2, 3.

Pour Ricœur le pivot du cycle se situe dans sa deuxième étape, l'action de configuration, ou « mimésis II ». En effet « le sens même de l'opération de configuration constitutive de la mise en intrigue résulte de sa position intermédiaire entre les deux opérations que j'appelle Mimésis I et Mimésis III, et qui constituent l'amont et l'aval de Mimésis II. Ce faisant, je me propose de montrer que Mimésis II tire son intelligibilité de sa faculté de médiation, qui est de conduire de l'amont à l'aval du texte, de transfigurer l'amont en aval par son pouvoir de configuration (...) Nous suivons donc le destin d'un temps préfiguré à un temps refiguré par la médiation d'un temps configuré » (Ricœur, 1983, p.122).

On voit que si la mimésis permet de mettre en intrigue le récit d'une vie, plusieurs récits sont toujours possibles. La mimésis et l'identité narrative ne comportent donc pas de dimension éthique intrinsèque. Celle-ci doit faire l'objet d'une visée volontaire de l'individu : « l'identité narrative n'équivaut à une ipséité véritable qu'en vertu de ce moment dérisoire, qui fait de la responsabilité éthique le facteur suprême de l'ipséité ». Pour devenir éthique l'identité narrative doit « se joindre aux composantes non narratives de la formation du sujet agissant » (Ricœur, 1985, pp.447-448). Ainsi la narration n'est pas intrinsèquement éthique, puisque « la théorie narrative ne fait véritablement médiation entre la description et la prescription que si l'élargissement du champ pratique et l'anticipation de considérations éthiques sont impliquées dans la structure même de l'acte de raconter » (Ricœur, 1990, p.139). Elle accompagne cependant bien le mouvement vers une « vie bonne », au travers de « la jonction que le récit opère entre les estimations appliquées aux actions et l'évaluation des personnages eux-mêmes » ; elle contribue ainsi au retour réflexif sur ses actions, sur soi-même, et donc à l'estime de soi.

Enfin, la théorie de l'identité ricœurienne s'avère pertinente pour nous en raison de son applicabilité aux niveaux à la fois individuel et collectif : « On peut parler de l'ipséité d'une communauté, comme on vient de parler de celle d'un sujet individuel : individu et communauté se constituent dans leur identité en recevant tels récits qui deviennent pour l'un comme pour l'autre leur histoire effective » (Ricœur, 1985, p.444), le processus étant identique à l'un et l'autre niveau[45].

[45] Nous reviendrons sur la question du collectif dans le chapitre 2, 2.3.

Notre situation – fil rouge présentant un événement unique, la notion de configuration narrative ne l'éclaire pas particulièrement. Elle offre cependant une piste pour mieux saisir les difficultés au cœur des contradictions vécues par les individus dans leurs diverses expériences, et pour les articuler sans les nier pour autant. En ce sens la configuration narrative peut constituer un outil pertinent d'élaboration de l'identité professionnelle et ainsi, servir la sécurité.

Finalement, le champ pratique de l'action et le champ ontologique de l'identité sont donc intimement liés, par l'intermédiaire de l'acte de configuration narrative. Ils le sont également du fait de la conception ricœurienne de l'action comme action qui signifie, c'est-à-dire qui à la fois fait signe et fait sens.

1.3 L'action humaine est d'abord une action signifiante, dont le sens se construit pour et grâce à autrui

Selon Ricœur il existe « une certaine unité de l'agir humain » qui traverse les quatre modalités fondamentales de l'action humaine que sont dire, agir, raconter et se considérer comme sujet moral d'imputation. On voit une nouvelle fois le rapport entre l'identité humaine et son action, et le rôle que joue la parole dans cette dernière. C'est à cette relation entre parole et action que nous allons consacrer la dernière section de cette première partie, en revenant d'abord sur le parallèle qu'établit Ricœur entre théorie du texte et théorie de l'action qui justifie notamment l'importance des motivations de l'action (1.3.1.). Nous présenterons ensuite la notion d'action sensée (1.3.2), qui nous permettra d'établir un premier lien avec la dimension éthique de l'action.

1.3.1 Comme le texte, l'action humaine se détache de son auteur et peut faire survenir des événements imprévus : un enjeu clé pour la responsabilité

Pour Ricœur, « la théorie du texte et celle de l'action peuvent s'échanger » (Ricœur, 1986, p.187).

Il construit son raisonnement en partant du débat selon lequel « ce n'est pas dans le même jeu de langage que l'on parle d'événements se produisant dans la nature ou d'actions faites par des hommes », qui conduit à distinguer au sein des causes ce qui ressort de l'ordre de la causalité ou de celui de la motivation (ibid., pp.188-189).

Ricœur récuse cette distinction car selon lui « il n'est pas vrai que les deux jeux de langage soient sans interférence. On a plutôt affaire à une échelle où l'on aurait à l'une des extrémités une causalité sans motivation et à l'autre une motivation sans causalité. La causalité sans motivation correspondrait aux expériences ordinaires de contrainte (…). A l'autre extrémité, on trouverait des formes plus rares de motivation purement rationnelle, où les motifs seraient des raisons, comme dans le cas (…) des modèles stratégiques. Le phénomène humain se situerait dans l'entre-deux, entre une causalité qui demande à être expliquée et non à être comprise, et une motivation relevant d'une compréhension purement rationnelle » (ibid., p.190). Ce sont ces motifs, plus ou moins rationnels selon les circonstances, qui constituent « les prémisses d'un raisonnement pratique » (ibid.).

La notion de cause se trouve donc au fondement de la théorie de l'action ricœurienne et conduit à nuancer l'analyse des éléments qui poussent un individu à agir. En effet ils ne sont ni purement rationnels, contrairement à ce que voudrait l'analyse stratégique (telle qu'on l'a rencontrée au chapitre 1 sous la forme de la « rationalité idéale »), ni complètement irrationnels, dans le sens où ils rendraient impossible la compréhension des mécanismes ayant mené d'une situation A à une situation B. Ce statut intermédiaire caractéristique de l'action humaine s'explique par la nature du désir, à la fois « force qui pousse et meut, et [comme] raison d'agir », situé simultanément « sur le plan de la rationalité et de la discursivité » et qui est à l'origine de « la combinaison des deux cas extrêmes dans le milieu proprement humain de la motivation, où le motif est à la fois motion du vouloir et justification » (ibid., p.191). Ricœur conclut, « L'homme est tel précisément qu'il appartient à la fois au régime de la causalité et de la motivation, donc de l'explication et de la compréhension » (ibid.). Cette réintégration de la motivation « désirante » dans l'action sensée constitue un aspect clé de la pensée ricœurienne pour notre objet. On la retrouve d'ailleurs bien chez notre gazier, désarçonné par la situation lors de sa première intervention d'urgence : les raisons qui le poussent à agir ne sont pas de l'ordre du raisonnement purement rationnel, puisqu'il ne dispose pas de toutes les compétences nécessaires à la mise en œuvre d'une rationalité optimale, ni de l'ordre de l'irrationnel, puisque les raisons qui le poussent à agir sont compréhensibles et relèvent effectivement du désir : c'est bien le désir de ce gazier de progresser professionnellement d'une part, de développer les pratiques d'un bon professionnel d'autre part, qui sont à l'origine de sa

présence sur le lieu de l'intervention et de sa contribution à la préservation de la sécurité. Si l'on se fie au propos de Ricœur et à notre fil rouge qui l'illustre concrètement, tout ce qui est raisonnable ne relève pas du rationnel et peut constituer une motivation pertinente pour l'action.

Qui plus est, « On a trop souvent examiné l'intérieur des intentions, des motifs, en oubliant qu'agir signifie avant tout opérer un changement dans le monde » (ibid.). Ainsi « Agir, c'est toujours faire quelque chose en sorte que quelque chose arrive dans le monde » (ibid., p.194). Regarder l'action non plus seulement sous l'angle des raisons d'agir, mais « en termes de changement dans le monde », de résultat, offre là encore une perspective pertinente pour nous. Elle permet en effet de réunir les approches positivistes traditionnelles, fondées sur la rationalité idéale, et l'approche de Weick (2001), qui explique rétrospectivement les raisons d'agir en analysant les changements advenus dans le monde mais sans nécessairement les comprendre, au sens fort de compréhension de ce qui les a motivées à un moment où leur résultat n'était pas encore advenu. Dès lors, « le cours des choses et l'action humaine – sont imbriqués dans la notion d'intervention dans le cours des choses », notion qui « ramène à une idée de cause (…) synonyme d'initiative d'un agent » (ibid., p.194).

Cette notion de changement dans le monde intervenant à la suite de l'action permet à Ricœur d'introduire le parallèle entre théorie de l'action et théorie du texte. De même que le texte une fois qu'il est écrit, l'action une fois qu'elle est réalisée se détache de son agent et « acquiert une autonomie (…) ; elle laisse une trace, une marque ; elle s'inscrit dans le cours des choses et devient archive et document » (ibid.). Cet aspect de l'action comme dotée d'une autonomie à partir du moment où elle est réalisée est doublement juste dans notre contexte. D'une part, parce qu'elle est désormais tracée de manière quasi systématique dans des dispositifs gestionnaires afin d'être contrôlée, notamment en cas de problème, devenant au sens propre archive ; il est alors crucial de pouvoir saisir les conditions de sa survenue et les raisons qui l'ont motivée, éventuellement en l'absence de son agent qui peut être indisponible au questionnement ou dans l'incapacité de répondre. D'autre part, appliquée aux questions de sécurité, la « trace » de l'action peut être un accident ou à l'inverse, la préservation de la sécurité comme ça a été le cas pour les actions de notre gazier, aussi bien sa décision d'appeler son responsable pour bénéficier de conseils lors de son arrivée sur le lieu de la fuite que ses actions de mise en sécurité et de contrôle, ou

encore la ligature à laquelle il procède afin d'arrêter la fuite. C'est donc en donnant naissance à des « effets durables, des configurations persistantes (…) qui deviennent les documents de l'action humaine » (ibid., p.217) qu'une action laisse une trace. Ricœur conclut que « Les juges ne sont pas les contemporains, mais l'histoire ultérieure » (ibid., p.195), un propos qui dans notre perspective fait sens non seulement au sens figuré mais aussi au sens propre, renvoyant à la possibilité d'un jugement juridique sur la responsabilité de l'action. Bien que Ricœur n'écrive évidemment pas dans la perspective de la sécurité, la figure n'est cependant pas anodine puisqu'elle conduit à introduire de nouveau la responsabilité de l'agent par rapport à son action. Il écrit d'ailleurs que « De la même manière que le texte libère sa signification de la tutelle de l'intention mentale, il libère sa référence des limites de la référence ostensive » (c'est-à-dire ancrée dans la situation d'apparition). Ce propos trouve un écho dans la notion de « biais rétrospectif » (*hindsight bias*), souvent identifié comme problématique dans les analyses d'accident : les événements sont interprétés à partir du monde de référence de l'analyste, qui sait ce qu'il va se passer et procède à l'analyse depuis son propre monde plutôt que depuis celui de l'agent de l'action. Les « mondes » respectifs des agents d'action et d'analyse sont alors radicalement différents, une différence qui constitue un enjeu pour l'intercompréhension et l'évaluation de l'action et de la responsabilité associée.

On voit là concrètement l'utilité de la réflexivité exigée par l'analyse herméneutique et de la réduction de la « distance culturelle » qu'elle autorise, qui permet de se distancer par rapport à son propre monde et de mieux saisir les motivations des actions d'autrui. Si l'on reprend notre fil rouge, il aurait été crucial, si la situation s'était dégradée, que le responsable fasse preuve d'une telle distance pour saisir les motivations de l'agent. Ce détachement est d'autant plus important que « De la même manière qu'un texte se détache de son auteur, une action se détache de son agent et développe ses propres conséquences. Cette autonomisation de l'action humaine constitue la dimension sociale de l'action » (ibid., p.216). Ainsi ce ne sont pas uniquement les différents « mondes » qui justifient les écarts d'interprétation d'une action, mais aussi. C'est d'ailleurs le problème au cœur de la responsabilité : « Dans le cas des actions complexes, certains segments sont si éloignés des segments simples initiaux, dont on peut dire qu'ils expriment l'intention de l'agent, que l'attribution de ces actions ou de ces segments d'action constitue un problème « particulièrement

épineux » (ibid., p.217). Ricœur distingue en effet les actions « de base » des actions complexes ou « dérivées », les premières désignant « ce que nous savons faire sur la base d'une simple familiarité avec nos pouvoirs, et les actions dérivées, qui demandent que nous agissions de manière à faire arriver un événement, lequel n'est pas le résultat de nos actions de base mais la conséquence d'une stratégie d'action comportant des calculs et des syllogismes pratiques » (Ricœur, 1985, p.416) – les actions relevant de la raison pratique entrent bien entendu dans la catégorie des actions dérivées.

Compte tenu de l'ampleur des conséquences possibles des actions dérivées, les motivations qui les sous-tendent deviennent cruciales. C'est ce qui conduit Ricœur à conceptualiser les « actions sensées ».

1.3.2 Action sensée et étalons d'excellence, fondements possibles d'un professionnalisme renouvelé

Dans la pensée de Ricœur « action » doit être pris au sens fort « d'action sensée », c'est-à-dire « dont l'importance dépasse la pertinence quant à sa situation initiale » (Ricœur, 1986, p.219). Emerge ici encore un lien avec les enjeux de sécurité, dont on a vu au travers de la présentation du resilience engineering et des travaux de Weick[46] que la détection d'un aléa au plus près de sa survenue constitue un facteur clé dans le succès de sa prise en charge. La description ricœurienne de l'action sensée correspond bien à ce principe, selon lequel une action se révèle dotée d'une importance au regard de la suite des événements, que ces événements soient un accident évité ou une pratique particulièrement utile et par conséquent durable : « la signification d'un événement important excède, dépasse, transcende les conditions sociales de sa production et peut être ré-effectuée dans de nouveaux contextes sociaux. Son importance consiste dans sa pertinence durable » (ibid., p.219). Cette description résonne avec les notions de « bonne pratique » et « d'apprentissage » (individuel et/ou organisationnel) en vigueur dans le champ des *Safety Sciences*.

Par ailleurs pour Ricœur l'action peut faire l'objet de bien plus qu'une « connaissance sans observation » : d'une véritable interprétation. Selon lui « l'action sensée peut devenir objet de science sans perdre son caractère de signifiance à la faveur d'une

[46] Cf. chapitre 1, 2.

sorte d'objectivation semblable à la fixation opérée par l'écriture. (…) Elle constitue une configuration qui demande à être interprétée en fonction de ses connexions internes » et « permet que la signification de l'action se détache de l'événement de l'action » (ibid., p.213). Ce qui peut être interprété est alors la structure intentionnelle préalable à l'action. Une telle approche rend possible une « typologie de l'action, conforme au modèle des actes illocutionnaires »[47] (ibid.) – renforçant le parallélisme entre théorie du texte et théorie de l'action. Et même « non seulement une typologie de l'action, mais une critériologie, dans la mesure où chaque type implique des règles, plus précisément des règles constitutives lesquelles (…) autorisent la construction de « modèles idéaux » semblables aux idéaux-types » de Max Weber » (ibid., p.215). Dans le contexte de notre recherche, une telle perspective semble extrêmement prometteuse, à la fois en tant que grille d'analyse des actions et parce qu'établir des structures intentionnelles idéal-typiques permettrait d'identifier des conditions favorables ou défavorables à la préservation de la sécurité. Dès lors « une action, à la façon d'un acte de langage, peut être saisie non seulement en fonction de son contenu propositionnel, mais aussi en fonction de sa force illocutionnaire. Les deux pris ensemble constituent son « contenu de sens » » (ibid., p.216). Le « contenu de sens » d'une action ce n'est donc pas uniquement ce qui a été effectivement réalisé, mais la conjonction de ce qui a été réalisé et de la structure intentionnelle dans laquelle cette action précise a été réalisée.

Cependant, « une plurivocité spécifique s'attache à la signification de l'action humaine. L'action humaine, elle aussi, est un champ limité de constructions possibles » (ibid., p.227). Ricœur entend par là qu'une action peut être motivée par différentes sortes de raison d'agir, dotées d'un « caractère de désirabilité » et qui, sans être nécessairement partagées comme désirables, permettent « d'argumenter concernant la signification d'une action, d'argumenter pour ou contre telle ou telle interprétation. De cette façon, la manière dont il est rendu compte des motifs de l'action par l'agent préfigure déjà une logique de l'argumentation » (ibid., p.228), celle précisément qui permet de qualifier l'action de « sensée » ; qui l'ouvre à la plurivocité, « conformément à la multiplicité des arguments appliqués à leur arrière-

[47] Les actes illocutionnaires, également appelés « actes de langage », renvoient aux expressions qui en plus de *dire* quelque chose, ont un effet dans la réalité, produisent quelque chose, par exemple « Je vous déclare mari et femme », cf. Austin, 1970.

plan motivationnel » (ibid.) et par extension à son versant problématique, le « conflit des interprétations » ; enfin, qui exige une distanciation de l'agent face à son action, dans un processus de réflexivité similaire à l'ensemble de ce qui a été dit jusqu'à présent. Nous reprendrons cet aspect méthodologique dans le chapitre 3 lorsqu'il sera question de l'opérationnalisation du concept ricœurien de raison pratique.

Pour revenir au champ pratique, pour construire sa théorie de l'action visant la « vie bonne » Ricœur part du « principe unificateur d'une pratique – métier, jeu, art – [qui] ne réside pas seulement dans des relations logiques de coordination, voire de subordination ou d'enchâssement, ni même dans le rôle des règles constitutives (…). C'est toutefois la dimension significative apportée par la notion de règle constitutive qui ouvre l'espace de sens dans lequel peuvent se déployer des appréciations de caractère évaluatif (et ultérieurement normatif) attachées aux préceptes de bien faire » (ibid., pp.206-207). Si l'on se fie à cette description de la pratique, on peut considérer qu'elle reflète dans le champ de l'action la notion de configuration narrative rencontrée dans le champ de la théorie de l'identité, la notion de pratique constituant le principe unificateur dynamique permettant d'articuler et de donner sens à un ensemble hétérogène d'événements. Ricœur poursuit, « La qualification proprement éthique de ces préceptes est assurée par ce que MacIntyre appelle « étalons d'excellence » (standards of excellence), lesquels permettent de qualifier bons un médecin, un architecte, un peintre, un joueur d'échecs. Ces étalons d'excellence sont des règles de comparaison appliquées à des aboutissements différents, en fonction d'idéaux de perfection communs à une certaine collectivité d'exécutants et intériorisés par les maîtres et les virtuoses de la pratique considérée » (ibid.).

On retrouve ici explicitement les principes de l'autonomie, selon lesquels les règles visant à atteindre certains objectifs sont fixées et appropriées par les individus mêmes qui les mettent en œuvre. La notion d'étalon d'excellence apparaît par ailleurs heuristique pour analyser les règles d'une communauté professionnelle non plus au travers d'un prisme instrumental, mais éthique, sans pour autant laisser de côté les enjeux relatifs à la qualité (« excellence ») et à l'expertise (« étalons » renvoyant à la possibilité de niveaux). Bénéfice additionnel de cette notion, elle permet de réfuter « toute interprétation solipsiste de l'estime de soi, sur le trajet de laquelle nous plaçons les pratiques. Les pratiques (…) sont des activités coopératives dont les règles constitutives sont construites socialement ; les étalons d'excellence qui leur

correspondent au niveau de telle ou telle pratique viennent de plus loin que l'exécutant solitaire » (ibid.). C'est bien de manière concrète, au sein de la communauté, au travers de la mise en œuvre de pratiques dont la valeur s'évalue au travers de l'altérité objectivée dans les étalons d'excellence, que l'individu accède à « l'estime de soi » – on voit bien là encore tout l'intérêt de ce parcours conceptuel pour une réflexion sur le professionnalisme. Ainsi concernant notre gazier, c'est bien la mise en œuvre des standards du professionnalisme décrits par son responsable, « la base », qui lui permet de s'orienter et de se comporter conformément à un standard au bénéfice de la situation, de sa formation et en dernière instance, de son estime de lui-même.

Quant à la dimension spécifiquement éthique des étalons d'excellence, elle passe par la double extension de la notion associée de « bien immanent » : « avant de qualifier comme bon l'exécutant d'une pratique, les étalons d'excellence permettent de donner sens à l'idée de biens immanents à la pratique. Ces biens immanents constituent la téléologie interne à l'action, comme l'expriment au plan phénoménologique les notions d'intérêt et de satisfaction » (ibid., pp.207-208). Ainsi comme les étalons d'excellence permettent d'extraire l'évaluation de l'action d'une perspective instrumentale et lui confère une valeur intrinsèque, valeur intrinsèque qui contribue à améliorer l'agent lui-même de l'action et le conduit à ressentir de l'intérêt et/ou de la satisfaction pour ce qu'il a accompli. Emerge ici « un premier point d'appui au moment réflexif de l'estime de soi, dans la mesure où c'est en appréciant nos actions que nous nous apprécions nous-mêmes comme en étant l'auteur » (ibid., p.208). Sur un second plan, « C'est à cette notion de biens immanents à la pratique que l'intégration des actions partielles dans l'unité plus vaste des plans de vie donne une extension parallèle » (ibid.). Etant entendu que « Le mot « vie » désigne l'homme tout entier par opposition avec les pratiques fragmentées » (ibid., p.209), le « plan de vie » renvoie au niveau de la vie de l'individu à ce que sont les étalons d'excellence au niveau d'une pratique particulière. Ainsi « C'est dans le rapport entre pratique et plan de vie que réside le secret de l'emboîtement des finalités ; une fois choisie, une vocation confère aux gestes qui la mettent en œuvre ce caractère de « fin en elle-même » » (ibid.). C'est dans la délibération relative à l'articulation du plan de vie et des pratiques que se situe la sagesse pratique et en dernière instance, la dimension éthique de la vie, sur lesquelles nous allons revenir tout au long de ce chapitre.

Concluons avec Ricœur que « Le terme de vie, qui figure trois fois dans les expressions « plan de vie », « unité narrative d'une vie », « vie bonne », désigne à la fois l'enracinement biologique de la vie et l'unité de l'homme tout entier, en tant qu'il jette sur lui-même le regard de l'appréciation » (ibid.). C'est cette articulation en une « vie » unique des plans pratique et identitaire, rendue possible par l'activité réflexive de l'individu sur lui-même, qui constitue le nœud de la philosophie ricœurienne, et la rend particulièrement pertinente pour notre objet de recherche puisqu'elle permet de considérer l'individu comme une personne totale, et non plus uniquement comme une unité de travail ou une machine déconnectée de sa vie personnelle et dont le travail est dissocié des autres aspects de son expérience.

Conclusion partielle

Ce parcours dans l'ontologie et la philosophie de l'identité ricœurienne peut avoir semblé parfois éloigné des enjeux de sécurité. Il n'en est pourtant rien. En effet d'une part il était nécessaire « du fait que, la pensée de Ricœur étant avant tout une pensée du sujet, la raison pratique ricœurienne ne saurait être intelligible sans une étude préalable de ses fondements anthropologiques » (Bertrand, 2006, p.165). D'autre part comme on a pu le voir tout au long de ce parcours, des liens existent entre les concepts développés par Ricœur et les enjeux propres à la préservation de la sécurité.

Dans la perspective ricœurienne il est à la portée de chacun de construire une identité continue, cohérente, par-delà l'hétérogénéité de ses expériences particulières. Pas de discontinuité donc entre identité personnelle et identité professionnelle, qui peuvent être réunies « en amont » et « en aval » par l'activité herméneutique d'une part, l'activité de configuration narrative d'autre part. Cette invitation à la connexion – des identités mais aussi, plus largement, des expériences et aspects distincts de la réalité –, dans un contexte où les effets néfastes de la segmentation de la réalité est largement documentée (cf. par exemple Crozier et Friedberg, 1977 ; Hopkins, 2006 ; Blazsin et al., 2013), constitue un apport majeur de la philosophie ricœurienne. Enfin, les notions d'action sensée et d'étalons d'excellence constituent un lien explicite avec les enjeux de professionnalisme et de qualité inhérents aux enjeux de sécurité.

Outre ces notions qui peuvent être transposées et opérationnalisées pour analyser et faire face aux enjeux de sécurité, la philosophie de Ricœur s'avère utile par le projet

qui la sous-tend, qui consiste à concilier des pôles opposés de l'expérience humaine en une dynamique tendue vers « la vie bonne ». Cette volonté semble particulièrement pertinente au regard de la tension propre aux organisations contemporaines préoccupées par la sécurité, qui oscillent entre rigidité (inhérente à la conduite des processus) et flexibilité (nécessaire à la gestion des aléas). La résolution par Ricœur des tensions existentielles qu'il identifie au cœur de la nature et de l'expérience humaines offre ainsi une heuristique pour penser et, éventuellement, résoudre cette tension qui, pour les organisations, reste aujourd'hui indépassable.

2. La philosophie ricœurienne, philosophie de la médiation : une heuristique pour dépasser la tension rigidité – flexibilité au cœur des enjeux de sécurité

Comme l'écrit le philosophe Jean-Luc Amalric, dans les travaux de Ricœur « L'expérience humaine peut ainsi être interprétée comme la différence sans cesse renaissante entre un acte originaire qui nous constitue et les signes, les valeurs et les œuvres dans lesquels cet acte s'investit » (Amalric, 2011). L'essence de l'humanité est d'être écartelée entre des pôles de tension qu'il revient à l'individu d'articuler, s'il souhaite se réaliser et atteindre la « vie bonne ». Pour la philosophe canadienne Gaëlle Fiasse, cette tension se résout « Au niveau éthique, le soi se découvre comme un homme capable, dont la disposition au bien, originaire, précède le mal radical. Ce mal qui ne doit pas être, dont il faut renoncer à une explication ultime, trouve sa réponse dans l'action, censée le combattre. Le soi se découvre aussi comme être capable grâce à un autre et pour lui » (p.11).

Un tel regard sur l'homme et sur son action place la posture de Ricœur aux antipodes de celle du paradigme positiviste tel qu'il transparaît dans les approches contemporaines de la sécurité, motivant au premier chef notre intérêt pour ses travaux. Cette vision duale d'un homme dont la nature serait fondée sur une tension entre le bien et le mal se répercute dans toute la philosophie de Ricœur. Ce sont les différentes expressions de cette tension originelle, et les voies de sortie qu'il dessine, que nous allons chercher à explorer dans cette deuxième partie. Pour cela nous allons cheminer du plus abstrait au plus concret, et commencer par présenter son articulation de l'universel et du contexte qu'il construit au travers de sa réflexion sur la morale et l'éthique (1.1). Nous focaliserons ensuite sur l'individu et sur la manière dont s'opère

en lui une médiation entre soi et l'autre, qui fonde l'estime de soi et la sollicitude (2.1). Dans une dernière section nous évoquerons le passage de l'individu au collectif par la médiation de l'altérité et de sa figure institutionnalisée, la justice (3.1). Nous procédons ainsi presque à rebours de Ricœur, liberté qui nous semble autorisée par la fragmentation assumée de ses travaux.

2.1 Résolution de la tension entre l'universel et le contexte, la règle et son application

La pensée morale de Ricœur a connu bien des évolutions. D'abord influencée par l'école nietzschéenne du soupçon (Ricœur, 1969), rapidement elle « se cristallise autour de la vulnérabilité d'autrui » (Michel, 2006, p.297), marque de son « tournant intersubjectif ». C'est cette prise en compte de la vulnérabilité d'autrui qui rend nécessaire le « moment kantien de l'interdiction et de la loi », comme « mise à l'épreuve des désirs et de l'affirmation de soi » (ibid.) et qui vient s'articuler à l'éthique comme dépli et affirmation de soi. Michel résume ici l'essence de la posture ricœurienne relative à l'articulation de la morale et de l'éthique, qui consiste en une articulation de la règle universelle et de son effectuation pratique, en situation. Pour détailler cette articulation nous allons commencer par expliciter la manière dont Ricœur fait dialoguer morale et éthique pour finalement affirmer la prééminence de l'éthique (2.1.1), avant de regarder comment cette articulation se reflète au niveau de l'individu, dans la tension volontaire – involontaire qui caractérise à la fois sa nature et son action (2.1.2).

2.1.1 De la morale à l'éthique : l'éthique, un principe d'arbitrage qui aide à la décision lorsque les règles se contredisent

Comme le rappelle Ricœur, l'étymologie ne permet pas de distinguer véritablement « morale » et « éthique » : « L'un vient du grec, l'autre du latin ; et les deux renvoient à l'idée intuitive de mœurs, avec la double connotation (…) de ce qui est estimé bon et de ce qui s'impose comme obligatoire » (Ricœur, 1990, p.200). Ricœur choisit donc d'établir une convention, selon laquelle « éthique » sera réservée à « la visée d'une vie accomplie et celui de morale pour l'articulation de cette visée dans des normes caractérisées à la fois par la prétention à l'universalité et par un effet de contrainte » (ibid.). Cela conduit Ricœur à poser « 1) la primauté de l'éthique sur la morale ; 2) la

nécessité pour la visée éthique de passer par le crible de la norme ; 3) la légitimité d'un recours de la norme à la visée, lorsque la norme conduit à des impasses pratiques (…) Il s'établirait plutôt entre les deux héritages un rapport à la fois de subordination et de complémentarité, que le recours final de la morale à l'éthique viendrait finalement renforcer » (ibid., pp.200 – 201). Dans un contexte de « morale de l'obligation », où l'individu est entouré de normes supposées guider son action, est toujours possible la survenue de « situations conflictuelles où la sagesse pratique n'a d'autres ressources (…) que de recourir, dans le cadre du jugement moral en situation, à l'intuition initiale de l'éthique, à savoir la vision ou la visée de la « vie bonne » avec et pour les autres dans des institutions justes » (ibid., p.279).

Bien que formulé dans des termes philosophiques, le propos renvoie directement à l'un des enjeux centraux pour la préservation de la sécurité, à savoir l'articulation de la rigidité des organisations cherchant à contrôler leurs processus et la flexibilité rendue nécessaire par la complexité de leur environnement interne et externe, qui donne naissance à des situations dans lesquelles les règles s'avèrent contradictoires et/ou inapplicables, exigeant des déviations. Par exemple dans le cas de notre gazier arrivant sur le lieu d'une fuite dans laquelle il y a danger d'explosion et donc d'accident, on peut considérer que s'entrechoquent deux règles (normes) fondamentales que sont la préservation de soi et la préservation d'autrui. En choisissant de réaliser des actions dans le but premier de préserver autrui du danger, c'est bien une visée éthique qui guide son action.

On pourrait utiliser un exemple issu d'une autre situation, dans laquelle un gazier devant réaliser une soudure sur une canalisation de gaz pour raccorder une maison se trouve dans l'impossibilité de respecter la procédure de pose en raison de la présence de nombreuses autres canalisations à proximité, empêchant la réalisation des actes techniques prévus. Le gazier se trouve alors confronté à l'alternative de respecter les procédures, ce qui implique de ne pas réaliser le travail, ou de mettre en œuvre une autre solution et donc de ne pas respecter les procédures. Normes organisationnelles (procédures) et normes professionnelles (réaliser le travail) se confrontent ; dans une telle situation, la visée éthique, support de l'identité individuelle et professionnelle, offre une voie de sortie, qui consiste à trouver le moyen de réaliser le travail tout en restant le plus proche possible des normes organisationnelles, une solution qui peut sembler évidente mais qui, confrontée à la réalité du terrain, n'est pas la seule, le

désengagement face au conflit de normes étant toujours possible. Grâce à cette articulation de l'éthique à la norme se dessine donc la possibilité d'une sortie « par le haut », qui évite à la fois le cercle vicieux de la rigidification, et la tentation libertaire selon laquelle aucune règle ne serait utile : comme l'explique Ricœur, norme et principe, morale et éthique se nourrissent mutuellement et se soutiennent dans les situations où elles ne se suffisent plus à elles-mêmes : « les conflits suscités par le formalisme, lui-même étroitement solidaire du moment déontologique, ramènent de la morale à l'éthique, mais à une éthique enrichie par le passage par la norme, et investie dans le jugement moral en situation » (Ricœur, 1990, p.237) et à l'inverse, « l'obligation morale n'est pas non plus sans attaches dans la visée de la « vie bonne » » (ibid., p.239).

Sur le plan de l'action cette distinction entre morale et éthique – ou entre « moment déontologique » et « visée téléologique » – renvoie à deux sortes de prédicat, le prédicat « obligatoire » (morale) et le prédicat « bon » (éthique), et « le porteur du prédicat « bon » est désormais la volonté » (ibid., p.240). Selon Ricœur, ces deux prédicats se répercutent sur le plan de l'identité-ipse, « au plan de la désignation de soi : c'est à la visée éthique que correspondra ce que nous appellerons désormais estime de soi, et au moment déontologique le respect de soi » (Ricœur, 1986, p.201)[48]. De la même manière qu'en cas d'impasse pratique l'éthique vient offrir un recours, « les apories du devoir créent des situations où l'estime de soi n'apparaît pas seulement comme la source mais comme le recours du respect, lorsque aucune norme certaine n'offre plus de guide sûr pour l'exercice *hic et nunc* du respect. » (ibid.) Ricœur conclut en indiquant que ces deux plans de la désignation de soi, estime et respect, représentent « conjointement les stades les plus avancés de cette croissance qui est en même temps un dépli de l'ipséité[49] » (ibid.). Moment déontologique et visée éthique n'apparaissent ainsi pas, ou du moins pas uniquement, comme des fins en soi, mais comme les moyens à la disposition de l'individu pour se développer et déployer pleinement son ipséité, dans toute sa richesse et sa cohérence narratives. Pour

[48] Cf. chapitre 2, II.2 pour un développement des notion d'estime et de respect de soi.

[49] Rappelons que l'ipséité désigne le versant de l'identité en charge de l'articulation / homogénéisation des divers pans de l'expérience, et garantit ainsi le sentiment d'identité, de continuité, de l'individu. C'est ainsi l'ipséité qui pousse l'individu à maintenir une cohérence dans son comportement, par-delà les situations particulières.

résumer, Ricœur réserve le terme « morale » pour désigner « des normes *caractérisées* à la fois par la prétention à l'universalité et par un effet de contrainte » et celui d'éthique, pour désigner « la *visée* d'une vie accomplie » (Ricœur, 1990, p.200).

Pour Ricœur, la « visée éthique » désigne la « visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes » (Ricœur, 1990, p.202). Contrairement aux apparences il ne s'agit pas là d'un principe abstrait mais au contraire ancré dans la « praxis », c'est-à-dire le champ de l'activité humaine, par opposition au champ de la théorie. Chez Aristote, à l'origine du concept, la praxis renvoie spécifiquement à l'action qui se vise elle-même comme orientée vers le bien, n'a d'autre objectif que le perfectionnement de l'agent. Chez Aristote, « la fonction propre de l'homme est de porter à l'acte (*energeia*) les capacités de son âme qui le spécifient en tant qu'homme et non en tant qu'animal ou plante » (Rodrigo, 2006, p.44) et les actions relevant de la praxis constituent précisément le plus haut moyen d'y parvenir, puisqu'il s'agit des actions vertueuses permettant de nous rapprocher de ce qui est « bien pour l'homme ». C'est bien au plan de la praxis que Ricœur porte sa théorie de l'action : « sous la pression de la théorie narrative, nous avons été conduits non seulement à élargir mais à hiérarchiser le concept de l'action de manière à le porter au niveau de celui de la praxis : ainsi avons-nous placé, à des hauteurs différentes sur l'échelle de la praxis, pratiques et plans de vie, rassemblés par l'anticipation de l'unité narrative de la vie » (Ricœur, 1990, p.206).

L'articulation entre morale et éthique n'est donc pas uniquement conceptuelle mais bien pratique, et c'est concrètement, dans la pratique, que la tension se résout, grâce à l'exercice de la sagesse pratique.

2.1.2 La sagesse pratique, résultat du processus de délibération et source d'action prudentielle

La morale est nécessaire à l'éthique pour assoir sa visée et à l'inverse, l'éthique est nécessaire à la morale pour trancher les « situations conflictuelles » qui peuvent survenir lors du « passage des maximes générales de l'action au jugement moral en situation » (ibid., p.279), comme par exemple les maximes générales que sont « se préserver soi-même » et « préserver autrui » du danger, ou « respecter les règles de procédures » et « réaliser le travail ». Dans de tels cas, c'est la conviction individuelle

qui permet en dernière instance de faire prévaloir la visée éthique : « c'est toujours seul que, dans ce que nous avons appelé le tragique de l'action, on se décide. En s'égalant ainsi à la conviction la conscience en dit le côté de passivité : « Ici je me tiens ! *Je ne puis autrement !* » Mais (…) le moment de conviction ne se substitue pas à l'épreuve de la règle ; il survient au terme d'un conflit, qui est un conflit de devoirs » (Ricœur, 1990, pp.405-406). Dans notre situation – fil rouge, c'est bien le gazier qui en dernière instance, par et pour lui-même, décide ou non de mettre en œuvre les actions, validées par son responsable, permettant d'assurer la sécurité des riverains.

Pour Ricœur ce n'est pas au niveau des règles morales en tant que telles, mais lors de leur « application à la situation concrète, où l'altérité des personnes demande à être reconnue, que le conflit peut apparaître » (ibid., p.307). La mise à l'épreuve n'est alors plus de l'ordre de la cohérence interne, ou logique, des règles, mais passe par « les circonstances et les conséquences (…) l'exception, ici, prend un autre visage, ou plutôt elle devient un visage, pour autant que l'altérité véritable des personnes fait de chacune de celles-ci une exception » (ibid., p.309). C'est à ce niveau que peut se rencontrer le « tragique de l'action » (ibid.), qui survient « lorsqu'un conflit oppose deux devoirs : les principes formels étant par nature absolus, c'est-à-dire ne supportant aucune exception, il arrive constamment dans le cours de l'action que deux principes entrent en conflit ; l'intransigeance des principes rend alors le conflit insoluble, le compromis impossible, tragique qui est parfaitement illustré par le cas classique d'*Antigone*. Le tragique de l'action exprime non seulement toute la complexité de la dimension morale de la vie humaine, mais également le fait que la « norme universelle ne peut rendre justice de la complexité humaine » (Bertrand, 2006, pp.266-267). Ce qui apparaît ici, c'est la césure « entre le respect pour la règle et le respect pour les personnes » (ibid., p.312), qui introduit la possibilité de déroger à la règle en situation concrète, lorsque l'application d'une règle morale est incompatible avec la sollicitude dont l'individu doit faire preuve à l'égard d'autrui. Dans un tel contexte, « la sagesse pratique consiste à inventer les conduites » qui satisferont le mieux l'exigence de sollicitude tout en trahissant le moins possible la règle, en procédant à une « médiation sur le rapport entre bonheur et souffrance » (ibid., p.313). Pour Ricœur c'est bien la sollicitude qui doit l'emporter, mais non pas une sollicitude « en quelque sorte « naïve », (…) mais une « sollicitude « critique », qui a traversé la double épreuve des

conditions morales du respect et des conflits suscités par ces derniers » (ibid., p.318). Il s'agit du niveau de l'action prudentiel, dont le prédicat est « équitable ». C'est également une action fondée sur la créativité humaine. Si ces situations où l'individu est confronté au « tragique de l'action » restent extrêmes et donc rares, réfléchir à leur résolution semble indispensable, au regard des conséquences possibles sur les plans humains et matériels.

En tout état de cause, ce qui se joue dans le conflit entre respect de la règle et respect des personnes est l'opposition entre universalisme et contextualisme, les premières relevant du plan de la justification et les secondes, de celui de l'effectuation. Or d'après Ricœur, les situations de conflit entre universalisme et contextualisme ne peuvent se résoudre que par une « *mise en contexte* de cette exigence » d'universalisation qui peut passer par une « dialectique fine entre *argumentation* et *conviction*, laquelle n'a pas d'issue théorique, mais seulement l'issue pratique de l'arbitrage du jugement moral en situation » (ibid., pp.333-334). Une telle dialectique se réalise au cours du processus de délibération, indispensable à la mise en œuvre de la sagesse pratique. La délibération, distincte de la négociation qui aboutit à un consensus, constitue le processus central de la sagesse pratique : « Dans délibération il y a délibéré, c'est-à-dire agir de manière délibérée, mais en même temps dans délibérer il y a libre, c'est-à-dire qu'on est libre. Les deux vont de pair. Délibérer, c'est agir de manière libre, autrement dit responsable et déterminée. Et, dans les situations de coordination incertaine, c'est même la seule manière pour arriver à un résultat collectif satisfaisant. » (Robert Salais in Bateman-Novaes et al., p.110).

Dans une telle perspective, « l'argumentation ne se pose pas seulement comme antagoniste de la tradition et de la convention, mais comme instance critique opérant *au sein* de convictions qu'elle a pour tâche non d'éliminer, mais de porter au rang de « convictions bien pesées » » (ibid., pp.334-335). Ricœur conclut, « C'est un tel équilibre réfléchi entre l'exigence d'universalité et la reconnaissance des limitations contextuelles qui l'affectent qui est l'enjeu final du jugement en situation dans le cadres des conflits » (ibid., p.335). Quant à la conviction, elle constitue un « partenaire inéliminable » car « elle exprime les prises de position d'où résultent les significations, les interprétations, les évaluations relatives aux biens multiples qui jalonnent l'échelle de la praxis, depuis les pratiques et leurs biens immanents, en passant par les plans de vie, les histoires de vie, jusqu'à la conception que les humains

se font, seuls ou en commun, de ce que serait une vie accomplie » (ibid.). La conviction apparaît alors comme la racine à partir de laquelle se développent les motivations conscientes, volontaires pourrait-on dire et par extension la perception de « l'excellence » qui commande les actions visant la « vie bonne ». Ainsi en dernière instance, « L'articulation (…) entre déontologie et téléologie trouve son expression la plus haute – et la plus fragile, dans *l'équilibre réfléchi entre éthique de l'argumentation et convictions bien pesées* » (ibid.).

L'équilibre sur lequel repose la décision en situation à risque est dans une telle perspective complètement inversé par rapport à la logique aujourd'hui à l'œuvre dans les organisations puisque c'est bien de manière individuelle, dans le for intérieur de l'individu, que se joue la délibération et en dernière instance, la décision témoignant de sagesse pratique. Aujourd'hui à l'inverse une décision prise de manière autonome par l'individu est presque automatiquement condamnée, même si le résultat confirme la décision, par le fait même qu'elle est prise en autonomie et non validée en amont par un responsable. Ce point a constitué un aspect central de nombreux échanges formels et informels qui ont eu lieu tout au long de la thèse avec le partenaire industriel : l'insistance sur le fait que le gazier n'est jamais seul, et ne prend jamais, y comprend dans les situations d'urgence les plus pressantes, de décision seul, mais toujours en coordination (=après validation) d'un supérieur hiérarchique. L'insistance du partenaire industriel vise à valoriser le fait que le gazier n'est jamais abandonné à lui-même, y compris dans les situations les plus difficiles. Le revers d'une telle insistance est cependant qu'à l'inverse, toute décision prise de manière autonome est par principe interdite dans le cadre des interventions d'urgence. En disant cela il ne s'agit pas là non plus de promouvoir la solitude face à l'action et le caractère libertaire d'une décision qui se voudrait délivrée de toute forme de contrainte, mais de mettre en avant le fait que dans une telle perspective ce n'est plus seulement la règle qui est hétéronome, mais la pratique elle-même, au travers de l'hétéronomie de la décision en situation[50]. Cette question de l'hétéronomie induit immédiatement la question du rapport de soi à l'autre.

[50] Nous reviendrons sur l'enjeu autonomie / hétéronomie au chapitre 2, 3.3 et sur ses aspects pratiques tels qu'ils transparaissent dans l'analyse des données, au chapitre 3.

2.2 La tension entre soi et l'autre au cœur de la personne humaine, à la fois source et résultat de l'estime de soi et de la sollicitude

L'impératif de sollicitude à l'égard de l'autre est imposé par la visée éthique de l'action. Or, une telle sollicitude s'ancre dans l'estime de soi, qu'elle rend possible et dont elle dépend. Nous allons commencer par présenter la notion d'estime de soi et la manière dont l'individu peut la conquérir (2.2.1) avant de revenir en détail sur la sollicitude et le respect de l'autre, fondamentaux pour la « visée de la vie bonne » (2.2.2).

2.2.1 Le dépassement de la faillibilité humaine, source d'estime de soi

Considérant la liaison morale – éthique sous l'angle non plus de la visée de la vie bonne, mais de la préservation d'un autre vulnérable, l'éthique apparaît comme nécessaire à la morale car le lieu où se forment les maximes (morales) est également le lieu où « situer le mal ». Rien n'interdit donc que les maximes soient biaisées dès leur formation, dans leur principe même : « c'est au niveau de la formation des maximes qu'il faut situer le mal (…). Le mal est, au sens propre du mot, perversion, à savoir renversement de l'ordre qui impose de placer le respect pour la loi au-dessus de l'inclination. Il s'agit ici d'un usage mauvais du (libre) arbitre, et non de la malfaisance du désir (…). Il s'agit cette fois de faire place à une maxime mauvaise qui serait le fondement subjectif de toutes les maximes mauvaises. En cette maxime primordiale consiste la propension (Hang) au mal » (ibid., pp.251-252). L'éthique est alors nécessaire pour évaluer le caractère bon ou mauvais de la règle, et c'est en dernière instance ce qui lui confirme sa supériorité par rapport à la morale.

Mais c'est donc bien au plus profond de l'homme, sur la « tension vivante » de sa nature « déchirée » entre finitude et infinitude, que se trouve sa faillibilité, cette « faiblesse constitutionnelle qui fait que le mal est possible » (Ricœur, 1988, p.11), en raison de laquelle la faute peut advenir. Selon Ricœur en effet, l'homme est « déchiré » entre d'une part sa finitude, dont il prend conscience au travers de son corps (qui souffre, vieillit, parfois ne lui obéit pas, etc.) et d'une manière générale, lorsqu'il s'aperçoit que son pouvoir d'action est limité (par ses capacités, son environnement, autrui, etc.) ; et d'autre part le sentiment vécu de son infinitude dont il fait l'expérience au travers de son esprit, qui potentiellement peut tout aborder et donc

ne connaît pas de limite. C'est donc bien sur le plan de l'action, dans le champ pratique, que l'homme se trouve le plus directement confronté à sa propre finitude et à la nécessité de la dépasser pour ressentir l'estime de soi.

Pour Ricœur les capacités de dire, d'agir, de se raconter et enfin d'être sujet moral d'imputation, constituent les principales modalités d'action et rassemblent « toutes les assertions relatives à la problématique du soi » (Ricœur, 1990, p.28). En tant que telles, ces modalités se trouvent au premier plan de la confrontation et réciproquement, à la source de l'estime de soi. Celle-ci a donc pour objet des « capacités telles que l'initiative de l'action, le choix par des raisons, l'estimation et l'évaluation des buts de l'action » (ibid., p.238) et ce qui est digne d'estime c'est d'abord la « capacité d'agir intentionnellement », c'est-à-dire de choisir ses propres motifs. C'est ensuite la « capacité d'initiative », qui consiste en la capacité pour un agent d'être l'auteur d'un commencement dans le cours du monde, d'y débuter quelque chose. C'est en effet « en appréciant nos actions que nous nous apprécions nous-mêmes comme en étant l'auteur, et donc comme étant autre chose que de simples forces de la nature ou de simples instruments » (Ricœur, 1991, p.259). On trouve là de manière très explicite l'une des clés de l'estime de soi applicable dans un cadre professionnel, aux antipodes de la perspective positiviste dans laquelle précisément l'individu est considéré au travers de sa capacité de travail, donc comme instrument. On rejoint également la question de l'hétéronomie/autonomie de la pratique.

Puisqu'elle se construit au travers de l'évaluation de ses propres actions, on pourrait penser que l'estime de soi relève d'un sentiment strictement individuel. Mais même à ce niveau, l'autre est présent : « L'évaluation de soi-même, qui accompagne toute évaluation, repose sur un sentiment fondamental, l'estime de soi, laquelle me fait dire, en dépit de tout : il vaut mieux que je sois plutôt que de ne pas être. Or ici plus qu'ailleurs, le rapport à l'autre est originairement corrélatif du rapport à soi. L'estime d'autrui et l'échange des estimes dans l'altérité sont des opérations originairement conjointes à l'estime de soi » (Ricœur, 2013, pp.350-351). La communauté professionnelle, sa capacité à proposer des étalons d'excellence et à valoriser ceux qui les atteignent joue ainsi un rôle clé dans l'estime de soi – on retrouve le mécanisme ayant permis à notre gazier de « faire la base » des actions nécessaires à la gestion de

l'intervention sécurité et de développer ainsi a posteriori une fierté du travail accompli, venue nourrir son estime de lui-même.

Qui plus est les capacités d'agir fondamentales[51] sont dotées d'un « sens universel (…) ce en vertu de quoi nous les tenons pour estimables, et nous-mêmes par surcroît » (Ricœur, 1990, pp.238-239). Dans cette perspective, toute personne est à considérer comme digne d'estime, non pas « au titre de ses accomplissements, mais fondamentalement à celui de ses capacités (…) La question est alors de savoir si la médiation de l'autre n'est pas requise sur le trajet de la capacité à l'effectuation » (Ricœur, 1990, p.212). Formulée autrement, la question que pose Ricœur est de savoir si la confrontation, explicite ou implicite, à autrui, est un préalable nécessaire à l'action ? En effet « c'est en liaison avec les notions de capacité et d'effectuation, c'est-à-dire finalement de puissance et d'acte, que place est faite au manque, et par la médiation du manque à l'autre » (ibid., pp.213-214). Ce propos sur la place de l'autre dans le développement de l'estime de soi achève de clore le débat relatif à une éventuelle solitude libertaire de l'action : l'action pratique n'est en aucun cas solitaire et complètement libre de contraintes ; au contraire, elle se construit en gardant en permanence autrui à l'esprit, et c'est cette omniprésence qui rend possible une action simultanément libre et responsable – c'est-à-dire finalement, autonome[52].

Pour Ricœur, c'est donc toujours en direction de l'autre que l'individu agit – un enjeu clé pour la préservation de la sécurité – et selon lui, cette omniprésence de l'autre dans l'action s'enracine sentiments que l'on ressent à l'égard de l'autre, qui reflètent ceux que l'on ressent à l'égard de soi-même, à savoir sollicitude et respect.

2.2.2 Sollicitude et respect de l'autre, inséparables de l'estime de soi et de la visée éthique, contribuent à fonder une autre approche de la sécurité

On a déjà vu le rôle que joue l'herméneutique, donc l'autre « objectivé », dans l'accès à soi-même ; mais l'analyse herméneutique se penche sur des objets concrets, matériels, des textes, œuvres, etc. Qu'en est-il en l'absence d'objet concret, comme c'est le cas au plan de l'action et même au niveau d'abstraction encore supérieur, « de la conduite de la vie bonne » ? Quel rôle joue l'autre ?

[51] Dire, agir, raconter, être sujet moral d'imputation.

[52] Cf. chapitre 2, 3.3.

Que ce soit sur le plan (pratique) de l'action ou sur celui (ontologique et identitaire) de l'évaluation de soi, l'autre semble bien jouer un rôle incontournable, autorisant la prise en compte, voire la confrontation, à autrui, fondant ainsi la sollicitude : « la sollicitude [qui] désigne le rapport originaire, au plan éthique, de soi à l'autre que soi » (Ricœur, 1990, p.237). Pour Ricœur la sollicitude[53], « ne s'ajoute pas du dehors à l'estime de soi, mais [qu'elle] en déplie la dimension dialogale[54] jusqu'ici passée sous silence » (ibid., p.212) – précisons que l'estime de soi désigne « le moment réflexif originaire de la visée de la vie bonne » (ibid., p.220), c'est-à-dire le moment où l'individu analyse réflexivement son action pour évaluer dans quelle mesure elle s'inscrit dans une trajectoire de « vie bonne ». Ainsi « La définition même de l'éthique que nous avons proposée – bien vivre avec et pour autrui dans des institutions justes – ne se conçoit pas sans l'affection du projet de bien-vivre par la sollicitude à la fois exercée et reçue » (ibid., p.381). La sollicitude renvoie à l'action réalisée « en faveur d'autrui, par égard pour lui » (ibid., p.222). Ricœur considère que l'on peut conférer à la sollicitude « un statut plus fondamental que l'obéissance au devoir. Ce statut est celui d'une spontanéité bienveillante, intimement liée à l'estime de soi au sein de la visée de la « vie bonne » » (ibid.). C'est ce sentiment d'agir par égard pour l'autre, ressenti à l'égard de tous en raison de l'estime dans laquelle chacun est tenu, qui fonde la sollicitude et rétablit une égalité là où il y a initialement dissymétrie entre soi et l'autre. Agir par sollicitude, par égard pour l'autre, ce n'est en aucun cas agir dans le respect de règles qui préservent l'autre, par obligation. La sollicitude, « vertu éthique caractéristique de l'intersubjectivité » (Bertrand, 2006, p.256) est ainsi bien plus fondamentale que l'obéissance au devoir, qui relève de l'injonction[55], et trouve son contraire dans la *souffrance* : « La souffrance n'est pas uniquement définie par la douleur physique, ni même par la douleur mentale, mais par la diminution, voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir-faire, ressenties comme une atteinte à l'intégrité du soi » ibid., p.223) ; le maintien d'une véritable réciprocité dans

[53] N.B : nous laissons de côté toute la discussion autour de l'amitié, partie prenante du développement sur la sollicitude, le concept étant hors-champ par rapport à notre objet. Nous renvoyons les personnes intéressées à *Soi-même comme un autre*, op. cit., Septième étude, pp. 211-226.

[54] L'adjectif « dialogal » désigne ce qui est de l'ordre du dialogue, c'est-à-dire ce qui intègre la contradiction, l'opposition.

[55] On retrouve ici l'enjeu autonomie/hétéronomie de la règle rencontré au chapitre 1, qui fera par ailleurs l'objet d'un développement au chapitre 2, 3.3.

l'échange alors que l'autre est atteint dans sa puissance d'agir même constitue l'épreuve ultime de la sollicitude « Car il procède de l'autre souffrant un donner qui n'est précisément plus puisé dans sa puissance d'agir et d'exister, mais dans sa faiblesse même » (ibid.). La définition de la souffrance comme empêchement de sa capacité d'action résonne particulièrement avec l'enjeu d'hétéronomie des règles et de la pratique, qui sont précisément cela : la volonté de soumettre l'action d'autrui à des règles et décisions prises en-dehors de lui, qu'il en reconnaisse ou non le bien-fondé. Si cela peut ne pas poser de problème dans une situation particulière, l'enjeu est celui, sur le long terme, de l'estime de soi ressentie par l'individu et par conséquent sa capacité à « viser la vie bonne », faire preuve de sollicitude et agir de manière autonome de manière à se sentir responsable, moralement imputable, de son action. Ce que Ricœur décrit ici, c'est bien le cercle vertueux, le versant positif de ce que l'autonomie peut entraîner pour l'individu sur le plan de l'action et de la responsabilité, qui résonne avec le cercle vicieux largement décrit dans la littérature *Safety sciences* et sociologique sur la perte d'autonomie et de responsabilité liée à la surimposition de règles. C'est, pour reprendre un exemple utilisé plus haut, la différence entre le salarié qui, lorsqu'il est confronté à une situation dans laquelle les règles de procédures ne peuvent pas être appliquées, peut choisir entre s'investir dans la conception d'une solution ou se dédouaner.

Pour la sécurité, les implications de cette notion de sollicitude sont doubles. En effet d'une part elle invite à établir des relations de réciprocité entre toutes les personnes, sans distinction de « puissance d'agir », distinction particulièrement prégnante dans le cadre d'organisations fortement hiérarchisées et segmentées. D'autre part elle permet de rappeler que l'obéissance ne constitue pas le vecteur le plus important ou efficace d'action, a fortiori d'action devant tenir compte de la faiblesse d'autrui, ce qui est précisément le cas de l'autre en situation de risque. Et si la sollicitude appartient bien au champ des sentiments, rappelons que dans le contexte de la raison pratique, les sentiments constituent des motivations (ou raisons d'agir) tout aussi légitimes que les motivations dites « rationnelles ». Cette posture sur les sentiments comme motivations raisonnables nous apparaît particulièrement pertinente dans la perspective qui est la nôtre, qui vise à revaloriser la spécificité de l'humain, par opposition aux objets et machines. Qui plus est, à la simple estime due à chacun en tant que personne humaine « Ce que la *sollicitude* ajoute, c'est la dimension de valeur qui fait que chaque

personne est *irremplaçable* dans notre affection et dans notre estime » (ibid., p.226), qui pousse par conséquent à placer la préservation de la sécurité de chacun au premier rang des préoccupations.

C'est cette valeur de chaque personne humaine qui fonde le respect qu'éprouve en principe l'individu pour chacun de ses semblables : « De la même façon que la sollicitude ne s'ajoute pas du dehors à l'estime de soi, de même le respect dû aux personnes ne constitue pas un principe moral hétérogène par rapport à l'autonomie du soi, mais en déploie, au plan de l'obligation, de la règle, la structure dialogique implicite » (Ricœur, 1990, p.254). Respect et sollicitude s'ancrent pour Ricœur dans la *Règle d'Or*, celle qui enjoint dans le *Talmud «* Ne fais pas à ton prochain ce que tu détesterais qu'il te soit fait » ou dans l'Evangile, « Ce que vous voulez que les hommes fassent pour vous, faites-le semblablement pour eux » (cité par Ricœur, ibid., p.255). Pour Ricœur, sous les diverses formulations de cette Règle d'Or se trouve une « structure commune (…), à savoir l'énonciation d'une *norme de réciprocité* », mais une réciprocité qui « se détache sur le fond de la présupposition d'une dissymétrie initiale entre les protagonistes de l'action – dissymétrie qui place l'un dans la position d'agent et l'autre dans celle de patient » (ibid.).

Dans la mesure où c'est sur cette dissymétrie « que se greffent toutes les dérives maléfiques de l'interaction », c'est elle qui en dernière instance justifie et rend nécessaire la sollicitude. La sollicitude doit permettre d'éviter la violence, qui « réside dans le *pouvoir* exercé *sur* une volonté par une volonté (…). Le *pouvoir-sur*, greffé sur la dissymétrie initiale entre ce que l'un fait et ce qui est fait à l'autre – autrement dit, ce que cet autre subit –, peut être tenu pour l'occasion par excellence du mal de violence. (…) Sous ces formes diverses, la violence équivaut à la diminution ou la destruction du pouvoir-faire d'autrui » (ibid., p.256). C'est ce qui rend si nécessaire la préservation de l'autonomie (comme conscience du lien entre liberté et loi) face à la règle non-passée au crible des maximes dont la nature hétéronome, si elle s'impose à l'individu, revient en dernière instance à une diminution de son pouvoir-faire et donc à lui faire violence. Or la violence à l'égard d'autrui est à proscrire en raison de l'appartenance de chaque personne à l'humanité et que « l'humanité, prise (…) au sens compréhensif ou principiel de ce qui rend digne de respect » ne doit jamais être traitée « *simplement comme un moyen* », puisque « Qu'est-ce en effet que traiter l'humanité dans ma personne et dans celle d'autrui comme un *moyen*, sinon exercer

sur la volonté d'autrui ce pouvoir qui, plein de retenue dans l'influence, se déchaîne dans toutes les formes de violence (…) ? » (ibid., pp.260-261). Le respect dû à toute personne en tant que partie de l'humanité s'érige ainsi sur la visée d'« établir la réciprocité là où règne le manque de réciprocité » (ibid., p.262).

La problématique de la dissymétrie comme pouvoir-sur résonne particulièrement avec notre objet de recherche, puisque dans la perspective de la sécurité, l'autre est précisément celui qui *subit* l'activité des organisations et leurs éventuelles dérives, que ce soit en tant que membre (réifié) de l'organisation ou en tant que tiers potentiellement victime d'un accident. Dès lors la sollicitude l'égard de chacun, le respect qui lui est accordé en tant que personne humaine passive, et le principe de réciprocité selon lequel chacun doit traiter l'autre comme il souhaiterait lui-même être traité constituent des leviers en apparence simples, mais puissants, pour la préservation de la sécurité. Dans une telle perspective, c'est bien au travers de l'autre que l'individu accède à lui-même, au travers de la préservation de la sécurité de l'autre qu'il prend conscience de la valeur de chacun, y compris de lui-même, en tant que personne humaine et donc « fin en soi ». Cependant dans l'homme comme fin en soi ce n'est pas seulement l'autre que l'individu protège, mais son *semblable*, une notion qui fonde le sentiment d'altérité et en dernière instance, la possibilité d'un collectif.

2.3 La tension entre l'individu et le collectif nourrit la visée éthique

Comme l'écrit Ricœur dans un article publié dans *l'Encyclopedia universalis*, « Toute l'éthique naît donc de ce dédoublement de la tâche dont nous parlions : faire advenir la liberté de l'autre comme semblable à la mienne. L'autre est mon *semblable* ! Semblable dans l'altérité, autre dans la similitude » (1985, pp.42-45). On voit une nouvelle fois l'importance de l'autre dans l'éthique de Paul Ricœur, un autre qui désigne à la fois le visage particulier d'un autre, mais aussi la figure sans visage de l'altérité. C'est vers cette figure de l'altérité que nous allons maintenant nous tourner (2.3.1) avant d'évoquer sa traduction collective, l'institution juste (2.3.2).

2.3.1 Le sentiment d'altérité, qui conduit à considérer l'autre comme son semblable, fonde le sentiment de responsabilité

Nous avons jusqu'à maintenant abordé les notions de « soi » et d'« identité », qu'on peut dire « internes » à l'individu et qui appellent un complément « externe », que l'on trouve chez Ricœur dans la notion de « personne ». « Entité publique » miroir de la « conscience comme entité privée » (Ricœur, 1990, p.47), elle permet de quitter le monde abstrait de la conscience pour s'inscrire dans la réalité matérielle et sociale. La personne se trouve « en position de sujet logique par rapport aux prédicats[56] que nous lui attribuons » (ibid., p.49). L'opération qui consiste à attribuer à une personne un acte particulier (ou à s'auto-attribuer un acte) se nomme « ascription », concept que Ricœur définit de la manière suivante : « L'ascription, c'est ce que fait n'importe qui, chacun, on, à l'égard de n'importe qui, de chacun, de on » (ibid.), c'est tout simplement l'attribution d'une action à quelqu'un.

C'est justement cette possibilité d'ascrire (c'est-à-dire d'attribuer) un prédicat à chacun comme à soi qui introduit l'altérité. L'altérité renvoie à ce que l'homme reconnaît en-dehors de lui comme relevant de la même humanité que lui, similaire à lui sans être pour autant identique, à ce qui le dépasse tout en faisant partie de lui – finalement, à la dimension infinie de son vécu et de l'expérience humaine, attribuable à personne en particulier et potentiellement à chaque membre de l'espèce humaine. C'est cette altérité qui se trouve objectivée dans les « signes » et les « œuvres de culture », au travers desquels l'individu peut se lire lui-même et se retrouver, en tant que personne humaine, comme il le fait au travers de l'analyse herméneutique.

Mais l'altérité « implique que l'Autre ne se réduise pas (…) à l'altérité d'un Autrui », c'est-à-dire d'une personne concrète, particulière, mais se reflète dans « La polysémie de l'ipséité [qui] sert en quelque sorte de révélateur à l'égard de la polysémie de l'Autre, qui fait face au Même, au sens de soi-même » (Ricœur, 1990, p.368). De la même manière que l'identité individuelle se divise entre identité permanente (*idem*) et identité continue par-devers les expériences et le temps (*ipse*), l'altérité ne renvoie pas uniquement à la figure d'un autrui unique, mais également multiple. C'est cette altérité, tout autant que la prise en compte de l'autre connu, particulier (le collègue, le

[56] Prédicat : « Qualité, propriété en tant qu'elle est affirmée ou niée d'un sujet », synonyme d'« attribut » (source : CNRTL).

riverain, etc.) qui s'avère cruciale pour la sécurité. En effet pour reprendre l'exemple du gazier qui ne pouvait pas travailler en respectant les procédures, l'enjeu est non seulement de gérer l'aléa et de réaliser le travail, mais aussi de travailler de telle sorte que plusieurs années après, d'autres ne subissent pas les conséquences de ce qui a été réalisé. Par exemple si, ayant réalisé le travail, le gazier n'a pas mis en œuvre toutes les conditions nécessaires à la remise en état dans les règles de l'art de la canalisation, à plus ou moins long terme l'ouvrage peut se détériorer au point qu'une fuite apparaisse et en dernière instance, causer des accidents tels qu'une intoxication ou une explosion. Développer cette conscience, des conséquences à long terme d'un acte professionnel sur un éventuel inconnu, se trouve au cœur des enjeux de sécurité. Nous y reviendrons dans les chapitres 3 et 4.

En attendant, voyons de quelle manière la conscience de l'altérité s'élabore. Pour Ricœur cela passe par trois modalités, qui fondent les « paradoxes structurants » de l'identité individuelle. Il s'agit : 1. du paradoxe concernant le rapport au temps, articulé sur la tension immuabilité/hétérogénéité, à l'origine de la double identité *idem-ipse*, dont nous avons déjà parlé et sur lequel nous ne revenons pas ; 2. du paradoxe qui tient au rapport entre soi-même et autrui et unit « penser par soi-même, et domination ou règne de l'autre », ou encore « individualisation/socialisation », qu'il est important d'expliciter et de considérer comme tel : « il faut clairement faire l'aveu du caractère conflictuel des structures intersubjectives que l'on croit trop facilement jeter comme des passerelles sur la fracture qui se creuse entre les revendications rivales de l'individu et des instances dites de socialisation. (…) Individualisation et socialisation se développent sur des voies parallèles, tantôt en synergie, tantôt en compétition » ; ce paradoxe exige de procéder à un effort d'éducation pour trouver l'équilibre entre « cette juste distance entre les sujets humains, à mi-chemin entre l'identification fusionnelle et la séparation qui instaure la haine, le mépris et la peur » (Ricœur, 2013, pp.385-386) ; là encore, le propos résonne avec les questions de culture organisationnelle, dont tout l'enjeu consiste à faire vivre ensemble et travailler dans la même direction des communautés de personnes qui se forment et se désagrègent au gré des situations et des interactions ; 3. du paradoxe affirmation/puissance, pôles également nommés « registres (…) de la capacité de faire et [celui] de l'imputabilité » (ibid., p.386), qui ouvrent la question de la responsabilité.

Au-delà de la question de l'identité, Ricœur propose de « faire éclater dans trois directions l'exploration du champ varié de l'altérité : vers la *chair*, en tant que médiatrice entre le soi et un monde lui-même pris selon ses modalités multiples d'habitabilité et d'étrangèreté ; vers l'*étranger*, en tant qu'il est mon semblable pourtant extérieur à moi-même ; enfin, vers cet autre que figure le *for intérieur*, désigné par la voix autre de la conscience adressée à moi du fond de moi-même » (Ricœur, 2013, p.400). On le voit, la question de l'altérité circule dans la philosophie ricœurienne du plus concret, le corps, « premier particulier de base », au plus abstrait, la conscience individuelle, en passant par ce niveau intermédiaire qu'est l'autre, à la fois conscience et corps étrangers.

La chair, au-delà du corps, désigne « l'ensemble cohérent de mes pouvoirs et de mes non-pouvoirs » (Ricœur, 1985, p.416) ; l'altérité vécue au niveau de la chair renvoie au fait que les conséquences de mes actions peuvent avoir des conséquences sur d'autres individus, donc au pouvoir-de comme pouvoir-sur. Appliquée à notre fil rouge, l'altérité vécue au travers de la chair renvoie à la volonté du gazier de préserver autrui de tout dommage, d'exercer son pouvoir-de le mettre à l'abri.

Concernant le niveau de l'autre, l'altérité dans son sens le plus courant, elle se trouve au fondement de la personne et de sa capacité à penser : « pas de conscience pure au départ (…) pas de moi seul au départ ; l'attribution à autrui est aussi primitive que l'attribution à soi-même. Je ne peux parler de façon significative de mes pensées, si je ne peux en même temps les attribuer potentiellement à un autre que moi » (Ricœur, 1990, p.52). L'une des expressions concrètes de ce niveau de l'altérité est la réversibilité des rôles qu'occupent les individus, qui fait que « chaque agent est le patient de l'autre » (Ricœur, 1990, p.382), fondant la règle de réciprocité. Dans notre fil rouge, cela renvoie à la volonté du gazier de protéger non pas seulement ses collègues ou les riverains, mais bien toute personne susceptible de devenir victime potentielle d'un accident. Dans ce sens autrui renvoie à deux figures, le « tu » mais aussi le « tiers », mon semblable, à qui nous sommes reliés par des règles et non par des relations, et conduit à opérer « la distinction entre l'autrui des relations interpersonnelles et celui des relations sociales médiatisées par les institutions » (Ricœur, 2013, p.410).

Enfin le niveau du for intérieur, avant même d'être celui de la décision éthique, peut être considéré comme le « *forum* du colloque de soi avec soi-même » (Ricœur, 2013,

p.412), et le lieu premier de l'attestation de soi, qui fonde la conscience morale et donc en dernière instance la possibilité de la visée éthique. Le « for intérieur » « lieu de l'intime assurance qui, dans une circonstance particulière, balaie les doutes, les hésitations, les soupçons d'inauthenticité, d'hypocrisie, de complaisance à soi, d'auto-déception, et autorise l'homme agissant et souffrant à dire : *ici je me tiens* » (Ricœur, 2013, p.412) est ce qui permet, dans le tragique de l'action, de savoir où et donc qui il est. Le for intérieur apparaît, dans la perspective ricœurienne, comme le lieu de la délibération avec soi-même et à ce titre contribue à la décision éthique.

La question de l'altérité traverse donc l'ensemble des travaux de Ricœur, son ontologie mais aussi corollairement, sa philosophie de l'agir. C'est la raison pour laquelle il nous a semblé important de présenter un peu longuement un concept qui pourrait de prime abord sembler périphérique. L'altérité structure le rapport individuel à soi-même et à autrui, donc le processus de délibération nécessaire pour trancher les conflits de normes et en dernière instance, l'action pratique. En reliant soi-même à des tiers, elle est également à l'origine des règles de fonctionnement social et de l'institution juste.

2.3.2 L'institution juste, une piste pour construire des institutions sûres

Comme l'écrit Ricœur s'appuyant sur le concept de « droits à des capabilités » du prix Nobel d'économie Amartya Sen, « la protection contre les interférences abusives d'autrui (…) est vaine si des mesures spécifiques ne sont pas prises qui garantissent une capacité d'agir minimale. Or cette capacité à être et à agir se révèle inséparable des libertés assurées par les instances politiques et juridiques » (Ricœur, 2004, p.231). Apparaît ici la fonction clé de l'institution juste, qui consiste moins en protéger les individus contre des torts éventuels que de mettre en place les conditions pour qu'ils puissent agir librement, dans un environnement juste.

La notion d'institution désigne « la structure du *vivre-ensemble* d'une communauté historique – peuple, nation, région, etc. –, structure irréductible aux relations interpersonnelles et pourtant reliées à elles (…). C'est par des mœurs communes et non par des règles contraignantes que l'idée d'institution se caractérise fondamentalement » (Ricœur, 1990, p.227), ce qui distingue l'institution comme *pouvoir-en-commun* et la *domination*. » Elle relève du champ politique, « irréductible

à étatique si l'on souligne d'une part la condition de *pluralité*, d'autre par de *concertation* » (ibid., p.228). La pluralité repose sur l'altérité et renvoie à « l'extension des rapports interhumains à tous ceux que le face-à-face entre le « je » et le « tu » laisse en dehors au titre de tiers (…) d'emblée *tiers inclus* par la pluralité constitutive du pouvoir » (ibid.). Le tiers n'est pas seulement pris en compte dans l'instantanéité de l'action mais aussi, plus largement, dans la durée : « C'est de l'institution précisément que le pouvoir reçoit cette dimension temporelle », qui reflète ainsi celle de l'identité-ipse. En tant que pouvoir-en-commun, l'institution est le lieu de la concertation, donc de l'espace public. Même si « cette strate du pouvoir caractérisée par la pluralité et la concertation est d'ordinaire *invisible*, tant elle est recouverte par les relations de domination » c'est ce pouvoir « en tant que vouloir agir et vivre ensemble, qui apporte à la visée éthique le point d'application de son indispensable troisième dimension : la *justice* » (ibid., p.230). Le juste est aux institutions ce que la vérité est au système de pensée, écrit Ricœur s'inspirant de Rawls, ce qui lui permet de ne pas se situer uniquement du côté déontologique du respect de la règle. Ainsi « Le *juste* (…) regarde de deux côtés : du côté du *bon*, dont il marque l'extension des relations interpersonnelles aux institutions ; et du côté du *légal*, le système judiciaire conférant à la loi cohérence et droit de contrainte » (ibid., p.231).

Du côté du bon, la justice renvoie au « sens du juste et de l'injuste », donc à une expérience vécue. L'intersection entre l'aspect privé et l'aspect public de la justice s'opère principalement dans le concept de distribution (renvoyant à la justice distributive). Pour Ricœur, « ce concept ne doit pas être limité au plan économique, en complément à celui de production. Il désigne un trait fondamental de toutes les institutions, dans la mesure où celles-ci règlent la répartition de rôles, de tâches, d'avantages, de désavantages entre les membres de la société » (ibid., p.233). Pour Ricœur dans une telle définition de l'institution juste comme principe de distribution, la notion de répartition joue un rôle central puisqu'il « exprime l'autre face de l'idée de partage, la première étant le fait de prendre part à une institution ; la seconde face serait celle de la distinction des parts assignées à chacun dans le système de distribution » (ibid., p.233). C'est en « recevant une part » et en « ayant part » que l'individu participe à l'institution, au pouvoir-en-commun, dans une relation qui va

dans les deux sens et pas uniquement dans le sens descendant d'une institution imposant sa domination.

Surtout, « Une interprétation distributive de l'institution (…) assure la cohésion entre les trois composantes individuelles, interpersonnelles et sociétales de notre concept de visée éthique » (ibid.). Dans une telle perspective, le juste renvoie à l'égalité, qui est « à la vie dans les institutions ce que la sollicitude est aux relations interpersonnelles. La sollicitude donne pour vis-à-vis au soi un autre qui est un visage (…). L'égalité lui donne pour vis-à-vis un autre qui est un chacun » (ibid., p.236). Quant à la légalité, elle « paraît résumer la vision morale du monde » (ibid., p.264). Cette interprétation distributive de l'institution ouvre une piste intéressante pour construire des organisations préservant effectivement la sécurité, que l'on pourrait appeler « institutions sûres ». La mise en avant de l'égalité comme équivalent institutionnel de la sollicitude, et de la légalité comme équivalent institutionnel de la morale, invite explicitement à considérer les membres de l'institution juste / sûre comme des personnes humaines et non comme des unités ou des machines comme c'est le cas dans le paradigme positiviste. Elle exige également de traiter chacun comme égal, sans distinction sociale ou hiérarchique, un aspect souvent problématique dans les organisations qui se traduit notamment dans des ressentis individuels et collectifs. L'institution sûre serait alors celle qui met en œuvre les conditions pour que chacun puisse agir de manière autonome et viser la vie juste au bénéfice de son estime de soi, ce qui serait rendu possible par des règles de fonctionnement assurant l'égalité de traitement de tous. Une telle situation permettrait d'optimiser non seulement le respect de règles qui seraient appropriées par chacun comme siennes, mais conduirait également à favoriser l'implication dans le travail et la volonté de faire preuve de sollicitude à l'égard d'autrui donc en dernière instance, une meilleure préservation de la sécurité.

L'institution se présente enfin comme la figure de l'ipséité au niveau de la pratique politique. Pour Ricœur, le conflit apparaît dès la notion de « juste partage » corollaire à celle de distribution, qui fait disparaître la dimension qualitative de l'objet du partage : « On perd de vue la différence qualitative entre choses à distribuer, dans une énumération qui met bout à bout les revenus et les patrimoines, les avantages sociaux et les charges correspondantes, les positions de responsabilité et d'autorité, les honneurs et les blâmes, etc. Bref, la diversité des *contributions* individuelles ou

collectives qui donnent lieu à un problème de distribution » (ibid., pp.292-293). Ce n'est donc plus uniquement la procédure de distribution qui pose problème, mais le principe de différenciation des biens à distribuer – on ne peut pas ne pas penser ici aux problématiques organisationnelles de rétribution, la dimension financière ne constituant qu'un aspect parmi un ensemble de leviers, matériels et symboliques, qui non seulement sont variables mais sont en outre évalués de manière différente selon les personnes et les groupes. Ainsi « si l'on demande ce qui qualifie comme bons ces biens sociaux, on ouvre un espace conflictuel, dès lors que ces biens apparaissent relatifs à des significations, à des estimations hétérogènes » (ibid., p.293). Mais si non seulement la procédure de distribution, mais les biens mêmes à distribuer sont soumis à des estimations distinctes, ancrées culturellement, sur quoi fonder un principe de justice, et peut-on même considérer qu'un tel principe existe ? Pour Ricœur « Le conflit est ici entre la prétention universaliste (…) et les limitations contextualistes de la règle de justice » (ibid.). On retombe sur la tension morale/règle universelle – éthique/effectuation en situation, « qui affecte au même degré toutes les sphères de moralité » et trouve sa réponse, de même que chez l'individu, dans le processus de délibération : « les questions de délimitation et de priorité entre sphères de justice relèvent d'un arbitrage aléatoire qui est l'équivalent au plan institutionnel de la sagesse pratique » (ibid., pp.294-295).

On voit bien le lien entre les niveaux individuels et collectifs de l'éthique, et la nécessité pour le collectif – l'institution – de refléter le comportement individuel éthique qu'est la sollicitude en mettant en œuvre un principe d'égalité. Un tel propos renvoie directement à la problématique organisationnelle d'établissement de relations qui mettent simultanément en œuvre un principe de différenciation (hiérarchique, fonctionnelle) et un principe d'égalité. Plus encore, pour Ricœur c'est « seulement dans un milieu institutionnel spécifique que les capacités et dispositions qui distinguent l'agir humain peuvent s'épanouir ; l'individu, disions-nous alors, ne devient humain que sous la condition de certaines institutions » ; il continue, « s'il en est bien ainsi, l'obligation de servir ces institutions est elle-même une condition pour que l'agent humain continue de se développer » (Ricœur, 1990, pp.296-297). C'est cette interrelation des dimensions individuelle, interindividuelle et institutionnelle qui rend la pensée de Ricœur si utile à notre propos : il ne s'agit pas uniquement d'une pensée sur l'homme, mais sur l'homme en tant que membre d'un collectif, qui

propose les moyens de penser ensemble le développement de l'homme et celui du collectif. C'est précisément la posture qui nous semble souhaitable pour la préservation de la sécurité par les organisations et les individus qui la composent.

Conclusion partielle

Cette deuxième partie nous a conduit à retracer la philosophie de Ricœur au travers des tensions qu'elle dessine, qui constituent les expressions diverses d'une tension unique entre l'universel et le contextuel.

Cette tension entre l'universel et le contextuel est sans doute l'un des aspects de la pensée de Ricœur qui résonne le plus directement avec les enjeux de sécurité. En effet les organisations contemporaines sont elles-mêmes polarisées entre d'une part, la tentation de se rigidifier pour assurer un maximum de contrôle (pôle universel) et d'autre part la nécessité de se rendre flexible, et d'ouvrir la possibilité d'adapter l'action au contexte. Au travers des notions de conviction et de délibération, synthétisées dans la sagesse pratique, Ricœur ouvre une voie de sortie « par le haut », qui non seulement permettrait aux organisations d'atteindre leur objectif mais conduirait en outre à fluidifier des relations professionnelles désormais extrêmement rigides et tendues, sous l'influence des processus d'encadrement et/ou de contrôle. L'un des enjeux clés d'une telle transformation repose cependant sur la confiance, un thème peu traité par Ricœur, que nous reprendrons dans les discussions du chapitre 4.

3. La raison pratique, une piste pour refonder concrètement les pratiques relatives à la sécurité

La raison pratique concerne le domaine de l'expérience, par opposition au domaine de la réflexion et de la connaissance théoriques. On peut la définir en première approche comme « la raison pure dans son usage pratique, c'est-à-dire en tant qu'elle détermine la volonté » (CNRTL). Elle renvoie ainsi à l'usage de la raison appliquée à des sujets pratiques, relatifs à l'expérience et à l'action. Il s'agit d'un concept philosophique dont les principaux représentants, outre Ricœur, sont Aristote et Kant, à qui Ricœur reconnaît une dette importante. C'est peut-être en raison de ce très riche héritage que le concept a été finalement peu repris dans le champ des sciences humaines : depuis Durkheim et son projet de « science morale », seul Bourdieu s'est véritablement

penché sur le sujet, mais dans une perspective déterministe qui l'éloigne considérablement du positionnement philosophique de la raison pratique, raison pour laquelle nous ne l'avons pas mobilisé.

Concernant la conceptualisation particulière de Paul Ricœur, on peut résumer l'action pratique de la manière suivante : l'individu y exprime une ou plusieurs raison(s) d'agir, son action comporte pour lui un caractère de désirabilité ; il est capable d'expliciter ces raisons d'agir, pour lui-même et pour autrui ; ces raisons d'agir sont articulées vers un objectif d'une nature particulière, éthique ; l'articulation des raisons d'agir en vue d'une finalité éthique exige la mise en œuvre d'un raisonnement complexe, le raisonnement pratique ; les raisons d'agir, leur explicitation et leur articulation en un raisonnement complexe contribuent à produire les conditions permettant d'atteindre l'objectif visé, inscrivant la raison pratique dans un principe de causalité téléologique.

On a déjà rencontré l'ensemble de ces caractéristiques, directement ou indirectement, dans les précédentes sections de ce chapitre. L'objectif de cette troisième section sera de détailler le concept en le faisant résonner avec les enjeux particuliers de la sécurité. Pour cela nous allons procéder en trois temps. Le premier sera consacré à la dimension intentionnelle de l'action pratique (3.1) ; nous montrerons ensuite que la raison pratique s'élabore sur un mode de raisonnement particulier, le raisonnement pratique, qui est un raisonnement orienté vers une visée éthique (3.2) ; enfin nous verrons que la raison pratique donne lieu à des actions autonomes, dans le sens le plus fort de ce terme (3.3).

3.1 Au fondement de l'action pratique, une intention

On a vu dans la première section (1) du présent chapitre que l'action humaine, comparable dans sa structure à un texte, a pour caractéristique première d'être signifiante. L'action pratique est non seulement signifiante, mais en outre orientée vers une intention, la « visée de la vie bonne » ou plus simplement, une intention éthique. Dans cette section, nous allons nous intéresser au fondement à proprement parler pratique de cette visée éthique, c'est-à-dire à ce qui, dans une situation donnée, pousse l'individu à se donner à lui-même cette visée – d'une certaine manière l'amont de l'action pratique, partie intégrante de la raison pratique : l'intention. Pour cela nous

allons aborder d'abord le couple initiative – attention (3.1.1), puis voir de quelle manière ce couple se déploie par la volonté (3.1.2).

3.1.1 Le couple initiative – attention, préalable à l'action éthique, un apport précieux pour la sécurité

Retraçant le raisonnement kantien relatif à l'obligation morale, Ricœur écrit qu'« on peut homologuer le concept kantien de volonté avec le pouvoir de poser un commencement dans le cours des choses, de se déterminer par des raisons, pouvoir qui, avons-nous dit, est l'objet de l'estime de soi » (Ricœur, 1990, p.240). On retrouve bien la notion de *capacité* dont on a vu qu'elle se trouve au fondement de l'estime de soi. S'y ajoute maintenant la notion d'initiative, soit la capacité non plus seulement à agir mais à « poser un commencement dans le cours des choses ». Cette perspective sur l'action comme capacité d'initiative et donc de commencement semble particulièrement pertinente dans la perspective de la sécurité, qui fait parfois l'objet de fatalisme, comme nous avons pu nous même le constater dans notre terrain d'étude (Blazsin, Guldenmund, 2014).

Ricœur ancre sa conceptualisation de l'initiative dans l'histoire, dans un contexte où selon lui, sous l'influence du rapport au passé qui « fait valoir la rétrospection, donc la vue », « nous tendons pareillement à penser le présent en terme de vision » (Ricœur, 1985, p.415). Apparaît alors un enjeu, celui de sortir d'une posture d'observation pour « rendre présent » au présent, « restituer au rendre-présent une authenticité égale à celle de la résolution anticipante, tournée vers l'avenir », quand ce présent est avant tout « gros de l'imminence de l'avenir prochain et de la récence d'un passé tout juste écoulé » (ibid., p.420). Ricœur se propose d'y parvenir en liant « les deux idées de rendre présent et d'initiative. Le présent n'est plus alors « une catégorie du voir, mais de l'agir et du souffrir » (ibid., p.415), dans lequel l'individu n'est plus spectateur mais véritablement acteur. Cette idée, « Un verbe l'exprime mieux que tous les substantifs, y compris celui de la présence : le verbe « commencer » ; commencer, c'est donner aux choses un cours nouveau, à partir d'une initiative qui annonce une suite et ainsi ouvre une durée » (Ricœur, 1985, p.415). On retrouve la notion de « trace » de l'action : l'initiative apparaît comme l'action qui laisse une trace, puisqu'elle ouvre une durée et ainsi produit un changement dans le monde, monde

vécu de l'agent de l'action mais aussi monde « réel », substantiel, également expérimenté par autrui.

L'initiative peut être décomposée en quatre phases : « premièrement, je *peux* (potentialité, puissance, pouvoir) ; deuxièmement, je *fais* (mon être, c'est mon acte) ; troisièmement, j'*interviens* (j'inscris mon acte dans le cours du monde ; le présent et l'instant coïncident) ; quatrièmement, je tiens ma promesse (je continue de faire, je persévère, je *dure*) » (Ricœur, 1986, p.301). La promesse apparaît emblématique de l'initiative éthique puisqu'« en promettant, je me place intentionnellement sous l'obligation de faire ce que je dis que je ferai. (…) Cette contrainte que je m'impose à moi-même a ceci de remarquable que l'obligation posée dans le présent engage dans le futur. Un trait remarquable de l'initiative est ainsi souligné, qu'exprime bien l'adverbe « désormais » (…). Ainsi, tenir parole, c'est faire que l'initiative ait une suite, inaugure vraiment un nouveau cours des choses, bref que le présent ne soit pas seulement une incidence, mais le commencement d'une continuation » (ibid.). La promesse comme initiative dans le champ de la parole renvoie à l'action sensée comme initiative dans le champ de la pratique. Située « au point d'articulation de l'horizon d'attente et de l'espace d'expérience » (ibid., p.422), « l'initiative c'est le présent vif, actant, opérant, répliquant au présent regardé, considéré, contemplé, réfléchi » (Ricœur, 1986, p.289) et c'est précisément cette nature vive, active, opératoire qui fait de l'initiative un aspect clé de la pratique.

Cette attention à la « présence au présent », à la présence en situation pensée au travers de l'initiative, renforce encore la pertinence de la théorie ricœurienne pour la sécurité. En effet le déficit d'attention, « attention aux choses présentes et attention au présent de ces choses » (Ricœur, 1986, p.291), est fréquemment considéré comme la source d'événements indésirables, ayant conduit par exemple à ne pas identifier un avertissement ou une source de risque. Par exemple si l'on reprend notre fil rouge, l'odeur de gaz était d'une importance telle qu'il était impossible de ne pas l'identifier ; en revanche le gazier aurait tout à fait pu, par manque d'attention, omettre une partie des vérifications à effectuer, induisant le risque de conduire à l'accident. Pour prendre un autre exemple, il peut arriver que dans le cadre d'une opération de terrassement[57]

[57] Opération qui consiste à enlever la matière recouvrant les canalisations enfouies dans le sol ; selon le lieu et l'avancement du terrassement il peut s'agir d'enlever du bitume, de la roche, de la terre, etc. Généralement réalisé à la pelle mécanique pour enlever la matière la plus dure comme le bitume, le

préalable à des travaux à proximité d'un réseau de gaz, le terrassier arrache une prise de branchement, voire la canalisation elle-même, et déclenche une fuite de gaz ; or la présence de canalisations est dans la quasi-totalité des cas signalée par la présence d'un ou plusieurs affleurants[58] de couleur jaune[59], « pouvoir avertisseur » qui vient s'ajouter à la connaissance qu'a en principe le terrassier de la présence d'une canalisation, représentée sur les plans dont il dispose pour travailler ; parmi les causes de l'incident figure alors entre autres l'inattention accordée à l'environnement de travail et débouchant sur un dommage dont les conséquences peuvent aller du moins grave au plus grave. L'attention, la « présence au monde », constitue ainsi bien un enjeu clé pour la sécurité.

De fait « *faire attention est une façon de percevoir* » (Ricœur, 2013, p.55), un processus qui induit « deux caractères essentiels (…) : un phénomène de sélection (*cet* objet et non *cet* autre) et un phénomène de clarté (je perçois *mieux*) », avec pour conséquence un « phénomène de contraste » au profit de l'objet de l'attention par rapport au champ d'inattention (ibid., p.58). Pour Ricœur, analyser l'attention « suppose résolue une question préalable : celle des rapports entre « faire attention » et « percevoir » (…) l'attention s'exprime par un verbe : « faire attention à », qui appelle un complément, comme écouter, flairer, regarder, méditer. (…) Cette exigence du langage signifie que la référence à autre chose que soi est essentielle à la description de l'attention : sa réalité est tout entière dans cette référence. L'attention est un acte intentionnel » (Ricœur, 2013, p.52). Faire attention à l'objet consiste à « développer l'objet idéalement pour moi tel qu'il est en lui-même et ainsi à le connaître » (Bradley, 1902). Ainsi l'attention peut-être être considérée comme une forme de recherche, non pas une recherche où l'on sait ce que l'on cherche avant de l'avoir trouvé mais au

terrassement est en principe terminé grâce à une technique dite « douce », par exemple une pelle manuelle ou une pioche à air, en approchant de la canalisation, afin de renforcer la précision de l'opération et d'éviter d'endommager la canalisation. Ces travaux sont encadrés dans la réglementation par un guide technique érigé en norme réglementaire.

[58] Elément posé de manière à prévenir de la présence d'une canalisation de gaz, qui peut être posé dans la rue, par exemple une plaque métallique, ou quelques dizaines de centimètres au-dessus de la canalisation, comme un grillage.

[59] Le jaune est la couleur attribuée aux grillages avertisseurs des canalisations de gaz pour qu'on puisse les distinguer d'autres types de canalisations, par exemple d'eau (de couleur bleue) ou d'électricité (rouge).

contraire, « ce qui rend une recherche attentive, ce n'est pas la présence et l'action d'une idée *a priori* ; c'est [bien plutôt] l'exploration, aussi ingénue que possible, qui est au service de la recherche : on cherche à voir, mais on explore pour voir. (…) Ce qui est attentif dans la recherche, ce n'est pas l'anticipation, c'est le fait de se tourner vers l'arrière-plan pour l'*interroger.* (…) Aussi peut-on à la limite interroger l'arrière-plan sans avoir d'idée *a priori* » (ibid., pp.68-69). L'attention prise dans ce sens résonne particulièrement avec la notion d'aléa, ou d'imprévu, qui contrairement à l'exemple du terrassier inattentif à des éléments dont il a virtuellement connaissance (il sait qu'il y a une canalisation de gaz à proximité et donc des affleurants indiquant sa localisation), implique de rester en permanence à l'écoute de son environnement, une idée centrale d'ailleurs pour le resilience engineering (cf. chapitre 1).

Appliqué à la sécurité cela implique bien que l'attention qui, dans un certain nombre de cas, permet d'éviter un dommage, ne relève pas d'une question de formation ou d'expérience mais bien d'une attitude individuelle face à un environnement, et se trouve dès lors à la portée de chacun. Ainsi écrit Ricœur, « le vrai nom de l'attention n'est pas anticipation mais étonnement » (ibid., p.70). Il importe cependant de distinguer attention volontaire et attention passive, « distinction entre le volontaire et l'involontaire [qui] n'apparaît que si l'on considère le caractère *temporel* de l'attention. (…) L'attention volontaire comme l'attention passive sont également caractérisées par une distribution du champ perceptif *à un moment donné* en un premier plan et un arrière-plan, une zone claire et une zone obscure. Ce qui est volontaire, c'est *l'évolution* de la distribution du champ ; le changement d'objet ou le maintien de l'objet : dire que la prédominance dépend de moi signifie que j'ai fait apparaître l'idée, que je la maintiens, que je la ferai disparaître. *L'attention volontaire est une maîtrise de la durée, un pouvoir d'orientation dans le temps* » (ibid., p.71), une volonté donc de conférer ou non de l'importance à un phénomène particulier de la réalité.

L'initiative comme commencement de quelque chose renvoie ainsi, quoi qu'avec une force bien supérieure, au concept d'enactment de Weick (1979, 2001). L'un et l'autre partagent en effet l'idée d'un impact de l'action individuelle sur le cours des événements ; l'attention apparaît quant à elle indispensable pour prendre la peine de l'initiative et finalement, dépendre de la volonté de l'individu, de prêter ou non attention.

3.1.2 La volonté, dépassement de l'involontaire, fonde l'action libre et donc éthique

S'attachant d'abord à l'étude du vouloir dans ses aspects réflexifs, Ricœur y distingue trois aspects complémentaires, « décider, mouvoir, consentir » (ibid., p.98). Cerner l'articulation de ces trois moments est important pour la sécurité car elle permet de saisir la manière dont une action « voit le jour » au travers d'un triptyque associant le moment virtuel de la décision, où finalement tout est encore possible puisque rien n'est engagé ; la motion, soit l'action en tant que telle, le mouvement physique, qui concrétise la décision en déclenchant une transformation dans le monde ; enfin le consentement, qui renvoie à la prise de conscience et à l'acceptation des contraintes (physiques mais aussi par exemple les désirs, le caractère…) qui influencent la volonté. Dans le champ de la théorie des organisations et des *Safety sciences,* où la décision joue un rôle si important et où les contraintes sont rarement considérées autrement que dans leur dimension stratégique, une telle décomposition de la volonté invite à reconsidérer la complexité de l'action.

Sur le premier plan, celui de la décision, Ricœur écrit que celle-ci « court vers l'avenir et c'est dans cette visée intentionnelle, dans le « voulu » ou projet, qu'est cachée cette référence discrète à moi-même. Je *me* détermine dans la mesure où je me détermine *à*… En effet, la décision désigne à vide une action future comme une action propre, une action en mon pouvoir » (ibid., p.99). C'est cette détermination de soi au travers de la décision qui lui confère sa dimension réflexive et unit la volonté à l'identité dans la « visée de la vie bonne ». Mais c'est également une catégorie de la pratique puisque « Nous sommes ainsi amenés à subordonner le moment réflexif du vouloir à son moment intentionnel : dans le vouloir, je suis d'abord tourné vers un « faire » » (ibid.). C'est à ce niveau que s'élabore la motivation, « rapport du vouloir à un courant intentionnel qui l'incline » (ibid., p.108) – motivation dont on a vu l'importance dans notre situation – fil rouge, où c'est la motivation du gazier qui l'a conduit à vouloir progresser professionnellement et donc à se conduire lors de sa première intervention d'urgence d'une manière digne des étalons d'excellence de sa profession. Au travers de la motivation la volonté s'exprime dès la conception de l'action qu'elle déclenche, ce qui la fait entrer champ de la pratique.

Concernant l'aspect du mouvoir, « L'étude de la motion volontaire (…) marque au point de vue de la médiation pratique un progrès sur la décision puisqu'elle annule cette distance aux choses, cette espèce d'irréalité du dessein, du projet » (ibid., p.101).

Contrairement à la décision qui se situe encore dans l'esprit de la personne, la motion fait passer la volonté dans le monde physique, au travers du mouvement du corps, tendre le bras par exemple, qui concrétise et rend irrévocable la décision. Quelle que soit la décision qui a été prise, elle n'est rien avant le corps qui se met en mouvement et lui confère une réalité physique ; la liaison entre ces deux moments de l'action renforce encore le côté contre-nature de la décision-pratique hétéronome, mode de fonctionnement courant dans les organisations. Quoi qu'il en soit dans la perspective de Ricœur, l'agir apparaît « tendu entre le *je* comme vouloir et le monde comme champ d'action, étant entendu que (…) le *je* n'est à ce stade encore que le dépassement même du vouloir dans les aspects du monde comme champ à œuvrer et comme champ en train d'être œuvré » (ibid., p.103). L'action peut alors être considérée comme le trait d'union entre l'individu et le monde, comme une « relation pratique ».

Le troisième aspect, le consentement, renvoie à un « *refus* implicite à la réflexion, le refus de la condition humaine » ; en effet « l'expérience même de l'action, c'est-à-dire l'expérience d'une impulsion volontaire qui a commencé de se déployer dans le corps, a toujours pour contrepartie un arrière-plan de nature invincible, de nécessité (…) ce sera d'abord la partialité de mes motifs, la partialité de mon action. Cette partialité, qui est en chacun le caractère (…) est plutôt la perspective singulière selon laquelle toute valeur apparaît ; loin de pouvoir être changé, le caractère est à chaque instant la formule originale de mon efficacité » (ibid., pp.104-105). Le troisième moment du vouloir, le consentement, désigne ainsi le consentement de la personne confrontée à la nécessité, qui repose sur l'acceptation de la condition humaine et de ses limites et devient « le point culminant de cette réflexion seconde orientée vers la coïncidence de la volonté et de sa condition concrète » (ibid., p.106).

Cependant « Chaque moment de la vie volontaire (…) – décider, agir, consentir – révèle en effet un aspect réciproque de la vie involontaire » (ibid, p.108). Sur le plan de la décision, l'involontaire est le lieu privilégié du désir et généralement de l'affectivité humaine « en tant qu'elle est manque éprouvé et anticipation de l'imminence », qui précisément peut être dépassée grâce à la volonté, « transfigurée par une intention évaluante qui porte notre corps au niveau d'un champ de motivation » (ibid., p.110). Concernant le plan de l'agir ou du « mouvoir », alors que « l'agir se termine aux choses mêmes « à travers » le corps (…) la phénoménologie de

l'involontaire devient celle des pouvoirs que le corps offre à l'action volontaire » (ibid., p.111). Ce que Ricœur veut dire ici c'est que lorsque le corps se met au service de la volonté pour réaliser une action, à moins qu'il doive réaliser un effort, le mouvement du corps ne fait pas l'objet d'une conscience particulière : lorsqu'un individu écrit une lettre, il ne rend pas conscient le fait de s'emparer d'un stylo, de faire bouger sa main sur le papier, etc. ; la phénoménologie de l'involontaire désigne alors l'ensemble de ces mouvements effectués par le corps sans que la volonté de l'agent n'intervienne pour le mouvoir, l'émotion et l'habitude constituant les deux formes les plus emblématiques de l'involontaire au niveau de l'agir : « le corps est ici cette spontanéité pratique, tout à tour émotive et coutumière, qui médiatise nos vouloirs (…) il surmonte sa propre présence lui-même, sa propre fermeture ; il la surmonte dans le pouvoir-faire et ainsi il s'ouvre pratiquement vers le monde selon les intentions volontaires de l'homme » (ibid., pp.113-114). Enfin le troisième aspect de l'involontaire renvoie à la reconnaissance, « dans l'exercice même de mes pouvoirs (…) le fond de nature auquel ils s'arrachent. Il faut vraiment que je comprenne comme mien mon caractère, que j'y reconnaisse la partialité de mes choix et de ma motivation, le style fini de mon effort et de mon action concrète ; je ne puis me l'opposer à moi-même, il n'est pas posé du dehors comme un objet, il est vraiment la partialité constituée de ce constituant concret que je suis ; c'est pourquoi je dis qu'il est la manière d'être finie du volontaire et de l'involontaire » (ibid., p.114).

On peut conclure cette brève présentation de la tension entre le volontaire et l'involontaire en rappelant qu'elle renvoie finalement à la question de la liberté, qui s'exprime au travers des choix que nous faisons. Et « dans la vie concrète de la conscience (…) il y a des choix qui tendent vers une simple obéissance à des raisons non remises en question dans le moment du choix et d'autres au contraire qui, dans la confusion des motifs, tendent vers le risque, voire le coup de dé (…) il faudrait que le choix satisfasse à la fois à la légitimité et à l'inventivité, à la valeur et à l'audace d'exister » (ibid., pp.120-121). La liberté représente donc bien l'un des enjeux de la dualité du volontaire et de l'involontaire mais selon Ricœur, le principal problème reste la question « quelle sorte d'action fait sens ? » (ibid., p.128). Pour lui, la dimension volontaire de l'action renvoie non pas à une problématique purement philosophique ou existentielle, mais s'inscrit dans un contexte politique et éthique dans lequel l'enjeu de la volonté doit être de porter l'individu vers le plus haut niveau

possible de vertu ou d'excellence, le pousser à mettre en œuvre des actions traduisant la « visée de la vie bonne ». Dans une telle perspective, la dualité de la volonté se déplace vers « une dualité constituée par une volonté objective déterminée par la loi et une volonté subjective et arbitraire » (ibid., p.131). Elle apparaît alors comme une « dialectique intérieure entre une exigence infinie qui reflète son pouvoir illimité d'auto-assertion et la tâche d'autoréalisation dans une réalité finie. L'individualité n'est pas autre chose que cette confrontation entre l'infini de la réflexion et la finité de l'actualisation » (ibid., p.135), nature de la volonté qui pousse Ricœur à formuler un principe crucial pour la responsabilité : « Seule cette volonté a le droit d'être tenue responsable de cela seulement qu'elle a fait et non de tout ce qui arrive par le moyen de son action » (ibid.). Voici la réponse à une question laissée jusqu'ici en suspens, sur la responsabilité de l'individu relative aux conséquences non intentionnelles d'une action complexe qu'il a engagée : pour Ricœur, ces conséquences ne relèvent pas de sa responsabilité. On voit là le lien entre éthique et volonté, qui a imposé le détour auquel on vient de procéder. Pour se mettre en mouvement et atteindre l'éthique, cette volonté s'articule sur un raisonnement, le raisonnement pratique.

3.2 Le raisonnement pratique, un raisonnement motivé et orienté

La notion de raison d'agir constitue une notion « ombrelle » qui est en réalité composée de quatre grands traits : la motivation, les motifs, la disposition qui feront l'objet d'une première sous-section (3.2.1) et enfin le raisonnement pratique, que nous traiterons dans la sous-section suivante (3.2.2).

3.2.1 Motivations, motifs et disposition fondent la nature raisonnable, plutôt que rationnelle, de la raison pratique

La *motivation* renvoie à l'ensemble des motifs que peut se donner l'agent pour agir, quelle que soit leur nature, rationnelle, émotionnelle, ou autre : « Dès que l'action est perçue par l'agent comme non contrainte, un motif est une raison d'agir. Par là il faut entendre que même un désir « irrationnel » figure (…) comme porteur de ce qu'Anscombe appelle un caractère de désirabilité. Je dois toujours pouvoir dire *en tant que quoi* je désire quelque chose. C'est là la condition minimale d'intelligibilité de l'action sensée. Le champ de motivation ne serait pas le champ conflictuel que nous

connaissons, si des motifs aussi hétérogènes que l'on veut ne se prêtaient pas à la comparaison et donc ne pouvaient être hiérarchisés en fonction de leur caractère de désirabilité » (ibid., p.266). Par exemple dans le cas de notre gazier, c'est bien son désir de progresser vers un nouveau palier professionnel, sa motivation, qui déclenche sa demande – et donc l'opportunité – de prendre les fonctions d'intervenant d'urgence. Avec la notion de motivation, Paul Ricœur va doublement à l'encontre de la rationalité positive : il reconnaît la possibilité de motifs raisonnables autre que rationnels et introduit ainsi la notion de désirabilité de l'action, c'est-à-dire la motivation au sens propre ; corollairement il reconnaît l'hétérogénéité des motivations possibles, et introduit ainsi la possibilité de comparer et hiérarchiser des motivations selon un critère autre que l'efficacité, la désirabilité. Enfin puisque ces motivations sont internes à l'individu elles méritent d'être explicitées, ce qui les distingue de la rationalité positive dont les causes devraient a priori être objectives, donc positivement constatables : chez notre gazier c'est bien l'expression de son désir, c'est-à-dire d'un moteur interne, auprès de son responsable qui donne lieu à son intervention d'urgence. Dans cette perspective la motivation ne se situe plus dans un moteur externe, l'efficacité de l'action, mais interne, sa désirabilité pour l'agent qui la commet. Dès ce premier aspect de l'action pratique nous approchons un enjeu identifié au chapitre 1 comme problématique pour la préservation de la sécurité, l'hétéronomie des principes d'action, une action réalisée en raison de sa désirabilité constituant à l'inverse un premier pas vers une action autonome. «

Ce sont ces caractères de désirabilité qui doivent pouvoir être explicités. Pour cela, ils doivent présenter une forme de généralité qui les rende explicitables, compréhensibles socialement (au-delà du caractère de désirabilité pour un individu particulier dans une situation donnée), qui permette de rattacher une action singulière à d'autres actions singulières et de les assembler en catégories. Pour relever de la raison pratique les motivations doivent ainsi pouvoir être rattachées à des *motifs* « présentant une *généralité* d'une certaine sorte. Dire « il a tué par jalousie », c'est demander que telle action singulière soit considérée à la lumière d'une classe de motifs capables d'expliquer également d'autres actes. (…) ces motifs peuvent être tenus pour « irrationnels » à un autre point de vue : cela ne retranche rien à leur généralité, c'est-à-dire à leur capacité d'être compris comme appartenant à une classe qui peut être identifiée, nommée, définie en recourant à toutes les ressources de la culture (…) en

d'autres termes, expliquer, c'est interpréter cette action comme exemple de telle classe de dispositions. » (p.266). On retrouve ici la dimension proprement sociale de l'action, qui contribue à déterminer une action préalablement à sa réalisation en rendant disponible différents motifs auxquels un individu peut affilier et articuler ses propres motivations. Dans la continuité des motivations, la raison pratique se distingue de la raison positive en acceptant la possibilité de motifs qui, pour ne pas être rationnels, n'en sont pas moins socialement acceptables. Par exemple concernant le gazier de notre fil rouge, le motif derrière sa demande de devenir intervenant d'urgence est le « progrès professionnel » et celui derrière ses actions en situation, « agir comme un bon professionnel », motifs qui l'un et l'autre peuvent être partagés ou non, mais qui sont en tout cas reconnaissables comme des motifs valables pour adopter un certain cours d'action.

Le troisième trait, les *dispositions*, est à l'origine d'une nouvelle rupture avec la rationalité positive. Elle introduit en effet une forme de causalité non linéaire, la causalité téléologique. S'appuyant sur les propos du philosophe canadien contemporain Charles Taylor (1964), Ricœur définit l'explication téléologique comme « une explication dans laquelle la configuration globale des événements est elle-même un facteur de sa propre production. Dire qu'un événement arrive parce qu'il est intentionnellement visé, c'est dire que les conditions qui l'ont produit sont celles qui, appartenant à notre répertoire de savoir-faire, sont appelées, requises et élues pour produire la fin visée (…) L'explication téléologique est la logique implicite à tout emploi de la notion de motif au sens de disposition à » (ibid., p.267). Par exemple dans notre fil rouge, on pourrait dire que la disposition du gazier était « se comporter conformément aux étalons d'excellence de l'intervention d'urgence », qui le disposent à agir de manière à préserver la sécurité et généralement, aux règles du métier ; ce faisant le gazier prête attention à tous les dangers et éléments de risque, adopte une attitude de prudence… bref en se donnant pour objectif de préserver la sécurité, il enacte la situation d'une manière particulière qui contribue à faire advenir son objectif ; c'est ce que veut dire la causalité téléologique : les événements ne s'enchaînent pas d'une manière linéaire gravée dans le marbre, mais dépendent de ce que l'on veut faire advenir, qui conditionne ce que l'on comprend de la situation et la manière dont on s'y comporte.

On peut décrire le fonctionnement téléologique de la disposition autrement, en disant qu'il s'agit de « faire apparaître un état de choses futur comme stade ultérieur d'un processus dont l'action considérée est le stade antérieur. Dans l'expression « je fais ceci en vue de cela, l'accent n'est pas mis sur « je » mais sur « en vue de », c'est-à-dire sur la relation de dépendance entre deux états de choses, l'un antérieur, l'autre ultérieur. » (Ricœur, 1990, p.90). C'est bien dans cette relation de dépendance entre antérieur et ultérieur que se situe la causalité téléologique et sa valeur pour la sécurité. Contrairement à la vision mécaniste et phénoménale de la causalité linéaire, caractéristique du paradigme positiviste, la causalité téléologique confère un rôle aux déterminants non plus seulement externes (données de la situation) mais aussi internes (motivations, dispositions). Ricœur utilise l'exemple d'une allumette qui met le feu à un explosif et peut être décrite indépendamment de l'explosion dont elle est pourtant la cause : « Il n'y a donc pas de lien logique d'implication entre la cause et l'effet. Or, tel n'est pas le cas entre intention et action, ou entre motif et projet. Je ne peux pas identifier un projet sans mentionner l'action que je ferai : il y a un lien logique, et non causal (au sens de Hume). De même je ne peux pas énoncer les motifs de mon action sans relier ces motifs à l'action dont ils sont le motif » (Ricœur, 1986, p.189). Pour reprendre l'exemple de notre gazier, sa disposition à mettre en œuvre les compétences d'un « bon intervenant sécurité » pour se montrer à la hauteur de la fonction le conduit à se montrer prudent, rigoureux, etc. et donc à mettre en place des conditions favorables à la préservation de la sécurité. En ajoutant à l'enactment de Weick l'enjeu des désirs et des motivations, Ricœur franchit un pas important dans la prise en compte de la dimension spécifiquement humaine de l'action. La conceptualisation du raisonnement pratique qui articule désirs, motifs et disposition, va également dans ce sens.

3.2.2 Le raisonnement pratique, syntaxe de la raison pratique, lui confère à la fois son sens et sa direction

Le raisonnement pratique renvoie à l'articulation complexe des « longues chaînes de raisons suscitées par l'intention terminale » (Ricœur, 1986, p.269), c'est-à-dire à la construction logique du raisonnement lui-même, l'articulation des motivations, moyens à disposition, contraintes, etc. en vue d'une fin particulière. Ricœur qualifie ce

plan de « syntaxique »[60] car il ne porte pas sur le fond des désirs et motivations, mais bien sur la manière dont ils sont reliés les uns aux autres, de la même manière que dans une phrase les termes sont reliés selon des propriétés grammaticales indépendantes de leur sens. Comme l'explique Ricœur, « il y a des raisons d'agir qui concernent davantage l'intention *dans laquelle* nous faisons quelque chose que le caractère rétrospectivement intentionnel d'une action faite que nous voulons expliquer, justifier ou excuser. Le propre de l'intention prise au sens d'intention dans laquelle… etc., est d'instaurer entre deux ou plusieurs actions un enchaînement de caractère syntaxique qui s'exprime dans des expressions du type « faire ceci *en sorte que* cela » (…). Expliquer une telle intention complexe, c'est mettre un certain ordre entre ces propositions pratiques. C'est ici qu'intervient le raisonnement pratique » (ibid., p.268). Les actions relevant de la raison pratique constituent ainsi non pas des actions simples ou « actions de base, que nous savons faire sur la base d'une simple familiarité avec nos pouvoirs [mais] les actions dérivées, qui demandent que nous fassions quelque chose de sorte que nous fassions arriver un événement, lequel n'est pas le résultat de nos actions de base, mais la conséquence d'une stratégie d'action comportant des calculs et des syllogismes pratiques » (Ricœur, 1985, p.416).

Plusieurs éléments méritent d'être soulignés. D'une part, le raisonnement pratique est prospectif plutôt que rétrospectif, une orientation qui n'est pas neutre : « L'idée d'un ordre des raisons d'agir est la clé du raisonnement pratique. Celui-ci n'a pas d'autre fonction que de mettre en ordre les « longues chaînes de raisons » suscitées par l'intention terminale (…) C'est ce caractère de désirabilité qui ordonne régressivement la série des moyens envisagés pour le satisfaire » (ibid., p.269). Une telle posture implique un premier bénéfice, celui de favoriser la conscience qu'a un individu de ce qu'il est en train de faire, luttant ainsi contre les phénomènes d'inattention et d'oubli et favorisant l'attention et l'implication dans la situation. Qui plus est la proactivité se distingue de la réactivité caractéristique des approches classiques de la sécurité. Ainsi pour le philosophe et sociologue Henri-Pierre Jeudy, la maîtrise des risques se fonde principalement sur une « heuristique de la peur ». Or « Prendre l'évidence de la crainte comme moteur de la morale, c'est la prendre également comme moteur d'optimisation de la gestion des risques. C'est se reposer sur l'idée d'une axiologie réactive. Faire croire qu'il s'agit là d'une perspective en devenir, est un bluff dans la

[60] On retrouve l'idée de l'action comme texte.

mesure où une axiologie fondée sur l'évidence de la crainte est d'emblée une axiologie que l'on peut désigner comme réactive » (Jeudy, in Bateman-Novaes et al., 2000, p.168). La réactivité est d'ailleurs bien l'une des caractéristiques remarquables du processus de sensemaking et d'enactment proposés par Karl Weick (cf. chapitre 1). Or une telle approche réactive implique, par définition, que l'on réagisse à ce qui survient dans le monde, donc de subir les événements et de perdre du temps dans la gestion des événements indésirables – un temps dont on a vu qu'il est précieux pour éviter la dégénérescence en cascade des aléas.

Qui plus est, on a établi grâce aux cognitivistes et à Karl Weick que les croyances et postures d'un individu dans une situation contribuent à structurer son analyse et ses actions, qui influencent à leur tour le déroulement de la situation. On peut alors s'attendre à ce qu'une démarche proactive et constructive soit plus favorable à la sécurité qu'une démarche réactive. En invitant à une projection prospective dans la situation, le raisonnement pratique conduit à adopter une posture qui semble par elle-même porteuse de sécurité. Enfin la notion « d'enchaînement syntaxique » des actions renforce l'exigence d'attention à la situation et de conscience de ses propres actions : puisque l'action est le résultat d'une démarche prospective, qui a permis de viser une fin, puis d'ordonner les moyens nécessaires à son atteinte, on peut s'attendre à ce que la séquence d'actions soit connue et chaque étape évaluée. Ainsi la raison pratique comporte bien une dimension stratégique, qui présente l'intérêt de se construire dans une démarche prospective, contrairement à la rationalité mise en œuvre dans le cadre des approches actuelles de la sécurité, qui sont réactives.

Cependant cette dimension stratégique n'est pas strictement instrumentale comme dans le cas de la rationalité positive. En effet la distance entre la situation, les moyens et les fins n'est pas comblée uniquement par la dimension stratégique du raisonnement, mais aussi par sa réflexivité : les raisons d'agir ne sont pas évaluées uniquement au prisme de leur désirabilité ou de leur utilité, mais aussi de leur caractère éthique. Cette évaluation éthique exige de l'acteur qu'il se questionne lui-même sur ses motivations et les analyse au regard des valeurs qu'il poursuit : « c'est une distance proprement réflexive, qui ouvre un nouvel espace de jeu, où des prétention normatives opposées s'affrontent, entre lesquelles la raison pratique opère comme juge et arbitre et termine le débat par des décisions assimilables à des sentences de droit » (ibid., 273). C'est dans la démarche individuelle réflexive que se

situe la portée normative de la raison pratique ; c'est donc à chacun qu'il revient, individuellement, d'évaluer la valeur d'une action. C'est bien à cet exercice de réflexivité que se livre notre gazier en arrivant sur le lieu de l'intervention d'urgence, lorsqu'il se confronte à lui-même pour évaluer sa capacité à gérer la situation et fait le choix d'appeler son responsable pour obtenir de l'aide et se faire guider, et c'est encore la réflexivité qui lui permet de faire le récit de cet épisode en l'intégrant comme un temps fort de son apprentissage professionnel. C'est précisément ce qui fonde l'autonomie de l'individu mettant en œuvre sa raison pratique, par opposition à l'hétéronomie inhérente à l'action réalisée dans la perspective de l'ingénierie.

Enfin le raisonnement pratique se caractérise par la nature spécifique de sa visée, qui est éthique. Ricœur définit l'éthique comme « une vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes » (1990, p.202). L'éthique renvoie ainsi à un mode de vie fondé sur un ensemble de principes visant un objectif particulier, principes qui sont mis en œuvre concrètement par les individus. Cet objectif particulier est la « vie bonne », pour soi-même mais aussi pour autrui, qui est possible dans un contexte où les règles de la communauté (« institution juste ») partagent également cet objectif. On peut résumer avec Alain Thomasset que « Le maître mot est celui de « vie bonne » qui peut s'entendre comme bonheur et la possibilité, via le détour de l'action, d'une estime de soi. Cette estime de soi ne peut rester seule et clore le sujet mais se déploie sous la forme d'une sollicitude pour autrui et d'un souci pour chacun, par la constitution d'institutions justes » (Thomasset, in Fiasse, 2008, p.105).

Pour résumer, l'éthique rend possible une vie en communauté fondée sur un agir commun orienté vers un objectif commun, qui transcende les positions particulières. Le raisonnement pratique conduit ainsi à hiérarchiser les raisons d'agir que peuvent se donner les individus, non plus seulement selon des préférences stratégiques ancrées en situation ni des préférences personnelles liées à des désirs ou ambitions individuels, mais selon un principe reconnaissable et partageable par tous, l'éthique. La raison pratique et sa visée éthique fournissent ainsi un principe d'arbitrage stable, un fil rouge appropriable par tous et en toute situation, par-delà les circonstances particulières et les conflits de valeur inhérents aux environnements et systèmes sociotechniques complexes. Elle est particulièrement pertinente pour les enjeux de sécurité, intrinsèquement éthiques : agir de manière à préserver la sécurité peut se faire au détriment d'intérêts concurrents tels que le confort personnel ou encore la

productivité/rentabilité. Cela implique donc de placer le souci (qui « enveloppe le désir, la crainte, l'attente et la fuite », Ricœur, 1986, p.290) de la personne humaine avant son propre intérêt – d'où la nature éthique de la sécurité.

3.3 L'action pratique, une action qui, en intégrant autrui, peut devenir autonome

Le troisième et dernier aspect de la philosophie de l'action pratique qui nous intéresse est le rapport de soi à l'autre, dont on a vu l'importance cruciale tout au long de ce chapitre. Nous allons commencer par montrer en quoi l'action pratique est une action sociale (3.3.1) avant de terminer par la description de l'action pratique comme action fondamentalement autonome (3.3.2), terme qui désigne chez Ricœur l'expression ultime de l'intégration de l'altérité à l'action, l'autonomie étant perçue comme autolégislation.

3.3.1 Ethique interpersonnelle et orientation sociale

La visée de l'action pratique est donc « la vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes ». La raison pratique est ainsi structurée par la relation que l'individu entretient avec l'autre, individuel et collectif. Ce rapport au collectif se construit de plusieurs manières, à toutes les étapes de l'exercice de la raison pratique et de la visée éthique, et repose principalement sur les notions de codes et de médiations symboliques qui fournissent aux individus le « répertoire » de normes et valeurs dans lesquels puiser leur vision de la « vie bonne » et donc leurs raisons d'agir. Les hommes puisent leurs raisons d'agir dans des codes qui leur préexistent et sont partagés par la communauté à laquelle ils appartiennent, partage indispensable pour que l'action puisse être qualifiée de sensée : « l'action sensée est, d'une manière ou d'une autre, gouvernée par des règles. (…) Le sens dépend du système de conventions qui assigne un sens à chaque geste, dans une situation elle-même délimitée par ce système de conventions » (ibid., p.271). Si l'on reprend l'exemple de notre gazier, le désir de progresser professionnellement et la reconnaissance de la légitimité d'un tel désir qui lui permet d'accéder au rang de « motif » constitue clairement un construit social, rien dans la nature humaine ne stipulant que l'individu a vocation à désirer le progrès professionnel ; ressentir une telle motivation c'est donc bien être ancré socialement. Cette codification sociale joue un rôle de « médiation

symbolique » entre l'individu et le collectif, l'action individuelle étant ainsi toujours dotée d'une dimension publique et culturelle. « En outre, ces symboles entrent dans des systèmes articulés et structurés en vertu desquels les symboles pris isolément s'intersignifient » (ibid., p.271).

L'action pratique est ainsi posée d'emblée comme action sociale, ancrée dans un collectif qui contribue à la déterminer et à la sanctionner. Dès lors « l'action n'est pas non plus incommunicable puisque, dans le feu et dans le jeu de l'interaction, le sens que nous assignons à notre action n'est pas condamné à rester privé, comme un mal de dent, mais revêt d'emblée un caractère public. C'est publiquement que nous nous expliquons, nous justifions, nous excusons. Et le sens que nous alléguons se soumet d'emblée à ce que nous venons d'appeler les conditions d'acceptabilité, lesquelles précisément sont publiques » (ibid., p.265). Ce n'est jamais dans la solitude, mais toujours à partir d'un collectif et vers lui, qu'un individu agit et que son action peut accéder au statut d'action sensée, c'est-à-dire faisant sens au regard du code au sein duquel elle se déploie. L'action n'est cependant pas seulement sensée, elle est aussi orientée vers autrui : « il ne suffit pas en effet qu'une action puisse être interprétée par un agent en termes de motif dont le sens est communicable à autrui, il faut encore que la conduite de chaque agent tienne compte de celle de l'autre, soit pour s'opposer à elle, soit pour entrer en composition avec elle. (…) Il faut ajouter à la notion d'action sociale celle de relation sociale, en entendant par là un cours d'action dans lequel chaque individu non seulement tient compte de la réaction d'autrui, mais motive son action par des symboles et des valeurs qui n'expriment plus seulement des caractères de désirabilité privés rendus publics, mais des règles elles-mêmes publiques » (ibid., p.270).

L'appel du gazier à son responsable au moment où il se trouve face à une difficulté témoigne du fait qu'il estime acceptable de faire appel à lui pour dépasser cette difficulté et qu'il pense trouver effectivement l'aide qu'il vient chercher, impliquant que l'action est acceptable également pour le responsable ; il s'agit donc bien d'une action sociale, reposant sur une convention tacite porteuse de sens, puisqu'il exprime quelque chose de la nature des relations managériales. Emerge ici une utilité des normes qui « avant de contraindre, [les normes] ordonnent l'action, en ce sens qu'elles la configurent, lui donnent forme et sens. » (ibid., p.272). C'est au travers de codes partagés que les individus élaborent et comprennent mutuellement le sens de leurs

actions, ce que Ricœur après Clifford Geertz appelle les « médiations symboliques ». Le parallèle entre système de l'action et système sémantique, cher à Ricœur, est rendu explicite par l'utilisation de la notion de code, de normes et de systèmes et permet de renforcer l'argumentation relative à l'action comme langage, action sensée, porteuse de sens pour soi-même et pour autrui.

Partager des codes implique par ailleurs que ces codes prennent une forme ou une autre, pour se rendre accessibles aux individus. Pour reprendre l'exemple utilisé à l'instant, les relations managériales constituent l'une de ces formes. C'est justement ce processus qui conduit à l'émergence d'« institutions justes », à la fois résultat et condition de possibilité de la raison pratique : « Le destin de la raison pratique se joue désormais au niveau des processus d'objectivation et de réification au cours desquels des médiations institutionnelles deviennent étrangères au désir de satisfaction des individus. La raison pratique, dirai-je, est l'ensemble des mesures prises par les individus et les institutions pour préserver ou restaurer la dialectique réciproque de la liberté et des institutions, hors de laquelle il n'est pas d'action sensée » (ibid., p.285). De fait on l'a vu, ce sont ces institutions justes qui garantissent la liberté d'action et qui en retour, se nourrissent des actions menées librement au travers desquelles s'actualise la raison pratique.

Ainsi avant même de se trouver en situation d'agir, l'individu reçoit un ensemble de normes et de valeurs vivant et sédimenté, dans lequel il puise ses raisons d'agir : « Nul ne commence la vie éthique ; chacun la trouve déjà là, dans un état des mœurs où se sont sédimentées les traditions fondatrices de sa communauté. (…) elle demeure effective, à travers les sédimentations de la tradition et grâce aux interprétations sans cesse nouvelles qui sont données de ces traditions et de leur fondation originelle. Ce travail commun du fondement, des sédimentations et des interprétations, engendre (…) le réseau des croyances axiologiques qui règlent le partage du permis et du défendu dans une communauté donnée » (ibid., p.278). C'est bien en ce sens que l'institution juste est cruciale pour l'éthique et qu'appliquée à notre recherche, il convient de la transposer en « institution sûre » dont la structure, l'organisation en tant que telle, les valeurs etc. soient favorables au déploiement de la raison pratique. Nous y reviendrons dans les chapitres 3 et 4. En tout état de cause le postulat, identique à celui qui fonde le courant constructiviste, affirme la nature interactionniste de la construction de sens et la dimension sociale de l'action ; en leur ajoutant la visée

éthique, Ricœur permet d'ancrer à nouveau cette action dans une réalité concrète et de lui donner un sens, à la fois orientation et signification, dimension épineuse de la posture constructiviste.

Pour résumer, c'est toujours avec autrui que l'individu raisonne et agit : l'altérité est non seulement inhérente à l'identité des personnes et des collectifs, elle l'est aussi à l'action pratique. On le vérifie une nouvelle fois, philosophie de l'action, ontologie et politique sont bien inséparables dans la pensée de Ricœur. La centralité de l'altérité est d'ailleurs telle que c'est dans la prise en compte de l'autre que l'action peut devenir véritablement autonome.

3.3.2 L'autonomie comme autolégislation : l'action autonome est l'action respectant les règles que l'individu se donne à lui-même

Le chapitre 1 a montré quelles limites peuvent trouver les règles hétéronomes, aussi bien sur le plan du vécu individuel que de l'efficacité, dans la mesure où l'hétéronomie peut donner lieu de diverses manières à des situations volontaires ou contraintes de désobéissance. Etablissant un parallèle entre l'action soumise à obligation et l'impératif dans les actes de discours, Ricœur formule la question qui nous paraît centrale pour l'hétéronomie, qui interroge la légitimité de l'obligation : « un commandement a-t-il été effectivement émis en accord avec les conventions qui l'autorisent ? » (Ricœur, 1990, p.243). Selon l'auteur « Cette relation entre commandement et obéissance marque une différence nouvelle entre la norme morale et la visée éthique » (ibid.) et fonde l'autonomie comme autolégislation.

Reprenant le raisonnement de Kant relatif à la « règle d'universalisation » qui s'exprime dans les maximes, c'est-à-dire des « propositions renfermant une détermination générale de la volonté dont dépendent plusieurs règles pratiques » (Kant, 1965, p.17) [61], Ricœur distingue ce qui dans l'action relève de l'universel de ce qui relève de « l'inclination » et enfin de ce qui relève des circonstances, puisqu'à « l'idée d'universalité est indissociablement liée celle de la *contrainte*, caractéristique de l'idée de *devoir* » (Ricœur, 1990, p.240). Tout le problème vient de la dualité de la volonté, à la fois illimitée par nature et limitée par ses inclinations qui s'expriment au gré des circonstances particulières : « Par sa constitution fondamentale, en effet, la

[61] Cité par Ricœur, 1990, p.242.

volonté n'est autre que la raison pratique, commune en principe à tous les êtres rationnels ; par sa constitution finie, elle est empiriquement déterminée par des inclinations sensibles » (Ricœur, 1990, p.243). Cette dualité et l'assimilation de l'universel au devoir conduit à fondre bonne volonté et « action faite par devoir », poussant Ricœur à adopter une démarche critique ayant vocation à « remonter de cette condition finie de la volonté à la raison pratique conçue comme autolégislation, comme *autonomie* » (ibid., p.241). Une telle démarche critique « peut être caractérisé[e] par la stratégie progressive de mise à distance, d'épuration, d'exclusion au terme de laquelle la volonté bonne sans restriction sera égalée à la volonté autolégislatrice, selon le principe suprême d'autonomie » (ibid.).

Dans ce chemin critique de mise à distance, Ricœur opère une première distinction heuristique pour notre objet. Selon lui « Il est important (…) de séparer l'impureté *empirique* de l'inclination, de la récalcitrance et donc de la désobéissance virtuelle, qui rendent compte du caractère de contrainte de l'impératif moral » (Ricœur, 1990, pp.241-242). Il existe ainsi deux modalités de désobéissance, l'une résultant de « l'impureté empirique de l'inclination » qui n'ont pas encore été passées au crible du raisonnement pratique et ne sont donc pas légitimes ; la seconde modalité, la « récalcitrance », découle quant à elle précisément de la situation d'hétéronomie, où l'obéissance à une injonction est exigée alors même que cette injonction n'est pas reconnue par l'individu comme répondant à une règle qu'il se serait donnée à lui-même et répondant au critère d'universalité. On retrouve bien la problématique autonomie/hétéronomie caractéristique de la sécurité réglée, modalité traditionnelle de préservation de la sécurité par les organisations. Or selon Ricœur, « on peut *concevoir* un mode de détermination subjective qui ne porterait pas la marque de l'antagonisme entre la raison et le désir » (ibid., p.242), qui serait fondé sur « la soumission des maximes de l'action à la *règle d'universalisation.* C'est en effet uniquement par le truchement de ces maximes (…) que les inclinations peuvent être mises à l'épreuve » (ibid.). Ricœur conclut, « comment pourrais-je savoir si, au cours de l'action, l'estime d'une chose est adéquate à l'estime absolue de la bonne volonté, sinon en posant la question : la maxime de mon action est-elle universalisable ? » (ibid.). C'est cette articulation de la règle d'universalisation à la praxis qui permet à Ricœur de joindre morale et éthique, déontologie et téléologie et qui permet d'arriver à l'autonomie véritable. Au niveau de l'autonomie ou autolégislation, « Ce n'est plus seulement de

volonté qu'il s'agit, mais de liberté. Ou plutôt, la liberté désigne la volonté *(Wille*) dans sa structure fondamentale, et non plus selon sa condition finie (*Willkühr*). (…) Avec l'*autonomie*, la scission dont nous suivons le destin de degré en degré, atteint son expression la plus radicale : à l'autonomie s'oppose l'*hétéronomie* de l'arbitre, en vertu de quoi la volonté se donne seulement « le précepte d'une obéissance raisonnable à une loi pathologique » (ibid., p.245).

L'autonomie conçue comme autolégislation renvoie finalement au « moment spinoziste de la liberté : à savoir la nécessité intérieure » (Ricœur, 1985, p.324), qui constitue pour l'action un moteur bien plus fort que l'obéissance. Comme l'écrit Ricœur, « quand l'autonomie substitue à l'obéissance à l'autre l'obéissance à soi-même, l'obéissance a perdu tout caractère de dépendance et de soumission. L'obéissance véritable, pourrait-on dire, c'est l'autonomie » (Ricœur, 1990, p.245) et cette autonomie véritable s'obtient individuellement lorsque chacun confronte l'action à une maxime, et expérimente la cohérence entre la règle édictée par la maxime et les motivations de son action. On retrouve la situation de notre gazier faisant appel à son responsable pour connaître les règles et procédures à suivre pour mettre en sécurité le lieu de l'intervention sécurité, qui les applique car il en reconnaît le bien-fondé et considère qu'elles vont effectivement lui permettre d'atteindre son objectif, celui de se comporter comme un bon intervenant sécurité, en suivant les règles de l'art ; en ce sens notre gazier suit des règles formulées par d'autres mais qu'il s'approprie comme justes, donc de manière autonome. Comme l'écrit Olivier Bertrand, « La reconnaissance subjective de la validité de la norme, ce « sentiment d'être obligé », ne renvoie donc pas uniquement au simple respect de la loi morale, mais aussi à un éventail de sentiments moraux qui renvoient eux-mêmes aux motivations et aux désirs contenus dans la visée de la vie bonne. (…) La reconnaissance de la validité de la norme n'est en effet possible que si l'on considère l'action comme insérée dans un réseau préexistant de significations, d'évaluations, de récits de vie » (Bertrand, 2006, pp.291-292). C'est donc bien au travers de son effectuation que la morale prend sens pour l'individu, guidant en retour son action et l'inscrivant dans la communauté à l'origine des règles en question. D'ailleurs selon Ricœur « L'opposition entre autonomie et hétéronomie est ainsi apparue comme constitutive de l'ipséité morale » (ibid., p.246), le « soi législateur » de l'hétéronomie s'articulant au « soi pratique » mettant en œuvre l'action morale/éthique, confirmant la nature sociale, collective de

l'action morale mais aussi son rôle dans l'identité individuelle, puisque « le respect, c'est l'estime de soi passée au crible de la norme universelle et contraignante, bref, l'estime de soi sous le régime de la loi » (ibid., p.251).

Pour conclure, on peut citer Olivier Bertrand pour qui le concept d'autonomie tel que le construit Ricœur « peut être conçu comme la capacité permettant de naviguer entre les revendications universalisantes et contextualisantes. En faisant de l'autonomie un concept mixte (…) Ricœur fait du soi autonome un être à la fois soumis aux injonctions d'un ordre normatif objectif et universel et lié dans sa capacité à agir à un ordre symbolique qui, en conférant sens à l'action, rend l'agir moral pertinent pour l'acteur » (Bertrand, ibid., p.294). La tension universalisante / contextualisante qui renvoie au plan de l'action à la dualité contrainte / liberté exprime concrètement l'enjeu dont on a vu qu'il se trouve au cœur de la sécurité.

Conclusion partielle

Dans cette troisième partie, nous avons essayé d'illustrer concrètement la philosophie de l'action ricœurienne, ce qui nous a conduit à suivre de plus loin la trace du gazier de notre situation – fil rouge. Cela ne doit pas nous étonner dans la mesure où d'une part, l'essentiel avait été dit dans les deux premières parties, qui problématisaient les enjeux sous-jacents à la raison pratique ; et où d'autre part, si l'on repère sur le terrain des traces ponctuelles de raison pratique (chapitre 3) les salariés de l'organisation pouvant individuellement viser à leur manière la « vie bonne », les conditions ne sont pas aujourd'hui réunies pour qu'elle soit véritablement mise en œuvre (cf. chapitre 1).

D'une manière peut-être davantage prospective, nous avons pu décrire ce qu'est une action relevant de la raison pratique et de mettre au jour ses apports pour la sécurité. Cela nous a conduit à aborder des notions aussi variées que l'initiative – attention, la volonté, les motivations, le raisonnement et l'autonomie, attestant une nouvelle fois de l'extrême densité de la pensée de Ricœur, dont les multiples facettes peuvent difficilement être démêlées.

Nous avons pu voir qu'il s'agit d'une action ancrée dans une situation, à laquelle l'individu a prêté attention, déclenchant une initiative de sa part. Cette initiative constitue l'expression d'une volonté, et l'action précise qui la constitue est en principe motivée, décidée au terme d'un raisonnement et orientée vers une finalité éthique

tenant compte d'autrui. En dernière instance, l'action pratique en tant qu'elle est dotée d'une visée éthique passée au crible de la morale peut être dite véritablement autonome, dans le sens où elle respecte les règles morales que l'individu s'est fixé à lui-même.

Ce sont ainsi les caractéristiques de l'action pratique comme action intentionnelle, motivée, décidée à l'issue d'un raisonnement et orientée vers une finalité éthique tenant compte de l'autre, y compris lorsqu'il est inconnu, qui nous intéressent au premier chef au regard de notre objet et finissent de justifier sa mobilisation dans la perspective de la sécurité.

Conclusion du chapitre 2

En introduction à son essai *la Raison pratique*, Paul Ricœur écrit « J'ai essayé de construire un concept de raison pratique qui satisfasse à ces deux exigences : qu'il mérite d'être appelé raison, mais qu'il garde des caractères irréductibles à la rationalité scientifico-technique » (Ricœur, 1986, p.263). En envisageant la possibilité d'une forme de raison autre que la raison positive, instrumentale, caractéristique du paradigme positiviste, la raison pratique ricœurienne semble particulièrement adaptée pour aborder notre propre objet de recherche, l'action individuelle permettant de préserver la sécurité et les conditions organisationnelles (institutionnelles) favorables à une telle action. Il invite à adopter un rapport à la réalité distinct du rapport rationaliste positiviste et à remettre « en chantier notre concept conventionnel de vérité, c'est-à-dire [que nous cessions] de le limiter à la cohérence logique et à la vérification empirique » (ibid., p.28). D'une manière générale, il cherche à faire en sorte que le raisonnable ne soit plus limité au rationnel, rétablissant ainsi la légitimité du désir au rang des motivations acceptables et même, raisonnables. Ainsi le « désir lui-même, lorsqu'il a accès à la sphère du langage, les conditions mêmes d'exercice de la raison délibérante » (ibid., p.267), n'a pas moins de raison d'être considéré comme raisonnable qu'une motivation instrumentale. C'est l'une des multiples manières par lesquelles Ricœur réhabilite la dimension spécifiquement humaine de l'action, justifiant à nos yeux sa mobilisation dans le champ des sciences humaines et plus précisément dans celui des *Safety sciences*.

Evidemment nous sommes bien loin, à l'issue de ce chapitre, d'avoir dressé un panorama exhaustif de la pensée de Ricœur, bien trop dense et complexe pour pouvoir être synthétisée en quelques dizaines de pages, et il y aurait sans doute encore beaucoup à dire pour rendre justice à l'ampleur de sa pensée. Notre objet a plutôt été de refléter l'esprit et la dynamique de son travail, en extrayant les éléments qui nous ont semblé pertinents pour notre objet. Ce chapitre a ainsi permis d'illustrer que si c'est bien le concept de raison pratique qui constitue le lien entre la philosophie de Ricœur et cet objet, les raisons qui nous poussent à la mobiliser sont à chercher autant dans le concept lui-même que dans le réseau conceptuel de « l'humanité pratique » auquel il s'intègre, qui développe ses conditions de possibilité. La raison pratique constitue un concept précis et arrêté, littéralement « pratique » puisqu'il se prête à une transposition dans un champ non philosophique. De par sa visée éthique, la raison pratique établit un pont naturel avec les enjeux de sécurité, intrinsèquement éthiques ; cependant ce sont ses liens avec la théorie de l'identité, de l'interpersonnel et de l'institutionnel qui lui confèrent son ampleur et justifient sa pertinence dans un contexte organisationnel, mais surtout la distinguent d'autres philosophies morales qui auraient autrement pu être également pertinentes.

On a essayé tout au long du chapitre d'expliciter les liens entre ce cadre conceptuel et les enjeux de préservation de la sécurité par les organisations. Parmi ces liens on trouve en particulier la visée éthique de l'action, mais aussi : l'analyse herméneutique, qui nous apparaît comme une piste pertinente pour renouveler la manière d'analyser les situations et de déclencher une attention active ; l'approche de l'identité comme identité narrative, qui invite à valoriser la parole et la narration comme moyens de construire une distance réflexive par rapport à soi-même et de fonder en dernière instance l'estime de soi, donc l'estime de l'autre, la sollicitude ; enfin l'articulation universel/contexte, liberté/contrainte, mise au jour au travers de la dialectique morale – éthique, qui se trouve au cœur de la sagesse pratique et de l'autonomie et qui à nos yeux offre une voie pour sortir de la tension apparemment irréductible entre rigidité des organisations et flexibilité imposée par la complexité de l'environnement. Nous reprendrons l'ensemble de ces thèmes dans le chapitre 4 pour discuter des possibilités de mise en œuvre et de leurs éventuelles limites. Dans l'intervalle, précisons que loin de remplacer les approches *Safety sciences* existantes, la raison pratique nous apparaît comme la source possible d'un nouveau courant qui viendrait dialoguer, nourrir et

réciproquement s'enrichir de ce que les courants existants ont mis au jour relativement aux enjeux de sécurité – un dialogue que l'on peut représenter schématiquement, en reprenant la cartographie proposée en conclusion du chapitre 1 et en lui ajoutant les principaux concepts évoqués dans le chapitre 2 (figure 2) :

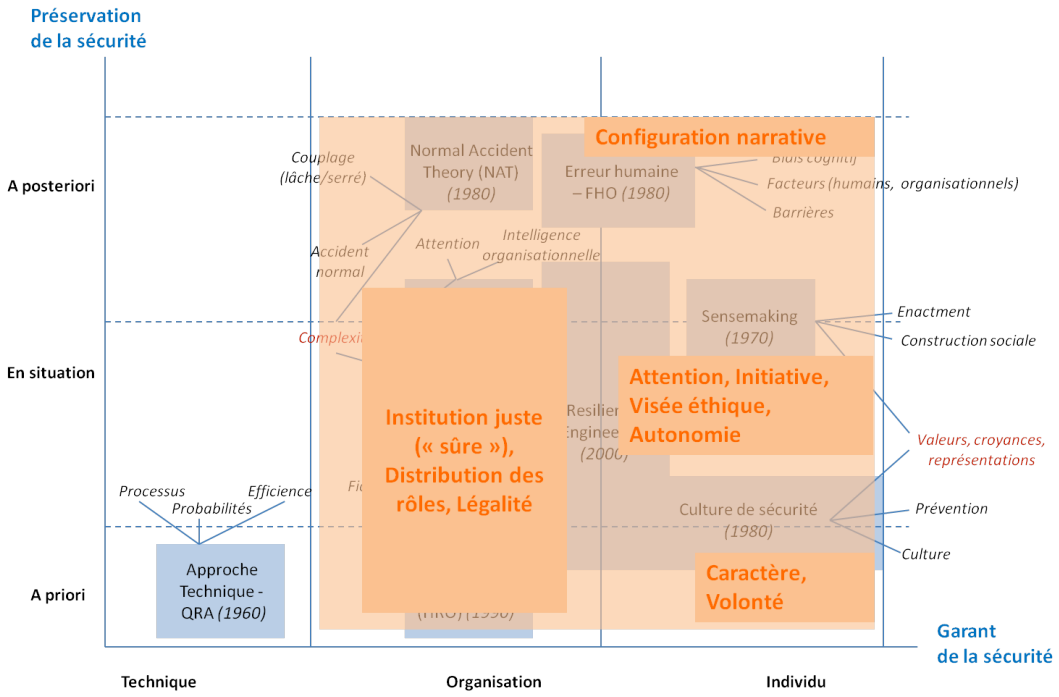

Figure 2. Positionnement de la philosophie pratique de Ricœur dans le champ S*afety sciences.*

Comme cherche à le montrer ce schéma (figure 2), l'institution juste devenue institution sûre joue un rôle à toutes les étapes de la préservation de la sécurité, puisqu'elle met en place les conditions dans lesquelles les personnes peuvent réaliser leur nature humaine, donc exprimer leur caractère, poursuivre une visée éthique et articuler l'ensemble au travers d'actes de configurations narratives. C'est d'ailleurs l'un des enseignements de ce chapitre, sur les atouts de la raison pratique pour la sécurité : le concept ne se laisse pas déconnecter de ses conditions de possibilité, et à ce titre invite une nouvelle fois à dépasser le paradigme positiviste et sa segmentation de la réalité.

Ayant exposé ce qui nous paraît l'essentiel de la pensée ricœurienne utile à la sécurité, nous allons consacrer le prochain chapitre à la confronter à l'épreuve des données recueillies sur le terrain.

Chapitre 3. Parcours de recherche et principaux résultats

La méthodologie construite et mise en œuvre dans la thèse vise à répondre à la problématique suivante : « La raison pratique constitue-t-elle une alternative viable pour refonder et restructurer l'approche de la sécurité dans les organisations ? ». Le chapitre 1 a justifié la pertinence d'une approche distincte des courants existants, qui soit fondée dans un paradigme éthique plutôt que positiviste afin de les faire dialoguer et de les enrichir mutuellement. Le chapitre 2 a permis de mettre au jour les liens entre le concept de raison pratique tel que le construit Ricœur et les enjeux auxquels sont confrontées les organisations dans la préservation de la sécurité. Le moment est venu de confronter la raison pratique non plus aux concepts, mais au terrain.

Ce troisième chapitre va donc être consacré à la description du contexte opérationnel de la thèse, de la méthodologie élaborée pour l'étayer et des résultats obtenus. Précisons d'emblée que nos résultats se présentent comme des ouvertures, invitant à approfondir les liens entre la philosophie pratique de Ricœur et les enjeux de sécurité, plutôt que comme des réponses arrêtées : notre problématique interroge la pertinence du cadre ricoeurien pour « refonder » et restructurer » l'approche de la sécurité dans les organisations. Les éléments au cœur de ce troisième chapitre répondent à notre sens positivement à cette problématique, dans la mesure où ils mettent au jour des liens bien réels entre philosophie pratique et enjeux concrets de préservation de la sécurité. En ce sens ce sont bien pour nous des « résultats ». Ils ouvrent cependant bien plus de questions qu'ils n'en ferment, en mettant au jour les germes possibles d'une approche de la sécurité distincte des approches classiques. En ce sens, ce sont des « résultats – hypothèses », qui invitent à étayer et faire grandir ces germes, bien plus que des réponses définitives.

Dans une première partie nous allons présenter l'organisation d'accueil de la recherche, l'approche initialement adoptée et les limites que cette première approche a rencontrées (1). Cela nous conduira à décrire l'évolution de notre posture de recherche et de la méthodologie associée (2). Dans une troisième partie, nous décrirons les principaux résultats obtenus grâce à la mobilisation de la philosophie ricœurienne et sa transposition aux enjeux de préservation de la sécurité par les organisations (3).

1. Parcours de recherche : un renversement méthodologique déclenché par l'atteinte d'une impasse

Dans cette première section nous allons poser le cadre de notre recherche, décrire l'organisation et le métier du partenaire industriel, la manière dont nous l'avons abordé dans un premier temps et ce qu'il en est d'abord ressorti, conduisant à faire évoluer la posture de recherche. Nous allons d'abord décrire succinctement l'organisation, son métier et le périmètre que nous avons délimité pour notre étude terrain (1.1). Nous détaillerons ensuite la méthodologie mise en œuvre pour recueillir les données (1.2), pour finir par présenter les résultats obtenus à l'issue d'une première phase d'analyse de données (1.3).

1.1 Opérateur gazier à GrDF, un métier ancien dans une organisation nouvelle

L'activité de distribution de gaz a existé historiquement au sein de Gaz de France. Cependant c'est suite à l'ouverture totale du marché de l'énergie en Europe que sont séparées les activités de distribution et de commercialisation du gaz et qu'est créée GrDF (Gaz réseau Distribution de Gaz), filiale du groupe GDF Suez dédiée à la distribution de gaz qui voit le jour le 31 décembre 2007. Nous laissons de côté l'histoire de Gaz de France et de la création de GrDF, déjà bien documentée (cf. par exemple Desmorat, 2012). L'enjeu sera ici de donner un aperçu rapide de l'organisation[62] afin de pouvoir rapidement se concentrer sur la distribution de gaz à proprement parler, sur les transformations qu'a connues le métier, et sur leurs implications pour la sécurité. A l'issue d'une première sous-section consacrée à la description de l'organisation et du métier (1.1.1) nous présenterons et justifierons le périmètre retenu pour déployer notre étude terrain (1.1.2).

1.1.1 Organisation de l'activité et de la prise en charge des questions de sécurité

Rattachée à la branche « Infrastructures » du groupe GDF Suez, GrDF est en charge d'acheminer le gaz naturel auprès de 11 millions de clients via le réseau de

[62] Compte tenu de la complexité de l'organisation nous ne visons pas à offrir une description exhaustive, peu utile à notre recherche, mais simplement à fournir un niveau d'information suffisant pour saisir le contexte organisationnel et ses principaux enjeux.

distribution[63], soit 192 000 km de canalisations couvrant 9 500 communes. Pour ce faire l'entreprise assure la conception, la construction, l'exploitation et l'entretien du réseau de distribution, « en garantissant la sécurité des biens et des personnes et la qualité de la desserte »[64]. On le voit, la sécurité est d'emblée intégrée comme une dimension fondamentale et structurante de l'activité. Celle-ci est fortement réglementée par l'Etat, notamment sur les aspects sécurité. L'exploitation du réseau est accordée par concession par les collectivités locales (gestion du service public). Pour mener à bien son activité l'entreprise est organisée autour d'une direction nationale, qui dessine les grandes orientations des politiques en concertation avec les régions, et de huit régions, qui conduisent l'activité sur le terrain.

On peut se représenter schématiquement l'activité de GrDF comme étant construite autour de trois grands piliers (N.B : il s'agit de notre propre catégorisation, proposée afin de se représenter simplement le fonctionnement de l'activité) :

- l'activité « commerciale », dite « développement », représentée au niveau du siège par la Direction Stratégie et Territoires, la Direction Relations Clientèle et la Délégation développement ; au niveau des régions, par les Directions Clients-Territoires ;
- l'activité de gestion du réseau dite « Domaine Réseau », que l'on peut considérer comme le « cœur d'activité » de GrDF, représentée au niveau du siège par la Direction Technique et Industrielle (DTI) et au niveau des régions, par les Directions Réseau ; entre autres fonctions, la DTI intègre la Délégation Maîtrise des Risques (DMRI), en partie à l'origine de la thèse ;
- les fonctions support, dont fait partie en particulier la Direction des Ressources Humaines et Transformations (DRHT), qui accueille elle-même la Délégation Prévention Santé Sécurité (DP2S), second commanditaire industriel de la thèse.

La responsabilité de la sécurité est donc répartie entre deux entités – précisons que dans la thèse nous avons pris le parti de ne pas maintenir cette distinction organisationnelle et de considérer la sécurité comme un tout.

[63] Le réseau de distribution de gaz est à distinguer du réseau de transport de gaz, qui dispose de beaucoup moins de km de canalisations dont les niveaux de pression sont beaucoup plus élevés.

[64] Source : Intranet GrDF ; c'est également la source de l'ensemble des éléments de description, citation et chiffres utilisés dans cette sous-section.

Il s'agit d'une part de la Direction Technique et Industrielle (DTI), avec en particulier la Délégation Maîtrise du Risque Industriel (DMRI), la Délégation Exploitation Maintenance et la Délégation Performance, qui « élabore les politiques, méthodes et outils permettant d'améliorer la maîtrise du risque industriel, vis-à-vis des utilisateurs du réseau, des salariés et des tiers ». La DMRI assure également « un rôle de centralisation et de cohérence des relations avec le Ministère – DGPR ». Concrètement cela renvoie à la prévention et la gestion de l'ensemble des incidents susceptibles de toucher le réseau, par exemple les « dommages sur ouvrage » (DO), qui désignent l'endommagement du réseau par un tiers (terrassier, entreprises de travaux publics, exploitants d'autres réseau…) ou un salarié GrDF dans le cadre de son activité ; les questions de maintenance ; et globalement, de tout risque endogène ou exogène susceptible d'impacter le réseau. Outre son activité réglementaire et d'élaboration du prescrit, la DMRI déploie des outils et démarches tels que la Politique d'élaboration et de traitement des Facteurs de Risque (analyse des risques et priorisation des ouvrages à traiter) ; la démarche de Retour d'Expérience (REX), qui permet d'analyser les incidents, de partager les enseignements dans une logique d'apprentissage organisationnel, et d'identifier les signaux faibles de risques ; elle a également conçu et déployé une démarche de Facteurs Humains et Organisationnels (FHO), démarche managériale visant à rétablir le dialogue et la confiance entre les différents échelons et métiers de l'entreprise. Au niveau local, la sécurité industrielle est prise en charge par des Délégués Sécurité Industrielle (DSI) – un DSI par région – qui travaillent en collaboration avec la DMRI et se trouvent sous la responsabilité du Directeur de Région.

La Délégation Prévention Santé Sécurité (DP2S) prend quant à elle en charge les aspects de sécurité au travail et de prévention. En charge de la politique prévention santé sécurité, de son pilotage et du contrôle de sa mise en œuvre, la DP2S vise à « préserver l'intégrité physique et mentale de ses salariés, contribuer au Mieux Vivre au Travail, améliorer la santé et la sécurité par le professionnalisme », qui sont les « objectifs que GrDF s'est fixés dans sa politique Prévention Santé Sécurité ». S'appuyant en région sur un réseau de préventeurs[65], la Délégation vise à « instaurer au quotidien une relation de confiance et de transparence » et globalement, à développer la « culture santé sécurité » de l'entreprise. Pour cela, outre son rôle dans

[65] Pour une définition extensive voir Zawieja, Guarnieri, 2013.

l'élaboration des politiques et la communication, elle a élaboré des outils tels que le « ¼ d'heure de la prévention » qui vise à systématiser la mise à l'ordre du jour de sujets prévention santé sécurité dans les réunions d'équipe ou encore un outil d'analyse d'accidents dans une logique (de même que la DMRI) de prévention, de sensibilisation et d'apprentissage organisationnel. Ce sont ces deux délégations qui, en partenariat avec le Centre de Recherche sur les Risques et les Crises (CRC) de MINES ParisTech, sont à l'origine de la thèse.

Un troisième acteur joue un rôle dans la sécurité chez GrDF, l'Inspecteur général de la sécurité (IGS). Directement rattaché à la Directrice Générale, il « assure une veille proactive et réactive de l'état de sécurité industrielle (…). En s'appuyant sur les visites terrains, les analyses d'incidents et l'identification des signaux faibles, il est chargé de faire un état des lieux des progrès, des points d'appui et des points d'amélioration en matière de sécurité industrielle ». Il se présente comme une forme d'autorité de contrôle indépendante à la fois des enjeux de politique industrielle et de ceux du terrain. Avant de clore cette rapide présentation de l'organisation de la sécurité chez GrDF, il convient de mentionner la procédure prévue pour la gestion d'incidents liés au gaz (figure 3) :

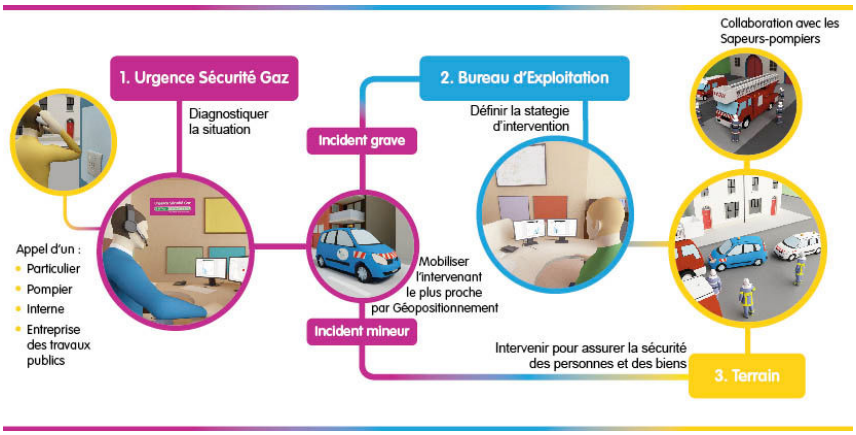

Figure 3. Lorsqu'un appel arrive signalant un incident, par exemple une fuite de gaz, il est pris en charge par un service dédié, « Urgence Sécurité Gaz » (USG). L'USG qualifie la gravité de l'incident et le transmet au Bureau d'Exploitation (BEX), le service qui sur une zone géographique donnée, a la vision de l'ensemble de l'état du réseau et peut le piloter ; le BEX étant également en charge de piloter la gestion des incidents, nommée « intervention sécurité » (cf. chapitre 2), il confie l'intervention à l'un des intervenants sécurité qui se rend sur le terrain et assure la gestion de l'intervention en étant accompagné à distance par le BEX. La gravité de l'incident peut être telle que les pompiers sont impliqués, ce qui s'inscrit dans le cadre d'une démarche particulière dite « Procédure Gaz Renforcée » (PGR).

C'est l'activité d'exploitation qui est en première ligne lors de la gestion d'incidents et c'est sur elle que nous avons choisi de concentrer l'étude terrain.

1.1.2 Focalisation de la recherche sur l'activité d'exploitation

Si une rapide description de l'organisation a paru nécessaire à la compréhension du contexte de la thèse, la recherche s'intéresse exclusivement aux aspects terrain de la sécurité – il n'est donc pas question de se pencher sur les choix politiques ou organisationnels qui ont été faits. Au sein de la distribution, nous avons choisi de nous concentrer uniquement sur l'activité d'exploitation du réseau. En effet d'une part c'est le niveau où les questions de sécurité sont les plus prégnantes, en raison de l'immédiateté du risque gaz et des enjeux associés ; d'autre part, dans la mesure où il s'agit du cœur de métier de GrDF, nous pourrions établir des passerelles avec la question du métier et du professionnalisme, cruciale pour la sécurité (cf. par exemple Terssac, 2003, 2012).

Les directions réseaux sont chargées de :

- Concevoir et construire l'outil industriel pour accompagner la stratégie de développement de GrDF, optimiser le coût dans la durée des ouvrages (approche risque) et assurer les prestations d'acheminement en générant du revenu ;
- Exploiter et maintenir cet outil en maitrisant la préservation de son intégrité, la sureté de son fonctionnement (fiabilité, sécurité et disponibilité des ouvrages) et les coûts associés ;
- Valoriser le patrimoine gazier à travers le développement du savoir-faire gazier et la maitrise de la mise à jour de l'ensemble des bases patrimoniales.

Les Agences réseau Gaz effectuent tout ou partie des actions délibérées du distributeur (travaux de réseau, de raccordement, de maintenance, d'opération liées à l'interface client, d'activités pour le compte des cellules de travaux tiers…) sur ou à proximité des ouvrages gaz. Elles mettent à disposition et organisent les moyens pour assurer les missions liées à la intervention de sécurité Gaz, en réponse par exemple à des odeurs de gaz, à des dommages sur ouvrage ayant entraîné une fuite de gaz, à des manques de gaz, etc. Outre les cadres (chefs d'agence et adjoints) qui prennent en charge les aspects gestionnaires de l'activité, l'ARG est composée d'agents d'exécution, les

Techniciens d'Intervention Gaz (TIG), que nous pourrons également appeler « gaziers » dans la thèse, qui sont les salariés qui se rendent sur le terrain et réalisent concrètement le travail ; les TIG se trouvent sous la responsabilité hiérarchique des managers de proximité (Animateurs, Responsables d'Equipe (RE)), agents de maîtrise qui ont un rôle de management ; enfin la préparation technique et administrative du travail est prise en charge par un troisième groupe, les préparateurs, également agents de maîtrise. La relation peut être représentée comme suit (figure 4) :

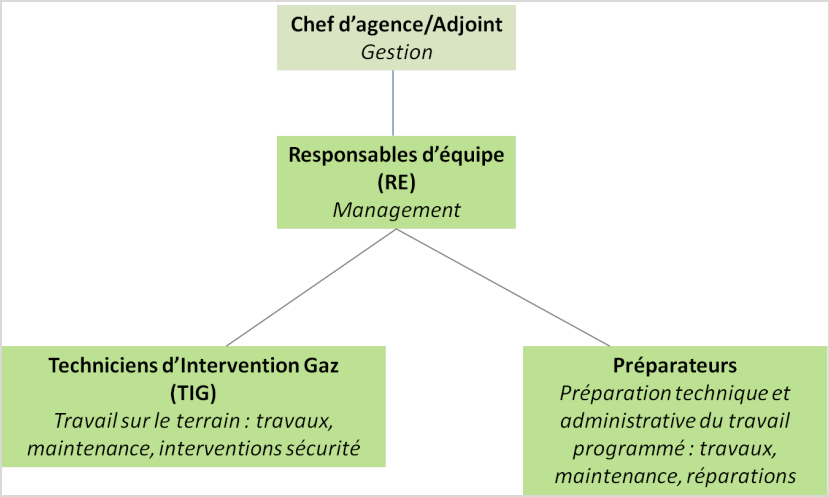

Figure 4. Représentation schématique de la répartition des rôles au sein d'une ARG.

Le Bureau d'Exploitation (BEX) constitue la « tour de contrôle » du réseau pour une aire géographique donnée. Il assure sur un territoire particulier l'exploitation et la conduite du réseau. Il sollicite les moyens de la chaîne d'intervention de sécurité gaz. Enfin, il coordonne l'accès aux ouvrages. C'est au titre de leur responsabilité sur la gestion d'incidents qu'ils ont été intégrés à l'étude terrain. Dans ce contexte, c'est en effet le BEX qui prend la responsabilité des opérations sur le terrain, devenant de fait responsables hiérarchiques des gaziers. On peut alors compléter notre schéma de la répartition de l'activité de la manière suivante (figure 5) :

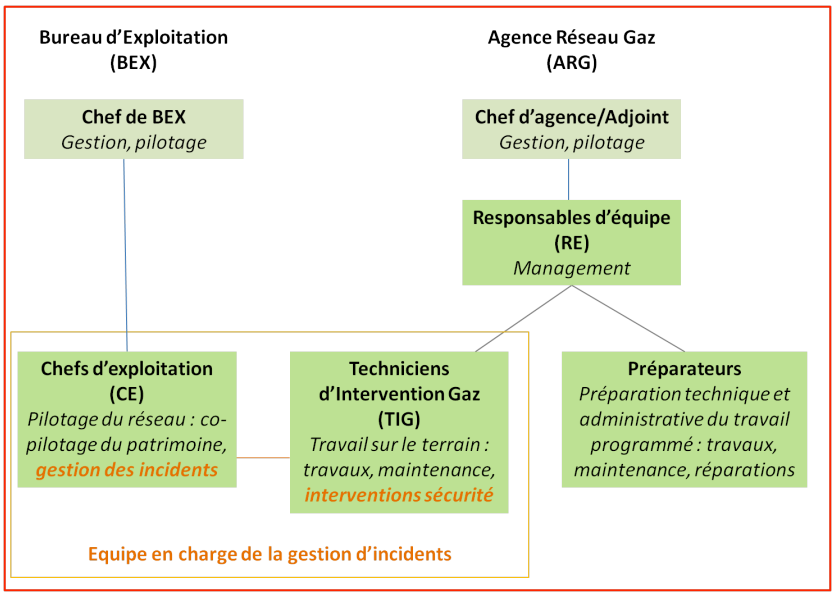

Figure 5. Représentation schématique de la répartition et de la coordination des rôles pour conduire l'exploitation du réseau et réaliser les actes associés.

Au sein de l'activité d'exploitation, nous avons mis l'accent sur le travail des gaziers, celui qui est concrètement réalisé sur le terrain. C'est là où le salarié est le plus directement confronté aux enjeux de sécurité puisqu'en dernier instance, c'est sa propre intégrité physique qu'il expose. Sur le terrain il est encadré par son RE (ou à défaut, le préparateur) ou lorsqu'il gère une intervention sécurité, par un CE. Notre enjeu consiste à comprendre comment l'opérateur gazier se comporte face aux enjeux de sécurité qui peuvent se présenter, si oui ou non il met en œuvre sa raison pratique, le rôle joué par les échanges avec d'autres salariés, pairs et/ou supérieurs, dans son comportement et enfin, les conséquences sur lui des aspects organisationnels impactant le travail et la sécurité tels que les modes opératoires, procédures de communication, etc. Pour atteindre cet objectif nous avons combiné observation participante et non-participante.

1.2 Recueil des données : une combinaison d'observation terrain et d'entretiens individuels

Au début de la thèse un premier enjeu s'est posé, celui de la compréhension du métier de gazier et de la culture de l'organisation, étape préalable indispensable à tout questionnement sur la sécurité. La première année de thèse a ainsi consisté en une

double recherche, documentaire, qui a donné lieu à l'état de l'art présenté dans le chapitre 1, et exploratoire, fondée sur l'observation participante de la vie du siège de GrDF et par une première série d'entretiens individuels menés avec des cadres occupants différentes fonctions dans la Direction Réseaux de la région Méditerranée. A l'issue de cette première année, nous avons élaboré un dispositif de recueil de données fondé d'une part sur de l'observation non-participante dans des ARG, combinée à des entretiens individuels avec des salariés d'ARG et de BEX (1.2.1), qui a permis de formuler une première description de l'exploitation et de ses enjeux (1.2.2).

1.2.1 Une méthode mixte de recueil des données pour décrire le travail « réel » des gaziers et les représentations associées

« Moyen de résister aux constructions discursives des interviewés en permettant de s'assurer de la réalité des pratiques évoquées en entretien » (Arborio, 1999, p.44), l'observation se donnait pour objectif de saisir l'essentiel des aspects techniques du métier mais surtout, de s'approcher au plus près de l'expérience vécue des salariés qui travaillent sur le terrain en observant en quoi consistent « réellement » leurs situations de travail. Le défi que représente l'observation terrain est particulièrement bien résumé par Jean-Pierre Olivier de Sardan, pour qui « c'est l'épreuve du réel auquel une curiosité préprogrammée est soumise. Toute la compétence du chercheur de terrain est de pouvoir observer ce à quoi il n'était pas préparé (alors que l'on sait combien forte est la propension ordinaire à ne découvrir que ce à quoi l'on s'attend) et d'être en mesure de produire les données qui l'obligeront à modifier ses propres hypothèses » ((Olivier de Sardan, 2007 [1995]).

L'observation s'est déroulée sur trois ARG différentes afin de diversifier les expériences et d'obtenir des échantillons variés de vie en ARG. A défaut d'obtenir une vision représentative des pratiques de l'ensemble de l'entreprise cela a permis de limiter le biais culturaliste, qui aurait consisté à projeter la culture d'un site particulier sur l'ensemble de l'organisation et aurait pu découler d'une phase d'observation longue sur un site unique (Agar, 1986, pp.49-50). L'observation permet en effet de « décrire l'espace des représentations ou des pratiques courantes ou éminentes dans un groupe social donné (…) proposer une description des principales représentations que

les principaux groupes d'acteurs locaux se font à propos d'un « problème » donné, ni plus ni moins (…) similairement, de décrire l'espace des diverses logiques d'action ou des diverses stratégies mises en œuvre dans un contexte donné, ni plus ni moins » (Olivier de Sardan, ibid.). En effet dans notre cas, la vie locale de chaque site dépend considérablement de son histoire, notamment démographique et sociale ; de sa situation géographique, qui détermine notamment la densité de population dans le périmètre, donc la nature du réseau de gaz et de certaines manières de travailler, notamment liées aux zones très urbanisées, ou à l'inverse très rurales avec une faible densité de population ; des managers de chaque site, dont l'histoire, l'expérience, la personnalité, etc. peuvent impacter fortement la dynamique du groupe et les pratiques locales de travail et relatives à la sécurité.

Cinq semaines d'observation ont ainsi été menées, réparties en deux semaines sur un site de la région PACA, deux semaines sur un site en Ile-de-France et une semaine sur un site en Bretagne. Les sessions d'observation se sont déroulées à l'issue d'une première année passée en immersion au siège et qui avait permis une certaine compréhension de la culture de l'organisation, du métier de la distribution de gaz et des enjeux de sécurité, permettant un gain de temps précieux sur le terrain. Calquées sur celles des gaziers, les journées d'observation commencent et se terminent sur site, où le travail est affecté et « rendu », où se trouvent les véhicules professionnels, etc.. Le reste de la journée se passe en mobilité, sur un ou plusieurs lieux de travail – il peut s'agir d'un chantier, de plusieurs chantiers, ou encore de missions de dépannage ou de maintenance qui conduisent alors à se déplacer tout au long de la journée d'un point à un autre, les moments consacrés à l'acte de dépannage ou de maintenant prenant généralement peu de temps. Les premiers éléments marquants ont été d'une part la fragmentation du collectif, les gaziers travaillant le plus souvent seuls (lorsqu'ils sont dépanneurs, intervenants sécurité, ou encore pour l'essentiel des actes de maintenance) ou à deux (pour les travaux, les réparations) et seulement exceptionnellement dans des équipes plus larges, lors de gros chantiers ; d'autre part, l'importance de la mobilité dans la réalisation de l'activité. Concrètement nous avons pu observer :

- <u>les temps collectifs formels et informels :</u> le « brief », c'est-à-dire le moment où les RE donnent aux gaziers leur travail pour la journée ; le « debrief », qui clôt la journée de travail, où les gaziers attestent du déroulement de leur journée et font

part des problèmes qu'ils ont pu rencontrer à leur RE ; les réunions d'équipe hebdomadaires ; les temps collectifs informels tels que « le café », pris le matin entre la prise de travail et le départ du site, puis après le déjeuner ;

- les actes de travail : l'affectation chaque matin, au moment de la prise de travail par les gaziers, à une équipe différente, a permis de multiplier la nature du travail observée et de diversifier les manières de faire et d'expérimenter ce travail, tout en croisant les représentations ; ont ainsi pu être observés des actes de maintenance, des travaux et des actes de dépannage (cf. ci-dessous 2.2 pour une description détaillée) ; il n'a malheureusement pas été possible de participer à des interventions d'urgence, dont le recueil s'est fait oralement lors d'entretiens formels et informels ;

Ces deux aspects, complémentaires pour saisir la vie des groupes, ont permis de développer une compréhension du métier de gazier, des enjeux auxquels ils font face dans le cadre de leur activité et des dynamiques de groupe. Nous reviendrons sur les enseignements dans la prochaine sous-section. Les phases d'observation ont été suffisamment longues pour saisir les fondamentaux du métier de gazier, amasser une grande quantité de données sur les pratiques « réelles » de travail, de sécurité et de management, gagner la confiance du collectif et donc limiter en partie le biais d'observation et enfin, « observer le quotidien des chantiers et non pas uniquement certains événements comme les crises ou les accidents passés. Ce choix méthodologique permet d'éviter la tentation de reconstruire a posteriori les événements et privilégie l'observation des pratiques quotidiennes comme révélateur d'une réalité de travail, de pratiques professionnelles » (Ponnet, 2011, p.72). A l'inverse elles sont restées suffisamment courtes pour se prémunir contre l'« enclicage » et son double inconvénient : d'un côté le chercheur « risque de se faire trop l'écho de sa « clique » adoptive et d'en reprendre les points de vue. De l'autre, il risque de se voir fermer les portes des autres « cliques » locales » (Olivier de Sardan, 2007 [1995]), un enjeu particulièrement prégnant dans le contexte d'une organisation où la position sociale constitue encore aujourd'hui un facteur clivant. Il a ensuite semblé nécessaire, pour aller au-delà de la description « à plat » des pratiques, d'accéder plus profondément dans les représentations des salariés liées au travail, à la sécurité et à l'organisation. C'est pourquoi il a été décidé de conduire une série

d'entretiens individuels avec l'ensemble des acteurs terrain d'une ARG soit des TIG, des RE, des préparateurs et des CE.

Comme l'explique l'anthropologue Jean-Pierre Olivier de Sardan, « La production par le chercheur de données à base de discours autochtones qu'il aura lui-même sollicités reste un élément central de toute recherche de terrain. (…) les représentations des acteurs locaux sont un élément indispensable de toute compréhension du social. (…) L'entretien reste un moyen privilégié, souvent le plus économique, pour produire des données discursives donnant accès aux représentations émiques, autochtones, indigènes, locales » (Olivier de Sardan, ibid.). Dans notre cas, l'objectif était de saisir l'expérience personnelle des salariés dans toute son épaisseur, de rendre compte de leur perception de leur métier, de la sécurité, et surtout de raconter des événements, en particulier les événements marquants, dans leur construction professionnelle. Les discours construits au cours des entretiens pouvant être considérés comme contribuant à l'élaboration de l'identité professionnelle de l'interviewé (Taylor, Littleton, 2006), apparaît d'emblée le lien avec l'identité narrative ricœurienne. La méthode des entretiens individuels se prête tout particulièrement au recueil de ce vécu : "*Because of the possibility of enquiring openly about situational meanings or motives for action, or collecting everyday theories and self-interpretations in a differentiated and open way, and also because of the possibility of discursive understanding through interpretations"* (Hopf, 2004, p.203). En laissant l'interaction s'installer dans la durée, l'entretien ouvre la possibilité de préciser et de clarifier les propos de l'interviewé et donc d'approfondir les représentations et « auto-interprétations » qu'il partage, au bénéfice d'une plus grande finesse dans la description de son vécu.

Ont ainsi été menés vingt-et-un entretiens avec des salariés de la région Ile-de-France où avait eu lieu l'une des phases d'observation : dix entretiens avec des TIG, cinq entretiens avec des CE, deux entretiens avec des RE et trois avec des préparateurs. Si la répartition des populations peut sembler déséquilibrée, elle reflète globalement la réalité des équipes. Chaque entretien a duré entre 45 minutes et 1h30, a été enregistré (à l'exception de deux TIG n'ayant pas souhaité être enregistrés, où des notes ont alors été prises au fil de l'entretien) puis retranscrit. De nature semi-directive, les entretiens ont porté principalement sur la compétence et le professionnalisme, la vision de l'organisation et de sa politique de sécurité, enfin sur les récits d'incident et

d'événements marquants[66]. Combinés à l'observation, les entretiens ont permis de tirer un premier niveau de description du métier d'opérateur gazier tel qu'il se présente aujourd'hui.

1.2.2 La distribution de gaz, un métier en pleine transformation qui fait face à de nombreux enjeux en matière de professionnalisme et de sécurité

Combiné aux informations recueillies dans le cadre de l'immersion au siège, le dispositif de recueil des données a permis de construire un tableau de l'exploitation de gaz telle qu'elle est mise en œuvre et vécue au niveau du terrain, et de faire ressortir des enjeux susceptibles de structurer une première grille d'analyses des données.

Tout d'abord, le métier de gazier est vécu comme un métier qui s'est transformé. Jusqu'au début des années 2000, le professionnalisme gazier reposait sur la maîtrise d'une compétence technique relevant de la plomberie combinée à une connaissance du gaz et de ses risques. Le « bon gazier » était alors celui qui maîtrisait parfaitement la technique et « revenait de sa journée le boulot fait » - charge à lui de savoir réaliser l'acte technique dans les délais impartis, l'important étant le résultat final. A l'inverse depuis une dizaine d'années, le métier subit de profondes transformations sous l'impact simultané de trois évolutions principales.

Il s'agit d'abord de l'évolution du réseau lui-même : initialement composé de conduites fabriquées dans des matières telles que l'acier, la fonte et le cuivre, elles sont progressivement remplacées à partir des années 1980 par du polyéthylène (PE), qui constitue aujourd'hui la grande majorité du réseau. Cette matière semblable au plastique ne requiert pas, contrairement à l'acier, de compétence de plomberie, l'essentiel des actes étant réalisés par l'intermédiaire de machines. Par exemple pour poser une prise de branchement sur le réseau, alors qu'une canalisation acier exigeait de réaliser une soudure acier, donc de maîtriser une compétence technique très précise, la pose sur un réseau PE se fait par « électrosoudage », c'est-à-dire en utilisant une machine qu'il faut programmer en respectant un mode opératoire (sens et temps de pose, placement...) mais qui ne requiert pas de compétence technique

[66] Cf. guide d'entretien, annexe 1.

pointue[67]. Ce passage au PE s'accompagne d'une meilleure étanchéité du réseau, qui entraîne une baisse de la quantité d'actes de travaux à réaliser.

Compte tenu de cette baisse de la quantité de travaux nécessaire à l'entretien du réseau du fait de l'évolution du matériau et de la baisse corollaire des besoins d'expertise technique, l'entreprise a choisi d'externaliser une partie significative de ces travaux – entraînant la deuxième grande évolution, le bouleversement des frontières du métier tel qu'il s'était construit historiquement. Les actes de dépannage, qui consistent principalement à se rendre chez les clients ayant signalé un manque de gaz, un problème avec leur compteur de gaz, etc., et actes de maintenance, qui consistent par exemple à vérifier la manœuvrabilité des vannes permettant d'arrêter l'alimentation en gaz du réseau en cas d'incident, à rechercher préventivement des fuites sur le réseau, ou encore à « repérer » dans les immeubles les robinets de coupure du gaz correspondant à chaque appartement, ce qui permet d'intervenir en cas d'incident, occupent désormais l'essentiel du temps des gaziers lorsqu'il n'est pas affecté à la gestion d'interventions d'urgence. Des activités de travaux continuent d'être réalisées dans des proportions variables selon les régions, mais la tendance reste à une recomposition du métier autour des actes de maintenance, de dépannage et d'intervention d'urgence, cette dernière exigeant en outre un niveau de savoir et savoir-faire supérieur à celui nécessaire aux deux autres.

Enfin du fait de l'importante pression réglementaire, de la culture de l'entreprise marquée dès sa création par des accidents importants, et de la tendance générale à la gestionnarisation de l'activité évoquée au chapitre 1, des « tâches méta-fonctionnelles »[68] (Falzon, 1994), soit l'ensemble des tâches visant à cadrer les actes opérationnels, relatives aux procédures et à la gestion (temps de prise de connaissance des procédures et modes opératoires, demandes d'autorisations administratives, reporting…) tiennent également une place de plus en plus importante dans le quotidien des salariés, dont une partie considère que cela ne relève pas de son champ de compétences. Apparaissent alors deux enjeux qui sont d'une part la gestion de la

[67] Une qualification spécifique « opérateur PE » est nécessaire pour réaliser des activités sur le réseau PE.

[68] On peut relier ce concept à celui de « travail d'organisation » développé en sociologie par Dujarier (2006), pour désigner le « travail de conception de la prescription mais aussi de ses renormalisations successives », dans une perspective de régulations sociales.

procéduralisation, son impact sur le sens du travail et la motivation et d'autre part, celui de la compétence des salariés pour remplir ce type de tâches : alors que l'écrit joue un rôle de plus en plus important, la capacité à s'exprimer de manière claire et précise, à l'oral et à l'écrit, à analyser l'information et globalement, à faire preuve de compétences de l'ordre du « savoir-être » et de la communication remplace le savoir-faire au sens technique classique. Enfin l'encadrement et le traçage croissants des actes réalisés sur le terrain conduisent à un désinvestissement de la part de certains salariés, d'autant plus problématique que les aléas sont désormais inhérents aux situations de travail, aussi bien normales que dégradées. L'importance d'une gestion la plus rapide possible des aléas étant cruciale pour prévenir leur accumulation en cascade, comme l'a montré le resilience engineering, l'investissement des salariés dans leur travail constitue un aspect clé de la préservation de la sécurité.

Or l'ensemble de ces évolutions pose des questions sur le plan du métier et de la sécurité : puisque l'évolution du métier entraîne une redéfinition des « étalons d'excellence » du métier, que les missions à réaliser sont en partie nouvelles, que donc ce ne sont plus les mêmes qualités qui sont nécessaires pour être un « bon gazier », que le rapport au gaz lui-même a évolué vers un rapport de plus en plus indirect, « intermédié » par des outils électroniques et des procédures, c'est dans son vécu même que le métier se transforme et avec lui, le rapport au risque et à la sécurité. C'est la raison pour laquelle GrDF offre un terrain d'expérimentation de l'« hypothèse raison pratique » particulièrement précieux : la situation de transformation conduit à la disparition des repères qui fondaient jusque là l'identité de la profession et à la nécessité corollaire d'en arrêter de nouveaux, un point qui fait relativement consensus au sein de l'organisation.

Dès lors l'identité collective du groupe « professionnels de la distribution de gaz » apparaît en pleine mutation, et l'on peut aborder les interrogations et débats en cours comme les prémisses du processus de configuration narrative d'une nouvelle identité. C'est du moins ce que nous nous proposons de faire dans l'analyse de nos données, mais cette étape n'est intervenue qu'au terme d'une première phase d'analyse, qui nous a d'abord mené dans l'impasse.

1.3 A l'issue d'une première phase d'analyse, une réorientation de la recherche s'impose

A l'issue de la mise à plat des données recueillies lors de l'observation et des entretiens, il a été décidé de procéder à une analyse qualitative des entretiens en utilisant la méthode des catégories conceptualisantes (1.3.1). Cette méthode nous a conduit à mettre au jour des résultats cohérents avec les travaux actuellement en cours sur la culture de sécurité et thèmes associés (1.3.2).

1.3.1 Les catégories conceptualisantes mobilisées pour analyse qualitativement les entretiens

Au moment où nous avons initié l'analyse qualitative des entretiens, la recherche s'inscrivait déjà dans le cadre de la pensée ricœurienne et la perspective de la raison pratique mais les hypothèses n'étaient pas encore stabilisées. La démarche était donc presque plus de l'ordre de l'exploration que de la validation d'hypothèses. Nous cherchions à mettre au jour les représentations des interviewés relatives à la sécurité d'une part, à l'organisation et à sa politique de sécurité d'autre part, pour finalement établir un pont entre les deux et valider l'hypothèse alors embryonnaire d'une corrélation entre les pratiques de sécurité et la politique sécurité de l'organisation – donc la combinaison des aspects pratiques et symboliques impulsés proactivement depuis le siège.

Pour cela nous avions choisi de mobiliser la méthode des catégories conceptualisantes développée par Paillé et Mucchielli (2005). Leur position sur l'analyse qualitative s'ancre dans la phénoménologie : rappelant que le concept husserlien d'époché, défini comme « suspension du jugement fondé sur des connaissances acquises », constitue la première étape d'une méthode d'analyse phénoménologique, ils posent que l'attitude phénoménologique se caractérise par « le recours systématique à la description du vécu sans y substituer un mécanisme explicatif, lequel a invinciblement tendance à réifier les concepts. La phénoménologie s'efforce d'expliciter le sens que le monde objectif des réalités a pour nous (tous les hommes) dans notre expérience (partageable) » (ibid., p.14). Or c'est précisément l'explicitation du monde vécu des salariés que nous visions au travers de l'analyse. Cette méthode se prête d'autant

mieux à l'objectif que nous nous fixions à ce stade de la recherche, à savoir identifier des phénomènes à partir desquels nous pourrions résonner inductivement.

De fait pour Paillé et Mucchielli lorsque « l'on fait une recherche de forme, de structure ou de système, lorsqu'on recherche un contexte pertinent, on ne part pas avec une grille a priori. On ne peut justement pas, car l'on recherche naturellement cette grille. On part seulement avec une idée générale : celle qu'il faut que l'on retrouve une analogie, une forme, une structure ou un système sous la pléthore inorganisée des données phénoménales. Le résultat ne peut être donné à l'avance. Nous avons bien vu qu'il est une construction et jamais une déduction. L'analogie, la forme, la structure, le système, ou le contexte, sous leur organisation concrète particulière, doivent être élaborés » (ibid., p.98). Les catégories conceptualisantes fournissaient donc non seulement une méthode pour accéder à l'expérience vécue des interviewés, mais aussi la possibilité d'adopter une démarche ouverte plutôt que de rechercher des phénomènes prédéterminés, s'avérant ainsi particulièrement propice à l'exploration.

Selon les auteurs « Une partie de notre être-au-monde consiste à reconnaître et nommer des différences. (…) Nommer, c'est rendre signifiant » (op. cit., p.9) et par ailleurs, « le sens émerge d'une mise en relation et une des formes de cette mise en relation, est l'insertion du phénomène en question dans un ensemble d'autres phénomènes qui dépendent de lui et dont il dépend » (ibid., p.55). Voici énoncés les fondements de la méthode des catégories conceptualisantes : il s'agit de mettre au jour, au sein d'un corpus, les phénomènes différents, de les catégoriser et de les nommer, et enfin de mettre les différentes catégories en relation les unes par rapport aux autres. Elle consiste en une remontée progressive, du plus descriptif au plus conceptuel, qui s'opère en trois étapes, la rubrique, le thème et la catégorie. « La catégorie est un sens émergent de la configuration créée, dans l'ensemble du corpus, par l'organisation de celui-ci » afin de « mieux saisir en compréhension toutes les données, de les synthétiser et de rendre compte, en une forme rassemblant quelques éléments clés, de l'ensemble des éléments explicités par une première analyse », étant entendu que « la catégorie (…) ne fonctionne pas seule, la forme finale de la compréhension synthétique la lie à d'autres catégories » (ibid., p.59). Ce faisant la catégorie désigne plus qu'un thème ou un contenu mais bien un phénomène, et en arrive à « incarner l'attribution même de la signification » (ibid., p.148). Dès lors

« Créer une catégorie c'est, déjà, mettre en marche l'articulation du sens des représentations, des vécus et des événements consignés (…) Elle permet de visualiser une action, un processus, un incident, une logique. Elle induit une image mentale précise en termes d'une dynamique ou d'une suite d'événements » (ibid., pp.149-150).

Finalement, on peut considérer que les catégories conceptualisantes se trouvent dans une certaine proximité avec la phénoménologie herméneutique de Ricœur[69], puisque « Cette position épistémologique, quelque part entre l'effacement phénoménologique au profit du phénomène et la domination objective des faits via le jeu de la validation empirique, est bien celle du constructivisme en ce qu'elle tente, dans une constante tension, la synthèse entre le monde vu par l'acteur et l'acteur vu par le monde, sous l'œil attentif et critique de l'analyste-dans-le-monde » (ibid., p.168), achevant de justifier leur mobilisation dans le cadre de notre recherche. Pourtant si la méthode paraît effectivement légitime, les premiers résultats se sont avérés décevants.

1.3.2 A l'issue d'une première analyse, des résultats mais pas de réelle avancée

A ce stade de la recherche nous avons entamé la rédaction d'un article pour la revue *Safety Sciences*, que nous avons utilisé comme une opportunité pour mettre à l'épreuve la pertinence de la méthodologie retenue au regard de notre objet de recherche. Ce sont les résultats publiés dans cet article (Blazsin, Guldenmund, 2014) que nous résumons ici, car ils ont été à l'origine du tournant qui a conduit à l'abandon de la démarche inductive des catégories conceptualisantes et à la posture de recherche adoptée dans la présente thèse.

Adoptant le prisme d'analyse du constructivisme social[70] (Gergen, 2001 ; Burr, 2003) L'article postule la coexistence de mondes sociaux au sein d'une même organisation, un phénomène documenté principalement par Schein (2004) mais aussi par exemple par Martin (2002), qui s'interroge sur la possibilité pour ces différents mondes sociaux de partager une culture de sécurité et les modalités d'un(e) telle (absence de) partage.

[69] Cf. chapitre 2.

[70] Rappelons que le constructivisme, courant auxquels appartiennent notamment les travaux de Weick, considère que la réalité est le résultat des représentations des individus, qui s'agglomèrent dans des représentations collectives et se sédimentent ensuite dans des institutions, règles, artefacts et « signes de culture » (cf. Ricœur) divers et variés.

Nous avons choisi de nous en tenir à l'analyse de deux questions, celles qui nous paraissaient les plus chargées de sens pour les enjeux de sécurité. La première conduit à demander « qu'est-ce qui, selon vous, fait un bon gazier ? » et la seconde, « selon vous, quelle est la politique sécurité de l'organisation ? ». L'objectif de ces questions était de faire en sorte que les individus décrivent les « étalons d'excellence » du professionnalisme gazier et racontent leur propre expérience vécue du travail et de la sécurité, pour mettre au jour d'éventuelles différences entre les deux et entre les groupes et le cas échéant, saisir les raisons du fossé.

Après avoir retranscrit les entretiens et sélectionné les questions, nous avons procédé à une lecture annotée systématique afin de faire émerger les rubriques apparaissant dans chaque entretien et pouvoir ensuite les regrouper en thèmes, puis en catégories. Nous avons réparti les interviewés en trois groupes, les gaziers (TIG), les Chefs d'Exploitation (CE) et enfin les RE et les préparateurs regroupés dans une même catégorie en raison de leur même niveau hiérarchique et de leur complémentarité au sein de l'ARG. L'objectif était de faire ressortir les représentations de chacun des groupes sur la sécurité afin d'identifier les éventuelles différences et de valider l'hypothèse d'une coexistence de mondes sociaux distincts afin de mieux cerner le processus d'élaboration d'une culture organisationnelle de sécurité.

Il n'est pas nécessaire ici d'entrer davantage dans le détail de résultats. Ce que nous souhaitons souligner ce n'est pas, contrairement à l'article, la différence entre les mondes sociaux mais bien le fond de ces catégories. Au sein de la population interviewée, les gaziers, les plus bas dans l'échelle hiérarchique, considèrent que la politique sécurité de l'organisation vise principalement à se protéger elle-même (juridiquement) en cas d'accident, plutôt qu'à les protéger eux, raison pour laquelle ils la dénoncent. Les chefs d'exploitation, « tour de contrôle » du réseau et experts techniques disposant d'une certaine liberté pour imposer leurs décisions, tant auprès des gaziers qui se trouvent sous leur responsabilité hiérarchique qu'auprès des autres services de l'organisation, se sentent en capacité de s'approprier les enjeux de sécurité et d'en assumer la responsabilité. Enfin les responsables d'équipe et préparateurs se trouvent dans une situation intermédiaire entre le terrain et le siège, dans l'obligation de faire appliquer des règles de procédures qu'ils n'ont pas réellement les moyens d'imposer à leurs équipes, expliquant un certain désengagement de leur part (« déni de responsabilité » et « utopie »).

Si ces résultats nous ont semblé utiles pour nourrir une réflexion sur le développement d'une culture de sécurité au travers de mondes sociaux différents, sur le fond des pratiques et représentations relatives à la sécurité ils n'apprennent rien qui ne soit déjà documenté et à ce titre, ne font pas vraiment avancer la recherche. Des travaux comme ceux de Gilbert de Terssac sur l'autonomie (1992, 2012) et sur la théorie de la régulation sociale et les enjeux d'appropriation des règles de sécurité par le terrain (2003, 2011), ceux de Renaud Sainsaulieu (1977) et de Florence Osty (2003) sur l'identité professionnelle, mais aussi l'essentiel des travaux actuels sur la culture de sécurité (cf. par exemple Fuchs, 2004, 2012) documentent déjà largement et sans doute bien mieux que nous ne pourrions le faire ce type de représentations. Par conséquent la production de résultats issus de cette démarche seraient non seulement d'une valeur toute relative pour le champ mais en outre, ne permettraient pas vraiment d'éclairer notre objet de recherche, à savoir la pertinence du concept de raison pratique pour fonder une nouvelle approche de la sécurité par les organisations. Nous en sommes ainsi arrivé à la conclusion que l'enjeu consistait moins à réaliser un diagnostic en profondeur des représentations et du vécu aujourd'hui en vigueur dans l'entreprise, que de chercher à identifier l'existence (ou non) de germes à partir desquels la raison pratique pourrait croître et ainsi, notamment, contribuer à préserver la sécurité. Nous avons donc abandonné la méthode inductive des catégories conceptualisantes au profit d'une méthode prospective fondée sur une grille d'analyse que nous avons construite afin d'aller chercher dans nos données les germes de raison pratique qui peuvent s'y trouver.

L'enseignement de cet article a ainsi été crucial pour la thèse : continuer de rechercher dans les données recueillies les éléments de vécu relatifs à la sécurité ne ferait que continuer à documenter des phénomènes déjà connus. Enseignement majeur pour la thèse en tant que projet de recherche visant à mettre au jour des résultats, mais aussi – surtout – pour la thèse en tant que formation d'une doctorante à l'activité de recherche, apprentissage de la réflexivité indispensable au travail du chercheur, de la capacité à percevoir l'impasse, à l'accepter, et à construire une nouvelle direction. Ainsi le travail réalisé pour cet article s'est avéré extrêmement riche et structurant pour la thèse mais aussi plus largement, pour la formation au métier de chercheur, dimension à part entière du doctorat.

Conclusion partielle

En conclusion, la première phase de la thèse nous a permis de saisir l'organisation de GrDF et les transformations que connaît le métier de gazier depuis une dizaine d'années, de recueillir des données terrain et d'aller au bout de l'impasse vers laquelle nous dirigeait l'approche que nous avions initialement adoptée. Cela nous a conduit à inverser la démarche et à chercher dans nos données la preuve que bien que les organisations ne soient pas aujourd'hui construites sur le modèle de « l'institution juste », on y trouve malgré tout des traces de raison pratique. Si c'est bien le cas, alors le fait de construire des « institutions sûres », donc de mettre en place les conditions propices à la raison pratique, permettrait effectivement de favoriser sa mise en œuvre et donc, de repenser les fondements de la préservation de la sécurité. Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous allons exposer la méthodologie mise en œuvre pour chercher cette preuve et les résultats obtenus.

2. Parcours méthodologique : de la recherche de la raison pratique à celle de ses germes, l'humanité pratique

Cette deuxième section va être consacrée à la description de la méthodologie conçue et mise en œuvre pour répondre à notre problématique, qui interroge la pertinence et la viabilité du concept de raison pratique pour refonder et restructurer la préservation de la sécurité par les organisations. Nous allons commencer par détailler les hypothèses permettant de répondre à cette problématique et les enjeux méthodologiques qu'elles entraînent (2.1). Nous présenterons ensuite la première grille d'analyse développée et mise en œuvre pour les mettre à l'épreuve (2.2) puis une seconde grille d'analyse, qui éclaire nos données d'une manière complémentaire (2.3).

2.1 Formulation des hypothèses et enjeux de leur mise à l'épreuve

Ayant constaté à l'issue de notre état de l'art l'ancrage de l'ensemble des grands courants des *Safety sciences* dans le paradigme positiviste, nous avons cherché à proposer une approche inscrite dans un autre paradigme, le paradigme éthique. Pour construire une approche de la sécurité dans le cadre de ce paradigme nous pensons que la philosophie pratique de Ricœur peut offrir une heuristique et formulons la problématique suivante : « La philosophie pratique de Ricœur constitue une

alternative viable pour refonder et restructurer l'approche de la sécurité dans les organisations ». Dans une première sous-section nous allons présenter les hypothèses formulées pour répondre à cette problématique (2.1.1) puis la démarche mise en place initialement pour les étayer (2.1.2).

2.1.1 Trois hypothèses visent à étayer la trace effective d'humanité pratique, la présence d'une forme de délibération et enfin le rôle de l'institution

Le chapitre 2 a permis de montrer que l'action pratique constitue la dernière étape d'une chaîne de sentiments et de comportements conduisant du plus interne de l'individu, les désirs, au plus externe, la matérialisation de la visée éthique dans une action concrète. C'est sur cette chaîne que se construit le lien entre l'individu et le monde qu'il habite : comme l'écrit Bertrand, « L'humanité pratique (…) est une *médiation* permanente entre mon caractère, ma perspective sur autrui, et l'exigence de totalité que contient l'idée rationnelle du bonheur, médiation qui consiste dans l'idée que je dois respecter l'humanité en toute personne. » (Bertrand, 2006, p.188). Cette médiation se présente alors comme un trajet, dans le sens d'un cheminement menant d'un point d'origine vers un point d'arrivée, qui part du plus intime de l'individu pour aboutir à une action. On peut représenter schématiquement ce trajet (figure 6) :

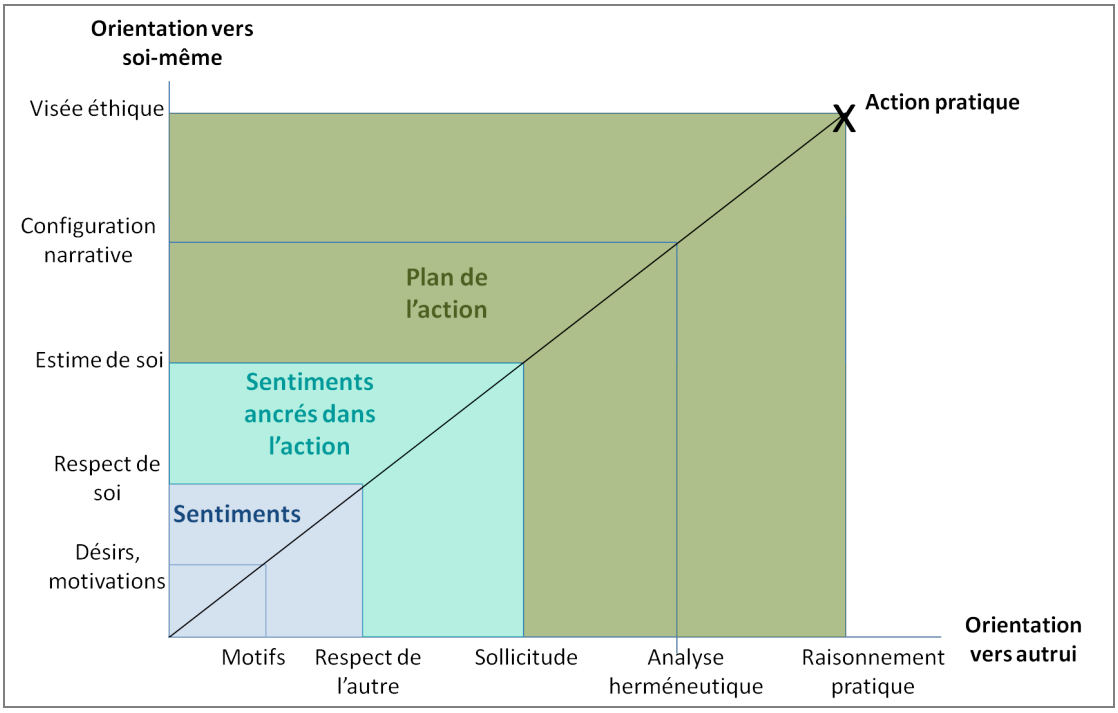

Figure 6. Représentation schématique du trajet conduisant à la réalisation d'une action pratique et des concepts mobilisés au long de ce trajet. Le trajet traverse trois plans qui sont 1. le plan des sentiments, c'est-à-dire le « versant interne » (cf. par exemple Suchman, 1987) ; il intègre les désirs / motivations et leur versant social, les motifs et le respect, de soi-même et de l'autre ; 2. le plan intermédiaire des sentiments directement reliés à la pratique, l'estime de soi et la sollicitude ; enfin 3. Le plan de la pratique en tant que tel, qui rassemble les pratique visant à construire le sens de la réalité, réalité vécue (configuration narrative) et réalité donnée (analyse herméneutique) et les pratiques conduisant à intervenir dans le monde, résultat d'un raisonnement pratique orienté vers une visée éthique.

Ce trajet intègre l'essentiel des concepts mobilisés par la philosophie pratique de Ricœur. On peut alors considérer que l'identification de l'un ou l'autre de ces sentiments et comportements constitue une trace « d'humanité pratique », pour reprendre l'expression de Bertrand – la raison pratique apparaissant comme le versant externe, proprement pratique, de cette catégorie plus générale qu'est l'humanité pratique qui inclut les sentiments et comportements connexes, lesquels rendent possible la raison pratique et la nourrissent. Or rappelons que pour Ricœur cette humanité pratique, et son expression la raison pratique, est le propre de l'être humain. Par essence elle est donc présente en chacun. On pose alors en première hypothèse que l'on peut trouver chez tous les salariés GrDF des traces de la raison pratique, dont

la présence est attestée par celle d'un ou plusieurs sentiments et comportements relevant de l'humanité pratique.

Par ailleurs l'expression la plus forte de la raison pratique, la sagesse pratique, résulte du processus de délibération qui devient nécessaire lorsqu'une une règle morale n'est pas applicable dans une situation particulière car l'appliquer conduirait à porter atteinte à une autre règle morale. Or les règles édictées par les organisations, bien qu'en principe générales, ne sont parfois pas applicables en situation, soit parce qu'elles se contredisent entre elles (productivité contre sécurité par exemple, souvent vécues à tort ou à raison comme étant dans un rapport d'opposition), soit parce que la règle ne permet pas de faire face à la situation. On pose donc l'hypothèse que dans de telles situations, les salariés procèdent à un exercice de délibération similaire à celui menant à la sagesse pratique, dont il constituerait à son tour une trace. Cette hypothèse mobilise le cœur même de la philosophie pratique de Ricœur, puisqu'il s'agit de questionner le rôle de médiateur de l'individu entre la situation et l'organisation, la pratique contextuelle et la règle générale.

Enfin, selon Ricœur, la poursuite de la visée éthique est favorisée par l'environnement institutionnel dans lequel l'individu vit et agit. Cela le conduit à conceptualiser l'« institution juste », la plus favorable à l'exercice de la raison pratique. On pose pour finir que de la même manière que l'institution juste favorise l'exercice de la raison pratique et la poursuite d'une visée éthique, l'organisation met en place des conditions plus ou moins favorables à l'exercice de la raison pratique et par conséquent, à la sécurité.

2.1.2 La grille d'analyse de la raison pratique, d'abord une fausse route

Ces hypothèses étant posées, comment procéder pour les mettre à l'épreuve du terrain et repérer les traces d'humanité pratique ? Des données ayant déjà été recueillies en quantité importante lors des phases d'observation et des entretiens individuels (cf. chapitre 3, 1, 2), la question était de savoir comment les aborder pour les « faire parler ».

Dans un premier temps, une grille d'analyse visant à repérer – le cas échéant – l'exercice de la raison pratique sur le terrain a été élaborée. L'objectif était de s'en servir comme d'un tamis au travers duquel passer les données d'observation terrain.

Rappelons que dans sa plus simple expression, la raison pratique peut être réduite à quatre composantes principales. 1**. Les motivations**, également appelées « raisons d'agir » qui font l'objet d'un désir, le « versant interne » de l'action ; 2**. Les motifs,** c'est-à-dire les catégories générales, construites socialement, auxquelles appartiennent les raisons d'agir, celles utilisées par l'individu pour expliciter son raisonnement ; **3. Les dispositions,** soit les facteurs téléologiques de la situation ; par exemple, « être disposé à maîtriser le risque » conduit à adopter un certain type de comportement (attention, prudence…) qui permet effectivement de mieux maîtriser le risque : les dispositions construisent les conditions de survenue d'une situation ; **4. Le raisonnement pratique**, l'articulation complexe des « longues chaînes de raisons suscitées par l'intention terminale » (Ricœur, 1986, p.269) qui renvoie au raisonnement en tant que tel, permettant de concevoir et d'articuler des moyens en vue d'une fin particulière. Transposée sous forme de grille d'analyse le concept se présente de la manière suivante (figure 7):

	Description	Séquences	Motivations	Motifs	Dispositions	Raisonnement
Evénement 6 : "Remplacement d'une conduite plomb par une conduite cuivre"	Suppression d'un tronçon de réseau en plomb à l'intérieur d'un immeuble par une canalisation en cuivre. Intervenants : 2 gaziers Catégorie : travail programmé	**Chantier :** (1) repérage du morceau de conduite à changer ; (2) purge de la conduite ; (3) découpe de la partie de la conduite à changer ; (4) prise de mesure pour la 2è conduite ; (5) réalisation des soudures ; (6) rangement du matériel dans le camion pour la pause méridienne ; (7) vérifications de l'étanchéité puis remise en gaz de la conduite ; (8) vérification du rétablissement effectif du gaz avec les personnes présentes.	- Bien faire le travail, le réaliser comme un bon professionnel	- Travail bien fait - Alimentation en gaz sécurisée pour les clients	Je suis disposé à ce que les clients reçoivent de nouveau le gaz et qu'ils ne soient pas en risque à cause du gaz, pour cela je mets en œuvre les règles de l'art du métier.	Alimentation en gaz en sécurité < vérifications + mise en œuvre des règles de l'art

Figure 7. Grille fondée sur les composantes de la raison pratique permettant d'analyser l'éventuelle mise en œuvre de raison pratique en situation de travail.

La figure 7 est un extrait de traitement d'une donnée issue de l'observation non-participante par la première grille d'analyse. Il s'agit de la description d'un chantier au cours duquel deux salariés procèdent au remplacement de la conduite de gaz d'un immeuble d'habitation. La grille conduit à décomposer l'événement en séquences, à analyser chaque séquence au prisme des quatre piliers de la raison pratique motivations / motifs / dispositions / raisonnement, puis à consolider les résultats des séquences individuelles dans une analyse d'ensemble de l'événement (montré ici).

L'exemple a été retenu parce qu'il présente effectivement des traces de raison pratique, dans le sens où les motivations qui le sous-tendent présentent un caractère de désirabilité qui comportent une visée de « vie bonne » pour soi-même (se comporter comme un « bon professionnel ») et pour autrui (« bien faire le travail » pour fournir le service attendu et assurer la sécurité d'autrui) ; ces motivations peuvent être rattachées à des catégories générales construites socialement (« travail bien fait », notion de « client ») et sont articulées dans un raisonnement qui comporte plusieurs étapes et mobilise des moyens en vue d'une fin, constituant un raisonnement stratégique complexe. Précisons que les situations ne comportant pas de traces de raison pratique peuvent également être instructives, puisqu'elles permettent de documenter de possibles barrières.

Cet exemple, bien que succinct et incomplet, permet d'introduire une grille d'analyse qui nous paraît pertinente à deux titres principaux. D'abord elle met au jour la manière dont le vécu individuel s'actualise en situation : il ne s'agit pas d'identifier des valeurs ou représentations abstraites, dans l'absolu, mais de comprendre leur articulation avec des pratiques concrètes de travail. Elle évite ainsi l'écueil des analyses fondées sur du « pur déclaratif » (ex : questionnaires sur les représentations), tout en permettant de dépasser l'opacité inhérente à la seule observation, qui donne accès aux pratiques mais assez peu au « pourquoi » qui les motive, en invitant à questionner le raisonnement sous-jacent. Corollairement, elle est dénuée de portée normative : la raison pratique est le propre de l'être humain, impliquant que chacun est en mesure de la mettre en œuvre si les conditions sont réunies. De plus la valeur de la raison pratique se situe dans sa visée, « la recherche de la vie bonne », qui est aussi son résultat – si l'individu agit de manière à atteindre la vie bonne il s'en approche un peu plus et institue les conditions lui permettant de l'atteindre. Il ne s'agit pas de cerner la « bonne » motivation ou le « mauvais » raisonnement, toute motivation et tout raisonnement étant « bon » s'il est possible de l'expliciter et qu'il s'inscrit dans une visée éthique. Dès lors ce qui importe c'est bien de comprendre ce sur quoi s'exerce la raison pratique des individus et, lorsqu'elle n'est pas mise en œuvre, de comprendre pourquoi.

Une telle grille d'analyse présente donc des atouts bien réels. L'application aux données recueillies sur le terrain a cependant conduit à mettre au jour des insuffisances et à réorienter la méthodologie.

2.2 Une deuxième étape dans la conception de la méthodologie : chercher non plus la raison pratique, mais les traces d'humanité pratique

La réorientation est née du constat de deux limites dans la méthode initiale : d'une part, les données disponibles se sont avérées insuffisantes pour nourrir une grille d'analyse dont la pratique a conduit à mettre au jour les limites pour la présente recherche (2.2.1). Cela nous a poussé à élaborer une deuxième grille, focalisée non plus sur l'exercice de la raison pratique mais plus largement, sur la présence de traces d'humanité pratique (2.2.2).

2.2.1 De l'observation de la raison pratique à l'identification dans les entretiens des traces d'humanité pratique

Les phases d'observation ont été conduites durant la deuxième année de la thèse, entraînant deux conséquences. D'une part, l'enjeu d'acculturation au métier et de compréhension de ses aspects concrets était alors pressant et a mobilisé une bonne partie de l'attention – par opposition à une observation qui aurait été préalablement renseignée, ciblée et orientée vers des éléments particuliers. D'autre part, l'objectif (assumé) de l'observation était de recueillir des pratiques, par opposition à des représentations et éléments de vécu, qui devaient être captés lors des entretiens. Si de tels éléments ne sont jamais complètement absents de la description de pratiques professionnelles, l'essentiel des échanges a donc porté durant l'observation sur des explications et commentaires techniques, sur le métier, les enjeux de sécurité, etc.

Bien que rien n'interdise a priori le repérage de sentiments éthiques dans des données d'observation terrain force est de constater qu'ils sont relativement absents des nôtres, sans que l'on puisse savoir si cette absence est due au fait qu'ils n'ont pas été captés, ou s'ils ne sont tout simplement pas là. Et si les raisonnements peuvent parfois avoir été explicités pour commenter un acte particulier et être qualifiés de raisonnement pratique du fait qu'ils articulent plusieurs étapes (raisonnement complexe) et semblent orientés vers une finalité éthique, en revanche les désirs, motivations et motifs n'ont pas été exprimés explicitement par les sujets – et moins encore les sentiments tels que le respect de soi et d'autrui et la sollicitude. Appliquer la grille d'analyse aux données d'observation ne serait donc peut-être pas faux, mais la part accordée à l'interprétation

et à la reconstruction par le chercheur nous a semblé trop importante pour pouvoir donner lieu à des résultats solides. Nous avons donc choisi de laisser de côté les données issues de l'observation pour nous concentrer sur les entretiens individuels : réalisés dans une optique beaucoup plus libre, les entretiens ont en effet permis de remonter des éléments de vécu et de représentation très riches sur le rapport au travail, au métier, au collectif, à la sécurité et à l'organisation, et apparaissent donc bien plus susceptibles de comporter des traces de sentiments éthiques et « d'humanité pratique ».

C'est en effet la deuxième limite qui a été identifiée lors de l'application de la grille d'analyse : en étant centrée sur les composantes de la raison pratique, elle conduisait à interroger la présence ou l'absence de raison pratique dans les pratiques professionnelles des salariés. Or la thèse vise à faire la preuve de la pertinence de la raison pratique pour fonder l'approche de la sécurité, non du fait qu'elle serait déjà là – ce qui est peu probable, compte tenu de l'ancrage des organisations et approches contemporaines de la sécurité dans le paradigme positiviste (cf. chapitre 1). Les conditions institutionnelles ne sont donc pas favorables, ce qui n'interdit pas l'exercice de la raison pratique mais le rend plus exceptionnel. Et de fait il nous a semblé identifier un petit nombre de ces cas exceptionnels dans nos données[71]. Cependant en l'absence des conditions favorables qui contribueraient à expliquer l'exercice de cette raison pratique, nous aurions été conduit à en chercher les sources dans la personnalité et le parcours des individus, des enseignements qui auraient sans doute leur intérêt, mais de portée plus limitée et moins utile à la démonstration.

Nous avons donc revu à la fois le périmètre des données analysées et la grille d'analyse elle-même. Précisons avant de présenter cette deuxième mouture que les atouts de la première grille restent à nos yeux entiers. Simplement, d'une part les données dont nous disposons ne permettent pas d'en exploiter pleinement le potentiel, d'autre part son utilisation nous semble prématurée – mais serait pertinente pour tenter de mettre au jour l'exercice effectif de raison pratique sur le terrain.

[71] Nous disons « semblé identifier », gardant en tête ce qui vient d'être dit sur le risque de projection de résultats artificiels par le chercheur sur les données terrain.

2.2.2 Une deuxième grille d'analyse pour identifier les traces d'humanité pratique

L'objectif ayant présidé à la conception de cette deuxième grille était donc d'élargir le champ de l'exploration à l'ensemble des traces d'humanité pratique, considérées comme autant de signes de la possibilité de cette raison pratique, des germes, que des conditions institutionnelles favorables pourraient faire grandir. C'est pourquoi nous avons intégré à cette grille les sentiments et comportements éthiques qui composent l'humanité pratique ricœurienne et y avons ajouté les étalons d'excellence, qui peuvent constituer les prémisses d'une visée éthique au plan de la vie professionnelle. Elle se présente de la manière suivante (figure 8):

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	Estime de soi	Respect d'autrui, sollicitude	Analyse herméneutique	Raisonnement pratique	Configuration narrative	Délibération	
TIG 1 (6 ans gazier)								xx
TIG 2 (10 ans gazier)	x	x	x			x		xxxx
TIG 3 (10 ans plombier, 10 ans gazier)	xxxxxx	x	xx		x	xx		xx
TIG 4 (20 ans pompier, 1 an gazier)	xxxx					x		xx
TIG 5 (Exp. diverses, 4 ans gazier, sans	x							xx

Figure 8. Grille d'analyse fondée sur les composantes de l'humanité pratique.

La catégorie des sentiments éthiques comprend trois sous-catégories.

La première sous-catégorie regroupe les désirs, motivations et motifs des individus dans le cadre de leur vie professionnelle. Ce regroupement peut étonner en première approche, puisqu'il conduit à faire tenir ensemble ce qui est le plus individuel et spontané (le désir), ce que cette spontanéité a de domestiqué et de stratégique (les motivations), et enfin la manière dont l'individu a intériorisé les normes sociétales (les motifs) ; il se justifie à nos yeux du fait qu'en dernière instance, désirs, motivations et motifs constituent trois modalités du « moteur interne » de l'individu, ce qui le pousse à vouloir agir d'une manière particulière dans une situation donnée et qui est filtré progressivement par la visée éthique dont il cherche les ressources à la fois en lui-même et dans la société. A ce stade de notre recherche, il s'agit donc davantage de mettre au jour la présence ou l'absence d'un tel moteur interne, son degré d'individuation/socialisation apparaissant pour le moment

secondaire[72]. Notre objectif est également de cerner des tendances grâce à un (relatif) effet de masse : le groupe d'interviewés comptant 21 personnes, construire des catégories trop précises poserait le risque de retomber dans la description de profils particuliers à la manière d'une étude de cas (cf. par exemple Hlady Rispal, 2002), ce qui ne correspond pas à notre démarche. Nous avons fait entrer dans cette sous-catégorie toutes les expressions explicites de désirs, motivations ou valorisations de certains aspects de la vie professionnelle, manifestées par des expressions telles que « moi ce que j'aime », « une bonne journée pour moi », « ça… c'est bien », etc.

La deuxième sous-catégorie des sentiments éthiques que nous avons intégrée à la grille est l'estime de soi, dans laquelle nous incluons le respect de soi. Ici encore, après réflexion, nous avons fait le choix d'intégrer uniquement les expressions explicites d'estime de soi – exprimées au travers de formules telles que « je me dis là j'ai bien géré », « tu penses que tu y arriveras pas, et puis en fait tu finis par trouver », ou par l'expression côte à côte d'un étalon d'excellence et la mise en avant d'un comportement[73] ; la question s'est en effet posée de savoir s'il fallait intégrer systématiquement les étalons d'excellence dans l'estime de soi, puisqu'on pourrait considérer que dans le cadre d'un entretien semi-directif portant sur le métier et la sécurité, la description du professionnel idéal renvoie en creux à la description de ses propres pratiques. L'absence de certitude sur ce point, combinée au fait que dans la perspective ricœurienne, c'est la réflexivité sur ses propres pratiques qui conduit à l'estime de soi, nous a conduit à considérer que seules les formes explicites d'estime de soi devaient entrer dans cette catégorie.

---

[72] Il pourrait cependant s'agir d'une voie à explorer ultérieurement, qui permettrait de mieux saisir les relations entre la visée éthique individuelle et celle proposée et construite comme idéal par la collectivité, ouvrant la perspective d'enseignements potentiellement productifs dans le champ du professionnalisme.

[73] Ex : « "On regarde deux fois et on repart quand on est sûr. Ça c'est un truc que j'ai appris en sous-traitance et après que Pascal et Jean-Louis m'ont appuyé là-dessus. Quand je partais d'un poste, j'étais sûr. Parce qu'au début en sous-traitance, on était stressé par le rythme. Donc des fois on partait. Moi ça m'est arrivé de refaire mes tournées à l'envers le soir pour être sûr que j'ai rien oublié sur les postes. Au début c'était ça. (...) Et le soir, je refaisais ma tournée en sens inverse avant de rentrer chez moi. Ça m'est arrivé plusieurs fois et après même si j'étais en retard au rendez-vous d'après, je partais quand j'étais sûr. (...) Et quand c'est sur les dépannages, sur les mises en service, c'est pareil. On fait attention à tout, rotation du compteur. Ça je le fais à chaque fois."

Enfin **le troisième sentiment / sous-catégorie est le respect d'autrui et la sollicitude**. Nous avons regroupé respect de l'autre et sollicitude dans une même sous-catégorie car là aussi il s'agit de deux modalités d'une relation identique à autrui et que comme pour le moteur interne à ce stade il nous importe d'identifier l'existence ou non d'une telle relation, plutôt que d'en distinguer les degrés – là aussi, avec le bénéfice collatéral de « l'effet de masse » – une telle distinction pouvant cependant constituer une autre perspective de recherche. Cette sous-catégorie est particulièrement importante dans le cadre de la préservation de la sécurité, puisque la sollicitude consistant à considérer le bien de l'autre avant tout autre intérêt, donc à l'ériger en principe directeur lorsqu'il est nécessaire de procéder à une délibération, elle constitue à la fois le temps le plus fort de la visée éthique et celui qui est le plus clairement relié aux enjeux de sécurité.

La catégorie des comportements éthiques se décompose en quatre sous-catégories.

On trouve d'abord **l'analyse herméneutique**, repérée dans les propos autour du travail d'interprétation nécessaire pour prendre en charge les situations.

Le **raisonnement pratique** ensuite ; nous avons opté pour une acception large et intégré les récits de raisonnement complexes où le narrateur anticipe les conséquences de ses actes pour autrui, dont il nous a semblé qu'on peut les considérer comme des prémisses de raisonnement pratique, dans le sens d'un raisonnement motivé et orienté vers une finalité perçue comme souhaitable.

La **configuration narrative** est une troisième sous-catégorie. Elle renvoie à la réflexivité des individus sur leur parcours et au fait de lui donner un sens. La configuration narrative nous semble importante en raison de son rôle dans la projection des individus dans leur parcours professionnel et donc, dans leur implication et leur volonté de bien faire. Précisons que nous n'avons pas pris en compte dans cette catégorie les récits de vie descriptifs, qui ne faisaient pas l'objet d'une distance réflexive et/ou d'une inscription dans une dynamique.

Enfin, nous avons cherché à recenser les situations de **délibération**, où les individus se seraient trouvés confrontés à la nécessité d'arbitrer entre plusieurs règles.

Nous avons ajouté aux sentiments et comportements éthiques une troisième catégorie, les **étalons d'excellence**. Dans la mesure où ils constituent les critères qui permettent

d'évaluer un « bon » professionnel, il nous a semblé opportun de les relever afin de saisir le lien entre les étalons d'excellence identifiés comme tels par les gaziers et la manière dont ils se positionnent par rapport à eux, s'ils sont ou non intégrés dans une visée individuelle, etc. Il s'agit également de voir dans quelle mesure ces étalons d'excellence font l'objet d'un consensus au sein de chaque groupe professionnel et de cerner éventuellement les contours d'une identité collective.

Une fois la grille élaborée, le travail s'est déroulé en deux étapes. La première étape a consisté en une lecture des entretiens avec recensement systématique des occurrences. S'est ensuivie une seconde étape davantage analytique, ayant permis de réduire les citations intégrales au propos essentiel et donc de mieux saisir la dynamique de l'ensemble.

2.3 Description de la grille d'analyse : des germes d'humanité pratique identifiés chez tous les sujets interviewés

A un premier niveau de description, cette grille d'analyse invite à tirer deux séries de conclusions. D'une part, des étalons d'excellence sont relevés chez tous les interviewés[74] et les sentiments éthiques sont plus présents que les comportements éthiques (3.1). D'autre part, on a le sentiment d'une forme de déconnexion entre sentiments éthiques, comportements éthiques et étalons d'excellence (3.2), dont on peut supposer qu'elle rend difficile l'intégration dynamique de ces composantes vers une visée éthique.

2.3.1 Description quantitative de la grille d'analyse : des sentiments éthiques davantage présents que les comportements éthiques

D'après notre grille d'analyse[75], que nous avons appliquée aux vingt-et-un entretiens disponibles[76], les sentiments éthiques sont davantage représentés que les

[74] N.B : parmi les questions posées figuraient celles de savoir ce qu'est, pour l'interviewé, un « bon » gazier, un « bon » CE, un « bon » RE, invitant clairement à l'explicitation de tels étalons.

[75] Cf. tableau en annexe 2.

comportements éthiques : 19 sur 21 interviewés expriment au moins l'une des trois sous-catégories de sentiments ; cinq sur 21 en expriment deux sur trois et six sur 21 développent des propos dans les trois sous-catégories ; ce sont ainsi 11 des 21 interviewés, soit la moitié, qui expriment des sentiments dans au moins deux des trois sous-catégories ; surtout, la densité de sentiments exprimés est importante puisque chez 13 interviewés on trouve plusieurs occurrences dans les sous-catégories.

Concernant les comportements éthiques, ils sont manifestés par 18 interviewés sur 21 ; six d'entre eux font état d'au moins deux types de comportements éthiques ; seulement un seul interviewé fait état de trois des quatre comportements, et un autre interviewé unique des quatre comportements ; enfin, neuf interviewés font état de deux occurrences dans au moins une sous-catégorie de comportements. On peut résumer ces éléments de description de la manière suivante (figure 9) :

	Sentiments	Comportements
Nombre d'interviewés concernés	**19** sur 21	**18** sur 21
Nombre d'interviewés exprimant au moins deux sous-catégories	**11** sur 21	**8** sur 21
Nombre d'interviewés exprimant au moins deux occurrences dans l'une des sous-catégories	**13** sur 21	**9** sur 21

Figure 9. Synthèse de la fréquence d'évocation des sentiments et comportements éthiques dans les interviews. Pour le relevé détaillé, cf. annexe 2.

La moindre représentation des comportements éthiques par rapport aux sentiments va dans le sens de notre hypothèse selon laquelle les conditions organisationnelles

[76] Pour rappel nous avons conduit en tout vingt-et-un entretiens individuels répartis en dix entretiens avec des TIG, cinq entretiens avec des CE, deux entretiens avec des RE et trois avec des préparateurs, cf. chapitre 3, I, 2.1.

(institutionnelles) ne sont pas favorables à leur exercice et donc à la raison pratique. Nous chercherons à l'étayer de manière plus solide dans la troisième section (III) du présent chapitre.

Parmi les sentiments éthiques, c'est la sous-catégorie « Respect d'autrui, sollicitude » qui comptabilise le plus d'occurrences, avec 28 occurrences réparties chez 14 interviewés. Arrive ensuite la sous-catégorie « moteur interne » (qui regroupe les désirs, motivations et motifs), qui comptabilise 26 occurrences chez 13 interviewés. Enfin, des expressions d'« estime de soi » sont tracées chez 9 interviewés, pour un total de 12 occurrences – une fréquence de moitié inférieure à celle du « moteur interne » et du « respect d'autrui / sollicitude ».

Concernant les comportements éthiques, c'est la « configuration narrative » qui compte le plus d'occurrences, soit 24 réparties entre 15 interviewés. Viennent ensuite l'analyse herméneutique, avec 10 occurrences réparties entre six interviewés, le raisonnement pratique (6 occurrences, 5 interviewés) et la délibération (6 occurrences, 4 interviewés). On peut synthétiser cette répartition de la manière suivante (figure 10) :

		Occurrences	Interviewés concernés
Sentiments éthiques	Respect d'autrui, sollicitude	28	14
	Moteur interne (désirs, motivations, motifs)	26	13
	Estime de soi	12	9
Comportements éthiques	Analyse herméneutique	24	15
	Raisonnement pratique	10	6
	Configuration narrative	6	5
	Délibération	6	4

Figure 10. Synthèse du nombre d'occurrences et d'interviewés pour chaque sous-catégorie. Pour le relevé détaillé, cf. annexe 2.

Grâce à ce niveau plus détaillé de description, la moindre représentation des comportements par rapport aux sentiments éthiques apparaît encore plus clairement : seule l'analyse herméneutique comptabilise un nombre d'occurrences comparable aux deux sentiments les mieux représentés, le « respect d'autrui / sollicitude » et le « moteur interne ». A noter par ailleurs que les 12 occurrences de l'« estime de soi » sont proches des 10 occurrences du « raisonnement pratique », même si davantage d'interviewés expriment la première (9 interviewés) que la seconde (6 interviewés). La forte présence des expressions de respect de l'autre et de sollicitude va dans le sens d'une forme d'éthique déjà présente chez les salariés. Par ailleurs si la population interviewée est évidemment bien trop faible pour établir fermement une corrélation, on peut néanmoins s'interroger sur le lien entre d'une part la faiblesse des expressions d'estime de soi, et d'autre part la relative rareté du raisonnement pratique et plus largement, des comportements éthiques. Un tel lien irait d'ailleurs dans le sens du propos ricœurien, et mériterait sans doute à ce titre d'être exploré dans une recherche complémentaire. Enfin les sentiments et comportements semblent répartis de manière globalement équilibrée entre les trois groupes de salariés (techniciens d'exploitation gaz, chefs d'exploitation et responsables d'équipe/préparateurs) à l'exception d'une sous-catégorie, « l'analyse herméneutique », mentionnée par la totalité des chefs d'exploitation, par un seul responsable d'équipe, et totalement absente chez les techniciens d'exploitation gaz. Nous y reviendrons dans la présentation des résultats (chapitre 3, 3).

Précisons enfin que les étalons d'excellence figurent chez l'ensemble des interviewés à l'exception de l'un d'entre eux et que la majorité des interviews (15 sur 21), compte au moins deux occurrences. Cela semble attester de l'existence pour la plupart des interviewés d'une forme d'idéal de leur profession, et résonne particulièrement avec la faiblesse constatée des expressions d'estime de soi chez les interviewés.

2.3.2 Description qualitative de la grille d'analyse : prégnance du danger, force du sentiment d'altérité et ambiguïté des configurations narratives

Lorsque l'on se penche sur le contenu de la grille d'analyse trois éléments principaux ressortent. Ils portent sur le rapport au danger, le rapport à autrui et les configurations narratives.

Le premier élément qui transparaît est la prégnance du danger, dont la crainte constitue à la fois un moteur interne et une source de respect d'autrui et de sollicitude, qui apparaît également dans certains récits (configuration narrative) et figure parmi les étalons d'excellence. La peur du danger, composante négative de la sécurité, apparaît notamment au travers de la figure emblématique de la « catastrophe ». Ainsi figurent parmi les moteurs internes des interviewés la crainte de l'explosion, de « passer à côté de quelque chose et qu'il y ait une catastrophe », ou à l'inverse l'envie de « supprimer le danger », pour soi-même et pour autrui. La sollicitude porte principalement sur le fait d'intervenir « pour la sécurité des personnes et des biens »[77], de « mettre en sécurité les gens » ; l'expression « les gens » désigne les tiers mais aussi les autres salariés, puisqu'il s'agit de « s'entraider si tu aperçois un danger ou un risque », de faire en sorte « qu'ils se protègent eux et protègent aussi les autres ». La peur du danger s'exprime également dans les configurations narratives, où il peut s'agir d'une frayeur vécue ayant conduit à faire évoluer les pratiques professionnelles, ou simplement du sentiment de l'importance de rester conscient du danger face au risque d'accoutumance, de « ne plus vraiment le voir ». Ce rapport au danger s'exprime au travers des étalons d'excellence, parmi lesquels figurent chez de nombreux interviewés « la connaissance du produit » et la « maîtrise technique », qui rendent capable de se figurer le comportement, d'envisager les différents scenarii et donc de gérer au mieux les situations ; on trouve également le « respect des règles », ces dernières étant alors considérées comme une garantie de sécurité pendant le travail et dans le long terme. La crainte du danger apparaît finalement comme une source importante de réflexivité sur ses pratiques professionnelles, un étalon à l'aune duquel on peut mesurer ses compétences et sa conscience professionnelle.

En résumé, le danger est fortement présent dans les entretiens. Cette prégnance s'explique peut-être en partie par une forme de biais, du fait que les interviewés étaient au courant que la recherche portait sur la sécurité ce qui peut les avoir poussés, volontairement ou non, à insister sur cet aspect de leur métier. Par ailleurs la « conscience des risques » étant un point sur lequel l'organisation insiste dans ses communications sur la sécurité, il est possible que le biais initial ait été renforcé par une forme de biais de conformation, les salariés ayant pu chercher plus ou moins consciemment à valoriser leur conformité au modèle idéal projeté par l'organisation.

[77] Expression figée utilisée par GrDF pour signifier sa mission, citée par plusieurs interviewés.

Cependant c'est moins la prégnance en elle-même qui frappe que le caractère négatif de la sécurité, perçue comme protection de soi-même ou d'autrui contre un danger, plutôt que comme action positive favorable à la sécurité. Le constat est d'ailleurs cohérent avec celui formulé dans le chapitre 1 où on a vu que le paradigme positiviste construit la sécurité comme maîtrise des risques, c'est-à-dire objet à contrôler, danger contre lequel se prémunir, plutôt que comme élaboration « positive » de sécurité. On voit donc que si la préoccupation à l'égard du danger s'apparente à une visée éthique, sa dynamique sous-jacente est bien celle d'une volonté positiviste de contrôler un environnement perçu comme menaçant, incompatible avec la dimension téléologique de la raison pratique et la dynamique positive qu'elle peut insuffler.

Le second élément porte sur le rapport à autrui et la conscience de l'altérité qu'il engendre. Le chapitre 2 a montré le rôle clé de l'altérité dans la conscience réflexive de soi-même et dans ses émanations que sont l'estime de soi et les deux formes éthiques de rapport à autrui, le respect de l'autre et la sollicitude à son égard. Il transparaît dans notre grille d'analyse qu'il y a bien une altérité qui s'élabore au travers d'abord de ces figures de l'autre que sont le collègue (pair, subordonné ou supérieur hiérarchique) et « les gens », les victimes potentielles d'une « catastrophe ». Cette altérité s'élabore donc d'abord sur le respect de son collègue (on utilise ce terme générique pour désigner les trois modalités hiérarchiques), le respect de son travail[78], de sa personnalité et de ses compétences spécifiques[79], la compréhension face aux difficultés dans lesquelles il peut se trouver[80] et des erreurs qu'il peut commettre[81]. Concernant la sollicitude à l'égard des « tiers sans visage », pour reprendre

[78] Ex : « Donc communiquer, poser des questions, mais se respecter » ; « Moi je me dis souvent quand même qu'ils gèrent super bien leurs interventions. Ils réalisent des choses au quotidien. Ça fait partie du travail mais malgré tout bien que ce soit justement, c'est du quotidien et on a du mal à se rendre compte que justement ce qu'ils font, c'est bien. »

[79] Ex : « On est pas tous égaux devant la com. Il y en a qui parlent plus ou moins bien, plus ou moins clairement. »

[80] Ex : « Tu te dis que si la maintenance, elle n'est pas assurée correctement ça a un impact direct en fait sur ce que tu peux retrouver. Je peux laisser, si je fais mal mon truc, laisser une fuite à un collègue et puis il va ne pas spécialement percuter. Il va se dire « oh c'est bon, il y a un mec qui est passé là, il a du vérifier ». En fait, non. »

[81] Ex : « "Ça sert justement à voir à quoi tu peux être confronté. Essayer de pas faire les mêmes erreurs que tes collègues, s'ils en ont fait. C'est pour ça, il faut pas juger. »

l'expression de Ricœur, la posture est bien résumée par l'un des salariés qui explique que "Je n'ai pas envie d'avoir une baraque sur ma conscience avec des gens dedans", une idée exprimée également au travers de la notion de « ne pas rester dans les mémoires pour ça », ou encore de la conscience de se trouver dans des zones densément peuplées lors des interventions sécurité, et donc de l'ampleur des conséquences qu'aurait un accident. Respect de l'autre et sollicitude apparaissent là aussi comme des sources de conscience réflexive sur ses pratiques. Pour résumer, la conscience de l'altérité est fortement présente et se construit sur deux figures, celle du collègue et celle de l'usager, qui sont à préserver du danger.

Enfin, le troisième élément qui apparaît dès la description porte sur la configuration narrative. Si la fréquence des occurrences a montré que c'est un acte auquel les interviewés se sont livrés de manière relativement libre et naturelle – ce qui est d'ailleurs cohérent avec la forte conscience réflexive constatée jusqu'à présent, un autre trait à relever est la forme de conformité des récits qui découlent de ces actes de configuration. Les récits se construisent en effet en majorité sur le modèle de l'avant / après avec un élément marquant, souvent une frayeur, ayant modifié la compréhension des enjeux du métier et la conscience des risques. On trouve également quelques récits construits sur l'opposition eux / nous, lieux de construction d'une identité professionnelle forte. Finalement à deux exceptions près, tous les récits relèvent d'une forme de stéréotypie[82]. On peut interpréter cela de plusieurs manières : il est possible que l'exercice de configuration narrative reste inhabituel pour les interviewés et qu'il ait été déclenché uniquement par la situation d'interview, ce qui expliquerait le recours à des figures typiques pour structurer le récit. Cette piste d'interprétation conduit à en formuler une seconde, celle d'une forme de pauvreté des modèles disponibles dans le répertoire culturel de l'organisation, à la fois rôles-modèles et parcours-modèles. Le chapitre 2 a en effet montré entre autres que les motifs sous-jacents aux actions constituent les catégories de motivations socialement acceptables dans un groupe donné ; il serait légitime de penser que les motifs sont mobilisés non seulement dans le cadre d'actions pratiques, mais aussi dans le cadre des récits

[82] Le stéréotype peut être défini comme un « acte mental qui consiste à ramener le singulier à une catégorie générale dotée d'attributs fixes ». Il constitue « l'équivalent de l'objet standardisé dans le domaine culturel. (…) Ses contours et ses contenus ne sont pas déterminés clairement » (Amossy, 1991, pp. 9 et 14). La stéréotypie renvoie au procédé qui conduit à la fabrication d'un stéréotype.

donnant sens à ces actions pratiques. Si nous ne disposons pas de suffisamment de données pour l'étayer ici, il nous semblerait intéressant d'explorer cette question de la stéréotypie des répertoires culturels et de leur impact sur les configurations narratives dans une recherche complémentaire.

Conclusion partielle

Cette deuxième section a permis de retracer un parcours de recherche dont on a vu qu'il s'est construit par essai – erreur plutôt que de manière linéaire. Il a conduit à élaborer deux grilles d'analyse qui ont chacune leur mérite, selon la nature des données disponibles, l'objectif de la recherche et la maturité des organisations auxquelles elles sont appliquées. Pour notre part nous avons cherché à mettre au jour des traces d'humanité pratique plutôt que de raison pratique, qui finalement en découle si les conditions organisationnelles sont réunies.

A ce stade, nous avons pu montrer grâce à l'application de notre grille d'analyse que des traces d'humanité pratique sont bien présentes chez l'ensemble des interviewés, en particulier une conscience réflexive donnant lieu au respect de l'autre et à la sollicitude à son égard. Cela valide notre première hypothèse. Cette humanité pratique semble cependant porter la trace du paradigme positiviste, comme en atteste une vision de la sécurité marquée par la crainte du danger plutôt que par la volonté constructive de la préserver. Cela laisse penser que comme le pose notre troisième hypothèse, le contexte institutionnel joue bien un rôle dans la raison pratique (comme expression d'humanité pratique), un rôle en l'occurrence défavorable puisque dans ce cas précis, elle porte atteinte à la dynamique vertueuse de la téléologie propre à la raison pratique. Cette troisième hypothèse, de même que la deuxième qui porte sur la valeur de la délibération pour la préservation, reste cependant encore à étayer.

3. Principaux résultats obtenus grâce à la recherche de traces d'humanité pratique dans les données terrain

La description de la grille d'analyse a permis de valider notre première hypothèse relative à la présence chez les interviewés de traces d'humanité pratique et donc de germes de raison pratique. Soumise à une analyse plus en profondeur, elle permet de mettre au jour des résultats qui confirment les apports de la philosophie pratique de

Ricœur pour la préservation de la sécurité. On y trouve en effet validée la pertinence de l'approche des situations comme textes à interpréter (1), ce qui conduit à revaloriser la parole comme compétence à part entière (2), des perspectives qui sont effectivement largement dépendantes du contexte et des ressources mis à disposition par l'organisation (3).

3.1 Résultat 1 : La situation comme texte à interpréter, une opportunité pour refonder les relations managériales entre salarié de terrain et les managers

La sous-catégorie « analyse herméneutique » attire l'attention par l'importance qu'elle semble comporter aux yeux des chefs d'exploitation et le silence inverse dont elle fait l'objet chez les salariés d'exécution. Mise en perspective avec les étalons d'excellence de chacune des deux catégories (3.1.1), l'analyse herméneutique d'une situation construite comme un texte apparaît bien comme une approche utile pour la préservation de la sécurité (3.1.2).

3.1.1 La situation d'intervention d'urgence, une co-construction du salarié sur le terrain et du chef d'exploitation semblable à l'écriture – lecture d'un texte

Il n'est pas rare, dans les entretiens et dans le cadre d'échanges informels, d'entendre dire que dans le cadre de situations d'urgence les salariés de terrain sont les « yeux » des chefs d'exploitation qui, tout en étant à leur bureau avec leurs outils, peuvent « voir » la situation et ainsi prendre une décision. La lecture de la grille d'analyse, et particulièrement des étalons d'excellence qui ont été relevés chez les salariés de terrain et les chefs d'exploitation, permet d'étayer cette idée.

Nombre des salariés d'exécution (8 sur 12) considèrent que parmi les qualités et compétences du bon gazier figure sa capacité à « réfléchir avant d'agir », à adopter un comportement réfléchi qui pousse à éviter la précipitation, à bien observer son environnement avant de décider d'une action et de considérer que le travail est terminé. Pour eux, « bien faire » leur travail repose donc en premier lieu sur la capacité à faire preuve de suffisamment de calme et de rigueur pour n'intervenir qu'une fois la situation saisie d'une manière aussi claire et exhaustive que possible, garantie de réaliser la « bonne » action, celle qui permettra de préserver la sécurité. Cette « méta-capacité » implique de faire preuve de compétences techniques, mais

aussi humaines et cognitives. Les compétences techniques sont nécessaires à la compréhension des aspects concrets de la situation et des solutions qui s'offrent pour y faire face. Par exemple lors de travaux de raccordement d'une prise de branchement sur le réseau, il peut arriver que d'autres réseaux (eau, électricité, fibre…) se trouvent dans une proximité trop importante par rapport au réseau de distribution de gaz pour que la pose soit réalisée de manière standard. Cela implique de repérer et d'étiqueter la situation comme problématique, d'en analyser les composantes et de concevoir une solution technique adaptée. Les compétences techniques s'entremêlent bien de capacités cognitives (attention, étiquetage, analyse, créativité, rigueur), auxquelles viennent s'ajouter celles nécessaires à la gestion du stress que peut générer le fait de sortir des sentiers battus, dont la forme extrême (mais pas unique) est l'intervention sécurité. Outre cette capacité à garder son calme pour « réfléchir avant d'agir », on trouve également la capacité à communiquer avec autrui, collègues et supérieurs hiérarchiques ou encore à s'exprimer clairement (chez 4 salariés de terrain). Finalement, le portrait que dessinent les étalons d'excellence mentionnés par les salariés d'exécution ressemble bien à celui de l'auteur d'une situation, qui se doit de terminer le chapitre « description de la situation » pour soi-même et éventuellement pour autrui avant de passer au chapitre suivant, « l'action ».

Concernant les chefs d'exploitation, les étalons d'excellence qu'ils citent laissent une large place aux capacités de communication, nécessaires à la compréhension de la situation sur le terrain et à la mise en confiance du salarié qui est sur place, pour l'aider à rester calme et à transmettre la meilleure qualité d'information possible. Pour les chefs d'exploitation, il s'agit véritablement de co-créer la situation. Comme l'explique l'un d'eux, « Donc le truc, c'est de d'abord arriver à définir l'environnement avec lui, savoir où il se situe exactement, ce qu'il voit, décrire ce qu'il voit. Et au fur et à mesure, on monte un puzzle et on est à peu près dans la situation du gars. (...) Et à ce moment-là commencer à le guider sur ce qu'il y a à faire. Et y compris pour nous guider nous pour définir la stratégie. On peut pas définir la stratégie sans être bien informé de ce qui se passe vraiment sur le terrain. C'est le cas le plus compliqué. C'est questionner » ou pour citer l'un de ses collègues, « c'est effectivement difficile de retranscrire quelque chose qu'on voit par l'oral (…) c'est le recoupement, des échanges mutuels avec le salarié » qui permet d'atteindre une description de la situation suffisamment précise pour autoriser la prise de décision.

La gestion de situations d'intervention d'urgence est donc perçue explicitement par les chefs d'exploitation comme dépendant de l'interprétation à laquelle ils procèdent, dont la justesse découle principalement de la qualité des éléments qui leur sont transmis, qu'ils peuvent aider à améliorer en accompagnant le salarié : ils perçoivent la gestion de la situation comme un travail d'équipe, fruit d'une co-construction. Quant aux salariés de terrain, s'ils n'expriment pas la plupart du temps le sentiment d'une co-construction, sauf ponctuellement à travers la métaphore des « yeux » du chef d'exploitation sur le terrain, les compétences qu'ils considèrent nécessaires pour bien faire leur travail permettent bien de faire d'eux les « auteurs » d'une situation qu'ils donnent ensuite à « lire » aux chefs d'exploitation et plus largement, aux salariés avec lesquels ils collaborent mais qui ne sont pas présents sur le terrain. Dès lors, si la métaphore ricœurienne de la situation comme texte décrit bien ce qui se noue dans les interventions d'urgence, il semble qu'on puisse l'utiliser pour penser plus largement la collaboration entre des salariés sur le terrain et ceux qui, sans être présents sur le terrain au moment de la situation, sont impliqués dans le processus de décision par leur statut hiérarchique ou de fait de leur contribution à la préparation du travail.

3.1.2 L'opportunité de fonder une relation salarié terrain / bureau coopérative

Pour Ricœur, « la théorie du texte et celle de l'action peuvent s'échanger » (Ricœur, 1986, p.187), notamment du fait que de même que le texte, l'action une fois réalisée se détache de son auteur, « acquiert une autonomie (…) ; elle laisse une trace, une marque ; elle s'inscrit dans le cours des choses et devient archive et document » (ibid., p.191). Si l'action peut être considérée comme texte, l'agent de l'action devient auteur. Il nous semble que l'on peut élargir le champ de l'action et considérer comme texte non plus seulement l'action particulière, mais la série d'actions pratiques et symboliques à partir desquelles une situation est constituée comme telle – avec un début, un milieu, une fin et une intrigue sous-jacente, à la manière d'un récit porté par un texte. De fait, rien dans la description de Ricœur de l'action comme texte n'interdit un tel élargissement (cf. chapitre 2, 1, 3.1), qui correspond simplement à un changement d'échelle.

Nous proposons donc de considérer une décision à prendre dans une situation de travail particulière (potentiellement toute situation de travail, pas uniquement une situation d'urgence) comme la dernière étape du travail d'interprétation herméneutique réalisé sur un texte particulier, le texte de la situation. Dans cette perspective, ce n'est plus seulement la décision qui doit trouver un auteur, mais aussi la situation elle-même. Une telle perspective ne fait d'ailleurs que pousser à l'extrême la théorie de l'enactment (cf. Weick, 2001), selon laquelle le sens d'une situation s'élabore au fil des actions mises en œuvre par un agent qui en devient ce faisant l'auteur. Construire la situation comme un texte à interpréter repose sur un processus de même nature : de la même manière, le salarié se fait acteur principal de la situation en déterminant les éléments à prendre en compte pour que cette situation prenne sens. La différence repose sur le fait qu'avec l'enactment, la situation s'écrit au fil de l'action, enclenchant des points de non retour. A l'inverse lorsque la situation est considérée comme un texte qu'un auteur écrit et qu'un lecteur lit et interprète, l'auteur ne déclenche pas ces points de non retour, puisque toute décision « d'écriture » de sa part est soumise à la validation du lecteur – interprète qui peut recadrer jusqu'à ce que le texte soit considéré par les deux parties comme satisfaisant, ce que vient valider la décision.

Le processus décrit ici correspond à la manière dont les chefs d'exploitation décrivent les interventions d'urgence : les salariés présents sur le terrain décrivent une situation qu'eux-mêmes interprètent afin de prendre une décision. Appliquée à la situation « normale » (non situation d'urgence) du raccordement qui ne peut pas être réalisé de manière standard et exige de recourir à une solution atypique, le processus est exactement identique : le salarié sur le terrain décrit une situation, formule un diagnostic, éventuellement propose une solution, et finalement travaille sur la base d'une décision qui a été prise sur la base d'une description qu'il a lui-même formulée. Mais si les processus actuels sont si semblables à ce qu'il se passe déjà dans la réalité, on peut se demander ce qu'on apporte la métaphore de la situation comme texte. A nos yeux, sa vertu est triple.

D'abord, de l'aveu même des chefs d'exploitation, la manière de procéder qu'ils décrivent leur est propre, elle dépend de leur histoire professionnelle spécifique[83] et n'est pas nécessairement reproduite dans le reste de l'organisation. La description de la réalité correspond donc globalement au modèle grâce aux données particulières auxquelles nous avons eu accès, et valide ce faisant sa pertinence. Cependant la mise en œuvre du modèle dans d'autres groupes pourrait être à l'origine de pratique nouvelles – autres groupes de chefs d'exploitation situés dans d'autres régions, mais aussi autres groupes fonctionnels : si l'on en croit nos données, la vision des chefs d'exploitation sur la co-construction des situations à interpréter pour prendre une décision a cours au sein de leur groupe, sans être partagée consciemment par les salariés de terrain ni par les responsables d'équipe et les préparateurs qui pourtant peuvent également se trouver en situation de prendre des décisions à distance sur la base d'informations fournies par le terrain.

C'est d'ailleurs l'intérêt principal de la métaphore de la situation comme texte : loin d'être utile uniquement pour la gestion des situations d'urgence, elle peut servir à structurer toute relation managériale, d'une manière qui soit non plus hiérarchique et verticale, mais collaborative et horizontale. La métaphore conduit en effet à considérer que le salarié de terrain et le salarié à distance jouent des rôles différents, mais d'importance égale, dans un scénario d'ensemble dans lequel les responsabilités sont déterminées non pas par la hiérarchie, mais par le moment d'intervention dans le processus : sans le salarié de terrain « auteur » de la situation, le salarié à distance « lecteur interprétant » ne peut pas prendre de décision. A l'inverse, sans la lecture – interprétation du salarié à distance il manque au salarié de terrain la confirmation de la justesse de son texte, qui grève sa capacité d'action. Dans une telle perspective le pouvoir de la décision peut sans problème rester de la responsabilité du salarié de bureau ; seulement elle ne découle plus d'une situation hiérarchique déconnectée de la mission, mais du rôle particulier joué dans une situation dont les acteurs, auteur et lecteur-interprétant, sont co-dépendants.

Avant de conclure, précisons que la question du temps nécessaire à un tel processus d'écriture – lecture – interprétation pourrait être posée, en particulier pour la gestion

[83] Dans notre échantillon, tous les chefs d'exploitation sans exception sont des professionnels ayant de 15 à 30 ans d'expérience, qui ont commencé leur carrière comme salariés de terrain et ont ensuite gravi les échelons (préparateurs, responsables d'équipe) jusqu'à devenir chefs d'exploitation.

des situations d'urgence pour lesquelles le temps constitue un facteur crucial (cf. chapitre 1). Cependant d'une part, dans le principe (sinon dans l'esprit), le processus est semblable à celui aujourd'hui en vigueur et ne passerait pas par une dépense de temps supplémentaire. D'autre part dans la mesure où un tel processus est valable aussi bien pour les situations normales que pour les situations d'urgence, et potentiellement dans le cadre de toutes les relations managériales, sa mise en œuvre dans les situations normales conduirait au contraire à améliorer la gestion des situations d'urgence en permettant à chacun de se reposer sur des mécanismes déjà bien connus et maîtrisés.

Pour conclure, dans la perspective d'une application terrain, les termes de la métaphore seraient peut-être à troquer au profit d'un vocabulaire à la connotation moins littéraire. Cependant sur le fond, la métaphore de la situation comme texte apporte à notre sens une contribution majeure, en offrant la possibilité de fonder une relation managériale non plus sur la verticalité hiérarchique classique, mais sur une horizontalité collaborative au bénéfice d'une décision légitime pour tous, que le salarié de terrain ne se contente plus d'exécuter mais à laquelle il a contribué et qu'il donc peut appliquer en toute autonomie. On pourrait nommer cette modalité relationnelle de coopérative, un terme dont la définition et les enjeux seront précisés dans le chapitre 4. Dans la perspective particulière de la sécurité, une telle approche permettrait d'assurer qu'un double regard est porté sur la situation et la décision, donc d'améliorer la redondance[84] du système tout en favorisant l'implication de chacun dans la situation et corollairement, l'attention et l'initiative. En résumé, le premier résultat auquel notre grille d'analyse nous permet d'aboutir est la confirmation de la pertinence de la métaphore ricœurienne du texte pour construire les situations, et de sa théorie de l'interprétation herméneutique pour construire des décisions favorables à la préservation de la sécurité. Cette métaphore conduit par ailleurs à adopter une approche littéraire de l'action de préservation de la sécurité et corollairement, à donner une place centrale à la parole.

[84] Cf. Resilience engineering, chapitre 1.

3.2 Résultat 2 : Réhabiliter la parole individuelle pour construire l'implication des salariés dans les situations et globalement, dans leur parcours professionnel

Pour Ricœur, « L'expérience peut être dite, elle demande à être dite. La porter au langage, ce n'est pas la changer en autre chose, mais, en l'articulant et en la développant, la faire devenir elle-même » (Ricœur, 1986, p.61). Le langage joue donc un rôle clé dans l'élaboration de l'expérience et de l'identité de la personne qui la vit. Or si l'on en croit les données issues des entretiens, tout en permettant la gestion des situations d'urgence grâce à son pouvoir de description et d'évocation, le langage semble rarement reconnu et valorisé pour lui-même. En atteste la faible individualisation des discours des interviewés sur eux-mêmes, tout particulièrement les salariés de terrain (3.2.1). Puisque la parole permet de se projeter dans d'autres mondes possibles, ailleurs que dans l'immédiateté de la situation[85], réhabiliter la parole individuelle pourrait favoriser l'implication dans leur travail (3.2.2).

3.2.1 Une parole pour l'heure peu individualisée, au détriment de la capacité des salariés à s'investir dans leur vie professionnelle

Dans cette section nous mettrons l'accent sur les salariés de terrain, que le constat d'une faible individualisation de la parole concerne tout particulièrement. L'individualisation est en effet plutôt présente chez les chefs d'exploitation et à l'inverse, encore plus absente chez les préparateurs et les responsables d'équipe qui procèdent rarement à des configurations narratives (3 interviewés mentionnent 1 occurrence chacun) et chez qui on ne trouve aucune expression de moteur interne. Il est regrettable de laisser de côté une partie de nos interviewés, d'autant que la conduite d'entretiens avec un plus grand nombre de chefs d'exploitation, de préparateurs et de responsables d'équipe aurait peut être conduit à un constat différent. Cependant compte tenu de l'importance pour la thèse de la question de la configuration narrative et généralement, de tout ce qui contribue à la projection des individus dans leur situation de travail, immédiate ou à moyen / long terme, nous choisissons de nous pencher sur le sujet en limitant les enseignements aux salariés de terrain.

[85] On se rappelle l'importance du recours aux médiations pour se comprendre soi-même, cf. chapitre 2, 1.

Considérés dans leur dimension professionnelle[86] telle qu'elle transparaît au travers de notre grille d'analyse, les salariés de terrain interviewés semblent occuper des rôles peu différenciés. Quoi qu'il ne soit pas convoqué par Ricœur, le concept de rôle[87] est ici utile pour exprimer la manière dont les interviewés construisent leur image et racontent leur parcours en lui conférant un sens, mais sans procéder à un exercice de configuration narrative au sens le plus fort, d'élaboration d'un récit véritablement personnel. Le rôle renvoie à la manière dont l'individu se comporte dans une situation donnée, d'une manière qui « contribue à définir la situation, en permettant aux autres de prévoir ce que leur partenaire attend d'eux et corrélativement ce qu'ils peuvent en attendre. (…) l'acteur doit agir de façon à donner, intentionnellement ou non, une *expression* de lui-même, et les autres à leur tour doivent en retirer une certaine *impression* » (Goffman, 1973, pp.11-12). Si le rôle incarné par un acteur dans une situation particulière peut être reconnu et utilisé comme repère par autrui, c'est parce que les rôles sont déterminés socialement, reconnaissables à un ensemble de traits de caractère et de comportements, qui ne sont donc pas le propre d'un individu mais d'un personnage abstrait, à la disposition de qui souhaite le mobiliser.

De fait si une partie des interviewés procède bien à un acte de configuration narrative dans un sens qu'on pourrait dire « technique », dans le sens où ils articulent des expériences dans un récit structuré par une dynamique positive orienté vers un bien-faire, pour autant ces récits semblent peu personnels. Dans le cas des salariés de terrain, les récits répondent dans leur grande majorité à une structure avant / après[88], l'avant étant séparé de l'après par un événement particulier ayant permis de (re)trouver la conscience du risque ; l'autre variante de la structure avant / après renvoie à la manière dont les gens étaient formés « avant », donnant naissance à des professionnels plus compétents qu'« après » (le départ des anciens, la suppression des écoles de métiers). Pour aller dans le même sens, on avait remarqué en décrivant la grille d'analyse que les expressions d'estime de soi sont rares chez les interviewés en général et les salariés de terrain en particulier. Cette rareté est encore mise en valeur

[86] N.B : on ne peut insister suffisamment sur le fait que nous ne formulons en aucun cas un jugement de valeur sur la personnalité des interviewés, et que notre propos porte exclusivement sur les représentations qu'ils ont projeté sur eux-mêmes en tant que professionnels, au moment de l'entretien.

[87] Cf. Goffman, 1973.

[88] Cf. ci-dessus chapitre 3, 2, 3.2.

par la présence systématique d'étalons d'excellence dans le discours des interviewés : tout en étant identifiés, ces étalons ne se reflètent pas dans l'image que les interviewés construisent d'eux-mêmes. Le caractère stéréotypé des rôles incarnés peut alors contribuer à expliquer la faiblesse des marques d'estime de soi : incarnant des rôles abstraits, les salariés de terrain ne s'y reconnaissent pas, ils éprouvent des difficultés à investir leur vécu particulier dans rôle stéréotypés et donc à personnaliser les configurations narratives qui permettraient de donner sens à leur vie professionnelle. Et si ces similitudes peuvent s'expliquer en partie par le biais que crée la situation d'entretien, qui pousse justement à incarner un rôle, le biais ne suffit pas à expliquer les fortes ressemblances entre les rôles incarnés : ce n'est pas parce que les interviewés se trouvent en situation d'incarner un rôle que tous doivent incarner le même rôle ; le stéréotype n'empêche pas l'investissement de représentations personnelles dans le modèle qu'il offre puisqu'au contraire, ses frontières sont suffisamment floues pour que chacun y investisse ses propres représentations (cf. Amossy, op. cit.). On trouve d'ailleurs également de fortes ressemblances dans les désirs et motivations exprimés. Pour les salariés de terrain il s'agit d'« être indépendant », « être occupé » et « éviter la catastrophe », des moteurs internes qui outre leur similitude, semblent peu propices à une véritable projection et implication dans les situations de travail et une projection dans le futur (futures situations et parcours professionnel futur).

Puisque selon Ricœur « porter au langage » l'expérience c'est « la faire devenir elle-même », on peut s'interroger sur ce qui, de l'expérience ou du langage, contribue le mieux à expliquer la stéréotypie des récits incarnés et son corollaire, la faible projection / implication dans les parcours professionnels. A l'inverse si l'on suit la théorie ricœurienne de l'identité narrative, on peut supposer qu'une plus grande richesse des configurations narratives serait le signe de moteurs internes plus forts, de davantage d'estime de soi et d'étalons d'excellence mieux appropriés, dont l'ensemble serait intégré au sein d'un récit véritablement individuel et favoriserait l'implication des salariés dans leur travail. Dans la mesure où la parole est le support privilégié de telles configurations narratives, il semble légitime de penser que ménager une plus grande place à la parole individuelle peut donner lieu à des configurations narratives plus riches, au bénéfice d'une meilleure implication dans les situations de travail et plus largement, dans la vie professionnelle.

3.2.2 La parole et l'imagination au cœur de l'action individuelle et de l'implication

Lorsque l'on met les résultats en perspective avec ce que l'on sait des organisations contemporaines, marquées par leur appartenance au paradigme positiviste et l'idéologie de l'ingénierie (cf. chapitre 1), la rareté de la parole individuelle et de l'appropriation individuelle des rôles et des récits ne saurait étonner : le propre de l'ingénierie est précisément de standardiser les rôles et de faire en sorte que les contributions individuelles à l'activité soient aussi conformes que possible au modèle organisationnel.

Cependant dans la perspective de la philosophie pratique ricœurienne, cette standardisation s'opère au détriment de la mise en récit par chacun de son expérience vécue et se traduit par une absence d'investissement personnel. On peut y ajouter une perte de la capacité d'imagination des personnes. Or pour Ricœur, l'imagination constitue le pilier d'une « poétique de la volonté » (Ricœur, 1986, p.237). Partant du langage et particulièrement, de la métaphore, Ricœur explique, se fondant sur l'analyse d'Aristote pour qui « bien métaphoriser (…) c'est apercevoir le semblable » que « L'imagination est l'aperception, la vue soudaine, d'une nouvelle pertinence prédicative, à savoir une manière de construire la pertinence dans l'impertinence » ; dans cette perspective l'imagination est « une méthode plutôt qu'un contenu », « En ceci qu'elle est l'opération même de saisir le semblable » (ibid., p.243).

Ces propos sur l'imagination comme capacité à saisir le semblable résonne avec l'accent mis sur l'importance de l'expérience comme étalon d'excellence, au fondement de ce qui fait un « bon gazier » mais aussi un « bon chef d'exploitation », un « bon responsable d'équipe » et un « bon préparateur ». L'expérience constitue un étalon d'excellence pour toutes les catégories d'interviewés : elle permet de maîtriser les aspects techniques du métier mais aussi d'être polyvalent, de parvenir à se représenter les situations lorsqu'on n'est pas sur place (chefs d'exploitation, responsables d'équipe, préparateurs) ou que la fuite n'est pas visible et qu'il faut se représenter le cheminement du gaz et imaginer les différents scenarii (salarié de terrain), ou enfin de « comprendre le mouton à cinq pattes », comme le dit l'un des salariés de terrain. L'imagination permet de saisir le semblable pour faire surgir des pertinences là où elles n'apparaissent pas au premier regard, et c'est la richesse des expériences qui permet de multiplier les points de contact susceptibles de faire surgir ces nouvelles pertinences. Expérience et imagination se nourrissent réciproquement, la

capacité imaginative se développant au fur et à mesure de l'accumulation des expériences, les expériences s'enrichissant de la capacité à faire preuve d'imagination : comme le dit Ricœur, la force de l'imagination est sa « capacité d'ouvrir et de déployer de nouvelles dimensions de réalité » (ibid., p.246).

Or cette capacité imaginative est directement corrélée à la capacité de l'individu à mettre en mots son expérience : « la première manière dont l'homme tente de comprendre et de maîtriser le « divers » du champ pratique est de s'en donner une représentation fictive » (ibid., p.247) ; on peut déduire qu'à l'inverse, la difficulté à mettre en mots l'expérience joue au détriment de cette capacité (à maîtriser le « divers » du champ de la pratique via sa représentation fictive) et corollairement, à s'approprier l'expérience et à la capitaliser. Dans cette perspective, la faible diversité des mots mis sur les expériences et récits individuels constatée dans nos entretiens laisse à penser qu'elle grève en partie la capacité d'action des salariés. En effet de manière parallèle au lien qui unit l'expérience et sa mise en mots, l'action et l'imagination sont connectées, au point que l'imagination détermine directement la capacité de l'individu à agir : « Pas d'action sans imagination, dirons-nous. Et cela de plusieurs manières : au plan du projet, au plan de la motivation et au plan du pouvoir même de faire » (ibid., p.249).

Ce deuxième résultat nous a permis d'établir le lien entre la capacité d'imagination et la capacité d'action, la capacité d'imagination se traduisant directement dans les configurations narratives auxquelles procèdent les salariés et les connexions qu'elles établissent ente moteurs internes, estime de soi et étalons d'excellence. Et compte tenu du rôle primordial que joue la parole à la fois dans la capacité d'imagination et le déploiement de l'expérience, on peut conclure qu'une plus grande place laissée dans le cadre professionnel à l'expression individuelle permettrait en retour de développer l'imagination, d'enrichir le vécu de l'expérience et finalement, de favoriser l'implication et la capacité d'action. Ici encore, l'organisation semble disposer de marges de manœuvre pour mettre en place des conditions favorables à l'expression de l'humanité pratique, en l'occurrence en favorisant la parole individuelle au profit de l'imagination et de la capacité d'action et donc en dernière instance, de la préservation de la sécurité.

3.3 Résultat 3 : Pour favoriser l'expression de l'humanité pratique, l'organisation doit être juste dans sa distribution des rôles et autoriser la délibération en situation

Pour Ricœur, l'institution juste désigne « la structure du *vivre-ensemble* d'une communauté historique – peuple, nation, région, etc. –, structure irréductible aux relations interpersonnelles et pourtant reliées à elles (…). C'est par des mœurs communes et non par des règles contraignantes que l'idée d'institution se caractérise fondamentalement » (Ricœur, 1990, p.227). Lieu de pouvoir-en-commun elle construit le contexte de l'action individuelle et collective, qui peut être plus ou moins favorable à l'expression de l'humanité pratique au travers d'actions relevant de la raison pratique (cf. chapitre 2, 2, 3.2). Si l'on se fie à la description des données issues des entretiens et aux deux premiers résultats obtenus en analysant ces données, deux champs s'ouvrent particulièrement aux organisations pour favoriser l'humanité pratique et s'approcher du modèle de « l'institution juste »[89]. Cela passe d'abord par des mesures concrètes d'encadrement de la pratique, telles que la distribution des rôles et la mise en place de processus d'autonomisation (3.3.1). Les organisations peuvent également travailler sur le plan symbolique, notamment en favorisant la parole individuelle ou en mettant des répertoires (de représentations, de valeurs, etc.) à la disposition des membres de l'organisation pour qu'ils puissent construire leur propre trajectoire pratique et symbolique vers une visée éthique (3.3.2).

3.3.1 La distribution et la mise à disposition des rôles primordiales pour construire des organisations favorables à la raison pratique

La description de la grille d'analyse a permis de mettre en avant la présence effective de respect de l'autre et de sollicitude dans le discours des salariés. Or dans la perspective de Ricœur, respect de l'autre et sollicitude sont les deux expressions de la conscience de l'altérité (cf. chapitre 2, 2.2.2.). On peut donc en déduire qu'il existe une forte conscience de l'altérité au sein de l'organisation. Dans la mesure où l'une des caractéristiques de GrDF est une différenciation hiérarchique et fonctionnelle marquée, on peut émettre l'idée qu'un lien existe entre le phénomène organisationnel de différenciation d'une part, la conscience individuelle de l'altérité d'autre part.

[89] Nous reviendrons dans le chapitre 4 sur la manière dont l'institution juste peut être transposée dans le champ de la sécurité pour proposer un modèle « d'institution sûre ».

Un tel lien induit une vertu de la différenciation organisationnelle, qui permettrait de nourrir le sentiment d'altérité et corollairement le respect de l'autre et la sollicitude. Cela concorde avec le propos ricœurien sur l'importance de la fonction de « distribution des rôles » de l'institution juste. Rappelons que pour Ricœur[90] dans le cadre de l'institution juste, « Le *juste* (…) regarde de deux côtés : du côté du *bon*, dont il marque l'extension des relations interpersonnelles aux institutions ; et du côté du *légal*, le système judiciaire conférant à la loi cohérence et droit de contrainte » (Ricœur, 1990, p.231). La signification de la dimension légale est transparente, renvoyant comme dans le langage courant à la mise en place de règles et des moyens de les faire respecter. Cette dimension légale de l'institution juste permet de réitérer l'affirmation selon laquelle fonder la préservation de la sécurité sur la raison pratique des individus et leur humanité pratique ne revient pas à prôner une espèce d'anarchie, ou chacun agirait seul sans tenir compte d'autrui ni des règles de fonctionnement collectif. Elle conduit au contraire à montrer que le déploiement de systèmes de règles n'implique pas automatiquement la mise en place de dispositifs de contrainte et de contrôle, mais doit au contraire s'accompagner du « bon », c'est-à-dire du « sens du juste et de l'injuste », du sentiment de justice ressenti par les membres de l'institution, lequel ne peut être dicté mais passe par l'expérience vécue : pour être considéré comme juste, ce qui est légal doit être ressenti comme bon par les individus ; on retrouve le concept d'autonomie comme autolégislation (cf. chapitre 2, 3, 3.2).

L'un des principaux leviers que doivent activer les institutions pour faire expérimenter ce sentiment du juste comme bon est la distribution, qui « désigne un trait fondamental de toutes les institutions, dans la mesure où celles-ci règlent la répartition de rôles, de tâches, d'avantages, de désavantages entre les membres de la société » (ibid., p.233). La distribution est liée au partage qu'opère l'institution entre ces tâches, avantages, désavantages, etc. structurés en rôle, ce qui induit qu'en incarnant un rôle, l'individu hérite de cet ensemble, « reçoit une part » de l'institution à laquelle il « prend part », et sur la base duquel il ressent (ou non) le sentiment de justice. On peut également supposer qu'expérimenter le sentiment de justice passe par la réalité du rôle occupé, mais aussi par la compréhension des tâches / avantages / inconvénients qui incombent à ce rôle, par rapport aux autres rôles distribués par l'institution ; donc

[90] Cf. chapitre 2, 2, 3.2.

qu'outre la répartition en tant que telle, rendre l'information sur les rôles et les rôles eux-mêmes accessibles à chacun.

Pour résumer, un lien semble se dessiner entre sentiment d'altérité et différenciation des rôles au sein de l'organisation, validant la connexion supposée par notre troisième hypothèse entre le contexte mis en place par l'organisation, et l'expression d'humanité pratique au travers d'actions pratiques. A l'inverse les salariés d'exécution interviewés éprouvent des difficultés à se projeter véritablement dans leur vie professionnelle, si l'on se fie aux moteurs internes et configurations narratives qui ressortent des entretiens.

On pourrait alors émettre l'hypothèse qu'une distribution des rôles favorable à l'humanité pratique passe non seulement par une distribution juste, mais aussi par une communication claire sur ces rôles et par la possibilité de circuler entre ces rôles. Cette hypothèse, née de la connaissance empirique du partenaire industriel de la thèse (non des données) où cette circulation est vécue comme difficile par certains au niveau du terrain[91], ne prétend à rien d'autre qu'au statut d'intuition et mériterait d'être mise à l'épreuve de données recueillies à cet effet. Une telle démarche viserait à mettre à l'épreuve l'utilité de dynamiser les trajectoires professionnelles et de favoriser la mobilité entre les rôles en mettant en place de véritables parcours de rôle (et non plus seulement une distribution statique des rôles), et le bénéfice engendré sur le plan de l'implication individuelle et la construction de trajectoires pratiques et symboliques (récits) orientées vers une visée éthique.

En tout état de cause, dans la mesure où toute organisation met de fait en place un système de distribution des rôles, traduit au travers de la segmentation hiérarchique et fonctionnelle mise en place pour conduire l'activité, le propos théorique permet à nos yeux de valider l'hypothèse que l'organisation met en place des conditions plus ou moins favorables à l'expression de l'humanité pratique au travers de la raison pratique.

[91] N.B : cela ne reflète pas nécessairement la réalité des opportunités de mobilité offertes, mais simplement le ressenti exprimé par certains groupes de salariés.

3.3.2 Autoriser la délibération, l'enjeu principal pour la préservation de la sécurité par les organisations souhaitant s'inscrire dans le paradigme éthique

Nous avons jusqu'à maintenant laissé en suspens un aspect pourtant crucial de la philosophie pratique de Ricœur, l'importance de la délibération permettant de faire preuve de sagesse pratique lorsque les règles entrent en conflit en situation, qu'il considère comme l'expression la plus forte et la plus pure de la raison pratique. A la lecture de notre grille d'analyse, il semblerait que les cas où les règles s'entrechoquent et où la délibération s'avère nécessaire sont rares : malgré un questionnement explicite lors des entretiens, visant à faire partager des moments où les règles ne seraient pas applicables en situation et/ou se contrediraient, seulement 4 interviewés (1 salarié de terrain, 2 chefs d'exploitation, 1 responsable d'équipe) mentionnent la problématique, de manière plus ou moins explicite : le salarié de terrain évoque les situations dans lesquelles il faut choisir entre refuser de réaliser le travail pour ne pas porter atteinte aux procédures et règles de sécurité, ou accepter de travailler et risque de leur porter atteinte[92]. Le responsable d'équipe et l'un des chefs d'exploitation évoquent les cas où les règles ne sont pas applicables dans une situation particulière[93] ; enfin le second chef d'exploitation mentionne le cas où il faut trancher entre la sécurité et le maintien en service du réseau de gaz, avec ce que cela implique ensuite en termes d'organisation et de ressources humaines[94].

Cela évoque deux idées. D'une part, trois des quatre cas évoqués de conflit de règles sont présentés comme donnant lieu à un processus de délibération, ce qui tend à confirmer la pertinence du processus de délibération pour la sécurité. D'autre part, la rareté des cas où la nécessité d'une délibération est ressentie peut étonner, au regard du consensus aujourd'hui en vigueur au sein du champ *Safety sciences* sur la nécessité de procéder constamment à des arbitrages pour préserver la sécurité (cf. par exemple

[92] « l'éternel combat entre la raison qui veut que je fasse le travail et le for intérieur qui te dit que non, je n'ai pas assez de place. »

[93] « C'est pas parce que tas une règle que elle est applicable dans 100 % des cas. (…)Bien sûr, donc c'est… comment faire pour limiter les risques. Déjà analyser quel type de risque on encourt, en passant à côté de la règle, et savoir les maîtriser. J'pense que si t'as l'analyse et la connaissance des risques, après… j'veux pas dire tout va bien se passer mais normalement tout se passe bien. »

[94] « tant qu'on peut maintenir, sauvegarder le réseau, on le fait. Mais quand on ne peut pas, on ferme. On ne va pas exposer les agents aux risques, de sorte à avoir un incident ou un accident. Donc il est sûr que par rapport au prescrit, c'est la sécurité qui prime. »

Marais, Dulac & Leveson, 2004 ; Hollnagel, Woods, Leveson, 2006 ; Hayes, 2013) : la distribution de gaz serait-elle épargnée de la nécessité de procéder à des arbitrages ? De fait, la réponse qui a fréquemment été donnée par les interviewés dans les entretiens est tranchée : en cas de doute, c'est la sécurité qui prime, sans que la question se pose[95]. On peut se demander dans quelle mesure cette réponse est biaisée par le fait que l'interview porte sur la sécurité et que les interviewés aient souhaité se conformer à ce qu'il pense que l'interviewer veut entendre (cf. par exemple Blanchet, Gotman, 2010), a fortiori un intervieweur considéré comme représentant d'une certaine manière le siège de l'entreprise.

Et en tout état de cause, si le fait que la sécurité est considérée comme la réponse qui s'impose d'elle-même peut sembler satisfaisante depuis la perspective positiviste de la culture de sécurité, où la sécurité s'impose sans débat comme prioritaire et où un problème appelle une réponse standard, depuis la perspective de la philosophie pratique une telle posture a pour conséquence de supprimer la possibilité même de la délibération et en ce sens, peut être en dernière instance néfaste à la sécurité. En effet l'intérêt de la décision relevant de la sagesse pratique résulte de la confrontation des règles et de leur passage au crible de l'éthique, qui permet de prendre une décision véritablement éclairée, en connaissance de cause. En revanche sauter d'emblée à la conclusion que la sécurité est la solution ne permet pas de la faire émerger comme la solution la plus sensée, mais simplement comme la solution qui s'impose par principe – une règle de même nature que les autres finalement, qui court le risque de devenir, comme les autres, hétéronome et de se voir ainsi vidée de sa substance et de sa visée éthique.

Cela nous pousse à formuler, à l'issue de ce chapitre, le constat suivant : la valeur de la sécurité ne se trouve pas dans son essence ni ne résulte de la proclamation de sa supériorité, mais bien de l'appropriation dont elle fait l'objet par les individus, qui leur permet en situation de décider en connaissance de cause de la nécessité d'agir de manière à la préserver.

Concernant le lien avec notre hypothèse relative à l'impact de l'organisation sur l'expression de l'humanité pratique au travers d'actions pratiques (hypothèse 3), ce

[95] Comme le dit l'un des chefs d'exploitation, « On peut le faire on le fait. On peut pas on le fait pas. (…) Ce sera fait en toute sécurité. »

constat constitue sa validation la plus forte. En effet si on le suit jusqu'au bout, ce n'est pas en multipliant les règles et procédures relatives à la sécurité que l'organisation préservera au mieux la sécurité, mais « simplement » en rendant possible la délibération dans les situations où se posent des questions de sécurité, donc en autorisant l'action autonome des salariés. Finalement nous rejoignons la perspective du resilience engineering selon laquelle la sécurité n'est pas un contenu, mais un processus (cf. par exemple Hollnagel, 2008). Dans la vision ricœurienne, l'organisation favorable à l'expression de la raison pratique se présente comme un ensemble de ressources et de processus favorisant la circulation des individus, des informations et des représentations, et permet à chacun de s'approprier, en toute autonomie et responsabilité, ce dont il a besoin pour construire son propre parcours pratique et son propre récit, orientés l'un et l'autre vers une visée éthique.

Conclusion partielle

Cette dernière section constitue d'une certaine manière le cœur de la thèse, puisqu'elle a conduit à confronter le propos théorique aux données recueillies sur le terrain. Cela nous a permis d'obtenir trois résultats principaux.

Le premier résultat montre la pertinence d'utiliser la métaphore du texte pour fonder une relation managériale favorable à l'expression d'humanité pratique : en considérant la situation comme un texte à écrire et à lire/interpréter, la métaphore invite à positionner le salarié de terrain comme l'auteur et le salarié à distance comme le lecteur/interprétant, l'un et l'autre constituant les deux aspects inséparables et d'égale importance d'une mission commune. Outre le bénéfice en termes de relations professionnelles, une telle perspective permet de clarifier le rôle de chacun, la nature de la collaboration, de mettre les uns et les autres sur un pied d'égalité sans pour autant qu'ils soient identiques (donc de maintenir la différenciation nécessaire à la conduite de l'activité et l'altérité nécessaire à la sollicitude) et enfin, de co-construire une décision qui conduise à son appropriation par l'ensemble des parties prenantes et l'autonomie du salarié la mettant en œuvre. Ces éléments permettent d'envisager la possibilité d'une nouvelle modalité de relation managériale, qu'on pourrait nommer coopérative.

Le deuxième résultat se fonde sur la mise au jour du déficit d'individualisation de la parole, attesté par le caractère stéréotypé des moteurs internes et des rôles incarnés par les interviewés dans leurs récits. Il consiste en l'affirmation de l'importance de la parole individuelle dans l'appropriation des situations de travail et la capacité à configurer l'expérience professionnelle dans un récit véritablement personnel, au profit de l'implication et de l'articulation des éléments vers une visée éthique.

Enfin, notre troisième résultat confirme le rôle que jouent les organisations dans l'expression d'humanité pratique au travers d'actions éthiques et pointe vers deux piliers particulièrement importants. Il s'agit d'une part de la distribution juste et de la mise à disposition des rôles au sein de l'organisation et d'autre part, de l'autorisation de la délibération en situation lorsque les salariés ressentent que des arbitrages sont nécessaires, que des règles se contredisent ou que pour diverses raisons elles ne sont pas parfaitement applicables.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis d'entrer plus concrètement dans les implications qu'aurait l'ancrage de la sécurité dans un paradigme éthique, distinct du paradigme actuel dominant. Une première phase, exploratoire, de recherche, avait permis de recueillir des données sur le terrain en mettant en place des phases d'observation non-participante et des entretiens individuels semi-directifs. Analysés grâce à la méthode des catégories conceptualisantes de Paillé et Mucchielli, cette première phase avait eu pour résultat principal le constat de la nécessité de changer d'approche. Abandonnant la démarche inductive consistant à chercher chez GrDF des éléments favorables ou défavorables à la préservation de la sécurité, nous avons choisi de partir d'un cadre théorique, la philosophie pratique de Paul Ricœur, et de l'utiliser comme un modèle idéal de comportement humain en organisation, à confronter à l'épreuve de la réalité.

Cela nous a conduit à poser notre problématique, qui interroge la pertinence de cette philosophie pratique pour fonder et structurer une approche de la sécurité distincte des approches contemporaines, et avons formulé trois hypothèses afin de l'étayer. La mise à l'épreuve de nos hypothèses est passée par le développement d'une première grille d'analyse, visant à détecter dans nos données terrain des traces de raison pratique. Cette première s'étant révélée partiellement inadaptée à nos objectifs et aux données

que nous avions à notre disposition nous en avons construit une seconde, visant à capter non pas uniquement les traces de raison pratique mais plus largement les traces d'humanité pratique, considérés comme des germes de raison pratique, que des conditions favorables permettraientt de faire grandir et de matérialiser dans des actions pratiques.

L'application de cette nouvelle grille d'analyse aux données recueillies lors d'entretiens individuels semi-directifs a donné trois résultats. Le premier porte sur la possibilité de refonder la relation managériale à distance en utilisant la métaphore ricœurienne de l'action comme texte. Le deuxième porte sur l'importance de redonner une place à la parole individuelle, comme levier d'appropriation des enjeux professionnels et d'implication dans le travail. Le troisième confirme l'importance du contexte organisationnel dans l'expression d'humanité pratique et particulièrement de deux aspects, la distribution / mise à disposition des rôles et la place laissée à la délibération en situation.

Ces résultats permettent de valider nos hypothèses et donc de répondre à notre problématique. Dès la description de notre grille d'analyse et avant même la présentation des résultats, notre première hypothèse, relative à la présence effective de traces d'humanité pratique chez les salariés interviewés, a été validée. Si cela est cohérent avec le propos ricœurien qui consiste à affirmer le caractère universel de cette humanité pratique nous n'étions pas pour autant dispensé de le vérifier, d'autant plus que nous avons ainsi pu mettre au jour au moins une partie de l'impact du paradigme positiviste sur cette humanité pratique. L'analyse des entretiens témoigne en effet d'une vision négative du danger et de la sécurité, emblématique de la perspective positiviste visant à protéger l'organisation contre des éléments perçus comme menaçants et devant faire l'objet d'un contrôle. A l'inverse la perspective éthique de préservation de la sécurité vise à construire une dynamique positive, et s'appuie entre autres pour cela sur le fait de viser l'éthique, disposant les individus à effectivement l'atteindre (causalité téléologique), disposition qu'interdit une vision négative de la sécurité qui dispose à se focaliser sur les éléments de danger plutôt que sur l'atteinte de l'objectif.

Le statut de notre deuxième hypothèse, relatif à la nécessité de délibérer pour préserver la sécurité, est ambigu. Nous avons en effet mis au jour la quasi absence de délibération et même du sentiment qu'une délibération serait nécessaire, ce qui à

première vue, pourrait conduire à l'invalider. Mais d'une part, les interviewés ayant identifié des situations de conflit font état d'une forme de délibération, dans le sens où ils confrontent les différentes options et les mettent en perspective par rapport au principe supérieur de sécurité, qui leur permet en dernière instance de trancher. D'autre part, une telle absence de délibération constitue finalement une source d'étrangeté, puisqu'elle s'oppose à la nécessité, largement établie par la littérature *Safety sciences*, de procéder à des arbitrages pour faire face eux enjeux de sécurité. Qui plus est la réponse la plus souvent apportée à la question de l'existence de conflits de règles, selon laquelle la sécurité s'impose sans débat, pose en réalité question. En effet il induit un effet pervers potentiel, celui de faire de la sécurité un principe finalement si absolu qu'il en devient déconnecté de la réalité de sa mise en œuvre, donc hétéronome et finalement, vidé de son sens. Nous validons donc notre hypothèse selon laquelle la délibération constitue un processus indispensable à la préservation de la sécurité, même dans la configuration où (surtout si) les conflits de règles sont rares, car un tel processus est nécessaire pour préserver le sens de la sécurité et pour en faire un principe d'autonomie et d'autolégislation.

Enfin, nous avons validé sans réserve notre troisième hypothèse relative au rôle des organisations dans l'expression d'humanité pratique au travers d'actions pratiques. Il est en effet apparu que selon leur design et leur culture elles font expérimenter un sentiment plus ou moins grand de justice et d'égalité et autorisent plus ou moins de marge de manœuvre dans la prise de décision et la réalisation d'actions. Autant de facteurs qui construisent un environnement plus ou moins favorable à la liberté individuelle de s'exprimer personnellement, au travers de ses actions et de ses paroles, et donc de construire ses pratiques dans une visée particulière, la visée éthique.

Chapitre 4. Mettre en œuvre la « sécurité pratique » au sein d'une « institution sûre » : enjeux, discussion et perspectives

Maintenant que l'on a mis au jour la présence de traces d'humanité pratique chez les salariés de GrDF et validé la pertinence de la philosophie pratique ricœurienne pour la préservation de la sécurité, on peut se demander à quoi ressemblerait, concrètement, une approche de la sécurité qui serait ancrée dans cette perspective. Nous allons consacrer ce quatrième et dernier chapitre de la thèse à décrire les modèles de cette « sécurité pratique » et de « l'institution sûre » dont nous posons qu'elles seraient utiles à la préservation de la sécurité (1). Nous en présenterons ensuite les implications au regard des pratiques organisationnelles actuelles : selon nous, la mise en place de la sécurité pratique et de l'institution sûre conduirait à transformer le rapport individuel et collectif au travail (2). Nous mobiliserons enfin les concepts de confiance, développé par Luhmann et d'éthique de la discussion (d'Habermas), afin de prolonger et de discuter la perspective de la sécurité pratique et de l'institution sûre (3).

1. « Sécurité pratique » et « institution sûre », modèles et enjeux

La mise au jour de traces de raison pratique chez les salariés GrDF interviewés a permis de confirmer qu'une gestion de la sécurité fondée sur l'humanité pratique des individus est possible (cf. chapitre 3). Il fait sens alors de construire un modèle de cette gestion de la sécurité par la raison pratique, que l'on pourrait appeler « sécurité pratique » (1.1). Dans un deuxième temps, nous proposerons un modèle d'« institution sûre », c'est-à-dire d'organisation gérant la sécurité en s'appuyant sur l'humanité pratique de ses membres, qu'elle s'emploie à favoriser (1.2).

1.1 La sécurité pratique

Le modèle que nous présentons dans cette section illustre les différentes étapes d'une séquence de travail durant lesquels interviennent les sentiments et comportements relevant de l'humanité pratique. Nous le déclinons en deux versions, soit d'abord une version « séquence de travail réglée » (1.1.1), dans laquelle le travail se déroule comme prévu, sans qu'un aléa particulier n'émerge, et une version « séquence de travail à gérer » (1.1.2), lorsqu'un aléa est identifié et empêche le déroulement prévu

de la séquence, entraînant potentiellement une menace pour la sécurité et exigeant de la part des salariés qu'ils mobilisent leurs ressources et fassent preuve d'autonomie[96]. Il nous semble déterminant de considérer les deux modalités de fonctionnement, qui se nourrissent mutuellement : c'est la récurrence d'une pratique (y compris symbolique) qui permet son intégration progressive à la culture d'un groupe et sa sédimentation en pratique habituelle (cf. par exemple Schein, 2004, Hofstede et al., 2010), l'habitude permettant ensuite d'activer plus rapidement la pratique en question (cf. Rasmussen, 1983) et contribuant ainsi à prévenir la dégradation de la situation en cascade (cf. Hollnagel et al., 2006). A l'inverse, les événements saillants tels que la gestion de situations très éloignées des schémas prévus impactent fortement le vécu professionnel et constituent à ce titre des moments structurants du professionnalisme, si l'on en croit les salariés interviewés et les configurations narratives auxquelles ils procèdent.

1.1.1 Modèle de mise en œuvre de l'humanité pratique en situation de travail réglée

En situation cadrée de travail ce sont principalement l'attention, l'action autonome et les étalons d'excellence qui sont mobilisés, entraînant un double bénéfice, pour l'organisation (le maintien de la pertinence des règles) et pour l'individu (l'estime de soi) (figure 11) :

[96] Nous nous inspirons ici de la distinction établie par Daniellou et al. (2010) entre la « sécurité réglée » et « sécurité gérée », en l'adaptant légèrement (de « gérée » à « à gérer ») afin de traduire l'idée que la situation n'est jamais gérée de fait, mais qu'il relève de l'initiative du salarié de la désigner comme étant à gérer et de la prendre en charge comme telle. La sécurité réglée désigne le fait d'éviter « toutes les défaillances prévisibles par des formalismes, règles, automatismes, mesures et équipements de protection, formation aux comportements « sûrs ». La sécurité « gérée » repose quant à elle sur la « capacité d'anticiper, de percevoir et de répondre aux défaillances imprévues par l'organisation. Elle repose sur l'expertise humaine, la qualité des initiatives, le fonctionnement des collectifs et des organisations, et sur un management attentif à la réalité des situations et favorisant les articulations entre différents types de connaissances utiles à la sécurité ». En attendant de trouver une formulation vraiment adéquate pour traduire l'idée que nous cherchons à faire passer, c'est sans doute la distinction réglée / gérée est sans doute celle qui correspond le mieux.

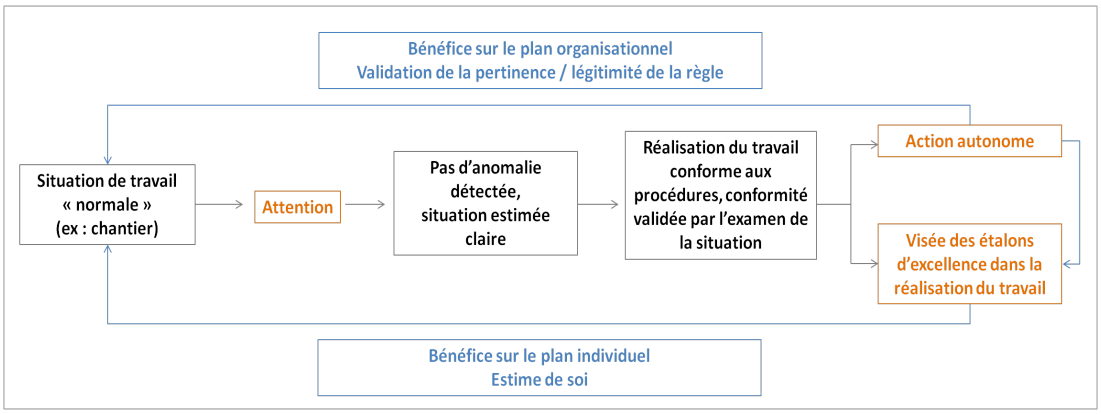

Figure 11. La sécurité pratique en situation réglée : modèle de mobilisation de l'humanité pratique en situation de travail préalablement cadrée, sans que ne surgisse d'aléa particulier, et bénéfices associés.

L'attention, « présence au présent » (Ricœur, 1985, p.420)[97] est nécessaire en permanence, y compris en fonctionnement normal, lorsqu'aucune anomalie n'est immédiatement identifiable. En effet c'est précisément l'attention qui permet de s'assurer qu'aucune anomalie ou aléa n'est à prendre en charge et que la séquence de travail peut se dérouler comme prévu. En tant que « façon de percevoir » (Ricœur, 2013, p.55) elle renvoie simultanément à la posture du salarié et à sa capacité à discerner le normal de l'anomalie. C'est la combinaison de cette posture (attentionnelle) et de cette capacité de discernement qui permet de fonder cet « acte intentionnel » (ibid., p.52) que constitue la détection d'un aléa. C'est en outre cette attention particulière, posture active de compréhension de l'environnement, qui initie une chaîne de causalité téléologique : au travers de sa posture attentive, le salarié se met en situation d'identifier les événements susceptibles de porter atteinte à la sécurité et de les prendre en charge au plus tôt. Si l'attention est particulièrement importante lors de l'arrivée sur le lieu de travail, la posture doit être maintenue tout au long de sa réalisation afin d'identifier au plus tôt tout nouvel élément. Une lecture attentive de la situation initiale puis le maintien de la posture attentive tout au long du travail permettent donc de valider l'absence d'anomalie et la possibilité de réaliser le travail conformément à ce qui a été prévu.

[97] Cf. chapitre 2, 3, 1, 1.1.

C'est parce qu'il a validé la pertinence du mode opératoire prévu au regard de la situation qu'il observe attentivement et expérimente réellement, que le salarié met en œuvre une **action autonome**. Dans cette perspective il ne respecte pas des règles par obéissance au pouvoir de l'organisation, mais parce qu'après confrontation de la règle au travail, c'est bien cette règle qui lui paraît la mieux adaptée pour fonder son action. Ce faisant il agit de manière autonome, se soumettant en conscience à la règle qu'il se donne à lui-même (autolégislation), tout en visant la meilleure qualité de travail possible, donc les **étalons d'excellence**, puisque c'est la règle qu'il estime lui-même la mieux adaptée, la mieux à même de donner lieu à un travail de qualité.

On peut illustrer le propos en réutilisant l'exemple du raccordement d'une maison au gaz. Une séquence typique qui répondrait au modèle se déroulerait de la manière suivante : le matin, une équipe de salariés de terrain se voit affectée à la réalisation du chantier. Une fois explicités les objectifs et contraintes éventuelles avec le responsable d'équipe, les salariés se rendent sur le lieu du chantier. En arrivant ils commencent par repérer le lieu exact, observer la taille de la fouille et la disposition des canalisations qui s'y trouvent, la nature de l'environnement et les sources éventuelles d'aléas (ex : route à forte affluence à proximité, présence d'un animal agressif…). N'ayant rien identifié qui déroge par rapport à la situation décrite lors de l'échange avec le responsable d'équipe, qu'ils valident donc par leur propre capacité d'attention et d'observation, les salariés procèdent à la réalisation du travail dans les règles de l'art. Ces règles de l'art permettant effectivement de réaliser le travail et d'obtenir un résultat satisfaisant (travail réalisé sans prendre de risque, étanchéité de la canalisation, alimentation effective de la maison en gaz…), elles sont donc confirmées dans leur statut. Pour les organisations, ce processus permet de lutter contre la normalisation de la déviance par rapport aux règles (Vaughan, 1996) et surtout contre l'obsolescence des règles (Hollnagel, 2008) en assurant la confrontation régulière des règles aux réalités du travail. Pour les individus, il permet de construire et d'alimenter l'estime de soi, grâce à la possibilité d'agir de manière autonome et de viser la vie bonne, visée qui passe à la fois par le maintien d'une posture attentive visant la préservation de la sécurité et la volonté de travailler conformément aux étalons d'excellence de la profession.

On retrouve bien là les composantes de la raison pratique et donc la mise en œuvre de la « sécurité pratique », c'est-à-dire la préservation de la sécurité en conscience par les

salariés. Précisons pour finir que le processus décrit à l'instant correspond globalement à ce qui est prévu par GrDF au travers de « démarches managériales » telles que le « brief » (des équipes en amont du chantier) ou la valorisation du « point d'arrêt » (qui invite à arrêter le travail pour faire le point sur la situation dès qu'une anomalie est identifiée). Cela permet de réaffirmer que la valeur de la sécurité pratique se joue au niveau du vécu individuel des salariés plutôt que dans des actions et démarches concrètes dont l'esprit peut être radicalement différent de celui de la sécurité pratique. C'est bien en ce sens que l'on pourrait parler d'une sécurité comme source de culture et donc de culture de sécurité ; dans le sens où la sécurité, devenue souci de préservation de l'humain (y compris souci des organisations de préserver l'humanité de leurs salariés), ne serait plus uniquement un enjeu d'action mais plus fondamentalement, une modalité de relation à soi-même et à autrui.

1.1.2 Modèle de mise en œuvre de l'humanité pratique en situation de travail à gérer

Penchons-nous maintenant sur le modèle de mobilisation de comportements et sentiments relevant de l'humanité pratique en situation gérée, lorsque surviennent des aléas (figure 12) :

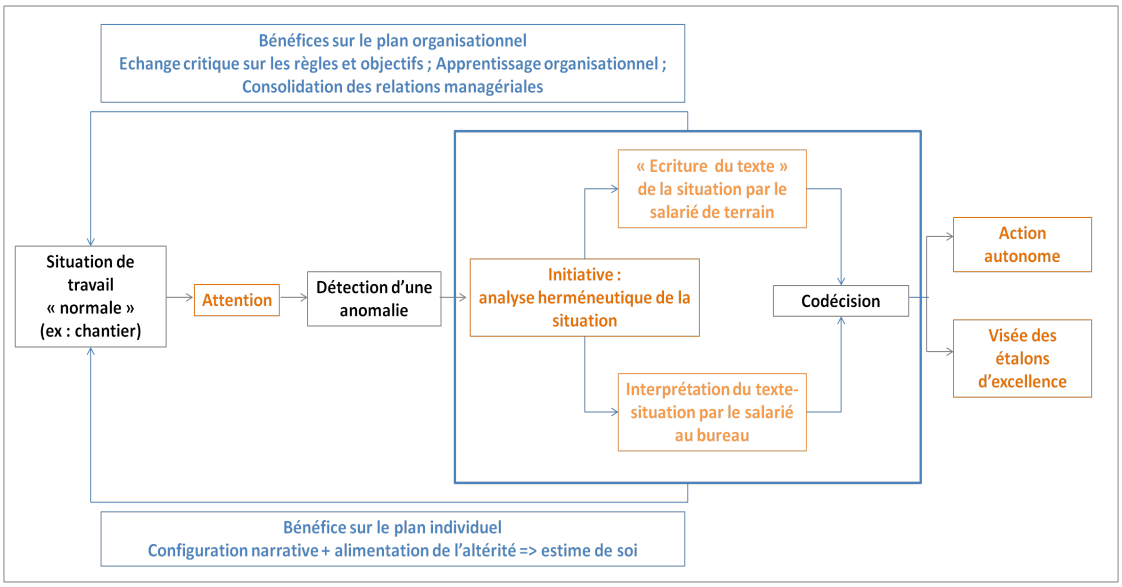

Figure 12. La sécurité pratique en situation « à gérer » : modèle de mobilisation de l'humanité pratique en situation de travail présentant des aléas et bénéfices associés.

Nous ne revenons pas sur les bénéfices de l'attention, de l'action autonome et de la visée des étalons d'excellence développés à l'instant et qui restent identiques, pour nous pencher plus en détail sur la séquence spécifique à la gestion de la situation à gérer. Trois nouvelles composantes de l'humanité pratique sont apparues.

Il s'agit d'abord de **l'initiative** de qualifier la situation comme étant à gérer et par conséquent de procéder à une **analyse herméneutique** de la situation, deux éléments d'humanité pratique groupés en une seule étape puisque il s'agit de l'initiative de procéder à une analyse herméneutique, donc de deux actes fortement liés à la fois dans le temps et dans le déroulement de l'action. Conformément à la description qui en a été faite au chapitre 3[98], l'analyse herméneutique se décompose en deux parties, que l'on peut considérer comme les deux voix du dialogue interne propre à l'analyse herméneutique. Il s'agit d'une part de « l'écriture du texte » de la situation réalisée par le salarié sur le terrain et d'autre part, de sa « lecture – interprétation » par le salarié au bureau. C'est la consolidation de ces deux moments qui permet de prendre une décision qui est une **codécision**, fruit d'un accord entre les deux voix de l'analyse herméneutique, celle du « terrain » et celle du « bureau ». Cette codécision peut éventuellement, mais pas nécessairement, intervenir à l'issue d'un processus de délibération, si la situation n'exige pas seulement une adaptation des règles mais bien un arbitrage du fait de la présence de deux règles contradictoires. La codécision peut ensuite être mise en œuvre (de même que la procédure en situation réglée) de manière autonome et visant les étalons d'excellence, entraînant les mêmes bénéfices pour l'organisation et l'individu.

Pour illustrer concrètement ce modèle de situation à gérer on peut utiliser l'exemple du salarié de terrain devant réaliser un chantier de raccordement et qui estime n'avoir pas suffisamment de place pour procéder au travail tout en respectant la sécurité, l'un des rares exemples identifiés dans nos entretiens illustrant la mise en œuvre d'un processus de délibération (cf. chapitre 3). Il s'agit bien d'une situation initialement normale, celle d'un chantier programmé, qui se détériore du fait d'un élément imprévu, une taille de fouille jugée insuffisante par le salarié de terrain. Ayant prêté attention à la situation de travail, le salarié estime se trouver face à une anomalie, l'espace disponible pour réaliser l'opération conformément aux procédures, lesquelles

[98] Cf. chapitre 3, 3, 1.

reflètent en principe des conditions de sécurité optimales pour le salarié qui réalise le travail et pour la pérennité de l'ouvrage.

Le salarié se trouve alors face à un dilemme, celui de réaliser le travail et ainsi potentiellement, de créer un risque pour la sécurité, la sienne propre (lors de la réalisation du travail) et/ou celle d'autrui (la réalisation du travail non conforme aux procédures ne permettant pas de garantir la pérennité de l'ouvrage)[99] . A l'inverse, il peut choisir de respecter les procédures afin de préserver la sécurité, ce qui implique alors de ne pas réaliser le travail dans l'immédiat, impliquant des conséquences à la fois sur le plan de l'estime de soi (image de soi et image projetée vers autrui) et pour l'organisation, puisqu'il sera alors nécessaire de reprogrammer du temps pour réaliser le travail. Respect de la sécurité et réalisation du travail constituant dans l'expérience vécue du salarié des impératifs d'importance égale, il se trouve en situation de procéder à une délibération, nécessaire pour trancher. Cette délibération passe par le dialogue avec son responsable d'équipe afin de parvenir à une décision qui ne soit pas le fruit d'une position ou d'une préférence particulière, mais bien d'un processus à l'issue duquel un arbitrage entre scenarii explicités et évalués peut être effectué et donner lieu à une codécision.

On retrouve bien les composantes de la sécurité pratique qui permet, grâce au dialogue, d'estimer le caractère raisonnable des raisons d'agir dans un sens (réaliser le travail malgré une taille de fouille jugée insuffisante) ou dans l'autre (remettre le travail à plus tard, quand les conditions jugées conformes à la sécurité seront réunies) puis de les confronter au travers du processus de délibération pour donner lieu à une codécision qui peut alors être appropriée par chacun comme juste, assumée et actionnée de manière autonome. De même que dans la situation réglée, le processus peut correspondre à ce qui est prévu par une organisation comme GrDF. La différence se joue au niveau de la posture de chacun des salariés impliqués, du respect qu'ils se témoignent mutuellement et qu'ils expriment à l'égard de leurs raisons d'agir respective et de leur volonté de trouver une solution qui sera acceptée par tous comme la meilleure. La différence porte sur le comportement et le vécu de chacun, non sur les démarches et procédures en tant que telles puisqu'elles peuvent être mises en œuvre

[99] N.B : la question ne porte pas sur le fond des procédures et leur aptitude à effectivement préserver la sécurité, mais uniquement sur la situation dans laquelle se trouve le salarié, confronté à la nécessité d'un choix entre deux catégories de règles qui sont pour lui dotées d'une importance semblable.

de multiples manières, sans nécessairement respecter les composantes de l'humanité pratique et donc l'esprit de la sécurité pratique.

Pour finir prenons un dernier exemple, issu cette fois d'une intervention sécurité. Le schéma diffère légèrement puisque le salarié n'arrive pas en situation « réglée » (figure 13) :

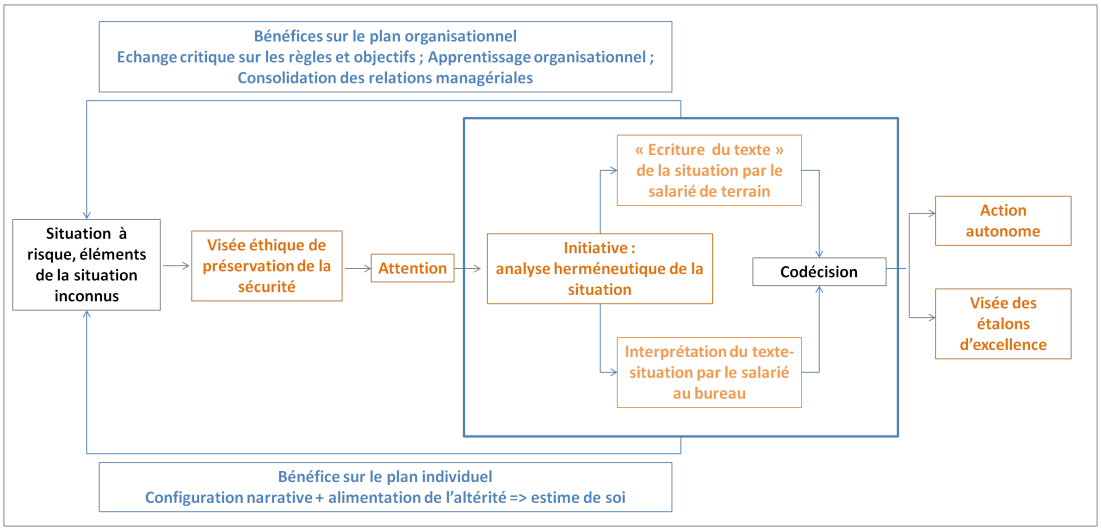

Figure 13. La sécurité pratique en situation d'urgence : modèle de mobilisation de l'humanité pratique en situation de travail « à gérer » extrême, l'intervention sécurité (IS), et bénéfices associés.

Le modèle est identique au précédent, sinon que la visée éthique de bien faire le travail afin de préserver la sécurité intervient avant même le début de l'intervention puisque préserver la sécurité est son objectif même, renforçant encore par conséquent le principe de causalité téléologique. Comme le dit un salarié de terrain, « Tu essaies de te projeter dans l'intervention. Tu te dis, qu'est-ce que je fais quand j'arrive, à quoi il faut que je fasse attention (…) après seulement, tu fais ta recherche de fuite. Une fois que tu es en sécurité, une fois que l'immeuble est en sécurité, enfin que toi déjà t'es en sécurité et que l'immeuble, enfin que tout le monde est en sécurité, là tu peux commencer ». La présence d'humanité pratique est donc encore plus dense lors des interventions sécurité que dans les situations de travail programmées, mais le mécanisme reste le même.

Pour conclure, le modèle décrit ci-dessus part du principe que les salariés vont *vouloir* faire attention, *vouloir* agir de manière autonome, *vouloir* travailler de manière à

atteindre des étalons d'excellence et à préserver la sécurité – bref, il dépend du bon vouloir des salariés, tout l'enjeu reposant alors sur la mobilisation effective de ce bon vouloir. Dans notre perspective, cette mobilisation repose sur deux grands types de moteurs, interne et externe. Tout le propos ricœurien consiste en effet à montrer que le moteur interne est « naturel », universellement partagé par tous les individus du simple fait de leur nature humaine, et que son activation est d'autant plus probable lorsque le « moteur externe » des conditions institutionnelles est également en route, c'est-à-dire lorsque l'environnement est favorable. C'est la raison pour laquelle l'institution juste joue un rôle si important et que nous cherchons à la transposer dans notre champ sur le modèle de « l'institution sûre », qui serait favorable à l'expression d'humanité pratique et à sa mobilisation au service de la sécurité.

1.2 Modèle de l'institution sûre, favorable à la sécurité pratique

Dans cette section nous n'abordons pas les enjeux techniques, métiers, etc. de la réalisation de son activité par une organisation, qui ne sont pas l'objet de notre recherche et pour lesquels nous n'aurions de toute manière pas la compétence. Le modèle que nous construisons porte exclusivement sur la dimension organisationnelle (processus, culture, etc.) d'une institution sûre pour l'heure encore abstraite.

Pour Ricœur, la notion d'institution désigne « la structure du *vivre-ensemble* d'une communauté historique – peuple, nation, région, etc. –, structure irréductible aux relations interpersonnelles et pourtant reliées à elles (…). C'est par des mœurs communes et non par des règles contraignantes que l'idée d'institution se caractérise fondamentalement » (Ricœur, 1990, p.227). L'enjeu pour l'institution juste – et corollairement pour l'institution sûre – repose donc avant tout sur sa capacité à mettre en place les conditions de ce vivre-ensemble, plutôt que sur des composantes particulières – on retrouve la dimension vécue, proprement culturelle, évoquée à l'instant dans la description du modèle de la sécurité pratique. En consolidant en un même ensemble la description ricœurienne de l'institution juste[100], celle de l'humanité pratique et les résultats obtenus grâce à l'application de notre grille d'analyse aux données terrain[101], on peut construire un modèle décrivant la dynamique d'une

[100] Cf. chapitre 2, 2, 3.2.

[101] Cf. chapitre 3, 3.

institution construite de manière à favoriser l'humanité pratique et donc, la sécurité pratique. Après avoir décrit et justifié les piliers fondamentaux de l'institution sûre (1.2.1), nous illustrerons la dynamique vertueuse pour l'humanité pratique qu'elle peut mettre en place (1.2.2).

1.2.1 L'institution sûre repose sur deux grands piliers, la confiance et l'altérité

L'institution sûre consiste en créer un environnement favorable à la sécurité pratique. Il nous semble que cet environnement est composé de deux grands piliers, l'un davantage symbolique et l'autre davantage pratique (concret) – les deux dimensions symbolique et pratique étant évidemment inséparables. Le premier pilier repose sur la notion de confiance et le second, sur le maintien de l'altérité.

Concernant la confiance, elle constitue un facteur indispensable à la raison pratique en raison de sa nature sociale[102]. L'explicitation des raisons d'agir constituant l'une des dimensions fondamentales de la raison pratique, favoriser l'usage de la raison d'agir exige de mettre en place un environnement dans lequel les individus se sentent en situation de faire part librement de leurs raisons d'agir. Cela implique d'une part qu'ils ressentent une confiance dans les autres et dans l'institution suffisante pour s'exprimer sincèrement, d'autre part qu'ils aient le sentiment d'une utilité de cette explicitation, sans lequel il est peu probable qu'ils en prennent la peine. Il s'agit donc d'avoir confiance dans le fait que les autres membres de l'institution écouteront effectivement les éléments d'explicitation et que ces éléments ne seront pas retenus à l'encontre de la personne qui les partage. Si l'institution n'a pas le pouvoir (ni vocation à) diriger le comportement individuel de chacun de ses membres, et ne peut donc pas garantir que chacun fera preuve d'une écoute attentive et bienveillante, elle peut s'efforcer de mettre en place des conditions favorables à une telle confiance en étant à l'initiative de pratiques, valeurs, processus, etc. adaptés. La confiance individuelle se ressent alors à l'égard d'autrui mais aussi à l'égard de l'institution elle-même et de sa volonté d'instaurer et de faire progresser une telle culture. C'est donc bien la confiance, préalable nécessaire à l'exercice de la raison pratique dans sa dimension sociale, qui constitue à nos yeux la caractéristique principale de l'environnement symbolique mis en place par une institution sûre.

[102] Cf. chapitre 2, 3, 2 et 3.

Le second pilier, pratique cette fois, repose sur la capacité de l'institution sûre à créer et maintenir le sentiment d'altérité. Pour Ricœur, l'altérité désigne le sentiment qu'autrui est « un autre comme soi-même »[103]. Elle renvoie au fait de reconnaître en un autre que soi une humanité identique à la sienne sans pour autant s'assimiler à cet autre, de respecter autrui y compris lorsqu'il est inconnu, simplement en raison de son appartenance à l'humanité : l'altérité permet d'opérer « la distinction entre l'autrui des relations interpersonnelles et celui des relations sociales médiatisées par les institutions » (Ricœur, 2013, p.410). L'altérité se trouve ainsi à l'origine de la règle de réciprocité (« ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas qu'autrui te fasse »), selon laquelle chacun peut tour à tour être agent et patient d'une action, et fonde corollairement la sollicitude, dont le rôle est si important dans la visée éthique de préservation de la sécurité. Cruciale dans le cadre théorique de l'humanité pratique, l'altérité entraîne aussi une conséquence très concrète, celle de permettre la différenciation fonctionnelle tout en maintenant le sentiment d'égalité, combinaison nécessaire au dialogue, étape cruciale pour la codécision. Comme on l'a vu[104], c'est au travers de sa fonction de mise à disposition et de distribution des rôles que l'institution juste peut travailler au développement et au maintien du sentiment d'altérité. C'est la manière dont ces rôles sont construits (périmètre, modalités de coopération, responsabilités, rétributions, etc.), la publicité dont ils font l'objet (indispensable au sentiment d'égalité et la confiance) et la possibilité d'y accéder (distribution en tant que telle) qui déterminent l'essentiel du sentiment d'altérité et contribuent donc à construire l'institution sûre. Nous reviendrons sur les défis et enjeux propres à ces piliers dans la dernière section de ce chapitre (chapitre 4, 3).

Si ces deux piliers, confiance et altérité, sont tous deux nécessaires, c'est leur combinaison qui impulse la dynamique vertueuse de l'institution sûre comme « pouvoir-en-commun » et favorise la sécurité pratique.

[103] Cf. Chapitre 2, 2, 3.1.

[104] Cf. chapitre 3, 3, 3.

1.2.2 L'institution sûre, source de dynamique vertueuse en faveur de l'humanité pratique et donc de la préservation de la sécurité

Selon Ricœur l'un des bénéfices induits par l'institution juste est l'articulation des niveaux individuel, interindividuel et sociétal (ou dans notre cas, organisationnel) de l'éthique. C'est précisément cette articulation qui déclenche la dynamique vertueuse favorable à la sécurité pratique, que l'on peut représenter de la manière suivante (figure 14) :

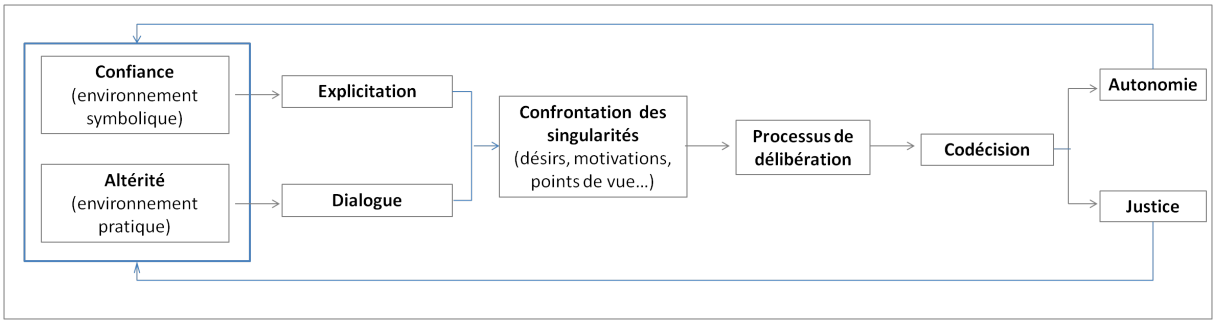

Figure 14. Modèle de l'institution sûre, de sa dynamique et de ses bénéfices pour l'humanité pratique.

C'est la combinaison de l'explicitation (rendue possible par la confiance) et du dialogue (rendu possible par la conscience de l'altérité) qui conduit à la confrontation constructive des (dis)positions individuelles. Ensuite l'épreuve de l'explicitation, qui passe par le dialogue avec autrui, valide le caractère raisonnable et donc la légitimité de la raison d'agir d'un individu. Par exemple, le salarié de terrain explicitant sa volonté de progresser professionnellement et de passer au stade supérieur, l'intervention d'urgence, est accepté par son supérieur comme une motivation raisonnable, qu'il accède ou non à la demande. A cette étape, chacun exprime ses propres raisons d'agir et les confronte à la compréhension d'autrui dans un processus dialogique. Reprenons l'exemple utilisé comme fil rouge dans le chapitre 2, du salarié de terrain souhaitant prendre la fonction d'intervenant sécurité. Avant que le supérieur n'accède à la demande du salarié de terrain un dialogue a eu lieu, dans lequel le premier expose sa motivation, le second ses réserves, le processus aboutissant finalement à une décision comprise par les deux parties : la décision est considérée comme juste car les deux personnes ont écouté les raisons d'agir de l'autre, que les unes et les autres ont été considérées comme également raisonnables et donc légitimes

à fonder une décision. Ainsi selon notre modèle, les raisons d'agir ayant passé avec succès l'épreuve du dialogue se trouvent comme sur un pied d'égalité puisqu'elles ont toutes été considérées comme raisonnables, et sont le fait de personnes humaines toutes semblables et égales entre elles – et non le fait de positions sociales différenciées qui conduiraient à établir une hiérarchie entre les raisons d'agir, avant même que le fond soit abordé.

Ce sont alors des raisons d'agir également légitimes qui sont confrontées les unes aux autres, afin que la meilleure soit retenue et s'impose comme principe de décision. C'est cette égalité qui qualifie la confrontation en processus de délibération et oriente l'institution sûre vers une visée éthique : de même que les règles morales, les raisons d'agir confrontées les unes aux autres sont toutes également légitimes et raisonnables. Le seul moyen de les départager est alors de recourir à un principe d'arbitrage éthique et d'ériger la sollicitude à l'égard d'autrui en principe d'action supérieur, permettant de trancher et de donner lieu à une décision commune relevant de la sagesse pratique. Le processus d'explicitation/dialogue puis de confrontation/délibération permet de donner lieu à une codécision, qui au niveau institutionnel peut porter par exemple sur une procédure ou un processus. Les décisions prises de cette manière peuvent ensuite être mises en œuvre de manière autonome par les individus exactement de la même manière qu'une codécision prise sur le terrain, faisant coïncider légalité et sentiment de justice. Autonomie et sentiment de justice viennent enfin en retour nourrir le climat de confiance et le sentiment d'altérité en rendant concrète et réaliste la possibilité d'une différence dans l'égalité. Finalement, l'institution sûre transpose au niveau organisationnel les caractéristiques de l'humanité pratique, permettant aux individus et à l'organisation d'agir en vue d'une même visée éthique et de se renforcer mutuellement.

Conclusion partielle

Au terme de cette première description de la sécurité pratique, on pourrait se demander où est passée la raison pratique. Si elle n'apparaît pas directement en tant que telle, c'est du fait du constat réalisé dans le cadre de l'analyse des données, selon lequel chercher à détecter la raison pratique semble prématuré du fait de la forme actuelle des organisations, qui n'est pas favorable à sa mise en œuvre. La mise en

œuvre de la raison pratique en situation reste cependant bien l'objectif de la sécurité pratique, où on la retrouve d'ailleurs en filigrane. En effet à travers l'exigence d'attention et les étalons d'excellence mis au service de la préservation de la sécurité, on retrouve la causalité téléologique et la visée éthique caractéristiques de la raison pratique. De même en situation à gérer, le raisonnement à l'origine de la codécision peut être considéré comme un raisonnement complexe orienté vers une finalité pratique, et donc comme un raisonnement pratique.

La raison pratique est donc restée notre objet, que nous avons recherché au travers de ses conditions de possibilité et manifestations, c'est-à-dire les sentiments et comportements relevant de l'humanité pratique. En revanche à notre sens une perspective de recherche prometteuse reste ouverte, celle de l'établissement de typologies de désirs/motivations/motifs, qui pourraient être mis en perspective avec des facteurs organisationnels et / ou professionnels tels que la culture, la nature du travail, des relations managériales, etc. qui finalement, permettraient d'identifier les facteurs (structurels et situationnels) plus ou moins favorables et éventuellement de mettre au jour des idéaux-types de raison pratique. Une telle perspective exigerait cependant que des occurrences de raison pratique émergent en quantité suffisante pour saturer la grille d'analyse et donner jour à une typologie tant soit peu solide.

2. Implications de la sécurité pratique et de l'institution sûre pour le travail

Ayant décrit les modèles, par définition abstraits, de la sécurité pratique et de l'institution juste, on peut s'interroger sur ce que ces modèles induisent concrètement, par rapport aux pratiques professionnelles et organisationnelles aujourd'hui en vigueur. Nous ne nous aventurerons pas du côté de la conception d'outils et de processus concrets, ce qui exigerait une application à une organisation particulière et relèverait d'un travail opérationnel en-dehors du périmètre de la thèse. Nous pouvons cependant ouvrir des pistes de travail et diriger le regard vers ce qui nous apparaît comme les principaux champs de transformation pour les organisations qui souhaiteraient mettre en œuvre la sécurité pratique, ce à quoi nous allons consacrer les deux dernières sections (2 et 3) de la thèse. Ces pistes s'inspirent nécessairement de ce que nous connaissons, à savoir GrDF. Pour autant les éléments ci-dessous ne sauraient être considérés comme des recommandations destinées à GrDF, puisque comme nous

avons eu l'occasion de le souligner (cf. chapitre 3) les éléments que nous avons pu observer sont d'une portée limitée dans l'espace et dans le temps. Bien plus modestement, nous cherchons uniquement à esquisser des pistes de réflexion que les professionnels qui le souhaitent pourraient s'approprier. Cette deuxième section sera consacrée à la question du travail et du professionnalisme, dans leur dimension individuelle (2.1) et sociale (2.2).

2.1 Construire le professionnalisme visant la sécurité pratique autour de la notion d'ouvrage

On a beaucoup parlé jusqu'à maintenant d'autonomie des salariés dans leur travail, que nous avons considérée comme l'une des clés de l'action pratique. Mais dans un contexte de transformation des métiers sous l'impact de multiples facteurs (nouvelles technologies, nouvelles attentes des consommateurs, etc., cf. chapitre 3 pour l'exemple de GrDF), de quel travail parle-t-on ? Pour reprendre l'exemple de GrDF, peut-on considérer que le travail tel qu'il était réalisé dans les années 1970 par des salariés experts techniques en contact direct avec le gaz, lorsque le travail « bien fait » était le travail « rapporté fait à la fin de la journée » (cf. Blazsin, Guarnieri, Martin, 2013), est identique à celui réalisé aujourd'hui par des individus dont on attend avant tout qu'ils se plient à des directives orales et/ou écrites ? La réponse est évidemment non : que ce soit sur le plan du vécu individuel, de l'acquisition du savoir-faire, du rôle des médiations techniques dans la réalisation du travail ou encore des manières de l'organiser, le travail paraît radicalement différent. Mises en perspective avec les enjeux de préservation de la sécurité, ces transformations invitent à questionner la nature même du travail. Au cœur de ces transformations, la question du temps, qui se pose dans le cadre d'actions de préservation de la sécurité comme dans les parcours professionnels, cristallise de nombreux enjeux. Après avoir présenté ces enjeux au travers des notions de temps vécu et de durabilité (2.1.1) nous justifierons notre proposition d'utiliser la notion arendtienne d'œuvre pour mettre en place un rapport au travail propice à la sécurité pratique (2.1.2).

2.1.1 Réaliser un travail qui perdure dans le temps, enjeu central pour la préservation de la sécurité

La question du temps se pose de plusieurs manières lorsqu'elle est appliquée à la préservation de la sécurité en situation de travail. Elle conduit en effet à articuler l'immédiateté de la situation de travail – voire son urgence comme lorsqu'il s'agit de prendre en charge des situations à gérer – à la durabilité du travail réalisé, dont la pérennité dans le long terme constitue un enjeu de sécurité au moins aussi prégnant. A cette tension temps court – temps long s'ajoute celle qui unit temps vécu et temps « cosmologique »[105] (pour reprendre le terme ricœurien), c'est-à-dire le temps du monde, dans lequel se jouent les conséquences concrètes, matérielles des actions individuelles. A son tour, le temps vécu se subdivise entre la perception du temps dans une situation donnée (sentiment d'urgence, de tranquillité, etc.) et la projection de l'individu dans le temps, son inscription dans la durée, qui le conduit à se projeter dans un avenir plus ou moins lointain – ce qui conduit à retrouver la question de la durée.

Parmi ces différentes manières d'aborder le temps, deux ont été soulevées pour le moment dans la thèse. Il s'agit d'une part de la manière de percevoir le temps dans une situation donnée, mentionnée par les interviewés (cf. chapitre 3) et d'autre part de la projection/rétrospection de l'individu dans le temps[106], abordée de plusieurs manières lors de la présentation du cadre ricœurien : sous l'angle de l'identité narrative (chapitre 2, 1, 2), de la théorie de l'action sensée (chapitre 2, 1, 3) et enfin de l'intention et de l'initiative (chapitre 2, 3, 1). Dans les trois cas la question sous-jacente est celle de la durée de l'action, durée « réelle » au travers de ses conséquences dans le monde et durée symbolique au travers du sens qui lui est conféré postérieurement à sa réalisation. Concernant l'identité narrative, l'action sensée constitue un point parmi d'autres sur le fil d'une configuration narrative plus vaste qui permet à l'individu de maintenir à travers le temps la continuité de son identité. Lors de la présentation de l'action comme texte, on a vu que cette question du temps se trouve aux sources mêmes de la métaphore : de même que le texte, une fois réalisée l'action se détache de son auteur et se trouve « jetée » dans le monde où elle peut

[105] Temps « objectif », celui de l'univers.

[106] Projection dans l'avenir comme dans le cas du raisonnement pratique mais aussi rétrospection dans le passé, comme dans le cas de l'identité narrative.

avoir des conséquences non intentionnelles, aussi bien réelles que symboliques (nouvelle signification attribuée à l'action, éventuellement distincte de celle donnée par l'auteur). Enfin concernant l'initiative, elle constitue dans le sens le plus fort le début d'une nouvelle chaine d'événements dont la durée, imprévisible, est potentiellement infinie.

La question qui se pose est donc bien celle de la durée, du caractère durable de l'action au travers de ses conséquences pratiques et symboliques. Ce caractère durable est un fait, établi conceptuellement mais aussi désormais, dans le contexte de la préservation de la sécurité, empiriquement : on l'a vu lors de la présentation de GrDF, la préservation de la sécurité se joue à un double niveau, celui de la situation de travail immédiate et celui de l'état à long terme de l'ouvrage, qui doit être pérenne pour ne pas mettre en danger autrui. A notre sens c'est donc la durabilité qui constitue le noyau du professionnalisme relevant de la sécurité pratique : que le ressenti soit celui de l'urgence ou à l'inverse de la tranquillité, aussi bien en situation de travail que dans la manière dont l'individu se projette globalement dans sa vie professionnelle, il s'agit de faire en sorte que l'individu garde toujours en tête la perspective du temps long, la conscience de la manière dont ses actes s'inscriront (et éventuellement, se transformeront) dans la durée.

Les bénéfices d'une telle approche sont triples. D'une part, garder en tête une perspective de long terme permet de se distancer par rapport à la pression qui peut découler d'un sentiment d'urgence ; d'autre part, favoriser la capacité des individus à se projeter dans un parcours professionnel à long terme rend plus clairs les étapes et bénéfices d'une progression dans ce parcours et donc, favorise l'implication et la motivation ; enfin travailler en ayant en tête les conséquences à long terme de son travail rend plus sensible à la pérennité de ce qui a été réalisé, ce qui est favorable à la qualité et à la préservation de la sécurité. Utiliser la durée comme noyau central d'un champ professionnel renouvelé permettrait de construire le rapport au travail dans le registre de la sécurité pratique, au bénéfice d'une plus grande implication des salariés dans le travail et de la préservation de la sécurité.

2.1.2 Repenser le rapport au faire grâce à la notion d'ouvrage

Une manière de rendre central l'enjeu de perpétuation du travail dans la durée et ainsi de construire un professionnalisme allant dans le sens de la sécurité pratique est d'abandonner la notion de travail au profit de celle d'œuvre[107].

Nous appuyons notre propos sur l'analyse du travail développée par Hannah Arendt dans *La Condition de l'homme moderne* (1983 [1961]). En synthèse, la notion d'œuvre proposée par Arendt désigne le résultat d'une activité orientée vers une finalité, menée de bout en bout par un sujet ou un collectif. Dans son analyse, le travail réalisé par *l'homo laborans se* distingue de l'œuvre réalisée par l'*homo faber* justement par leurs objectifs respectifs, que sont la consommation immédiate pour le premier et l'usage durable pour le second : « l'*homo faber*, le fabricant d'outils, inventa les outils pour édifier un monde et non pas – non pas principalement du moins – pour aider le processus vital [propre de l'*homo laborans]* » (Arendt, op. cit., p.204). C'est bien la durabilité qui se trouve au cœur de l'essence et de la logique de l'ouvrage, justifiant sa mobilisation dans notre contexte.

Cependant ajoute Arendt, puisque l'*homo faber* pense uniquement en termes de moyens et de fins, donc d'instrumentalité, il ne réfléchit pas à la signification de ce qu'il fait : « l'*homo faber*, dans la mesure où il n'est que fabricateur et ne pense qu'en termes de fins et de moyens, termes dictés par son activité d'œuvre, est tout aussi incapable de comprendre un sens que l'*animal laborans* de comprendre une instrumentalité. Et comme les outils que l'*homo faber* emploie à édifier le monde deviennent pour l'*animal laborans* le monde lui-même, le sens de ce monde, qui est en fait inaccessible à l'*homo faber*, devient pour lui la paradoxale « fin en soi ». » (Arendt, ibid., p.208). Mais si la vision de l'acte professionnel comme œuvre empêche l'accès au principe même de la signification, comment l'utiliser pour fonder une nouvelle approche du professionnalisme qui soit compatible avec notre perspective d'une action traduisant l'humanité pratique, dont l'une des premières caractéristiques est précisément d'être dotée de sens ?

[107] N.B : dans la description de la sécurité pratique / institution sûre nous utiliserons généralement « ouvrage » plutôt qu'œuvre. Les deux termes sont proches, ouvrage désignant une actualisation particulière, concrète, d'une œuvre, qui est un terme plus général mais aussi plus connoté.

Selon Arendt, « La seule manière de sortir du dilemme du non-sens en toute philosophie strictement utilitariste est de tourner le dos au monde objectif des choses d'usage pour revenir à la subjectivité de l'usage lui-même. C'est seulement en un monde purement anthropocentrique, où l'usager, c'est-à-dire l'homme, devient la fin dernière mettant un terme à la chaîne des moyens et des fins, que l'utilité en tant que telle s'élève à la dignité du sens » (ibid.). Cette posture est bien conforme avec notre perspective sur la sécurité pratique et l'institution sûre, qui reposent précisément sur un « anthropocentrisme », sur la volonté de replacer l'homme au centre des organisations, de s'appuyer sur eux pour préserver la sécurité, et d'en faire la visée même de la sécurité pratique au travers du principe supérieur de sollicitude.

Rappeler explicitement la dimension instrumentale de l'ouvrage et le fait qu'il ne s'agit pas d'une fin en soi semble particulièrement utile dans un contexte de perte de sens du travail, où le respect des règles finit parfois par constituer une fin en soi, une tendance que l'on peut voir se dessiner dans l'affirmation de la sécurité comme principe suprême sans que ce principe majeur soit discuté et donc effectivement approprié comme doté de sens (cf. chapitre 3, 2, 3). Bien qu'il n'ait pas analysé le travail, Ricœur commente la distinction opérée par Arendt dans *Soi-même comme un autre* : selon lui, dans la perspective d'Arendt « Alors que le travail s'extériorise entièrement dans la chose fabriquée, et que l'œuvre change la culture en s'incarnant dans des documents, des monuments, des institutions, dans l'espace d'apparition ouvert par la politique, l'action est cet aspect du faire humain qui appelle récit » (Ricœur, 1990, p.76). La distinction arendtienne entre travail, œuvre et action offre donc bien le maillon qu'il nous manquait pour qualifier la dimension spécifiquement professionnelle de l'action pratique, et construire le lien entre le niveau micro de l'action orientée vers une visée éthique jouant un rôle dans l'identité individuelle, et le niveau macro de l'institution sûre : si, analytiquement, le travail et l'œuvre comme résultats se distinguent de l'action comme processus, rien n'interdit a priori de penser une action orientée vers une finalité professionnelle qui résulterait dans une œuvre. Cela implique simplement de ne plus considérer l'environnement professionnel comme strictement orienté vers la fabrication d'objets mais plus largement, comme une communauté humaine orientée vers une finalité particulière, professionnelle. Dans cette perspective, on peut considérer l'action relevant de la sécurité pratique mise en œuvre dans le contexte de l'institution sûre comme une action (au sens fort) engagée

dans la fabrication d'une œuvre durable dans le temps (par exemple, l'exploitation d'un réseau de distribution de gaz pérenne à long terme) et orientée vers une visée éthique (la préservation de la sécurité d'autrui).

Selon Arendt, « L'œuvre factuelle de fabrication s'exécute sous la conduite d'un modèle conformément auquel l'objet est construit. Ce modèle peut être une image que contemplent les yeux de l'esprit ou un plan dans lequel une œuvre a déjà fourni à l'image un essai de matérialisation. Dans les deux cas, ce qui guide l'œuvre de fabrication est extérieur au fabricateur et précède le processus factuel de l'œuvre » (ibid.., p.192). Pour reprendre l'exemple de GrDF, dans une telle approche les salariés s'emploieraient à « fabriquer » le réseau de distribution de gaz (« fabrication » étant à prendre au sens large comme l'ensemble des actes permettant l'usage du réseau, y compris par exemple les actes de maintenance) en suivant le modèle de la sécurité pratique. Ce projet de fabrication serait mis en œuvre grâce à différents actes professionnels (actes de maintenance, actes techniques lors des travaux, etc.), qui pourraient être organisés en « gammes », chaque gamme correspondant à une fonction : le salarié de terrain mettrait en œuvre une gamme particulière, le chef d'exploitation en utiliserait une autre mais qui toutes, contribueraient à fabriquer le réseau de distribution de gaz comme un ouvrage mis à la disposition d'usagers pouvant l'utiliser en toute sécurité. L'ouvrage fabriqué par chacun individuellement contribue donc à l'élaboration d'un ouvrage collectif qui reflète les propriétés communes à chacune des parties, au premier rang desquelles la visée éthique de préservation de la sécurité.

Pour résumer, en nous appuyant sur la distinction d'Arendt entre travail et œuvre, on peut proposer de fonder le professionnalisme propre à la sécurité pratique autour de la notion non plus de travail, mais d'ouvrage[108]. Outre le bénéfice d'intégrer le caractère durable de ce qui a été accompli, indispensable à la préservation de la sécurité, cette approche par l'ouvrage renforce la possibilité pour le salarié de s'approprier son travail, en insistant sur le résultat fini (de l'ouvrage) plutôt que sur le processus d'élaboration (du travail), dont on peut penser qu'il induit des bénéfices en termes de fierté (face au travail accompli) et d'implication (pour que le travail soit effectivement accompli). De plus une telle approche comporte le bénéfice de permettre d'afficher

[108] Même si Arendt parle d'œuvre nous préférons utiliser « ouvrage », qui nous semble remplir la même fonction tout en perdant la connotation artistique qui pourrait prêter à confusion.

clairement les « gammes » d'actes et étalons d'excellence d'une fonction particulière, sans pour autant conduire à une différenciation clivante telle qu'on peut la trouver par exemple dans les logiques de métier, dont la dimension identitaire (cf. par exemple Osty, 2003) comporte des atouts mais aussi des risques potentiels pour la cohésion entre métiers au sein d'une même organisation. Cette question de relations entre différents groupes professionnels au sein d'un collectif interroge la dimension sociale du travail, joue d'ailleurs un rôle clé dans la transformation d'organisations qui souhaiteraient s'approcher du modèle de l'institution sûre.

2.2 Spécialiser plutôt que diviser le travail pour permettre la coopération entre les membres de l'institution sûre

Dans la perspective de la sécurité pratique inspirée des travaux de Ricœur, la réalisation par les individus d'actions orientées vers la préservation de la sécurité contribue à l'estime de soi. Il ne s'agit cependant pas d'une démarche strictement individuelle : ce sont les membres d'une communauté assemblée au sein de l'institution sûre qui agissent, dont les actions sont orientées socialement. De fait, le travail – ou l'ouvrage – est un objet de nature sociale, dans le sens où il survient au sein d'une communauté et fait l'objet de représentations, valeurs, etc. qui influencent les pratiques. Qui plus est dans le cadre des organisations qui nous intéressent les contributions individuelles viennent nourrir un projet collectif, par exemple l'exploitation du réseau de distribution de gaz dans le cas de GrDF. Il semble donc naturel que la perspective de la sécurité pratique et de l'institution sûre induisent des effets non seulement sur le rapport individuel au travail mais aussi sur sa dimension sociale. Après nous être penchés sur la question de l'organisation du travail et de son impact sur la coopération entre les individus (2.2.1) nous tenterons d'esquisser les contours que pourraient prendre des relations managériales inscrites dans cette dynamique (2.2.2).

2.2.1 Mettre en place des spécialisations plutôt qu'une division du travail

Selon Hannah Arendt, l'organisation du travail joue un rôle déterminant dans la capacité individuelle à fabriquer des ouvrages, mais aussi dans la capacité collective à coopérer : « La spécialisation de l'œuvre et la division du travail n'ont en commun

que le principe général d'organisation qui lui-même n'est lié ni à l'œuvre ni au travail, mais doit son origine à la sphère strictement politique de la vie, au fait que les hommes sont capables d'agir, et d'agir ensemble de façon concertée. (…) Mais tandis que la spécialisation est essentiellement guidée par le produit fini, dont la nature est d'exiger des compétences diverses qu'il faut rassembler et organiser, la division du travail, au contraire, présuppose l'équivalence qualitative de toutes les activités pour lesquelles on ne demande aucune compétence spéciale, et ces activités n'ont en soi aucune finalité : elles ne représentent que des sommes de forces de travail que l'on additionne de manière purement quantitative. La division du travail se fonde sur le fait que deux hommes peuvent mettre en commun leur force de travail et « se conduire l'un envers l'autre comme s'ils étaient un ». » (Arendt, 1983 [1961], p.172). C'est donc la spécialisation qui permet de doter de sens l'acte professionnel.

La spécialisation offre aux individus une opportunité de construire un savoir-faire approfondi dans un domaine particulier. Pour les organisations elle constitue une source de réassurance sur la qualité du travail réalisé autant qu'un principe d'organisation. Aussi simple qu'une telle affirmation puisse paraître, la spécialisation exige avant tout qu'il y ait effectivement un savoir-faire à maîtriser. Cela implique à son tour que les contours du domaine – objet du savoir-faire aient été délimités, que les compétences nécessaires aient été identifiées et qu'un parcours de progrès ait été élaboré, menant du plus simple au plus sophistiqué pour qu'enfin l'ensemble puisse être reflété dans des parcours professionnels clairs et explicites, dont les individus puissent avoir connaissance pour éventuellement s'y investir. Comprise en ce sens la spécialisation constitue donc un levier d'implication pour les salariés dans leur parcours professionnel. Cela rejoint ce qui a été dit dans les chapitres 2 et 3 sur l'importance de la distribution des rôles pour l'institution sûre. Enfin le processus de spécialisation devrait s'accompagner d'un gain progressif d'autonomie, le salarié sachant de mieux en mieux « ce qu'il fait ». Il contribuerait à redonner du sens (signification et direction) à des actes professionnels de nouveau intégrés dans une dynamique de progrès et permettrait ainsi de compenser le phénomène de « déprofessionnalisation ». Définie comme « perte d'autonomie dans l'exercice d'une profession, d'un assujettissement aux règles de contrôle (…), perte d'autorité de (cet) acteur dans son rapport au travail et aux autres » (Demailly, de la Broise, 2009), la

déprofessionnalisation constitue en effet un défi majeur pour les organisations contemporaines qui conduisent leur activité grâce à des dispositifs hétéronomes.

De plus la spécialisation conduit à clarifier les périmètres d'activité et la place que chacun occupe dans l'ensemble contribue à établir « l'égalité dans la différence » et donc, au sentiment d'altérité. En effet, en offrant à chacun la même possibilité de se saisir d'un rôle et d'occuper une place également nécessaire à la fabrication de l'ouvrage collectif, la spécialisation maintient bien la différence fonctionnelle nécessaire à l'altérité tout en plaçant les membres de l'institution sûre sur un pied d'égalité, puisqu'elle leur offre la possibilité d'occuper potentiellement n'importe quelle place, selon des conditions clairement établies et connues de tous (maîtrise de certaines compétences, expériences particulières, etc.). Elle favorise également l'estime de soi, en permettant à chacun de se perfectionner jusqu'à atteindre les étalons d'excellence dans la fabrication d'un ouvrage particulier plutôt que de remplir une fonction de manière interchangeable, ce qui revient à réduire l'individu à sa force de travailler et donc à le nier dans sa particularité. Là encore cela résonne avec le propos ricœurien sur l'importance du moteur interne (désirs, motivations, motifs) dans l'action pratique et sur l'importance de la configuration narrative, nécessairement personnelle, dans l'estime de soi : c'est lorsqu'il peut remplir sa nature humaine, ce qui passe par l'expression de sa personnalité propre, que l'individu peut effectivement viser la vie bonne. La question qui se pose alors est celle des enjeux humains et organisationnels d'une telle spécialisation. Ils sont principalement de deux sortes et renvoient d'une part à la formation, d'autre part à la coopération.

Concernant la formation, elle constitue la condition même de possibilité de la spécialisation, qui repose sur un processus d'apprentissage progressif d'un savoir-faire. Cela induit d'avoir établi le parcours de spécialisation en question, le point duquel il part (« être débutant » peut désigner des niveaux de connaissance très divers), celui auquel il arrive (la maîtrise de l'ensemble des étalons d'excellence, qui ont dû eux-mêmes faire l'objet d'une explicitation), les étapes entre les deux et les moyens de franchir ces étapes. La spécialisation implique donc d'abord de concevoir des parcours professionnels et les moyens de cheminer au long de ces parcours. Cette exigence de formalisation implique que les organisations réfléchissent aux spécialités dont elles ont besoin pour conduire leurs activités, et correspond bien ainsi à l'esprit de la philosophie pratique ricœurienne : elles sont conduites à adopter une pratique

réflexive sur leurs propres activités et besoins, et s'inscrivent par la même occasion dans une démarche téléologique. En effet en mettant en place les spécialisations pour faire face aux défis de demain, elles construisent les conditions permettant d'y faire face effectivement. Enfin, mettre en place un processus de spécialisation implique de s'interroger sur l'un des enjeux identifiés comme centraux pour la préservation de la sécurité par les *Safety sciences*, celui de l'apprentissage individuel et organisationnel (cf. chapitre 1). La spécialisation constitue une modalité particulière d'apprentissage et à ce titre elle offre non seulement un principe de structuration de l'activité et d'animation des collectifs, mais aussi un cadre possible pour construire les démarches d'apprentissage au sein des organisations – finalement une modalité complète de professionnalisation, qui nous paraît conforme à l'esprit et à la dynamique de la philosophie pratique.

Concernant la coopération, elle implique de repenser les relations entre les groupes et particulièrement entre groupes hiérarchiques, un aspect déjà soulevé dans nos résultats, au travers notamment de l'invitation à une co-construction des situations de travail dans lesquelles l'égalité entre individus serait maintenue, sans pour autant nier les différences fonctionnelles et hiérarchiques (cf. chapitre 3, 3). C'est à cette question de la coopération que nous allons consacrer la prochaine sous-section.

2.2.2 Coopérer plutôt que contrôler

Principe contraire à la spécialisation, la division du travail est également selon Arendt un obstacle à la collaboration des individus – ou pour reprendre le terme qu'elle utilise, à la « coopération » : « Cette « unité » est exactement le contraire de la coopération, elle renvoie à l'unité de l'espèce par rapport à laquelle tous les membres un à un sont identiques et interchangeables » (Arendt, ibid., p.172). Christophe Dejours va dans le même sens lorsqu'il écrit que « L'organisation du travail définit la division des tâches entre les opérateurs, leur répartition, c'est-à-dire qu'elle procède avant tout dans le sens de l'analyse et non dans la synthèse du travail » (Dejours, 1993).

A l'inverse la coopération ne renvoie pas à une forme d'unité entre les individus ni à l'accolement d'éléments distincts, mais bien à l'élaboration d'un projet commun par des personnes ou entités distinctes qui choisissent d'œuvrer dans le même sens :

comme l'écrit Dejours, « La coopération ce sont les liens que construisent entre eux des agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune (…) La notion de construction implique que la coopération passe par l'*initiative* des agents. (…) La notion de construction souligne que la forme des liens de coopération n'est pas donnée de l'extérieur, mais qu'elle dépend de la manière dont ils sont élaborés par les agents dans l'interaction et du *contexte* subjectif, social et matériel du travail » (Dejours, 1993). En mobilisant les notions d'« œuvre commune » et d'« initiative », la définition de la coopération proposée par Dejours synthétise une partie des enseignements pour notre objet des travaux de Ricœur et d'Arendt. Cette définition renforce l'exigence de conférer un sens au travail-comme-œuvre, sens qui doit être saisi et approprié par les individus pour qu'ils prennent l'initiative de coopérer, et qui doit en outre être partagé par les membres du collectif afin que tous œuvrent dans la même direction.

En revanche contrairement à ce que propose Dejours, pour qui la coopération désigne le mode de relation qui unit horizontalement des collègues de même niveau hiérarchique (ibid.), il nous semble qu'elle peut fonder l'ensemble des relations de travail y compris « verticales », ou managériales. Dans la perspective de la sécurité pratique et de l'institution juste en effet l'organisation pose bien un cadre au travail (vertu reconnue par Dejours à la division du travail) en différenciant les rôles, construits et distribués de manière juste ; ces rôles correspondent effectivement aux missions prises en charge par chacun, qui peuvent alors véritablement coopérer et non plus seulement travailler côte à côté : le sentiment de justice face à la distribution des rôles exige en effet que chacun comprenne et estime légitime leur découpage, ce qui implique que chacun dispose de visibilité sur ce qui est découpé (l'ouvrage à fabriquer) et sur la manière dont il/elle y contribue. Structurer les organisations autour de la sécurité pratique, donc autour d'une visée de vie bonne que chacun s'approprie pour conférer du sens à ses actions quotidiennes, se répercute du niveau individuel (où l'action est mieux adaptée aux situations et toujours orientée vers la sécurité) vers le niveau collectif, où l'action est davantage sensée grâce à la coopération entre tous les membres de l'institution œuvrant dans le même sens.

C'est en cela que la coopération, modalité d'action collective de l'institution sûre, peut être considérée comme pouvoir-en-commun : opposée à la notion de domination, la coopération comme pouvoir-en-commun rappelle que l'ouvrage collectif de la sécurité pratique se situe non pas dans un lieu figé tel que l'organisation au sens classique,

mais bien dans les liens qui unissent les individus prenant l'initiative de réaliser des actions sensées, visant un objectif éthique. Elle correspond ainsi à la vision d'une organisation souple, dont l'efficacité (et la sûreté) se construit sur les relations unissant ses membres qui sont les dépositaires du sens de l'action et de sa visée éthique, donc de la « rigidité » de l'impératif de préservation de la sécurité. La sécurité pratique constitue bien dans cette perspective une résolution de la tension souplesse-rigidité centrale pour les études de fiabilité, grâce au renversement de ses pôles : il ne s'agit plus de rendre les individus ou les groupes locaux souples dans le cadre d'une institution rigide mais au contraire, de construire des organisations souples, dont la souplesse fournit aux individus les moyens et marges de manœuvre nécessaires à la poursuite d'un objectif rigide par sa constance et son caractère impératif, la préservation de la sécurité. Dans une telle perspective, c'est bien le pouvoir individuel de viser la vie bonne qui, mis en commun et au service de l'institution sûre, autorise la préservation de la sécurité par les collectifs organisationnels.

Cependant comme le souligne Norbert Alter la coopération n'est pas quelque chose qui se décrète, mais repose au contraire sur des échanges symboliques volontaires entre individus : « la coopération repose sur les biens propres des opérateurs – savoirs, représentations, émotions, alliances – et l'entreprise ne peut se les aliéner. (…) on donne « aux autres » autant qu'« à l'autre ». Autant qu'à l'autre opérateur, on donne au projet, à la compétence collective, au métier, à l'entreprise, à tous ceux qui permettent de donner sens et efficacité au travail » (Alter, 2009, p.7). Pour Alter, la coopération repose sur les dons que les collaborateurs s'offrent les uns aux autres, et cette démarche constitue un don offert à l'organisation. On retrouve les notions d'initiative et de caractère volontaire de l'action, qui par essence ne peuvent être déclenchées par une sollicitation – ni moins encore par un ordre – formulé(e) par les organisations, qui doivent donc se reposer sur leurs membres, leur faire *confiance*. Or la confiance semble complètement absente des organisations contemporaines, comme en attestent les dispositifs de contrôle de l'action individuelle et collective mis en place pour conduire l'activité (cf. chapitre 1). C'est d'ailleurs bien le propos d'Alter qui écrit que les entreprises « interdisent finalement de donner, au profit d'échanges équilibrés et prévisibles » (ibid.). Inspiré chez Alter de la théorie du don, le propos correspond exactement à celui que nous cherchons à construire sur la sécurité pratique

et l'institution juste puisque précisément, nous cherchons à faire la preuve que miser sur les ressources des individus est bien plus favorable à la préservation de la sécurité que s'en méfier et chercher à les contrôler.

C'est pourquoi nous allons consacrer la dernière section de ce quatrième chapitre à ce qui nous apparaît comme les deux enjeux principaux pour les organisations qui chercheraient à se construire comme des institutions justes et à dépasser les limites imposées par le paradigme positiviste. Il s'agit d'une part de la confiance, consubstantielle à l'initiative individuelle, et d'autre part de l'acceptation de la différence (voire du conflit), indispensable à l'altérité et à la discussion.

Conclusion partielle

Compte tenu de la distinction qu'opère Hannah Arendt entre travail, œuvre et action, assembler action pratique et fabrication d'une œuvre constitue-t-il une contradiction dans les termes, voire une atteinte à la pensée de la philosophe ? Il nous semble que la nature fondamentalement politique – terme que nous utilisons bien dans le sens que lui donne Hannah Arendt de « mise en relation » (Arendt, 1995) – de la sécurité pratique et de l'institution sûre nous y autorise, et même qu'elle y invite.

Tout l'enjeu de notre démonstration consiste en effet à montrer que pour préserver la sécurité, les organisations auraient tout intérêt à prendre la forme de l'institution juste, c'est-à-dire de groupements humains mis en place par et pour des individus qu'elles uniraient dans la poursuite d'un objectif commun, la conduite de leur activité orientée vers la visée éthique de préservation de la sécurité. Dès lors si les actions mises en œuvre par leurs membres peuvent être qualifiées de travail dans le sens usuel du terme, si même la notion d'ouvrage s'inscrit dans une logique instrumentale, tout l'enjeu de la sécurité pratique et de l'institution sûre est bien de faire prédominer la nature politique, relationnelle, de l'action individuelle visant à préserver la sécurité, action qui constitue fondamentalement une mise en relation d'individus entre eux en mobilisant le sentiment de sollicitude à l'égard d'autrui. Réaliser une action relevant de la sécurité pratique dans le cadre d'une institution sûre, c'est bien placer au-dessus de tout le « souci de l'existence qui concerne tout le monde, sans lequel précisément la vie commune ne serait pas possible » (Arendt, 1995, p.73). C'est donc réaliser un acte éminemment politique, quel que soit le contexte de sa réalisation. Finalement,

fabriquer l'ouvrage collectif de préservation de la sécurité revient à travailler à la perpétuation du monde humain en visant toujours avant tout la préservation de l'humain, donc à contribuer à un projet politique. Si l'on accepte cela la coopération s'impose comme une conséquence naturelle, puisqu'elle vise par essence à la réalisation d'une œuvre, ou d'un ouvrage, commun.

La combinaison des travaux d'Arendt à ceux de Ricœur permet donc d'esquisser des pistes d'action concrètes pour construire des institutions sûres et ainsi fonder la préservation de la sécurité sur la sécurité pratique. Cela implique cependant que les organisations dépassent deux grands obstacles et acceptent, d'une part, de remplacer le contrôle par la confiance, d'autre part, de tolérer les expressions, éventuellement contradictoires, de points de vue, nécessaires au dialogue et au processus de délibération. Etablir un mode de fonctionnement fondé sur la confiance et autorisant l'échange contradictoire entraîne des conséquences sur le plan du fonctionnement collectif au sein de l'organisation, détermine les modalités relationnelles des individus et groupes entre eux – donc finalement, constitue une modalité possible de régulation sociale.

3. Le couple confiance – discussion au cœur du mécanisme de régulation sociale propre à l'institution sûre

Dans cette dernière section, nous déplaçons le regard depuis le niveau individuel de l'action vers le niveau macro des conditions organisationnelles qui l'autorisent. Déjà évoqué dans le 1, 2. du présent chapitre, nous allons chercher à l'approfondir en nous interrogeant sur les enjeux, pour le fonctionnement des organisations, de la mise en place d'institutions sûres favorables à la sécurité pratique. Notre démarche reflète en partie celle de Weick lorsqu'il construit le concept de mindfulness (cf. chapitre 1) : comme lui, notre objectif est de travailler non plus seulement sur les mécanismes organisationnels, mais bien sur « l'esprit » de l'institution juste, d'une manière qu'on pourra sans doute elle aussi qualifier d'hypostasie. En effet, confiance et discussion constituent bien d'abord des sentiments et comportements humains. Et c'est sans doute une dernière étape naturelle pour notre parcours, après avoir décrit ce qui, dans l'humain, vaut la peine d'être mis en valeur et au service de la préservation de la sécurité, que de chercher à humaniser les organisations elles-mêmes. Cette démarche

implique de s'interroger sur la manière dont les collectifs fonctionnent et interagissent au sein d'une institution sûre, pour coopérer et conduire l'activité tout en préservant la sécurité ; cela revient à poser la question du mécanisme de régulation sociale propre à l'institution sûre[109]. Un tel mécanisme de régulation sociale pourrait selon nous s'appuyer sur deux piliers, la confiance (3.1) et la discussion (3.2).

3.1 La confiance, un autre mécanisme possible de régulation sociale

Pour analyser la confiance dans sa dimension sociale nous nous appuyons essentiellement sur les travaux du sociologue allemand contemporain Niklas Luhmann, qui a consacré un ouvrage à la confiance comme « mécanisme de réduction de la complexité sociale » (2006). Les travaux de Luhmann sur la confiance sont intéressants pour notre objet en raison non seulement de leur sujet, mais aussi de leur postulat, selon lequel la complexité du monde est telle qu'elle doit nécessairement être réduite par l'homme s'il veut éviter d'être paralysé par cette complexité et parvenir à agir. Or la confiance constitue précisément un « mécanisme de réduction de la complexité ». Ce mécanisme repose cependant sur un pari risqué, puisque rien ne garantit que le bénéficiaire se montrera à la hauteur de la confiance qui lui a été accordée. Mais alors, l'institution sûre fondée sur la confiance comme mécanisme de régulation sociale serait-elle alors une institution tolérante au risque ? De fait la confiance se construit sur une incertitude fondamentale relative à l'action humaine, celle précisément que les dispositifs de contrôle traditionnels cherchent à réduire. Quel serait l'intérêt de chercher à procéder autrement, et l'institution sûre pourrait-elle, mieux que les organisations contemporaines, tolérer une telle incertitude ? Après avoir tenté de décrire succinctement la perspective de Luhmann sur la confiance (3.1.1) nous la ferons discuter avec l'institution sûre et ses enjeux en matière de préservation de la sécurité (3.1.2).

[109] Pour rappel, la régulation sociale peut être définir comme ce qui explique « la manière dont les individus réagissent à ces contraintes, interprètent la situation, inventent des cadres cognitifs pour trouver le sens de l'action, se mobilisent et s'affrontent sur des jugements à propos de l'efficacité de tel ou tel mode d'organisation » (Terssac (de), 2003, p.15). Cf. chapitre 1, I,2.2.

3.1.1 La confiance, un mécanisme de réduction de la complexité du monde

Le postulat de Luhmann est le suivant : « Pour tous les genres de systèmes réels qui existent dans le monde, qu'il s'agisse d'unités physiques ou biologiques, pour les pierres, les plantes ou les bêtes, le monde est trop complexe : il contient plus de possibilités que ce à quoi le système peut réagir tout en se conservant. (…) Mais l'homme est le seul à prendre conscience de la complexité du monde et, partant, du caractère sélectif de son environnement et à en faire le problème de base de son auto-conservation » (Luhmann, 2006, p.5). Ce constat d'une complexité dépassant les capacités de traitement de l'entité devant y faire face s'étend désormais aux organisations et se trouve au fondement de courants tels que le resilience engineering et la mindfulness. L'enjeu est alors de déterminer et de mettre en place des mécanismes de réduction de cette complexité. Pour Luhmann, la confiance constitue un tel mécanisme. La question est alors de savoir si la confiance peut également être utilisée par les organisations pour faire face à la complexité et conduire leur activité. Avant de chercher à répondre, il convient de saisir ce que veut dire Luhmann lorsqu'il parle de la confiance comme mécanisme de réduction de la complexité.

Son point de départ établit d'emblée un lien avec la préservation de la sécurité, puisqu'il part du principe que la relation de confiance repose sur une « relation problématique au temps. Celui qui fait confiance anticipe l'avenir. Il agit comme s'il était certain de l'avenir » (ibid., p.9). On a vu que l'une des grandes vertus du raisonnement pratique repose précisément sur le fait qu'il est projeté vers l'avenir, à l'origine de sa dimension téléologique, et que la raison pratique est soutenue par l'identité narrative, dont la fonction majeure est de maintenir la continuité dans le temps d'une identité fondée sur la diversité des expériences (cf. chapitre 2). Pour Ricœur, la promesse constitue dans le champ de l'action la meilleure garantie sur son comportement à venir qu'une personne puisse apporter. Cependant, une telle promesse n'a de valeur que si son destinataire a confiance dans la personne qui formule la promesse, dans sa capacité à se montrer fidèle à lui-même. Ricœur abordant la question principalement du côté de celui qui tient la promesse, dont l'enjeu est se montrer fidèle à lui-même, on peut s'interroger sur ce qui suscite la confiance du destinataire en l'absence de garantie sur l'avenir autre que la parole donnée. Pour Luhmann cette question de garantie sur l'avenir naît de la complexité du monde, qui s'accroît au fur et à mesure que l'on se projette plus loin dans le temps : « Le

problème de la confiance réside notamment dans le fait que l'avenir contient un nombre beaucoup plus élevé de possibilités que celles qui peuvent être actualisées dans le présent et qui, de ce fait, peuvent être transférées dans le passé » (ibid., p.13). Cela implique que la confiance ne peut pas complètement reposer sur l'expérience passée, mais contient toujours un élément d'incertitude sur l'avenir.

Luhmann poursuit, « Et pourtant l'humain doit vivre dans le présent avec un avenir toujours hypercomplexe. Il doit donc constamment découper son futur à l'aune de son présent, c'est-à-dire réduire la complexité » (ibid.). La confiance fonctionne donc de manière inverse à ce que propose le paradigme positiviste, dans lequel l'expérience passée et les données observables jouent un rôle central dans les prises de décision (cf. chapitre 1), ce qui peut contribuer à expliquer sa relative absence des organisations contemporaines. Or la confiance apparaît d'autant plus nécessaire que les organisations s'imprègnent davantage du paradigme et se technicisent : « Il ne faut pas s'attendre à ce que le progrès de la civilisation technoscientifique puisse permettre un contrôle des événements et remplacer la confiance en tant que mécanisme social par une maîtrise des choses qui la rendrait superflue. On devra plutôt prendre en compte le fait qu'il faudra de plus en plus faire appel à la confiance afin que l'on puisse supporter la complexité de l'avenir engendrée par la technique » (ibid., p.17).

De plus au fur et à mesure que le présent évolue au fil des actions qui le modifient peu à peu (le processus rappelle l'enactment) et que les avenirs possibles se multiplient, l'anticipation de l'avenir se complexifie et rend de moins en moins envisageable une quelconque certitude. « C'est la raison pour laquelle avec l'accroissement de la complexité s'accroît également le besoin d'une réassurance par rapport au présent, le besoin de confiance par exemple » (ibid., p.14). Il s'agit ainsi d'un mécanisme cognitif, de gestion de l'incertitude, la confiance renforçant « la tolérance à l'égard de la polysémie » (ibid., p.17), qui prend le relai lorsque « la maîtrise instrumentale des événements » ne peut être assurée, donc précisément dans les nombreuses situations d'incertitude que connaissent les organisations. Ainsi la confiance n'entre-t-elle en jeu que « lorsque l'attente confiante est déterminante dans une décision (…) La confiance se rapporte donc toujours à une alternative cruciale dans laquelle le dommage lié au bris de confiance serait plus grand que l'avantage à retirer du respect de la confiance. Celui qui fait confiance prend donc conscience, eu égard à la possibilité d'un

dommage extrême, de la sélectivité de l'agir d'autrui et se positionne par rapport à celle-ci. (…) La confiance réfléchit la contingence » (ibid., p.26).

Ce rapport à la contingence la rend particulièrement utile pour la préservation de la sécurité, dont on a vu qu'elle est particulièrement mise en cause par la complexité du monde qui entraîne la multiplication de situations imprévues, dans lesquelles une décision *ad hoc* doit être prise, exigeant que l'individu en situation de prendre la décision bénéficie de la confiance de l'organisation. La confiance apparaît alors utile à un premier niveau, celui individuel de la gestion de situations d'incertitudes, incertitudes liées au monde en général et au comportement d'autrui en particulier. Elle peut être considérée comme un préalable à la mise en œuvre de la raison pratique, qui lui est nécessaire pour éviter le blocage de l'action qui pourrait naître d'une surcharge cognitive : confiance en sa propre capacité à gérer la situation, confiance dans le fait que l'organisation soutiendra l'individu dans son action.

C'est là qu'intervient le niveau organisationnel de la confiance : quel est le bénéfice pour l'institution sûre de préférer la confiance au contrôle ? Pourquoi ferait-elle un choix qui en première approche semble l'exposer davantage à l'incertitude et donc compliquer encore la préservation de la sécurité ?

3.1.2 La confiance, mécanisme de régulation privilégié de l'institution sûre

Le bénéfice principal de la confiance pour la décision repose sur le fait qu'elle déclenche « un élan vers l'*indifférence* : en effet, par le biais de la confiance, on exclut de la prise en compte certaines possibilités de développement. On neutralise certains dangers qui ne peuvent être éliminés, mais qui ne doivent pas pour autant perturber l'action » (ibid., p.27).

Ce point se trouve au cœur d'une argumentation en faveur de la confiance comme mécanisme de régulation sociale, où l'on considère l'action individuelle menée par un salarié dans le cadre de son travail comme une action coopérative (la coopération unissant le salarié à son organisation) : pourquoi considérer l'action individuelle au travers des sources de danger qu'elle comporte, l'encadrer de manière à prévenir les risques d'erreur voire de malveillance, puisque ce sont contre ces dangers supposés que les dispositifs de contrôle visent à protéger l'organisation ? Il semble bien en effet que les dispositifs de contrôle visent à réduire autant que possible l'incertitude

inhérente aux comportements individuels, en les encadrant et en les normalisant autant que possible, donc à éliminer des dangers susceptibles de perturber l'action – soit au niveau de l'organisation, la conduite de son activité.

Cependant compte tenu de la complexité du monde et de l'incertitude qui en découle, il semble illusoire de chercher à neutraliser l'intégralité des dangers susceptibles de survenir dans le cadre de la conduite de leur activité par les organisations. Outre le caractère chimérique d'un tel projet, on a vu dans le chapitre 1 les effets contre-productifs des dispositifs de contrôle traditionnels. Il semble donc pertinent de chercher un autre dispositif de réduction de l'incertitude et donc éventuellement, de recourir à la confiance. Cela va d'ailleurs dans le sens de la théorie de Luhmann, selon laquelle « Malgré tous les efforts consacrés à l'organisation et à la planification rationnelle, ce ne sont pas toutes les actions qui peuvent être guidées avec certitude par une prévision de leurs effets. Il reste des incertitudes à absorber et il doit exister pour cela des rôles auxquels cette tâche est dévolue. De tels rôles (…) ne sont pas contrôlés au moyen de standards, mais plutôt selon leurs résultats, précisément parce qu'on ne peut connaître d'avance, d'une manière suffisamment précise, l'action adéquate à poser. Le succès ou l'échec ne se révèle qu'une fois l'action accomplie » (ibid., p.27).

C'est exactement la situation dans laquelle se trouve non seulement la direction générale des organisations industrielles, mais aussi une bonne partie de leurs salariés qui, à tous les niveaux hiérarchiques, doivent faire face à des situations d'incertitude et concevoir des solutions *ad hoc*, dont seul le résultat permet d'évaluer la pertinence. C'est alors bien la confiance qui leur est accordée dans la possibilité de concevoir ces solutions qui les conduit à agir. On retrouve là l'enjeu central de l'initiative pour l'action de préservation de la sécurité, qui n'est possible que dans la mesure où le salarié se sent suffisamment en confiance pour agir ; il devient donc crucial pour la préservation de la sécurité que l'organisation à laquelle il appartient institue cette confiance : « l'un a confiance, de manière anticipatoire, dans le fait que l'autre maîtrisera avec succès des situations ambiguës et l'autre, par cette confiance qui lui est accordée, a effectivement plus de chances de réussir » (ibid., p.28). En faisant confiance, l'institution sûre se place à son tour dans un mode de causalité non plus linéaire, mais téléologique, essentielle à l'action pratique qu'elle peut ainsi favoriser.

De même que les dispositions individuelles jouent un rôle dans l'action pratique, l'institution sûre elle-même doit donc être disposée à la confiance. Pour Luhmann, une telle disposition s'acquiert en développant des capacités de résolution de problèmes, « de telle manière que le système puisse demeurer indifférent, à l'intérieur de certaines limites, à l'égard des différences objectives et temporelles. Il doit donc s'agir d'une capacité pouvant s'appliquer à des problèmes objectivement différents, lesquels ne peuvent être prévus en tant que problèmes particuliers » (ibid., p.94). On retrouve bien l'idée de l'institution sûre comme ensemble souple de ressources mises à la disposition des individus amenés à résoudre des problèmes particuliers (à faire face à des aléas, situations imprévues, etc.) plutôt que comme pourvoyeuse de solutions toutes faites (par l'intermédiaire de règles et procédures précises, par exemple). Pour prendre l'exemple de GrDF, il s'agirait d'établir clairement les ressources (matérielles, humaines) à disposition pour faire face par exemple à un problème de taille de fouille qui serait identifié par le salarié sur le terrain comme ne lui permettant pas de préserver la sécurité immédiate et à long terme, et de fixer clairement le résultat attendu (par exemple, faire en sorte que le problème soit toujours résolu dans la journée et le travail prévu réalisé), plutôt que de fixer les règles exactes autorisant ou non le travail en fouille d'une certaine taille, les procédures à suivre en cas de besoin, etc. Cela implique, effectivement, d'avoir confiance dans la capacité du salarié à évaluer l'impact potentiel de la taille de la fouille sur la sécurité ainsi que sa capacité à apporter une solution au problème, ce qui si l'on suit Luhmann, disposera effectivement le salarié à agir dans le sens de la confiance qui lui est accordée. L'institution sûre aura alors effectivement mis en place les conditions nécessaires à la préservation de la sécurité grâce à la confiance accordée au salarié qui peut travailler de manière autonome, impulsant par la même occasion une dynamique téléologique favorable à la sécurité.

Bien sûr comme l'écrit Dejours, « la confiance est-elle fondée sur l'éthique, et sur la rationalité de l'action par rapport à des valeurs morales. La confiance est fondée sur l'observation et la connaissance des conduites de l'autre, et sur la concordance entre ses actions et sa parole » (Dejours, 1993). De même que parler d'action autonome dans le cadre de la sécurité pratique n'implique pas de nier l'utilité des règles, parler de confiance dans le cadre de l'institution sûre ne revient pas à appeler à une confiance aveugle en toute circonstance, la confiance devant être inscrite dans

l'expérience. Une approche organisationnelle de la confiance qui serait fondée sur des dispositifs de résolution de problème et d'évaluation des résultats laisse bien aussi la possibilité de confronter la confiance à la réalité des actes, elle n'exige pas une confiance aveugle. Luhmann le dit d'ailleurs explicitement : « La confiance exige de nombreux mécanismes auxiliaires d'apprentissage, de symbolisation, de contrôle, de sanction et elle structure le mode de traitement de l'expérience sous une forme qui comporte un coût en énergie et en attention » (ibid.., p.105). Le propos ne mène donc pas à promouvoir une confiance systématique à l'égard de tous en toute circonstance, mais à montrer qu'elle peut, au même titre que le contrôle, constituer un mécanisme de régulation sociale fondé sur le mode relationnel « par défaut » des relations sociales à l'intérieur de l'institution sûre, un mécanisme qui nous semble bien plus favorable à la préservation de la sécurité grâce à l'exercice de la raison pratique des membres de l'institution sûre. Comme l'écrit Luhmann, « la confiance doit constituer la règle et la méfiance, l'exception, que la confiance, en cas de doute, doit être privilégiée tout en laissant place à la méfiance » (ibid.., p.106), au point que « les systèmes peuvent fournir de la confiance et de la méfiance en parallèle, ils peuvent même imbriquer l'une et l'autre de multiples façons et ainsi augmenter leur niveau » (ibid., p.111). Dans la perspective de la sécurité pratique, une telle imbrication pourrait donner lieu à un inversement du rapport confiance / méfiance, la méfiance se ressentant désormais à l'égard des règles et procédures constamment mises à l'épreuve des situations réelles et la confiance, à l'égard des individus capables d'agir en autonomie de manière à préserver la sécurité.

Pour conclure citons une dernière fois Luhmann, pour qui « Alors que la réflexivité est l'exception en matière de confiance personnelle, la confiance systémique se construit sur le fait que l'autre fait également confiance et que cette communauté de confiance devient consciente (…) La base de la confiance systémique se trouve dans la confiance dans la confiance des autres » (ibid., p.82). Le fait de porter la réflexivité et la causalité téléologique au niveau de l'organisation par l'intermédiaire de la confiance constitue pour nous un élément supplémentaire au crédit de l'adéquation de la confiance à l'institution sûre, et donc de la pertinence de l'utiliser comme mécanisme de régulation sociale. Reste maintenant à aborder la question de l'acceptation de la différence, indispensable à l'instauration d'une altérité authentique et de la possibilité d'échanger, y compris de manière contradictoire, qui en découle.

3.2 La discussion, condition et résultat de l'altérité

Nous avons vu depuis le chapitre 2 l'importance de l'altérité pour la sécurité pratique. Sur le plan théorique, l'altérité est à l'origine du respect et de l'estime de soi, fonde le respect de l'autre et la sollicitude, rend possible le dialogue nécessaire à la délibération menant à la sagesse pratique. Sur le plan pratique, elle s'actualise dans le principe de différence dans l'égalité mise en place par l'institution sûre au travers d'une distribution juste des rôles. Cependant l'altérité dépend d'une condition fondamentale, la tolérance de l'organisation à la différence et à la contradiction, tolérance relativement étrangère au paradigme positiviste du fait de sa croyance dans la possibilité de généraliser les lois régissant le monde (cf. chapitre 1), impliquant la valorisation de l'unité plutôt que de la diversité. Cette dernière sous-section vise à discuter la manière dont l'altérité peut se construire au sein de l'organisation outre par la distribution des rôles, dimension nécessaire mais non suffisante si elle est isolée. Une autre manière pertinente de construire et de faire ressentir l'altérité passe par le dialogue, mis en avant par Ricœur en particulier au travers du processus de délibération. Dans cette dernière section nous allons nous pencher sur la conceptualisation du dialogue institutionnalisé et mobiliser l'éthique de la discussion de Habermas. Après en avoir présenté à grands traits la rationalité communicationnelle, préalable à l'éthique de la discussion (3.2.1), nous chercherons à faire résonner le propos de Habermas avec la perspective de la sécurité pratique et de l'institution sûre (3.2.2).

3.2.1 La rationalité communicationnelle, enjeu et attribution de l'institution sûre

Le projet philosophique de Habermas repose sur une volonté de prendre ses distances avec la raison classique, instrumentale, celle que nous avons considérée comme caractéristique du paradigme positiviste et se trouvant au cœur du fonctionnement des organisations contemporaines (cf. chapitre 1). Cependant Habermas cherche non pas seulement à la critiquer, mais à la dépasser, en montrant que toute la raison ne se résume pas à son interprétation instrumentale. Comme l'écrit Yves Cusset, dans la perspective défendue par Habermas « se laisse encore espérer une autre raison ; une raison que la raison instrumentale ignore, et qui ne se laisse pas réduire aux raisons

non rationnelles du cœur. Aux yeux de Habermas, si l'on peut encore dénoncer la fausseté totale de nos rapports sociaux, il vaut mieux alors parler d'un oubli de la raison que d'une perversité totale de celle-ci, il vaut mieux dire que nous nous attachons encore à un modèle périmé de rationalité plutôt que d'affirmer que les possibles de la raison se sont épuisés dans l'organisation purement instrumentale d'une société totalement administrée » (Cusset, 2001, p.12). La philosophie de Habermas nous semble offrir des pistes pertinentes pour prolonger la réflexion sur l'institution sûre, notamment du fait de sa volonté de ne pas seulement construire un édifice conceptuel, mais aussi de s'inscrire dans la réalité des sociétés : pour Cusset cette philosophie « propose, à titre d'hypothèses pour la réflexion commune, en s'appuyant sur les possibilités réelles inscrites dans nos sociétés complexes, des raisons concrètes d'espérer que nous fondions les motifs de nos actions sur des normes autres que celles d'une raison purement instrumentale ou stratégique, sur les normes rationnelles d'une communication libre et libérée de la contrainte » (ibid., p.14).

La dimension critique est bien présente dans l'édifice habermassien puisqu'il utilise l'autoréflexion, c'est-à-dire l'« effort pour connaître la réalité pratique qui détermine notre conscience » et l'« intérêt à libérer la conscience des dépendances dogmatiques, idéologiques, de l'ensemble des limitations sociales qui obèrent l'adoption d'une attitude critique » (ibid., p.27). Cependant pour lui, cette autoréflexion ne peut pas être solitaire, elle « ne peut être pensée comme méthode de la science critique et comme action émancipatrice que si l'on déplace le centre de gravité de la réflexion du sujet solitaire à l'intersubjectivité de la communication langagière » (ibid.., p.28). Toute la philosophie de Habermas se fonde ainsi sur l'activité langagière et communicationnelle[110] d'une communauté d'individus, seule à même de construire une réflexion véritablement critique : « Cela signifie que la réflexion critique commence avec cette *pratique* particulière qu'est la pratique du dialogue, que c'est à travers une telle pratique que l'on se libère *effectivement* des déterminations qui nous aveuglent et ce, en en prenant conscience dans une recherche *coopérative* de la

[110] Habermas définit l'activité communicationnelle de la manière suivante : « J'appelle communicationnelles les interactions dans lesquelles les participants sont d'accord pour coordonner en bonne intelligence leurs plans d'action ; l'entente ainsi obtenue se trouve alors déterminée à la mesure de la reconnaissance intersubjective des exigences de validité » (Habermas, 1986, p.79).

vérité ». Habermas ne nie pas la possibilité d'un dialogue interne tel que l'envisage Ricœur – un point d'importance dans la perspective de la sécurité pratique, où un individu peut se trouver en situation de décider et d'agir seul ; en revanche il considère que c'est uniquement dans le langage que ce dialogue trouve sa véritable portée critique, et sa forme la plus aboutie. C'est à double titre que cette approche nous intéresse, en raison de sa mise en avant de la coopération et de sa valorisation du langage, deux aspects dont on a vu qu'ils jouent un rôle clé pour la sécurité pratique et l'institution sûre.

Habermas considère le langage comme une pragmatique, dans le sens où le langage « agit », où il y a une « efficacité du langage », une approche inspirée en particulier des travaux de Wittgenstein (1961) qui implique de considérer comme un ensemble le « fond » d'un acte de langage, le message émis, et la situation d'interlocution dans laquelle il est prononcé ; le sens du message résulte de cet ensemble et désigne le niveau d'intercompréhension entre les interlocuteurs. Cette vision pragmatique du langage conduit Habermas à considérer l'entente entre les interlocuteurs comme l'horizon de toute communication et même, comme étant inscrite dans la structure même du langage : « L'activité communicationnelle se signale par le fait que tous les participants poursuivent sans restriction des objectifs illocutoires[111], afin d'obtenir un accord offrant le fondement d'une coordination consensuelle des plans d'action poursuivis individuellement » (Habermas, 1987, p.305). Pour Habermas la recherche de l'entente est « *contre-factuelle*, elle doit s'opposer à la toute-puissance des faits, qui nous confronte à la réalité d'une incommunication ou d'une communication *systématiquement déformée* dans un monde désintégré, privé d'unité et soumis à une logique systémique anonyme » (Cusset, ibid.., p.53). Cette perspective renforce à notre sens la possibilité d'articuler les pensées de Habermas et de Ricœur et d'utiliser la première pour construire le processus de communication au sein de l'institution sûre.

Habermas considère que la pratique idéale de la communication se fonde sur les « obligations rationnelles » que sont l'intercompréhension, l'intelligibilité et l'entente, règles dont le respect est indispensable à l'établissement d'une communication claire

[111] Le terme « illocutoire » désigne « Ce qui s'accomplit par l'usage même de la parole » (CNRTL), par exemple lorsqu'un maire prononce la phrase « Je vous déclare mari et femme », cet acte de parole résulte effectivement dans l'union reconnue légalement d'un couple.

et donc à l'atteinte d'un accord. Or une telle vision peut-elle tenir bon, alors que les inégalités dans l'accès à la parole (inégalités de capital social / culturel notamment), sont largement établies ? Comment la communication peut-elle être rationnelle, donc partagée par tous les êtres doués de raison, si tout le monde ne peut pas y accéder de la même manière ? Comme l'écrit Cusset, « C'est précisément parce qu'il y a des systèmes sociaux autonomes, producteurs d'inégalité et de domination, des systèmes qui empêchent, bloquent ou censurent le potentiel de communication inscrit dans le monde vécu, c'est parce que la communication *pose par conséquent problème* que les présuppositions de la communication peuvent apparaître comme une exigence normative dans les sociétés présentes (…) ce qui est *normal* ne devient explicitement une exigence *normative* que lorsqu'il se ressent des *pathologies* qui en pervertissent ou en empêchent le fonctionnement » (Cusset, ibid., p.49).

Si l'on suit ce raisonnement, alors il reviendrait à l'institution sûre de faire respecter les « obligations rationnelles » de la communication en rétablissant l'égalité dans l'accès à l'espace public de la parole entre des individus et des groupes entre lesquels elle est inégalement répartie, une attribution qui rejoint d'ailleurs celle de la distribution juste des rôles : il ne s'agirait plus seulement de distribuer et de publiciser les rôles comme fonctions, les rôles tenus par chacun dans la discussion et qui ne coïncident pas avec les fonctions et enfin, lorsque c'est nécessaire, de les remettre sur un pied d'égalité afin de maintenir la rationalité communicationnelle, contribuant ainsi également au maintien du sentiment d'altérité. D'ailleurs toujours selon Cusset commentant Habermas, « La rationalité communicationnelle est (…) transversale aux différentes formes de rationalité entre lesquelles Weber pensait qu'il n'y avait plus de recoupement possible. Elle constitue la condition (…) d'une pratique sociale réflexive et critique, dans laquelle les actions sont encore capables de s'entendre sur les raisons qui les motivent, de les soumettre autrement dit aux conditions d'une acceptation intersubjective dans le cadre d'une discussion » (ibid., p. 57). On trouve bien là l'idée que malgré la présence effective de différences, du fait de la conduite d'activités qui se spécialisent progressivement et dont l'intercompréhension devient de plus en plus difficile, la rationalité communicationnelle peut, grâce à l'établissement de règles (par l'institution sûre) et à la distance réflexive des individus sur eux-mêmes (sujets mobilisant leur humanité et leur raison pratique), rétablir la communication nécessaire au maintien d'un horizon de sens commun. Or, c'est bien un horizon commun que

constitue la préservation de la sécurité, « visée » de la sécurité pratique que se proposent d'atteindre les membres de l'institution sûre. Dans une telle perspective, la rationalité communicationnelle pourrait bien constituer la rationalité propre à l'institution sûre. Reste à savoir dans ce cas sur quels piliers concrets une telle rationalité s'élaborerait.

3.2.2 L'éthique de la discussion

Selon Yves Cusset « La discussion est la procédure de validation argumentative de nos motivations et convictions pratiques » (ibid., p.60). Elle vient ainsi se combiner avec la raison pratique ricœurienne, en clarifiant la manière dont les individus explicitent leurs motivations et raisons d'agir, explicitation dont on a vu qu'elle constitue un enjeu central pour la mise en œuvre de la raison pratique. Il ajoute, « En tant que dérivée de la logique générale de l'argumentation, l'éthique de la discussion a donc plutôt la forme d'une métaéthique, relative aux conditions rationnelles d'une appréciation impartiale de l'action et transversale aux différentes formes de la vie éthique » (ibid.). Cette question des critères et modalités d'appréciation des raisons d'agir constitue effectivement un enjeu, que nous n'avons pas soulevé jusqu'à maintenant autrement qu'en mentionnant le processus de validation sociale dont elles font l'objet, ce qui les valide comme valables mais pas nécessairement comme bonnes. Le principe de l'éthique de la discussion n'est pas de soumettre systématiquement toutes les décisions à une discussion, mais de « décrire la procédure à laquelle nous soumettre – et à laquelle nous pouvons tous normalement nous soumettre – afin de réaliser de manière impartiale un teste d'universalité de nos orientations pratiques » (ibid., p.62). On retrouve ici la question de l'universalité des règles morales abordée au chapitre 2, règles morales situées selon Ricœur à un niveau inférieur à la visée éthique. Puisqu'après Ricœur nous nous sommes surtout concentré jusqu'à présent sur la visée éthique et la manière de l'atteindre, il semble utile de faire un détour par la constitution des règles morales, celles qui guident l'action dans les situations quotidiennes « normales », où elles ne s'entrechoquent pas les unes les autres : l'éthique de la discussion « prétend tout simplement rendre la raison pratique effectivement praticable dans le monde empirique, et ne pas chercher ailleurs que dans l'intelligence morale commune les conditions réalisables de l'universalisation de nos maximes » (ibid., p.65).

Partant du principe qu'il est impossible pour un individu d'absorber la totalité des points de vue qui lui permettrait d'atteindre la neutralité nécessaire pour valider l'universalité de son action, Habermas dénonce le caractère impraticable du principe kantien et propose de le remplacer par le principe de la discussion, qui permet l'expression des points de vue multiples. Cela l'amène à conclure que « Seules peuvent prétendre à la validité les normes susceptibles de rencontrer l'adhésion de tous les intéressés en tant que participants d'une discussion pratique » (Habermas, 1994, p.17). Et puisque la discussion passe exclusivement par l'échange langagier de points de vue, à l'exclusion d'autres formes de pression, c'est en principe l'argument reconnu par tous comme le meilleur qui finit par l'emporter. Pour décider qu'un argument est le meilleur et qu'une règle peut effectivement être considérée comme universelle, il faut que « les conséquences et les effets secondaires qui d'une manière prévisible découlent d'une observance universelle de la norme dans l'intention de satisfaire l'intérêt de tout un chacun peuvent être acceptés sans contrainte par tous » (ibid.). C'est donc l'accord intersubjectif sur l'acceptabilité des conséquences de la mise en œuvre de la norme qui détermine la rationalité de l'argument, et non un critère arrêté et applicable abstraitement. Comme l'écrit Cusset, « A égale distance de l'objectivité de critères logiques et de la subjectivité de la volonté, l'intersubjectivité de la discussion permet à elle seule d'apprécier réellement et de manière impartiale jusqu'à quel point les conséquences de l'observance d'une norme peuvent être acceptées sans contrainte » (Cusset, op. cit., p.67).

Nous n'entrons pas ici dans les débats, de nature philosophique, sur la portée véritablement universelle d'une telle procédure. En revanche il nous semble que de manière plus modeste, elle peut être utile à l'institution sûre, en réaffirmant l'utilité de validations intersubjectives des règles régissant les pratiques, validations obtenues à l'issue d'échanges langagiers entre individus égaux, ayant vocation à faire progresser ensemble, de manière coopérative, le débat, pour finalement évaluer la qualité rationnelle d'un argument à l'exclusion de tout autre critère, notamment social. Comme l'écrit Habermas, « il ne suffit pas qu'un individu se demande, en y réfléchissant à deux fois, s'il lui serait possible d'adhérer à une norme. Il ne suffit même pas que tous les individus procèdent, chacun dans son coin, à cette délibération, pour qu'ensuite on enregistre leur suffrage. Ce qui est exigé, c'est une argumentation réelle à laquelle participent, en coopération, les personnes concernées. Seul un

processus intersubjectif de compréhension peut conduire à une entente de nature réflexive ; c'est ensuite seulement que les participants peuvent savoir qu'ils sont parvenus en commun à une certaine conviction » (Habermas, 1986, p.88). Etant entendu que la participation à la discussion est elle-même soumise à trois « présuppositions normatives élémentaires », qui sont 1) la symétrie des participants (principe selon lequel les participants doivent pouvoir intervertir leurs rôles sans que cela n'ait d'impact sur l'argumentation), 2) la sincérité des parties prenantes et 3) la liberté d'adhérer à la discussion, le fait que la participation ne soit pas le résultat d'une contrainte extérieure. Pour Cusset, « Ces présuppositions normatives font la teneur éthique de toute discussion, et pas simplement des discussions morales » (Cusset, op. cit., p.78).

Une telle approche de la détermination des règles (y compris non morales) nous semble non seulement pertinente, mais aussi cohérente avec les enjeux de la sécurité pratique et de l'institution sûre : en cherchant à établir des règles praticables au quotidien, une telle démarche peut s'inscrire dans la durée, sans subir la pression d'une situation d'urgence. Elle peut donc tout à fait convenir pour l'établissement de règles visant à préserver la sécurité, que les sujets pourront ensuite mettre en œuvre d'une manière d'autant plus autonome qu'ils auront contribué à leur élaboration, puis qu'ils pourront au cas par cas les confronter aux situations réelles qu'ils rencontreront (cf. modèle de la sécurité pratique). De plus comme on l'a déjà évoqué, la pratique courante du dialogue et de l'argumentation rationnelle permet aux individus de s'approprier ces méthodes de raisonnement et donc de les appliquer plus spontanément et avec davantage de naturel dans les situations d'urgence lorsqu'ils se trouvent contraints de délibérer, collectivement ou individuellement. Enfin en fondant la constitution de règles sur un principe de débat contradictoire entre égaux, elle invite à tolérer la différence dans l'égalité – principe de l'altérité – et à supporter la contradiction, indispensable à toute démarche critique, meilleure garantie de la pertinence des règles et actions et au processus de délibération : pour Cusset « La discussion ne nie pas le conflit, elle constitue simplement l'effort interminable pour le thématiser en commun, pour parvenir à une compréhension non partiale, universelle de celui-ci » (Cusset, op. cit., p.83), démarche qui nous semble constituer un enjeu à part entière pour l'institution sûre.

Finalement telle que nous comprenons l'éthique de la discussion habermassienne, elle constitue comme un premier niveau méthodologique complémentaire à l'approche de la préservation de la sécurité inspirée de la philosophie pratique ricœurienne. Elle fournit en effet une méthode possible pour établir des règles de vie et de travail communes aux membres de l'institution sûre, favorisant à la fois leur validité (grâce à l'accord trouvé par l'ensemble des parties prenantes) et leur respect (grâce au renforcement de l'autonomie ainsi obtenu). Ricœur écrit d'ailleurs que « l'éthique de la discussion ne doit pas être seulement l'enjeu d'une tentative de fondation par voie régressive de l'exigence d'universalisation, mais aussi celui d'une mise à l'épreuve par voie progressive au plan de la pratique effective » (Ricœur, 1990, p.329) : pour lui, la discussion a bien vocation à confronter la règle à la réalité de son actualisation en situation. L'éthique de la discussion apporte donc à la sécurité pratique et à l'institution sûre une méthodologie et à l'inverse, la visée éthique de préservation de la sécurité permet de prémunir la discussion contre les risques de dispersion ou d'accord a minima qui la guettent, tout en la confrontant à sa mise en œuvre pratique. Grâce à la visée éthique, d'une part on peut maintenir une unité transversale à l'ensemble des espaces de discussion et donc aux collectifs, d'autre part on s'assure que le résultat de la discussion n'est pas uniquement *juste*, dans un sens purement formel, mais bel et bien *éthique*. C'est d'ailleurs semble-t-il la vision de Ricœur, pour qui « Ce qu'il faut mettre en question, c'est l'antagonisme entre argumentation et convention et lui substituer une dialectique fine entre *argumentation* et *conviction*, laquelle n'a pas d'issue théorique, mais seulement l'issue pratique du jugement moral en situation. (…) un des visages de la sagesse pratique que nous traquons tout au long de cette étude est cet art de la conversation où l'éthique de l'argumentation s'éprouve dans le conflit des convictions » (Ricœur, 1990, pp.334 et 335) : argumentation (dans le cadre de la discussion) et conviction (morale et éthique) constituent bien deux moments d'un processus de même nature, qui peuvent être combinés utilement au bénéfice de la sécurité pratique dans le cadre de l'institution sûre.

Conclusion partielle

Comme l'écrit Jean-Daniel Reynaud dans la préface de la deuxième édition de son ouvrage *Les Règles du jeu*, « la régulation est une caractéristique très générale de l'action sociale, elle est largement constitutive de son caractère « rationnel ». Elle

prend sa source dans le message normatif qu'émet toute action sociale, dans l'offre d'engagement et de réciprocité que comporte toute interaction qui cherche à s'établir » (Reynaud, 2004, XVII). Ce propos implique qu'il y a une forme d'effet miroir entre les actions d'acteurs reliés entre eux au sein d'un système et, peut-on supposer, aussi bien entre individus qu'entre les individus et l'organisation. C'est pourquoi la sécurité pratique ne peut s'épanouir qu'un sein d'une institution sûre, institution sûre dans les modalités d'action relèveraient elles-mêmes d'une forme d'humanité pratique. Si c'est le cas, il semble difficilement envisageable de combiner la sécurité pratique avec ce qu'elle implique d'autonomie, d'acceptation de l'esprit critique et de la contradiction, d'égalité, etc. avec des mécanismes de régulation sociale fondés sur les rapports de pouvoir et de contrôle inégalitaire qui en découle.

Poursuivre la voie de la sécurité pratique implique donc de concevoir un mécanisme de régulation sociale qui soit compatible avec les expressions d'humanité pratique identifiées comme nécessaires à la préservation de la sécurité. Il semble que Luhmann et Habermas permettent justement de dessiner une telle voie. En mettant en avant les bénéfices de la confiance non pas sur le plan des relations humaines, mais bien sur le plan de l'action, y compris au niveau de systèmes organisationnels, Luhmann ouvre une porte qu'il semblerait pertinent d'explorer plus en avant. Quant à l'éthique de la discussion de Habermas, elle permet de renforcer le propos ricœurien sur l'importance du langage, de l'explicitation de ses motivations et de l'argumentation (cf. chapitres 2 et 3), tout en apportant un complément méthodologique à l'humanité pratique qui permet de dessiner des pistes concrètes pour organiser la parole au sein de l'institution sûre et la mettre au service de la sécurité pratique.

Conclusion du chapitre 4

Ce dernier chapitre de la thèse nous a permis de formaliser les modèles de sécurité pratique et d'institution sûre ; d'envisager les implications de leur mise en place pour la manière dont les individus travaillent et préservent la sécurité dans les organisations contemporaines ; enfin, de prolonger nos réflexions issues de la philosophie pratique de Ricœur en mobilisant les concepts de confiance comme mécanisme de réduction de la complexité et d'éthique de la discussion, retenus en raison de la possibilité qu'ils offrent de construire un nouveau mécanisme de régulation sociale : en invitant à

remplacer le pouvoir et le contrôle par la confiance comme modalité relationnelle individuelle et collective, et à construire les règles à l'issue d'un processus de discussions entre individus égaux plutôt qu'en négociant entre fonctions, nous pensons ouvrir de nouvelles perspectives aux organisations qui souhaiteraient suivre le modèle de l'institution sûre.

Bien entendu ces perspectives sont abstraites : nous l'avons dit en introduisant nos modèles, notre rôle n'est pas celui d'un consultant qui concevrait des outils et méthodes visant à appliquer la sécurité pratique dans une organisation particulière, une démarche qui en outre, risquerait de trahir l'esprit de la sécurité pratique et de l'institution juste ; ce sont ainsi les modalités mêmes de mise en œuvre qui restent à notre sens à inventer, et pourraient faire l'objet de recherches complémentaires. Notre objectif a simplement été de montrer les implications pour les organisations du passage du paradigme positiviste au paradigme éthique, et les leviers qui pourraient être activés par les organisations pour opérer une transition vers le modèle de l'institution sûre. Cela passerait en particulier par une refondation du rapport au travail, en faveur d'une vision du travail comme ouvrage ; par la mise en place de rapports professionnels fondés sur la coopération ; enfin, par une restructuration du mécanisme de régulation sociale interne à l'organisation, qui utiliserait la confiance et la discussion, plutôt que le pouvoir et la coercition. Sans chercher à mettre en place d'emblée l'intégralité de ces évolutions, s'inspirer de leur esprit et les viser, comme la vie bonne, induirait déjà nous semble-t-il de profondes transformations dans la manière de travailler et de préserver la sécurité.

Conclusion de la thèse

Dans un article daté de 2009, Susan S. Silbey s'interroge : comment expliquer que l'ensemble de la communauté des ingénieurs et tenants des sciences dites « dures » se soit approprié le concept de culture, un concept issu de cette science profondément humaine qu'est l'anthropologie ?[112] Mobilisé au travers d'instruments ingéniés tels que les indicateurs et démarches managériales, le concept de culture peut-il conserver sa dimension humaine ? C'est ce questionnement qui se trouve au départ de la thèse.

Répondre à cette question a impliqué de procéder à une lecture transversale des principaux piliers du champ des *Safety sciences*, pour faire émerger leurs divergences et points communs. Nous nous sommes ainsi rendu compte que malgré des affichages distincts, toutes les grandes approches de la sécurité ont en commun une vision identique, réifiée et mécaniste, du monde, de la sécurité et de l'individu. Ainsi, aussi bien l'approche probabiliste des risques, l'approche culturaliste ou le resilience engineering considèrent-elles que la sécurité repose sur la capacité d'un ou plusieurs individus à construire un raisonnement qui conduira à choisir les moyens les mieux adaptés pour atteindre l'objectif que lui/leur fixe l'organisation. Que ce soit au travers de la propabilisation / modélisation du risque, au travers des valeurs ou encore du design organisationnel, il s'agit toujours d'atteindre un objectif dicté par l'organisation en se comportant de la manière la plus rationnelle possible, donc d'agir de manière hétéronome en faisant prédominer la raison instrumentale. Il nous semble pouvoir attribuer cette parenté à une racine commune, positiviste, que nous avons qualifiée de « paradigme ». C'est ce que nous avons cherché à montrer dans notre chapitre 1.

L'inscription des approches de la sécurité dans ce paradigme se manifeste notamment au travers de la croyance dans la possibilité pour l'homme (et les organisations) de contrôler les phénomènes du monde, y compris ceux propres aux individus tels que les actions et décisions, considérés comme mécaniques au même titre que les phénomènes

[112] *"Despite the appropriation of the term culture, many advocates and scholars of technological innovation and management deploy distinctly instrumental and reductionist epistemologies antithetical to cultural analysis. We can be protected from the consequences of our very effective instrumental rationalist logics and safety can be achieved, they seem to suggest, by attending to what advocates of safety culture treat as an ephemeral yet manageable residue of human intercourse— something akin to noise in the system. How are we to understand this unexpected and unusual appropriation of the central term of the soft sciences by the experts of the hard, engineering sciences?"* (Silbey, 2009)

physiques. Une telle approche de l'action conduit à nier ce qui fait le propre de l'action humaine, sa motivation et son caractère sensé. Or compte tenu de la complexité du monde, des aléas susceptibles de dégénérer en situations à risques surviennent continuellement. Cela exige une implication active des individus dans les situations de travail, ainsi qu'une volonté réelle de préserver la sécurité, attitudes indispensables à la détection des aléas et à une prise en charge adaptée.

1. Rappel de la problématique et des enjeux de la thèse

C'est pour réintégrer cette dimension motivée, sensée, de l'action que nous avons fait le choix de mobiliser la philosophie pratique de Paul Ricœur et en particulier, son concept de raison pratique. Un choix sans doute risqué dans la mesure où n'étant pas philosophe, l'appropriation des concepts et du mode de pensée constituait un enjeu à part entière, avant même de faire face au défi que représente la transposition du cadre ricœurien aux enjeux de sécurité. Pour les relever nous avons cherché à nous imprégner au mieux des travaux de Ricœur mais sans pour autant entrer dans une réflexion de nature à proprement parler philosophique, afin de rester bien ancré dans notre champ. Il ne s'agissait ainsi pas pour nous de discuter la nature de la raison pratique ou d'entrer dans un débat entre phénoménologie et herméneutique, en-dehors à la fois de notre périmètre et de notre portée. Plus modestement, l'objectif a été de retranscrire à la fois la lettre et l'esprit d'un cadre conceptuel qui nous a semblé adapté pour éclairer différemment les enjeux de sécurité, pour décaler le regard, afin de penser la sécurité non plus en terme de contrôle des phénomènes porteurs de risques et de protection contre le monde mais au contraire, en termes positifs de conduite d'activités sûres, d'action positivement motivée par la préservation de la sécurité. Nous avons consacré notre chapitre 2 à transmettre ce qui nous a semblé pertinent dans le cadre ricœurien pour analyser les enjeux de sécurité et construire une autre approche de la préservation de la sécurité, afin non pas de remplacer les approches existantes, mais de les faire dialoguer.

Une fois identifiés les concepts pertinents pour construire une modalité de préservation de la sécurité fondée sur la raison pratique, c'est-à-dire intégrant la dimension spécifiquement humaine, motivée et sensée de l'action, nous avons cherché à faire la preuve non plus seulement de sa pertinence, mais de la possibilité bien réelle

de sa mise en œuvre. Cela nous a conduit à formuler notre problématique, qui interroge la possibilité de construire grâce à la philosophie pratique de Paul Ricœur une alternative viable pour refonder et restructurer l'approche de la sécurité par les organisations. L'enjeu était de démontrer la possibilité effective de mettre en œuvre la raison pratique concrètement dans les organisations. Pour apporter cette preuve, nous avons formulé trois hypothèses.

Les sentiments et comportements relevant de « l'humanité pratique », dont la raison pratique, étant selon la théorie ricœurienne le propre de tout être humain en raison de sa nature humaine, notre première hypothèse consistait à poser que nous trouverions des traces d'humanité pratique dans les discours des salariés GrDF interviewés, bien que les conditions optimales pour qu'une telle humanité pratique s'exprime (« l'institution juste ») ne soient pas réunies.

Notre deuxième hypothèse posait que l'expression la plus forte de la raison pratique, la sagesse pratique, résulte du processus de délibération qui devient nécessaire lorsqu'une une règle morale n'est pas applicable dans une situation particulière, car l'appliquer conduirait à porter atteinte à une autre règle morale. Or, les règles édictées par les organisations, bien qu'en principe générales, ne sont parfois pas applicables en situation, soit parce qu'elles se contredisent entre elles (productivité contre sécurité par exemple, souvent vécues à tort ou à raison comme étant dans un rapport d'opposition), soit parce que la règle ne permet pas de faire face à la situation. On a donc posé l'hypothèse que dans de telles situations, les salariés procèdent à un exercice de délibération similaire à celui menant à la sagesse pratique, dont il constituerait à son tour une trace. Cette hypothèse mobilise le cœur même de la philosophie pratique de Ricœur, puisqu'il s'agit de questionner le rôle de médiateur de l'individu entre la situation et l'organisation, la pratique contextuelle et la règle générale.

Enfin, selon Ricœur, la poursuite de la visée éthique est favorisée par l'environnement institutionnel dans lequel l'individu vit et agit, ce qui le conduit à conceptualiser l'« institution juste », la plus favorable à l'exercice de la raison pratique. On pose pour finir que de la même manière que l'institution juste favorise l'exercice de la raison pratique et la poursuite d'une visée éthique, l'organisation met en place des conditions plus ou moins favorables à l'exercice de la raison pratique et par conséquent, à la sécurité.

Les hypothèses ont été mises à l'épreuve grâce à l'élaboration de deux grilles d'analyse successives, appliquées respectivement aux données recueillies lors de phases d'observation terrain et lors d'entretiens individuels semi-directifs. Finalement, seule la deuxième grille d'analyse, visant à repérer les traces d'humanité pratique dans les discours des interviewés, a été retenue. Outre la confirmation que des traces d'humanité pratique peuvent effectivement être identifiées chez l'ensemble des salariés interviewés, cette méthode a permis de mettre au jour trois principaux résultats.

D'abord, en nous appuyant sur la métaphore ricœurienne de l'action comme texte, nous avons montré que les situations de travail – et de préservation de la sécurité – peuvent être co-écrites par deux salariés, dont éventuellement un manager, afin de construire une relation coopérative égalitaire, favorisant la redondance et donnant lieu à une décision appliquée ensuite de manière autonome. En effet si l'on considère le salarié sur le terrain comme « l'auteur » de la situation, et le salarié à distance comme son « lecteur », alors les deux personnes occupent des rôles clairs, complémentaires, favorisant la redondance de l'information (écriture, puis lecture des informations sur la situation) sans pour autant créer de doublon fonctionnel, donnant lieu à une interprétation commune de la situation et de la décision qui en découle, qui peut par conséquent être appliquée de manière autonome et assumée par chacun. La métaphore de l'action comme texte nous offre ici une clé d'élaboration d'une relation managériale qui préserve la différenciation entre les rôles sans pour autant donner lieu à des inégalités, rendant envisageable une modalité relationnelle véritablement coopérative.

Notre deuxième résultat découle en partie du premier, puisqu'il conduit à affirmer la dimension incontournable de la parole individuelle et de l'une de ses formes particulières, la narration. Il s'inscrit donc dans la continuité de notre premier résultat en confirmant la pertinence d'une approche littéraire, et non pas seulement ingéniée[113], du travail et de la sécurité. L'analyse des entretiens a en effet permis de montrer une forme d'homogénéité dans la manière de raconter son parcours, narration en outre peu élaborée (cf. chapitre 3). Or si l'on suit la théorie ricœurienne de l'identité narrative, c'est précisément en construisant des dispositifs narratifs riches

[113] Relevant de l'ingénierie.

par les événements qu'ils intègrent et la manière dont il les fait cohabiter au sein d'un parcours narratif cohérent, que l'individu construit le sens de sa vie et en retour, s'y implique en visant la vie bonne. Notre deuxième résultat nous conduit donc à poser la valeur de la parole, de l'imagination et des dispositifs narratifs pour l'implication des individus dans leur vie professionnelle vécue comme contribuant à viser la vie bonne et par extension, pour leur implication dans la préservation de la sécurité.

Enfin, notre troisième résultat conduit à clarifier la relation entre l'institution juste et la raison pratique transposée dans le champ de la sécurité. Il montre en effet que l'attribution centrale de l'organisation pour favoriser la mise en œuvre de la raison pratique par ses membres est la distribution et la mise à disposition des rôles. En identifiant clairement le périmètre de chaque fonction et en explicitant les conditions permettant d'y accéder, l'organisation maintient la différenciation dont elle a besoin pour conduire son activité, tout en donnant à chacun les informations dont il a besoin pour construire son chemin vers une fonction particulière, donc en maintenant les conditions de l'égalité. En résumé, la distribution / mise à disposition des rôles permet le maintien du sentiment d'altérité, l'une des fondations de l'éthique ricœurienne, du fait de son rôle dans le respect et l'estime de soi, l'estime d'autrui et la sollicitude à son égard et enfin, dans la possibilité de procéder à une délibération, chemin d'accès vers la sagesse pratique.

Ces résultats nous permettent de répondre positivement à notre problématique et de confirmer que la philosophie pratique de Ricœur constitue effectivement une piste possible pour fonder une approche de la sécurité non pas sur une volonté de contrôler le monde mise en œuvre grâce à la rationalité instrumentale mais sur une volonté de préserver autrui des méfaits possibles nés de la conduite de leur activité par les organisations, grâce à la volonté des individus de s'impliquer activement dans cette préservation. Nous avons nommé cette autre approche de la sécurité « sécurité pratique », expression qui synthétise la notion de sécurité préservée grâce à l'expression pratique (comportements) et symboliques (sentiments) relevant de l'humanité pratique. Compte tenu du rôle que joue l'environnement, notamment organisationnel, dans les représentations et pratiques des individus, nous avons transposé dans le champ de la sécurité « l'institution juste » ricœurienne, l'environnement institutionnel le plus favorable à la raison pratique, et l'avons nommée « institution sûre ».

En synthèse, nous avons construit et défendu au long de notre manuscrit la thèse selon laquelle la sécurité peut effectivement être préservée en mettant en œuvre des actions relevant de la sécurité pratique, mise en œuvre qui peut être largement favorisée par la construction d'organisations sur le modèle « d'institutions sûres ». Dans la perspective de la sécurité pratique, la valeur de la sécurité ne se trouve pas dans son essence ni ne résulte de la proclamation de sa supériorité, mais bien de l'appropriation dont elle fait l'objet par les individus, qui leur permet en situation de décider en connaissance de cause de la nécessité d'agir de manière à la préserver. A notre sens, une telle vision de la sécurité permet de répondre aux principaux enjeux identifiés aujourd'hui dans le champ *Safety sciences*, à savoir la prise en charge au plus tôt de situations imprévues susceptibles de dégénérer au point de déclencher des incidents ou accidents industriels. De plus, dans le contexte d'une montée croissante des problématiques de désinvestissement des salariés et des risques psychosociaux, elle contribue à l'émergence de pratiques favorables à l'implication et à l'épanouissement individuels, une perspective prometteuse.

2. Perspectives ouvertes par la thèse

C'est à ce point que se termine notre thèse. A notre sens et comme nous l'avons souligné préalablement à la présentation de nos « résultats – hypothèses » il s'agit d'un point de départ bien plus que d'un point d'arrivée. Reste en effet entièrement ouverte la question des enjeux de la construction d'institutions sûres et de la mise en œuvre de la sécurité pratique.

Nous l'avons d'ailleurs esquissée dans notre quatrième chapitre, en indiquant qu'une telle construction devait à notre sens passer par une approche différente du travail afin qu'il ne soit plus soumis à un principe de division mais de spécialisation orienté vers la fabrication d'ouvrages, permettant à chacun de s'impliquer dans la réalisation d'un produit fini et dans un parcours professionnel dynamique. La distinction opérée par Hanah Arendt entre travail et œuvre semble heuristique pour construire une telle approche. Arendt offre également des pistes pour penser des relations de coopération plutôt que de subordination, ce qui permettrait de développer et d'enrichir le principe de relation managériale ébauché dans notre premier résultat. Pour explorer de nouvelles modalités de relations managériales autour de la situation comme texte nous

pourrions également mobiliser les travaux de l'Ecole de Montréal (cf. par exemple Robichaud et al., 2004 ; Cooren, 2006). Cette approche par le texte pourrait d'ailleurs être utilisée pour penser non seulement les relations interindividuelles mais aussi plus largement, le niveau collectif et organisationnel.

Enfin, compte tenu du rôle joué par l'altérité non seulement dans des sentiments tels que l'estime de soi et la sollicitude, mais aussi dans la délibération qui ouvre la possibilité d'arbitrer entre des règles morales lorsqu'elles ne suffisent plus à se comporter en situation, nous pensons que mobiliser les travaux de Habermas sur la discussion offrent une piste à suivre pour construire les modalités d'expression de cette altérité au sein de l'institution sûre, élaborer de manière coopérative des règles de fonctionnement à la fois plus pertinentes, mieux appropriées et susceptibles de faire l'objet de mise en œuvre autonome et enfin, pour favoriser la pratique de délibérations au bénéfice de la sagesse pratique et en dernière instance, de la sécurité.

Sur la base de ces premiers éléments, nous identifions trois axes de travail. Le premier porte sur la diffusion des résultats dans les communautés scientifique et industrielle, le deuxième sur la consolidation de l'approche grâce à de nouvelles confrontations au terrain et le troisième, les développements proprement théoriques.

Pour le premier axe, l'enjeu central à notre sens est de parvenir à diffuser l'approche en restant fidèle à l'esprit de la philosophie pratique de Ricœur dont elle est issue, tout en tenant compte des enjeux et contraintes des industriels. Les industriels sont férus d'outils issus de la communauté scientifique, en témoigne la diffusion de modèles tels que l'erreur humaine ou le Swiss Cheese de Reason, ou encore la méthode d'accidents CREAM conçue par Erik Hollnagel (cf. Desmorat et al., 2013). Cependant leur attention étant motivée par la possibilité de mettre ces outils au service de leurs propres objectifs, elle est orientée par leur intérêt et les opportunités d'application qu'ils identifient. L'enjeu devient alors d'aider à concevoir des modalités de déploiement qui à la fois tiennent compte des enjeux, contraintes et de la distance de l'organisation par rapport à l'approche prônée, tout en restant fidèle à l'esprit de l'approche. Or on a vu qu'une partie au moins des organisations et de leurs approches de la sécurité est aujourd'hui ancrée dans la pensée de l'ingénierie. Trouver le bon équilibre pour faire comprendre l'approche dans toute son ampleur et permettre son appropriation tout en évitant de la vider de sa substance constitue ainsi un défi certain, que l'on peut apparenter à un exercice de traduction (Callon, Latour, 1994 ; Ricœur,

1986) : il s'agira à la fois d'être capable de co-construire le problème de manière à être d'accord sur ce qui est à améliorer – une organisation pourrait ainsi considérer qu'un problème de sécurité est « le non respect des procédures de travail », quand l'approche par la sécurité pratique proposerait de le formuler en disant que le port des équipements de protection ne fait pas sens au regard des étalons d'excellence de la profession.

Mais l'enjeu est aussi de trouver un langage commun pour exprimer ces problèmes (et leurs solutions), un langage qui à la fois soit accessible et appropriable par les différentes communautés (et pas uniquement par un petit groupe de spécialistes), tout en traduisant la profondeur du concept et en le différenciant par rapport aux approches de la sécurité ancrées dans le paradigme positiviste. C'est ce que nous avons cherché à faire en proposant les expressions de « sécurité pratique », d'« institution sûre » et de préservation de la sécurité, mais ce n'est bien entendu qu'une toute première étape.

Un deuxième axe de travail porte sur la consolidation du concept grâce à sa confrontation à de nouvelles données terrain. Il s'agirait de multiplier et de diversifier les contextes organisationnels, métier et sécurité au sein desquels recueillir les données. Ainsi, on a vu que GrDF est une ancienne entreprise de service public regroupant environs 12 000 salariés, présente sur tout le territoire français, dont l'activité s'appuie sur une histoire de plusieurs dizaines d'années et dont le métier est en pleine transformation. Au regard de ces éléments, il serait intéressant de confronter l'approche de la sécurité pratique et de l'institution sûre à des entreprises de petite taille, présentes uniquement localement, et insérées dans des relations de pouvoir aux autres organisations différentes, par exemple des entreprises sous-traitantes ; à des métiers à l'identité moins constituée, par exemple au sein des terrassiers, pour reprendre un exemple issu de l'univers GrDF ; à des univers clos, par exemple dans les centrales nucléaires, dont l'environnement de travail et la nature des aléas susceptibles d'y surgir sont bien différents de la situation que connaît GrDF en environnement ouvert.

De même on pourrait aller chercher les données dans des secteurs aux cultures, métiers et enjeux sécurité complètement différents. Pour reprendre l'exemple du nucléaire, qu'en est-il de l'initiative dans un contexte extrêmement réglementé, où

l'incident peut avoir des conséquences d'une ampleur presque incommensurable ? On pourrait également choisir de se pencher sur le secteur hospitalier, où l'on peut supposer que la vocation et la sollicitude à l'égard de l'autre qu'on a la mission de soigner jouent un rôle sur la sollicitude, mais aussi les configurations narratives (donner sens à la fois à son parcours et aux éventuels événements indésirables susceptibles de se produire) et éventuellement sur les processus de délibération, en s'appuyant par exemple sur les échanges entre personnels soignants ou infirmières et médecins. D'autres collectifs tels que les pilotes d'avion ou les pompiers, là aussi avec des enjeux de vocation et un rapport à autrui très particuliers, pourraient également fournir des données très riches pour mieux saisir les mécanismes d'articulation des différentes composantes de l'humanité pratique, cerner les conditions qui leur sont le plus favorables et ainsi identifier des leviers de travail et d'activation.

Enfin sur un plan plus proprement conceptuel, il nous semblerait pertinent de poursuivre la recherche dans la direction esquissée dans le chapitre 4. On pourrait ainsi se pencher sur les implications de la mise en œuvre des modèles de la sécurité pratique et de l'institution sûre sur le rapport individuel et collectif au travail, sur l'identité des collectifs professionnels, et sur les mécanismes de régulation sociale propres à l'institution sûre.

Concernant le travail, il serait pertinent de poursuivre la réflexion initiée grâce aux notions arendtienne de fabrication de l'ouvrage et de spécialisation ; le couple de concepts grecs métis (qui renvoie à la « ruse de l'intelligence »)[114] et téknê (qui désigne le savoir permettant à l'artisan de faire, s'opposant à la praxis, l'action de faire à proprement parler)[115] constitue une piste qui nous semble pouvoir être creusée. La confiance apparaît comme une autre voie prometteuse, ne serait-ce que parce qu'elle prend le contrepied des mécanismes de régulation sociale actuelle[116], souvent fondés sur le contrôle et la coercition. Dans la même logique on pourrait s'interroger sur une éventuelle spécificité des mécanismes de gouvernance[117] de l'institution sûre. L'enjeu d'acceptation, voire de valorisation, des différences et de leur expression sous

[114] Pour une introduction au concept cf. par exemple Vernant, Detienne, 1993 ; Schwint, 2002.

[115] Cf. en particulier Aristote, 2004, 2008.

[116] Cf. Luhmann, 2006 mais aussi Giddens, 1994 ou encore Quéré, 2001.

[117] Cf. par exemple Charreaux (1007) ; Boyer, Saillard (dir.), 2002.

la forme de la discussion, des spécialisations ou de tout autre forme, nous apparaît également comme un enjeu central pour des organisations souhaitant adopter l'approche de la sécurité pratique ; on a vu en effet le rôle de ces différences dans le sentiment d'altérité et dans le processus de délibération préalable à l'expression de sagesse pratique. De tels travaux sembleraient particulièrement utiles à l'élaboration de nouvelles formes de relations professionnelles et managériales.

On pourrait également s'attacher à construire des aspects particuliers de la sécurité pratique et de l'institution sûre. Par exemple, dans la perspective de revalorisation d'une approche « littéraire » de l'action de préservation de la sécurité, nous avons évoqué dans nos résultats le rôle de la parole et des configurations narratives ; il nous semblerait utile de poursuivre la recherche sur les manières de construire et de valoriser le récit au sein des organisations, et sur les mécanismes concrets permettant de les articuler à la visée de préservation de la sécurité. De la même manière, une recherche future pourrait contribuer à la théorie de la décision[118] en l'abordant sous l'angle non plus seulement rationnel et instrumental, mais motivé par des désirs individuels et la projection dans un projet de vie. Enfin, la question, également esquissée dans le chapitre 4, du temps, abordée sous l'angle de la durée et des temps vécus[119], permettrait selon nous d'éclairer certains enjeux de préservation de la sécurité par les organisations.

Voici quelques unes des pistes que nous voyons se dessiner à l'issue de cette thèse, dont nous espérons qu'elle aura permis a minima de susciter le débat et d'ouvrir des perspectives favorables à la préservation de la sécurité dans les organisations.

[118] Cf. par exemple Simon, 1982, 1983 ; Boudon, 2003 ; Tsoukias, 2006.

[119] Cf. en particulier Bergson, 2007 [1889].

Bibliographie

Agar, M. H. (1986), *Speaking of ethnography*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.

Agulhon, S., Pécaud, D., Guarnieri, F. (2014), "Rethinking nuclear safety managment: injunction as a meta-concept", ESREL 2014 Conference, Wroclaw.

Akrich, M. (1993), Technique et médiation, *Réseaux* 60, pp.87-98.

Akrich, M. (1994), The De-Scription of Technical Objects, in *Shaping Technology / Building Society. Studies in Sociotechnical Change*, MIT Press, Cambridge, MA.

Aktouf, O. (1994), *Le Management entre tradition et renouvellement*, Gaëtan Morin Editeur, Montréal.

Allenby, B. *et al* (2005)., "Toward Inherently Secure and Resilient Societies", *Science* 309 (1034).

Amalberti, R. (1996), *La Conduite des systèmes à risques*, Le Travail humain, PUF, Paris.

Amalberti, R. (2001), « La maîtrise des situations dynamiques », *Psychologie Française* 46 (2), pp.105-117.

Amalric, J.-L. (2011), Affirmation originaire, attestation, reconnaissance. Le cheminement de l'anthropologie philosophique ricœurienne, *Etudes Ricœuriennes / Ricœur Studies* 2 (11), pp. 12-34.

Amossy, R. (1991), *Les idées reçues. Sémiologie du stéréotype*, Nathan, Paris.

Antonsen, S. (2009), "Safety culture and the issue of power", *Safety Science* 47, pp. 183-191.

Arborio, A.-AM, Fournier, P. (1999), *L'observation directe. L'enquête et ses méthodes*, Nathan, Paris.

Arendt, H. (1983 [1961]), *La Condition de l'homme moderne,* Calmann-Lévy, Paris.

Arendt, H. (1995), *Qu'est-ce que la politique ?*, Editions du Seuil, Paris.

Argyris, C. et Schön, D. A. (2001), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Supérieur.

Aristote (2004), *Ethique à Nicomaque,* Flammarion, Paris.

Aristote (2008), *Métaphysique*, Flammarion, Paris.

Aubert, N. et Gaulejac (de), V. (1991), *Le Coût de l'excellence*, Editions du Seuil, Paris.

Austin, J.-L. (1962), *Quand dire, c'est faire*, Ed. du Seuil, 1970, Paris.

Baronian, L. (2013), « L'âge du nouveau taylorisme. Critique des théories sur les nouvelles organisations du travail industriel », *Revue de la régulation* [en ligne] 14 | 2e semestre.

Bateman-Novaes, S., Ogien, R., Pharo, P. (coord.) (2000), *Raison pratique et sociologie de l'éthique. Autour des travaux de Paul Ladrière*, CNRS Editions.

Bateson, G., Jackson, D. D., Haley, J. & Weakland, J. (1956), "Toward a theory of schizophrenia", *Behavioral Science* 1, pp.251-264.

Beck, U. (2001), *La Société du risque – Sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion, Paris.

Bedford, T., Cooke, R., *Probabilistic Risk Analysis, foundations and methods*, Cambridge University Press, Cambridge.

Bell, D. (1976), *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, New York.

Berger, P. L., Luckmann, T. (1966), *The Social Construction of Reality: a treatise in the sociology of knowledge,* Doubleday.

Bergson, H. (2007 [1889]), *Essai sur les données immédiates de la conscience*, PUF, Paris.

Bernoux, PH (2009), *La Sociologie des organisations*, Editions du Seuil, Paris.

Berrebi-Hoffmann, I., Lallement, M. (2009), « A quoi servent les experts ? », *Cahiers internationaux* de sociologie, 1/2009, n.126, p.5-12.

Bertrand, O. (2006), « La raison pratique chez Paul Ricoeur : entre Kant et Hegel », thèse soutenue à l'EHESS pour obtenir le grade de Docteur.

Bienenstock, M., Tosel, A. (2004), *La raison pratique au XXè siècle : Trajets et figures*, L'Harmattan, Paris.

Blanchet, A., Gotman, A. (2010), *L'entretien : L'enquête et ses méthodes*, Armand Colin, Paris.

Blazsin, H, Guarnieri, F., Martin, C. (2013), "How the Simplification of Work Can Degrade Safety : A Gas Company Case Study", *Proceedings of the 2013 REA Symposium*, Soesterberg.

Blazsin, H., Gulnedmund, F. (2015), "The Social Construction of Safety: Comparing three realities", *Safety Science*, Editors' corner 2013, 71, pp.16-27.

Boltanski, L. et Chiapello, E. (1999), *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*, Gallimard, Paris.

Boudon, R. (2003), *Raison, Bonnes raisons*, PUF, Paris.

Bouffartigue, P. (2001), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Paris.

Bouilloud, J.-P., Lécuyer, B.-P. (dir.), (1994), *L'Invention de la gestion*, L'Harmattan, Paris.

Bourdieu, P. (1980), *Le Sens pratique*, Editions de Minuit, Paris.

Bourdieu, P. (1994), *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, Seuil, Paris.

Bourdieu, P. (2000), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Seuil, Paris.

Bourion, C. (2006), « Les managers de proximité pris en tenaille. Entre la provocation de leurs agents et le désaveu de leur supérieur », *Revue internationale de psychosociologie* 28 (XII).

Bourrier, M. (1999), *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Le travail humain, PUF, Paris.

Bourrier, M. (2003), « La fiabilité organisationnelle : morceaux choisis d'un état des lieux. », chapitre XI in *Risques collectifs et situations de crise, apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, Gilbert C. (dir.), L'Harmattan, Paris, pp.199-215.

Boyer, R. et Saillard Y. (dir.) (2002), *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*, La Découverte, Paris.

Bradbury, H. & Lichtenstein, B. M. B. (2000), "Relationality in organizational research: Exploring the space between", *Organization Science* 11, pp.551-564.

Bradley, F. H. (1902), "On active attention", *Mind* 41 (11).

Burr, V. (2003), *Social constructionism* (2nd revised edition), Routledge, London.

Callegaro, F. (2013), « La raison pratique des modernes. Sur la sociologie comme éducation à l'autonomie », *Archives de philosophie* 76 (4), pp.571-589.

Callon, M., Latour, B. (1991), *La science telle qu'elle se fait*, La Découverte, Paris.

Callon, M. (1998), « Les différentes formes de démocratie technique », *Annales des Mines*, pp.68-73.

Carroll, J. S. (2003), "Knowledge Management in High-Hazard Industries. Accident Precursors as Practice", in J. R. Phimister et al. (Eds.), *Accident Precursor Analysis and Management*, Washington DC.

Changeux, J.-P., Ricœur, P. (2000), *Ce qui nous fait penser. La Nature et la Règle*, Odile Jacob, Paris.

Charreaux G. (éd.) (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in G. Charreaux, *Le Gouvernement des entreprises : Corporate Governance, théories et faits*, Économica, pp. 421-469.

Chevreau, F.-R., Wybo, J.-L. (2007), « Approche pratique de la sécurité. Pour une maîtrise des risques industriels plus efficace », *Revue Française de Gestion*, 5 (174).

Chevreau, F.-R. (2008), « Maîtrise des risques industriels et culture de sécurité : le cas de la chimie pharmaceutique », thèse soutenue pour obtenir le grade de Docteur de l'Ecole des Mines de Paris.

Choudry, R. M., Fang, D., Mohamed, F. (2007), "The Nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art", *Safety Science* 45 (10), pp.993-1012.

Clegg, S., « Pouvoir symbolique, langage et organisation », in Chanlat J.-F. (1990), *L'Individu dans* l'organisation. *Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'université de Laval, Eska.

Comfort, L. K. (1999), *Shared Risk. Complex Systems in Seismic Response*, Pergamon Press, New York.

Comfort, L. K. (2002), "Rethinking Security: Organizational Fragility in Extreme Events", *Public Administration Review* 62, pp. 98-107.

Cooren, F., Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (Eds.) (2006), *Communication as organizing : Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'Acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.

Cusset, Y. (2001), *L'Espoir de la discussion*, Editions Michalon, Paris.

Damon, J. (2014), *Les professions intermédiaires. Des métiers d'interface au cœur de l'entreprise*, La Découverte, Paris.

Daniellou, F., Simard, M., Boissières, I. (2010), « Facteurs humains et organisationnels de la sécurité ». Un état de l'art, *Les Cahiers de la sécurité industrielle*, FONCSI, 2.

Darwish, H. (2012), *Paul Ricœur. La problématique de la méthode dans l'herméneutique – Interpréter, comprendre et expliquer dans les théories du symbole, du texte, de la métaphore et du récit*, L'Harmattan, Paris.

Daumas, M. (1996 [1962]), *Histoire générale des techniques. Tome 3*, PUF, Paris.

Dejours, C. (2002), *Le Facteur humain* (3ème édition), PUF, Paris.

Dejours, C. (1993), « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Futur Antérieur* 16 (2).

Dekker, S. W. A., Nyce, J. A. (2014), "There is safety in power, or power in safety", *Safety Science* 67, pp.44-49.

Demailly, L. de la Broise, P. (2009), « Les enjeux de la déprofessionnalisation. Etudes de cas et pistes de travail », *Sociologos. Revue de l'Association Française de Sociologie,* 4

Desmorat, G. (2012), « L'entreprise à l'épreuve des facteurs humain et organisationnel : la pratique de l'analyse d'accident au service de la sécurité à GrDF », thèse pour obtenir le grade de docteur, Ecole nationale supérieure des mines de Paris.

Desmorat, G. Guarnieri, F., Besnard, D., Desideri P., Loth, F. (2013), "Pouring CREAM into natural gas: The introduction of Common Performance Conditions into the safety management of gas", *Safety Science* 54, pp.1-7.

Douglas, M. et Wildavski, A (1983), *Risk & culture : an essay on the selection of technical and environmental dangers*, University of California Press, Berkeley, CA.

Dujarier, M.-A. (2006), « La Division sociale du travail d'organisation dans les services », *Nouvelle Revue de psychologie*, 1 (1).

Dujarier, A.-M. (2012), *L'Idéal au travail*, PUF, Paris.

Dupuy, F. (2011), *Lost in management. La vie quotidienne des enterprises au XXIe siècle*, Editions du Seuil, Paris.

Durkheim, E. (1887), « La science positive de la morale en Allemagne », in *Textes,* I, Karady, V. (dir.) (1975), Editions de Minuit, Paris.

Edwards, J. R. D., Davey, J., Armstrong, K., "Returning to the roots of culture: A review and re-conceptualisation of safety culture", *Safety Science* 55, pp.70-80.

Ellul, J. (2003 [1973]), *Les Nouveaux possédés*, Mille et une Nuits, Paris.

Ellul, J. ((2004) [1977]), *Le Système technicien*, Le Cherche-Midi, Paris.

Ewald, F. (1986), *L'Etat providence*, Grasset et Fasquelle, Paris.

Ewald, F. (2002), "The return of Descartes's malicious demon: an outline of a philosophy of precaution", in Baker & Simon (Ed.), *Embracing risk: The changing culture of insurance and responsibility*, The University of Chicago Press., pp. 273–301.

Fiasse, G. (Coord.) (2008), *Paul Ricœur. De L'homme faillible à l'homme capable*, PUF, Paris.

Foucault, M. (1966), *Les Mots et les Choses. Une archéologie des sciences humaines*, Gallimard, Paris.

Foucault, M. (1969), L'*Archéologie du savoir*, Gallimard, Paris.

Foucault, M. (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris.

Foucault, M. (2001), *L'herméneutique du sujet,* Gallimard, Paris.

Friedberg, E. (1993), *Le Pouvoir e la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil, Paris.

Friedman, G. (1946), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris.

Fuchs, I. (2004), « La culture de sûreté selon une démarche compréhensive – Une contribution à la gouvernance des risques dans les systèmes complexes », thèse présentée en vue de l'obtention du grade de docteur en sciences politiques, Université de Liège – Faculté de droit.

Fuchs, I. (2012), « L'Enigme de la culture de sécurité dans les organisations à risques : une approche anthropologique », *Le travail humain*, PUF, pp.399-420.

Gadamer, H.-G. (1975-1976) : « L'herméneutique philosophique », *Studies in Religion/Sciences religieuses* 5-1, pp. 3-13.

Galbraith, J. K. (1967), *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, Boston.

Gaudart, C., Falzon, P. (2011), « Ergonomie », in Bevort, A., Lallement, M., Jobert, A. et Mias, A. (dir.), *Dictionnaire du travail*, PUF, Paris.

Gaulejac (de), V. (2005), *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Editions du Seuil, Paris.

Gergen, K. J (2001), *Social Construction in Context*, Sage Publications, London.

Geertz, C. (2000 [1973]), *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.

Giddens, A. (1994), *Les Conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris.

Gilbert, C. (2011), « Retours d'expériences : le poids des contraintes », *Annales des Mines*.

Gilbert, C. (2003), *Risques collectifs et situations de crise : Apports de la recherche en sciences humaines et sociales*, L'Harmattan, Paris.

Gilbert, C. (2005), « L'expert et le politique : comment échapper au face à face ? », *Table Ronde 4 : Les régimes politiques revisités : analyse comparative des recompositions des rapports politics / policies. 8e Congrès de l'AFSP*, Lyon.

Gilbert, C. (2009), « Du risque d'être un expert », *La revue pour l'histoire du CNRS*, 24/2009.

Glendon, A., Stanton, N. (2000), « Perspectives on safety culture », *Safety Science* 23 (1-3), pp.193-214.

Gobry, I (1998), *La Philosophie pratique d'Aristote*, Presses Universitaires de Lyon.

Goffman, E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne. La présentation de soi (1)*, Les Editions de Minuit, Paris.

Granger, G. G. (1968), *Essai d'une philosophie du style*, Armand Colin, Paris.

Granjon, M.-C., « La prudence d'Aristote : histoire et pérégrinations d'un concept », *Revue française de science politique* 49 (1), pp.137-146.

Greisch, J., Gefré, C. (dir.) (1985), *L'Age herméneutique de la raison*, Editions du Cerf, Paris.

Grondin, J., « De Gadamer à Ricœur. Peut-on parler d'une conception commune de l'herméneutique ? », in Fiasse, G. (2008), *Paul Ricœur. De l'homme faillible à l'homme capable*, PUF, pp.37-62.

Gros, F. (2012), *Le Principe Sécurité*, Editions Gallimard, Paris.

Guldenmund, F. (2000), "The nature of safety culture: a review of theory and research", *Safety Science* 34, p.215-257.

Guldenmund, F. W. (2007), "The use of questionnaires in safety culture research – an evaluation", *Safety Science* 45, pp.723-743.

Guldenmund, F. W. (2010), *Understanding and exploring safety culture*, B, OXPress, Oisterwijk.

Haavik, T. K. (2014), "On the ontology of safety", *Safety Science* 67, pp.37-43.

Habermas, J. (1986), *Morale et communication*, Editions du Cerf, Paris.

Habermas, J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*. Tome 1 : *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, Fayard, Paris.

Habermas, J. (1994), *Ethique de la discussion*, Editions du Cerf, Paris.

Hale, A. R., Guldenmund, F. W., van Loenhout, P. L. C. H., Oh, J. I. H. (2010), "Evaluating safety management and culture interventions to improve safety: Effective intervention strategies", *Safety Science* 48 (8), pp.1026-1035.

Hlady Rispal, M. (2002), *La Méthode des cas : application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.

Hatchuel, A. (1997), *Les Limites de la rationalité. Tome 1 : Rationalité, éthique et cognition*, La Découverte, Paris.

Hayes, J. & Maslen, S. (2014), "Knowing stories that matter: learning for effective safety decision-making", *Journal of Risk Research*.

Heath, C. & Staudenmayer, N. (2000), "Coordination neglect: Hpw lay theories of organizing complicate coordination in organizations", *Research in Organizational Behaviour* 22, pp.155-193.

Heidegger, M. (1958), « La question de la technique », in *Essais et conférences*, Gallimard, Paris, pp.9-48.

Heidegger, M. (1986), *Etre et temps*, Gallimard, Paris.

Holt, R., Cornelissen, J. (2013), "Sensemaking revisited", *Management Learning*.

Hopf, C., 2004. "Qualitative interviews: An overview". In U. Flick, E. v. Kardoff & I. Steinke (Eds.). *A companion to qualitative research*, Sage Publications Ltd, London pp. 203-208.

Hopkins, A (2005), *Safety, Culture and Risk: The Organizational Causes of Disasters*, CCH Australia.

Hollnagel, E., Woods, D., Leveson, N. (2006), *Resilience Engineering. Concepts and precepts*, Ashgate, Aldershot, UK.

Hollnagel, E. (2008), "From protection to resilience: Changing views on how to achieve safety", *8th International Symposium on the Australian Aviation Psychology Association*, Sydney.

Hollnagel, E. (2009), *The ETTO Principle: Efficiency-Thoroughness Trade-Off. Why Things That Go Right Sometimes Go Wrong*, Ashgate, Burlington, VT.

Hollnagel, E. (2014), "Is Safety a Subject for Science?", *Safety Science* 67, pp.21-24.

Hopkins, A. (2006), "Studying organizational cultures and their effects on safety", *Safety Science* 44 (10), pp.875-889.

INSAG, 1991. *INSAG 4 – Safety culture,* International Nuclear Safety Advisory Group – AIEA.

Husserl, E. (trad. Ricoeur, P 1985), *Idées directrices pour une phénoménologie* (1913), Gallimard.

Husserl, E. (2009 [1921]), *Recherches Logiques. Tome 3*, PUF, Paris.

Hutchins, E. (1995), "How a Cockpit Remembers Its Speed", *Cognitive Science* 19, pp.265-288.

Jeudy, H.-P. (2000), « L'utopie de l'éthique » in *Raison pratique et sociologie de l'éthique. Autour des travaux de Paul Ladrière*, Bateman-Novaes et al. (dir.), CNRS Editions, pp. 167-171.

Kant, E. (1965), *Critique de la raison pratique*, PUF, Paris.

Kapucu, N. Hawkins, C. V., Rivera, F. I. (2013), *Disaster Resiliency: Interdisciplinary Perspectives*, Routledge.

Karsh, B.-T., Waterson, P., Holden, R. J. (2013), "Crossing levels in systems ergonomics: A framework to support 'mesoergonomic' inquiry", *Applied ergonomics* 45, pp.45-54.

Kermisch, C. (2010), *Les Paradigmes de la perception du risque*, Lavoisier, Paris.

Kermisch, C. (2011), *Le Concept de risque. De l'épistémologie à l'éthique*, Lavoisier, Paris.

Kirchsteiger, C (2005), "Review of industrial safety management by international agreements and institutions", *Journal of Risk Reseach*, 8, pp.31-51.

Kouabenan, D. R. (2009), "Role of Beliefs in Accident and Risk Analysis and prevention", *Safety Science* 47 (6), pp.767 – 776.

Kuhn, T. (2008 [1970]), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris.

LaPorte, T. R., Consolini, P. M. (1991), "Working in Practice But Not in Theory: Theoretical Challenges of "High-Reliability Organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1 (1), pp.19-48.

LaPorte, T. R. (1996), "High Reliability Organizations: Unlikely, Demanding and at Risk.", *Journal of Contingencies and Crisis Management* 4 (2), pp. 60-71.

Laroche, H. et Nioche, J.-P. (2006), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, 1/2006 (n°160), p.81-81.

Larouzée, J., Guarnieri, F., Besnard, D. (2014), « Le(s) modèle(s) de l'erreur humaine de James Reason », Papier de recherche du CRC.

Le Coze, J.-C., Trémolières, A. (2010), « Complexité, interdisciplinarité et gestion des risques industriels : comparaison des approches de la vulnérabilité territoriale et de la fiabilité sociotechnique », in *Traitement de la complexité dans les sciences humaines*, Cadet, B. (Dir.), Publibook, Paris, pp.97-117.

Le Coze, J.-C. (2012), "Towards a constructivist program in safety", *Safety Science* 50, pp.1873-1887.

Le Moigne, J.-L. (1977), *La Théorie du système général : théorie de la modélisation*, PUF, Paris.

Le Moigne, J.-L. (1994), « Sur la capacité de la raison à discerner rationalité substantive et rationalité procédurale », *Cahiers d'économie politique* 24-25, pp.125-159.

Leplat, J., Terssac (de), G. (1990), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Octarès, Toulouse.

Leveson, N. (2011), *Engineering a Safer World: Systems Thinking Applied to Safety*, The MIT Press, Cambridge, MA.

Lohmar, D. (2001), « Le concept husserlien d'intuition catégoriale », *Revue Philosophique de Louvain* 99 (4), pp.652-682.

Luhmann, N. (2006), *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Ed. Economica, Paris.

Lyotard, J.-F. (1974), *La Condition postmoderne*, Editions de Minuit, Paris.

MacIntyre, A. (2007), *After Virtue. A Study in Moral Theory* (3rd Edition), University of Notre Dame Press.

Marais, K, Dulac, N, Leveson, N. (2004), "Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: The Need for an Alternative Approach to Safety in Complex Systems", Engineering Systems Division Symposium.

March, J. G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2 (1), Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March, pp.71-87.

Martin, J. (2002), *Organizational culture: mapping the terrain*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Mauss, M. (1973), *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les societies archaïques in Sociologie et Anthropologie*, PUF, Paris.

Merleau-Ponty, M. (1945), *Phénoménologie de la perception*, Gallimard, Paris.

Michel, J. (2006), *Paul Ricœur, une philosophie de l'agir humain*, Les Editions du Cerf, Paris.

Michel, J., « L'animal herméneutique », in Fiasse, G. (coord.) (2008), *Paul Ricœur. De l'homme faillible à l'homme capable*, PUF, Paris.

Morel, G. (2007), *Sécurité et résilience dans les activités peu sûres : exemple de la pêche maritime*, thèse présentée devant l'Université de Bretagne Sud pour obtenir le grade de Docteur en Ergonomie.

Morin, E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Points Seuil, Paris.

Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey.

Mintzberg, H., « Nous vivons dans le culte du management », in Cabin, P. (coord.), (1999), *Les Organisations. Etat des savoirs*, Sciences Humaines Editions, Paris.

Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997), *La Connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck.

Olivier de Sardan J.-P (1995), « La politique du terrain », *Enquête* [En ligne], 1, mis en ligne le 08 janvier 2007, consulté le 05 août 2014. URL : http://enquete.revues.org/263.

Osty, F. (2003), *Le Désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail*, Presses Universitaires de Rennes.

Paillé, P., Mucchielli, A. (2005), *L'Analyse qualitative en sciences humaines et* sociales, Armand Colin, Paris.

Paradeise, C., Lichtenberger, Y. (2001), *« Compétence, Compétences », Sociologie du travail 43 (1),* pp.33-48.

Pariès, J., Hollnagel, E., Wreathall, J., Woods, D. D. (2011), *Resilience Engineering in Practice: A Guidebook*, Ashgate, Farnham, UK.

Pasman, H. et Reniers, G. (2014), « Past, present and future of Quantitative Risk Assessment (QRA) and the incentive it obtained from Land-Use Planning (LUP)", *Journal of Loss Prevention in the Process Industry* 28, pp.2-9.

Peaucelle, J.-L. (2000), « Du taylorisme au post-taylorisme : poursuivre plusieurs objectifs de gestion simultanément », papier de recherche du GREGOR, IAE Paris.

Pécaud, D. (2010), *Ingénierie et sciences humaines. La prévention des risques en dispute*, Lavoisier, Paris.

Peretti-Wattel, P. (2005), « La culture du risque, ses marqueurs sociaux et ses paradoxes », *Revue économique* 2/2005 (Vol. 56), pp. 371-392.

Perrow, C. (1984), *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*, Basic Books, New York.

Perrow, C. (1999), Organizing to reduce vulnerabilities of complexity, *journal of contingencies and crisis management*, 7 (3).

Piaget, J. (1965), *Sagesse et illusions de la philosophie*, PUF, Paris.

Pidgeon, N., O'Leary, M. (2000), "Man-Made disasters: why technology and organizations (sometimes) fail", *Safety Science* 34 (1-3), pp.15-30.

Ponnet, M. (2011), *Les Relations de sous-traitance et leurs effets sur la sûreté et la sécurité dans deux entreprises : SNCF et GrDF*, thèse de doctorat présentée et soutenue à l'université de Nantes.

Power, M. (2005), *La Société de l'audit. L'obsession du contrôle*, Editions La Découverte, Paris.

Quéré, L. (2001), « La structure cognitive et normative de la confiance », *Réseaux* 4 (108).

Rasmussen, J. (1983), "Skills, Rules and Knowledge; Signals, Signs and Symbols, and Other Distinctions in Human Performance Models", *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics* 3.

Rassmussen, J. (1997), "Risk management in a dynamic society: a modeling problem", *Safety Science* 27 (2/3), pp.183-213.

Reason, J. (1987), "The Chernobyl Errors", *Bulletin of the British Psychological Society*, 40, pp.201-206.

Reason, J. (1990), *Human Error*, Cambridge University Press, New York.

Reason, J. (1997), *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate, Hampshire, UK.

Reiman, T., Rollenhagen, C. (2013), "Does the concept of safety culture help or hinder systems thinking in safety?", *Accident Analysis and Prevention*, in press.

Renaudie, P.-J., « Intuition et signification. Remarques sur le statut des synthèses catégoriales dans les *Recherches logiques* de Husserl », *Trans-Paraître* 1, pp.143-165.

Reynaud, J.-D. (1997), *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.

Ricœur, P. (1965), *De l'interprétation. Essai sur Freud*, Editions du Seuil, Paris.

Ricœur, P. (1969), *Le conflit des interprétations*, Editions du Seuil, Paris.

Ricœur, P. (1983), *Temps et récit 1. L'intrigue et le récit historique*, Editions du Seuil, Paris.

Ricœur, P. (1985), *Temps et récit 3.Le temps raconté*, Editions du Seuil, Paris.

Ricœur, P. (1985), « Avant la loi morale : l'éthique », *Encyclopedia universalis*, pp.42-45.

Ricœur, P. (1986), *Du Texte à l'action. Essais d'herméneutique II*, Editions du Seuil, Paris.

Ricœur, P. (1988), *Philosophie de la volonté (tome 2) : Finitude et culpabilité*, Aubier, Paris.

Ricœur, P. (1990), « Rhétorique, poétique et herméneutique », in Meyer, M. (ed.), *De métaphysique à la rhétorique. A la mémoire de Chaïm Perelman*, Editions de l'Université de Bruxelles.

Ricœur, P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Editions du Seuil, Paris.

Ricœur, P. (1991), *Lectures 1. Autour du politique*, Editions du Seuil, Paris.

Ricœur, P. (2004), « Le paradigme de la traduction » in *Sur la traduction*, Bayard, Paris.

Ricœur, P. (2004), *Parcours de la reconnaissance*, Editions Stock, Paris.

Ricœur, P. (2013), *Anthropologie philosophique. Ecrits et conférences 3*, Editions du Seuil, Paris.

Robichaud, D., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2004), "The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing", *Academy of Management Review*, 29 (4), pp.617-634.

Rodrigo, P. (2006), *Aristote, une philosophie pratique : praxis, politique et bonheur*, Vrin.

Roe, E. & Schulman, P. R. (2008), *High Reliability Management*, Stanford Business Book.

Roqueplo, P. (1997), *Entre savoir et décision, l'expertise scientifique*, INRA, Paris.

Rozin, P. (2006), « Le concept de culturalisme dans les sciences anthropologiques : de Tylor à Lowie », *Le Philosophoire* 2 (27), pp.151-176.

Russ, J. (2004), *La Marche des idées contemporaines. Un panorama de la modernité*, Armand Colin, Paris.

Sainsaulieu, R. (1977), *L'Identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses Nationales de la Fondation des Sciences Politiques, Paris.

Schleiermacher, F. D. E. (1986 [1833]), *Herméneutique : pour une logique du discours individuel*, Editions du Cerf, Paris.

Schein, E.H. (2004), *Organizational culture and leadership* (3rd edition). Jossey Bass, San Francisco.

Schulman, P. R. (1993), "The Negotiated Order of Organizational Reliability", *Administration & Society* 25 (3), pp.353-372.

Schulman, P. R. & Roe, E. (2007), "Designing Infrastructures: Dilemnas of Design and the Reliability of Critical Infrastructures", *Journal of Contingencies and Crisis Management* 15 (1), pp.42-49.

Schwint, D. (2002), *Le savoir artisan, l'efficacité de la métis*, L'Harmattan, Paris.

Selinger, E., Crease, R. P. (2006), *The Philosophy of Expertise*, Columbia University Press, New York.

Senge, P. (1990), *La Cinquième Discipline. L'Art et la manière des organisations qui apprennent*, Editions Générales First.

Sibley, S. S. (2009), "Taming Prometheus : Talk About Safety and Culture", *Annual Review of Sociology* (35), pp.341-369.

Simard, M. (2000), « Culture et gestion en santé et sécurité au travail », in Stellman, J. (ed) *Encyclopédie de la santé et de la sécurité au travail*, Bureau international du travail, Genève.

Simon, H. A. (1999 [1969]), *The Sciences of the Artificial* (3rd edition), The MIT Press, Cambridge, MA.

Simon, H. A. (1982), *Models of Bounded Rationality*, The MIT Press, Cambridge, MA.

Simon, H.A. (1983), *Administration et processus de décision,* Economica, Paris.

Simondon, G. (1989 [1958]), *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, Paris.

Souchon, P. (2010), « De la prévention des risques à l'ingénierie de la sécurité. Essai d'une épistémologie constructiviste des disciplines de gestion des risques au travail : pour une intelligence de l'absence, » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.

Starbuck, W., Farjoun, M. (Eds.) (2005), *Organization at the limit: Lessons from the Columbia Disaster*, Wiley, New York.

Suchman, L. (1987), *Plans and situated actions. The problem of human-machine communication*, Cambridge University Press.

Taylor, C. (1964), *The Explanation of Behaviour*, Routledge and Keagan Paul, London.

Taylor, F. W. (1911) (1967), *La Direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris.

Taylor, S. E. et Brown, J. D. (1994), "Positive Illusions and Well-Being Revisited : Separating Fact From Fiction", *Psychological Bulletin* 16 (1), pp.21-27.

Taylor S., Littleton K. (2006), "Biographies in talk: A narrative-discursive research approach", *Qualitative Sociology Review*, II (1).

Terrenoire, J.-P., Ladrière, P., Isambert, F.-A., « Pour une sociologie de l'éthique », *Revue Française de Sociologie* 19 – 3, pp.323-339.

Terssac (de), G. (1992), *Autonomie dans le travail*, PUF, Paris.

Terssac (de), G. (2003), « La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat », in *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Terssac (de) G. (Dir.), La Découverte, Paris.

Terssac (de), G. et Mignard, J. (2011), *Les Paradoxes de la sécurité. Le cas AZF*, Le Travail humain, PUF.

Terssac (de), G. (2012), « Autonomie et travail », *Dictionnaire du travail*, pp.47-53.

Thomasset, A., « Au cœur de la tension éthique », in Fiasse, G. (coord.) (2008), *Paul Ricœur. De l'homme faillible à l'homme capable*, PUF, pp.93-117.

Tillement, S. (2011), « La sécurité en action dans les projets de modernisation d'installations ferroviaires. Etude du rôle des dynamiques intra et inter – groupes professionnels dans la maîtrise des risques », thèse pour obtenir le grade de docteur de l'Université de Grenoble.

Touraine, A. (1969), *La société post-industrielle. Naissance d'une société*, Denoël, Paris.

Trépos, J.-Y. (1996), *Sociologie de l'expertise*, PUF, Paris.

Tsoukias, A. (2006), « De la théorie de la décision à l'aide à la décision », in *Concepts et méthodes pour l'aide à la décision*, Hermès Lavoisier, Paris.

Vaughan, D. (1996), *The Challenger Launch Decision. Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, The University of Chicago Press, Chicago.

Vaughan, D. (1999), "The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct and Disaster", *Annual Review of Sociology* 25, pp.271-305.

Vaughan, D. (2005), “Organizational Rituals of Risk and Error”, in B. Hutter and M. Power (Eds.), *Organizational Encounters with Risk*, Cambridge University Press, pp.33-66.

Veltz, P. et Zarifian, P. (1994), « Travail collectif et modèle d’organisation de la production », *Le Travail humain*, 57 (3), pp. 239-249.

Vernant, J.-P., Detienne, M. (1993), *Les ruses de l’intelligence : la métis des Grecs*, Flammarion.

Walker, K. E., Deary, D. S., Woods, D. D., “Reducing the Potential for Cascade: Recognizing and Mitigating Situations that Threaten Business Viability”, 5th REA Symposium, Soesterberg.

Watzlawick, P., Weakland, J., Fisch, R. (1975), *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Editions du Seuil, Paris.

Watzlawick, P., (1978). *La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication.* Éditions du Seuil, Paris.

Weber, M. (2003), *Economie et société*. *Tome 1*, Pocket, Paris.

Weick, K. E. (1987), “Organizational Culture as a Source of High Reliability”, *California Management Review* XXIX (2).

Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Weick, K. E. (2001), *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishing, Oxford, UK.

Wilhelm, J. E. (2004), « Herméneutique et traduction : la question de « l’appropriation » ou le rapport du « propre » à « l’étranger » », *Meta : journal des traducteurs*, 49 (4), pp.768-776.

Williamson, A. M., Feyer, A.-M., Cairns, D., Biancotti, D. (1997), “The development of a measure of safety climate: The role of safety perceptions and attitudes”, *Safety Science* 1-3, pp. 15-27.

Wittgenstein, L. (1961), *Investigations philosophiques*, Gallimard, Paris.

Zarifian, P. (2004), *Le Modèle de la compétence*, Editions Liaisons (2ème édition), Paris.

Zawieja, P., Guarnieri, F. (dir.) (2014), *Dictionnaire des Risques Psychosociaux*, Editions du Seuil, Paris.

Zohar D, Hoffman D. (2012), Organizational Culture and Climate, In SWJ Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, New York: Oxford

University Press, pp.643-666.

Zwetsloot, G. I.J.M, Evidence of the benefits of a culture of prevention, *From Risks to Vision Zero. Proceedings of the International Symposium on Culture of Prevention – Future Approaches*, Finnish Institute of Occupational Health.

Annexes

Annexe n°1 : Guide d'entretien

Annexe n°2 : 2è niveau de traitement des données d'entretiens grâce à la grille d'analyse « humanité pratique »

Annexe n°3 : Codage des données d'entretiens dans la grille d'analyse « humanité pratique »

ANNEXE N°1

Entretiens individuels semi directifs

I. Rapport au travail et à l'organisation

Ouverture de la séquence - questions de confort

- **Pourriez-vous me décrire votre parcours professionnel ?**
- **Pourriez-vous me décrire votre métier ?**
  - Une journée « type » ?
  - Une bonne journée ? Une mauvaise journée ?

Identification norme / idéal professionnel ; projection

Ecart perçu avec la hiérarchie

- **Quelles compétences faut-il pour bien faire votre métier ?**
  - Qu'est-ce qu'un « bon » gazier / préparateur / RE ?
  - A l'inverse, qu'est-ce qu'un « mauvais » gazier / préparateur / RE ?
  - Pensez-vous que cet image du bon / mauvais soit partagée par vos supérieurs / équipes ?
  - Selon vous, ces différences ont-elles un impact sur le travail ? Sur la vie de l'équipe ?

Vision de l'organisation ;

Auto-positionnement / projection dans l'organisation

- **Selon vous, quels sont les autres métiers « opérationnels » (hors fonctions support) de GrDF ?**
  - Quels sont les points communs / différences entre votre métier et ceux que vous décrivez ?
  - Selon vous, comment se situe votre métier par rapport aux autres métiers de GrDF ? (importance dans la chaine de valeur, image, etc.)
  - Et si vous pouviez occuper une autre fonction dans l'entreprise, qu'est-ce que ce serait ? Selon vous, quelles compétences faut-il pour exercer cette fonction ?

Identification des réseaux formels / informels

Dynamique collective

Place des échanges dans le travail et importance dans le vécu

- **Au quotidien, quelles sont les personnes avec qui vous êtes amené à échanger ?**
  - Sur quels sujets ?
  - A quelle fréquence ?
  - Qu'est-ce que ces échanges vous apportent au quotidien ? (dans le travail et dans l'environnement de travail)
  - Diriez-vous que vous avez de bonnes relations avec ces personnes ? Pourquoi ?
  - Si vous pouviez changer quelque chose dans la manière dont vous échangez avec les autres salariés, qu'est-ce que ce serait ? (fréquence, nature des échanges, etc.)
- **Si vous deviez changer une chose / un aspect de votre travail, qu'est-ce que ce serait ?**

II. Rapport à la sécurité et à la maîtrise des risques

Ouverture - Perception des risques

- Selon vous, quels sont les risques que vous devez prendre en compte au quotidien dans votre travail ? (P2S et risque industriel)
- **Pourriez-vous me raconter un incident qui vous serait arrivé récemment, à vous ou à un de vos collègues ?**

Auto-représentation/projection dans la sécurité

  - A quel moment est-ce que vous vous êtes rendu compte que quelque chose n'allait pas ? Qu'est-ce que vous avez fait à ce moment-là ?
  - Avez-vous échangé sur le moment avec d'autres personnes ? Qui ? A quel sujet ? Comment ?
  - Selon vous, à quoi est dû cet incident ? Qu'est-ce qui aurait permis de l'éviter ?
  - Pensez-vous que le fait d'avoir vécu cet incident va vous servir, à vous ou à l'équipe ?

Identification des traits positifs / représentations idéales

- **Maintenant, pourriez-vous me donner un exemple de « bonne gestion d'un imprévu / incident, par vous ou un de vos collègues ?**
- Par rapport aux autres métiers :
  - Pensez-vous que votre métier est plus / moins / aussi risqué que les autres métiers (techniques) de l'entreprise ?
  - Pensez-vous que votre métier joue un rôle plus / moins / aussi important dans la maîtrise des risques par l'entreprise ?

Projection /positionnement par rapport à l'organisation

- **Rapport au discours « global » sur la sécurité**
  - Selon vous, quelle place tient la sécurité dans la vie / politique de l'entreprise ?
  - A quelle occasion entendez-vous parler de sécurité / maîtrise des risques ? Avec qui ? Comment en parlez-vous ? (échanges / top down)
  - Selon vous, y aurait-il des moyens d'améliorer la maîtrise des risques par l'entreprise ? A votre niveau, individuel ? Au niveau de l'équipe ? Au niveau de l'entreprise ?

ANNEXE N°1

Codage des données d'entretien

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	
TIG 1 (6 ans gazier)								xx
TIG 2 (10 ans gazier)	x	x	x			x		xxxx
TIG 3 (10 ans plombier, 10 ans gazier)	xxxxxx	x	xx		x	xx		xx
TIG 4 (20 ans pompier, 1 an gazier)	xxxx					x		xx
TIG 5 (Exp. diverses, 4 ans gazier, sans astreinte)	x							xx
TIG 6 (6 ans pompier, 1 an gazier)	x				x	x		x
TIG 7 (13 ans gazier)	x	xxx				xx		xx
TIG 8 (Maintenance système, 5 ans	xxx	xx	x		xx	xx		xxxx
TIG 9 (7 ans gazier)	x					xx		xxxx

ANNEXE N°1

Codage des données d'entretien

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	
TIG 10 (17 ans pompier, 4 ans gazier)			xxx			xx	xx	xx
TIG 11 (11 ans vendeur, 5 ans gazier)	x	x	xxx					x
TIG 12 (17 ans pâtissier, 7 ans maintenance	xx	x	x			xx		xxxx
CE1 (30 ans d'expérience)			x	x		x		xxxxx
CE2 (30 ans d'expérience)			xx	xx				x
CE3 (15 ans d'expérience)	xxx	x	xx	xxx	x	xxx	x	xx
CE 4 (20 ans d'expérience)	x		xx	xx		xx		xxxxx
CE5 (30+ ans d'expérience)	x		xx	x			x	xx
Préparateur 1 (30 ans d'expérience)						x		x

ANNEXE N°1

Codage des données d'entretien

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	
Préparateur 2 (30 ans d'expérience)		x	xxx			x		x
RE1 (10 ans d'expérience)		x	xxxx	x		x	xx	xxx
RE2 (1 an d'expérience)			x		x			

ANNEXE N°2

2è niveau de traitement des données d'entretiens

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	**Compétences/ Actions**
TIG 1								- Réfléchir avant d'agir - Une priorité, assurer la sécurité (se mettre en sécurité, faire évacuer, aérer…) - Aller au bout du travail, ne jamais partir en laissant une fuite inexpliquée
TIG 2	- Indépendance, autonomie - Adrénaline de l'enquête pour trouver la fuite et supprimer le danger - Accomplir sa mission de mise hors de danger	- Je suis bien formé - Mission accomplie, fuite gérée et danger supprimé - les IU je sais ce que je fais	- Objectif de l'IU, protéger les personnes et les biens - Avoir l'esprit d'équipe			- Je suis bien formé car j'ai été formé à l'ancienne (en prenant le temps + par des anciens)		- Savoir hiérarchiser les priorités - Avoir une méthode (pour les IU) - Réfléchir à deux fois - Respecter les règles - Avoir l'esprit d'équipe

ANNEXE N°2

2è niveau de traitement des données d'entretiens

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	**Compétences/ Actions**
TIG 3	- Avoir des responsabilités - Travailler en liberté - Créer les conditions pour travailler plus facilement - Peur de passer à côté de quelque chose et déclencher une catastrophe - Intérêt du travail, se sentir stimulé	- Trouver une solution dans une situation difficile	- Peur de causer une catastrophe - Prise en compte du besoin d'écoute d'autrui		- Raisonnement intentionnel argumené dans le cadre de la conception d'une solution > branchement atypique (prise en compte des conséquences pour la carto, etc.)	- Réflexivité sur le rapport au danger (accoutumance) - Retour réflexif sur un comportement n'ayant pas répondu aux étalons d'excellence, responsabilité assumée		- Approfondir (l'enquête), aller au bout de la situation - Ecouter les gens - Se remettre en question - Polyvalence - Capacité de communication - Implication

ANNEXE N°2

2è niveau de traitement des données d'entretiens

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	**Compétences/ Actions**
TIG 4	- Comprendre "comment c'est fait" (le gaz, le réseau) - Enquêter (sur l'origine du problème), chercher la solution, se confronter à la complexité/difficulté d'une situation - Diversifier les expériences et les missions	- J'ai de bons réflexes sur la sécurité				- J'ai acquis des réflexes sur la sécurité grâce à mon parcours de pompier		- Réflechir avant d'agir - Avoir accumulé de l'expérience pour faire face aux "moutons à 5 pattes"
TIG 5	- "Se coucher serein" (certitude d'avoir trouvé la fuite en IS)							- Etre clair, donner le maximum d'information sur un dossier - "Tout maîtriser" - Garder présent à l'esprit le risque gaz - Capacité d'initiative

ANNEXE N°2

2è niveau de traitement des données d'entretiens

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	**Compétences/ Actions**
TIG 6	- Dynamisme du quotidien ("le côté ça bouge"), diversité des expériences - Analyse de la situation, des risques		- Bien faire pour ne pas mettre en risque le collègue qui peut passer derrière		- Agir en pensant aux conquéquences de ses actes, sur soi-même, le réseau ou les collègues	- Le partage d'expériences des autres gaziers permet de construire sa propre identité professionnelle (rapport réflexif au métier et à ses propres pratiques grâce à la narration)		- Calme, prudence, comportement réfléchi - Equilibre entre prendre son temps et se précipiter
TIG 7	- Eviter la catastrophe	- Maîtrise des fondamentaux (physiques) du gaz - Identifier des risques et des solutions non identifiées par d'autres - Aller plus loin que ce qui est				- Résister pour imposer ses propres critères de travail/qualité - Savoir-faire pour travailler sans danger avant même les procédures grâce à la formation reçue		- Maîtrise des fondamentaux (physiques) du gaz, de la "vie du produit", et maîtrise technique - Observer, réfléchir avant d'agir, absence de précipitation - Projection dans

ANNEXE N°2

2è niveau de traitement des données d'entretiens

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	**Compétences/ Actions**
TIG 8	- Avoir une journée remplie - Développement/maintien de compétences techniques - Crainte de l'explosion	- Accumulation de "vécu de gazier" lors d'événements exceptionnels - Expérience / expertise sur les travaux	- Importance d'échanger, partager ses expériences pour construire l'expérience collective/aider les collègues		- Parcours d'action raisonné/motivé/orienté vers la sécurité de soi-même et d'autrui lors d'une intervention sécurité - Raisonnement relatif au port (évalué en situation) des EPI	- Expérience acquise grâce à la diversité des situations vécues (date d'arrivée, formation par les anciens, mobilité géographique)		- Se projeter dans la situation - Expérience - Maîtrise technique, connaissance du réseau et du produit - Savoir imaginer le réseau, le cheminement de la fuite - Oser dire les choses
TIG 9	- Se sentir utile - "Créer"					- Rôle de la frayeur vécue dans le comportement professionnel		- Se remettre en question, réflexivité - Conscience permanente du risque gaz - Aller jusqu'au bout - Capacité d'initiative

ANNEXE N°2

2è niveau de traitement des données d'entretiens

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	**Compétences/ Actions**
TIG 10			- Rôle de l'entraide, du soin mutuel dans la préservation de la sécurité - Sentiment du rôle primordial dans la préservation de la sécurité d'autrui - Importance de se rappeler qu'il y a des "vrais gens" derrière les utilisateurs du gaz			- La progression professionnelle conduit à élargir progressivement le regard de la tâche vers l'analyse de la situation dans son ensemble - Narration du renoncement à agir et du sentiment de responsabilité qui le déclenche	- "Lutte entre la sécurité et le devoir", l'"éternel combat entre la raison qui veut que je fasse le travail et le for intérieur qui te dit que non, je n'ai pas assez de place."	- Réfléchir avant d'agir - Travailler en sécurité à toutes les phases du chantier - Se remettre en question, notamment pour éviter l'accoutumance aux risques - Travailler calmement, méthodiquement - Prudence, rigueur

ANNEXE N°2

2è niveau de traitement des données d'entretiens

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	**Compétences/ Actions**
TIG 11	- Etre bien occupé	- Capacité à estimer soi-même les risques et à prendre les mesures adéquates	- Souci d'aller aider les gens qui ont un problème avec le gaz - Utilité de l'avis d'autrui dans la pratique professionnelle - Ne pas juger autrui et ses erreurs, pour favoriser le partage qui peut être utile et parce que chacun peut en faire					- "Faire son boulot conscieusement" - Respect des règles - Maintien de la conscience du danger lié au gaz, ne pas se laisser aller à banaliser

ANNEXE N°2

2è niveau de traitement des données d'entretiens

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	**Compétences/ Actions**
TIG 12	- Etre bien occupé, ne pas avoir de temps mort - Rendre service, "être le sauveur"	- Partir toujours en ayant tout vérifié 2 fois pour pouvoir être sûr de soi, quitte à se mettre en défaut (retard, etc.)	- Importance d'identifier et d'aider à prévenir le risque pour autrui			- Appeler le CE pour vérifier en cas de moindre doute pour garantir la sécurité, prioritaire par rapport au maintien de l'image de soi - Rôle de l'apprentissage dans la vision du métier et la conscience des risques		- Respect des règles - Regarder deux fois, repartir seulement une fois qu'on est sûr - "Connaître le boulot" > savoir-faire technique
CE1			- Importance du respect entre les salariés	- La décision résulte d'une analyse de la situation fondée sur la description fournie par le salarié sur le terrain		- Réflexivité sur ses propres limites/faiblesses dans le métier, et moyens de les résoudre		- Curiosité; se questionner - Capacité à se mettre à la place du salariés sur le terrain pour le guider - Capacité à co-construire la situation avec le salarié - Capacité de

ANNEXE N°2

2è niveau de traitement des données d'entretiens

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	**Compétences/ Actions**
CE2			- Si la règle d'informer le CE de l'arrivée sur une IS est importante c'est parce qu'elle permet de savoir où se trouve le gazier en cas de problème - Rôle du CE perçu comme assurer la protection du gazier	- Les meilleurs gaziers décrivent la situation en anticipant les éléments nécessaires à l'analyse - Validation par le salarié sur le terrain de l'analyse du CE, qui en évalue la pertinence en				- Compétence technique - Capacité à prendre des décisions
CE3	- Préserver la sécurité des gaziers - Envie de diversifier les expériences et de progresser - Envie de trouver la solution à un problème/une situation	- Maîtrise des fondamentaux du métier -	- Priorité donnée à l'intérêt du client plutôt qu'à son confort personnel - Priorité donnée à la sécurité des salariés d'intervention	- Rôle de l'échange et du questionnement pour co-construire une situation complète et exacte - Volonté du salarié de terrain de résoudre une situation nécessaire à la bonne conduite de l'opération	- Ligne d'action et comportement dictés par la visée de résolution de la situation	- Réflexivité sur les facteurs ayant contribué à sa progression professionnelle - Narration du rôle d'un échec dans l'apprentissage et la pratique professionnelle - Articulation des motivations (envie d'évoluer) et du parcours professionnel (évoluer régulièrement)	- Processus d'analyse de situation et de délibération sur les priorités lorsque les règles ne répondent pas à la situation	- Aider le salarié à maintenir une distance face à l'urgence de la situation - Sens du relationnel - Vivacité d'esprit, perspicacité - Réactivité, rapidité d'action, efficacité

ANNEXE N°2

2è niveau de traitement des données d'entretiens

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	**Compétences/ Actions**
CE4	- Envie d'évoluer - Avoir des responsabilités - Voir toutes les étapes d'un projet		- Empathie pour la situation du salarié sous pression sur le terrain, notamment compréhension de son rapport au temps/ à l'urgence, représentation du danger - Valorisation du savoir-faire des salariés de terrain - Mission première	- C'est le recoupement des informations du salarié et du CE qui permet de construire une image juste de la situation - Rôle de la connaissance de chaque salarié > de la relation personnelle dans la capacité à		- Narration d'un accident et du rôle par la suite dans sa conscience des risques, capacité à prioriser, etc.		- Polyvalence - Flexibilité - Etre disponible, prêt à réagir au moindre événement - Respect de la sécurité et de la réglementation - Capacité à mettre en place la communication/jeu de questions-réponses avec le
CE5	- Se sentir responsable d'une mission, "propriétaire"		- Manière de travailler adaptée aux spécificités des salariés en face, pour s'assurer que le travail soit réalisé en toute sécurité - Importance de féliciter les gens pour leur travail, de leur dire que "c'est bien"	- Nécessité du jeu de questions - réponses pour avoir une bonne image de la situation et fonder la décision			- L'arbitrage entre couper (exigeant ensuite de remettre les clients) et ne pas couper le gaz dépend de l'exposition au risque de l'agent	- "Bien faire en pensant au futur" - Préserver la sécurité du réseau, des personnes et des biens

ANNEXE N°2

2è niveau de traitement des données d'entretiens

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	**Compétences/ Actions**
Préparateur 1						- Progression professionnelle grâce à une formation solide et la diversité des expériences vécues		- Compétence technique
Préparateur 2		- Bon niveau professionnel/maîtrise technique grâce à la diversité et l'approfondissement des expériences	- Conscience du danger pour les autres lors des interventions sécurité - Aide des collègues lorsqu'ils se trouvent en difficulté - Sens du service public qui pousse à faire le maximum pour aider les gens, notamment en situation de faiblesse (personnes âgées, etc.)			- Dans la réalisation du travail, idée de la trace laissée, "qu'on ne parle pas de moi comme celui qui…", "éviter de parler de moi dans des misères comme ça" -		- Expérience/pratique, qui permet de se représenter les situations et d'évaluer les besoins -

ANNEXE N°2

2è niveau de traitement des données d'entretiens

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	**Compétences/ Actions**
RE1		- Dans le travail, importance de "pouvoir se regarder dans la glace"	- Remplir sa mission c'est notamment faire monter les gens en compétence - Faire en sorte que les salariés n'aient pas d'accidents - Volonté de responsabiliser les salariés de terrain - Importance de connaître les salariés, "savoir comment ils bossent" - Volonté de "ne pas avoir une baraque sur la conscience"	- Les décisions se prennent sur une combinaison d'analyse à froid et à chaud, en ayant préparé le travail et en s'adaptant à la situation		- Pratique du management ancrée dans son expérience passée, pour ne pas faire ce que d'autres ont fait, "c'est ce que je veux pas ici"	- Nécessité de nuance, d'un juste milieu dans l'application des règles - Face à l'ambiguité des règles, nécessité d'un principe d'interprétation et d'action qui permette de trancher	- Management des hommes - Faire au mieux avec les moyens à disposition - Faire monter les équipes en compétence

ANNEXE N°2

2è niveau de traitement des données d'entretiens

	Sentiments éthiques			Comportements éthiques				Etalons d'excellence
	Désirs, motivations, Motifs	**Estime de soi**	**Respect d'autrui, sollicitude**	**Analyse herméneutique**	**Raisonnement pratique**	**Configuration narrative**	**Délibération**	**Compétences/ Actions**
RE2			- Protection des salariés, puis protection des autres prioritaire dans le métier		- Importance de faire comprendre les raisons des actions, ex. les cotations, importantes pour la carto et la maîtrise des risques			

De l'ingénierie de la raison à la raison pratique.
Vers une nouvelle approche de la sécurité.

RESUME : Couplage fort VS faible, sécurité réglée VS sécurité gérée, ingénierie VS expertise terrain… Confrontées à des environnements complexes et incertains, les organisations maîtrisent les risques en oscillant entre contrôle rigide et souplesse face aux aléas. Au cœur de cette tension se trouve l'individu, capable de déterminer lorsque les règles ne suffisent plus et de s'adapter. Cela implique de considérer l'individu non plus comme un facteur, de défaillance ou même de fiabilité, mais comme un sujet autonome, capable de prendre des décisions raisonnées et éclairées. Mobilisant la philosophie pratique de Paul Ricœur, la thèse construit la notion de « sécurité pratique ». Elle propose de préserver la sécurité grâce à la raison pratique des individus plutôt que la rationalité des organisations, de mobiliser la volonté plutôt que l'obéissance. La thèse présente la démonstration de la pertinence et de la possibilité bien réelle d'une telle approche de la sécurité, en l'étayant par des données terrain recueillies au sein d'une grande entreprise du secteur du gaz.

Mots clés : Raison pratique ; Préservation de la sécurité ; Individu ; Management ; Organisation ; Coopération

From Engineered Reason to Practical Reason. Towards a New vision of Safety.

ABSTRACT : Tight VS loose coupling, managed VS enforced safety, engineering VS field knowledge... As they are now confronted with uncertain, complex environments, organizations manage safety by oscillating between rigid control and the flexibility required to manage hazards. At the heart of this tension rests the individual, who is able to determine whether following the rule is enough or if some level of adaptation is required. Yet this implies that the individual is no longer considered as a factor, neither of failure nor of reliability, but as a person who is autonomous and in a capacity to make enlightened, reasoned decisions. Building on Paul Ricœur's practical philosophy, we develop the notion of « practical Safety ». It defends the idea that safety can be preserved by relying on people's practical reason rather than on organizational rationality, by mobilizing individual will rather than obedience. The PhD demonstrates that such an approach is both relevant and anchored in reality, using field data gathered within a gas distribution company.

Keywords: Practical reason; Preservation of Safety; Individual; Management; Organization; Cooperation

MINES ParisTech

ParisTech
INSTITUT DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES
PARIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY