

L'injonction de sécurité : Définition d'un moyen d'action hétéronome qui mobilise l'autonomie

Sophie Agulhon

▶ **To cite this version:**

Sophie Agulhon. L'injonction de sécurité : Définition d'un moyen d'action hétéronome qui mobilise l'autonomie. Risques. Université Paris sciences et lettres, 2016. Français. NNT : 2016PSLEM008 . tel-01411999

HAL Id: tel-01411999
https://pastel.hal.science/tel-01411999

Submitted on 7 Dec 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.

THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres
PSL Research University

Préparée à MINES ParisTech

L'injonction de sécurité : définition d'un moyen d'action hétéronome qui mobilise l'autonomie

Ecole doctorale n°432

SCIENCE DES METIERS DE L'INGENIEUR

Spécialité : SCIENCES ET GÉNIE DES ACTIVITÉS À RISQUES

COMPOSITION DU JURY :

Mme Mathilde BOURRIER
Université de Genève, Rapporteur

M. Yvon PESQUEUX
Conservatoire National des Arts et Métiers, Rapporteur

Mme Aude DEVILLE
Université de Nice, Présidente du jury

M. Christophe MARTIN
MINES ParisTech, Examinateur

M. Jean-François SIDANER
AREVA, Examinateur

M. Franck GUARNIERI
MINES ParisTech, Examinateur

Soutenue par
Sophie **AGULHON**
le 16 Septembre 2016

Dirigée par Franck **GUARNIERI**

MINES ParisTech | PSL RESEARCH UNIVERSITY PARIS

Remerciements

Le présent travail est le fruit d'une réflexion à plusieurs voix auxquelles je souhaite dédier ces quelques mots.

En premier lieu, je tiens à remercier MINES ParisTech, l'ANRT et AREVA pour m'avoir donné l'opportunité de cette thèse CIFRE.

Je remercie particulièrement mon directeur de thèse, Franck Guarnieri, pour avoir dirigé mes recherches pendant ces quatre années. Plus globalement, je remercie les membres du Centre de recherche sur les Risques et les Crises, des professeurs au secrétariat et à la bibliothèque, en passant par les collègues docteurs et doctorants qui ont rendu possible des « respirations » productives à Sophia Antipolis.

Merci à Hortense Blazsin pour son aide précieuse et pour avoir lu ce manuscrit de thèse autant de fois que cela aura été nécessaire.

Mes remerciements vont aussi à l'équipe DSQE (Direction Sûreté Santé Sécurité Qualité Environnement) d'AREVA qui m'a intégrée pendant ces quatre années de thèse et donné les moyens de choisir mon chemin de recherche. Vivre dans la contingence de ce groupe a énormément enrichi ma réflexion car la parole de tout un chacun a permis de poser des mots sur ce qui n'était alors que des intuitions.

Merci également à l'Inspection Générale ainsi qu'à toutes les personnes qui ont accepté de m'accorder du temps durant les différentes phases de recueil et d'analyse de données mais aussi à prendre du recul, parfois même autour d'une boisson chaude.

Plus spécialement, Jean Riou et Jean-François Sidaner ont toute ma gratitude pour avoir encadré ce travail de recherche et pour m'avoir plus d'une fois poussée dans mes retranchements grâce à leur expérience. Ce travail en est sorti renforcé mais cela fut aussi une expérience des plus formatrices.

Par ailleurs, merci aux collègues du CNAM, à mes proches et à mon mari pour m'avoir soutenue pendant les moments de doutes mais aussi pour avoir célébré les nombreuses bonnes nouvelles qui ont aussi jalonné ce parcours.

Enfin, je tiens à remercier les membres du jury qui ont accepté de lire ce travail et de me faire part de leurs critiques au cœur de cet été 2016.

Table des matières

Remerciements 2
Table des figures 7
Introduction générale 8
Chapitre I : L'injonction une notion hybride 16
Introduction 17
1.1 De la notion d'injonction 19
1.1.1 L'injonction : une curiosité pour les sciences sociales 19
1.1.2 L'injonction dans le langage 20
1.1.3. "Government by injunction" : des évolutions de l'injonction en droit 24
1.1.4 L'injonction en droit français 30
1.2 La question de l'autonomie et de l'hétéronomie dans les premiers développements du management 32
1.2.1. Taylor : un projet managérial originel qui ne tranche pas la question de l'autonomie et de l'hétéronomie 33
1.2.3 Fayol : un management hétéronome pour un ordre social mécaniste et biologisant 36
1.2.4 Les Business Administration Schools : lieu de reproduction d'un management hétéronome 39
1.3 Des multiples réapparitions de la notion d'autonomie après 1945 : décrire les organisations, maîtriser la création des règles de sécurité, créer de l'engagement envers la sécurité 42
1.3.1. La sociologie des organisations et l' « humanisation » des acteurs 43
1.3.2 La Théorie de la Régulation Sociale : du contrôle de la production de la règle de sécurité 47
1.3.3 Du culturalisme à la culture de sécurité : créer de l'engagement envers la sécurité à tous les niveaux des organisations 53
Conclusion 59
Chapitre II : Construction théorique de l'injonction de sécurité 62
Introduction 63
2.1 Définitions exploratoires de moyens d'actions communicationnels 65
2.1.1 Le langage comme moyen d'action : approche de la communication choisie 65
2.1.2 Caractérisation des moyens d'action : cartographie exploratoire 69
2.1.3 Catégorisation des moyens d'action 74
2.2 De l'engagement et de la contrainte dans un cadre théorique foucaldien 79

2.2.1 La question de l'engagement individuel dans les modes de domination foucaldiens 80
2.2.2 Hétéronomie disciplinaire, hétéronomie sécuritaire : l'ordre et l'injonction 85
2.3 Les relations de pouvoir dans le cadre d'injonctions dans une communauté d'action ... 89
2.3.1 La relation Top-Down de l'injonction 91
2.3.2 La relation Bottom-Up de l'injonction 93
2.3.3 Typologie des émetteurs d'injonction 95
Cadre théorique de l'injonction de sécurité 97
Chapitre III : Démarche méthodologique 100
Introduction 101
3.1 Ancrage méthodologique d'une recherche qualitative 102
3.1.1 Posture épistémologique 102
3.1.2 Positionnement dans l'organisation et choix du terrain 104
3.1.3 Construction d'un mode de preuve 108
3.2 Modalités méthodologiques 111
3.2.1. Analyse de corpus 112
3.2.2 Entretiens semi-directifs 114
3.1.3 Contexte des observations 119
3.3. Présentation socio-historique de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire 121
3.3.1 Présentation de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire 121
3.3.2 Sociologie du métier d'inspecteur selon Bonnaud (2011) 125
3.3.3 Evolutions historiques de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire 128
3.3.4 Typologie des inspections de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire dans le paysage des contrôles 134
3.3.4.1 L'inspection thématique 135
3.3.4.2 L'inspection réactive 137
3.3.4.3 L'inspection de suivi 139
3.3.4.4 Les évaluations 140
3.3.4.5 L'inspection culture de sûreté 141
Conclusion 142
Chapitre IV : La preuve du concept d'injonction de sécurité comme résultat 144
Introduction 145
4.1 Les recommandations de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire sont des injonctions de sécurité 147

4.1.1 Evolutions de l'écriture des recommandations de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire 147
4.2.2 De l'écriture des recommandations en fonction des objectifs poursuivis et des sites 153
4.2.3 Evolution de l'écriture des rapports de l'Inspection Générale depuis SOCATRI 159
4.2 L'injonctions de sécurité renforce l'aspect contraignant du dispositif d'inspection 163
4.2.1 Panorama des outils de communication de l'Inspection Général : un renforcement des injonctions de sécurité depuis 2013 163
4.2.2 Gérer les réticences : créer de la pression administrative 167
4.2.3 Mettre en place une autorité 170
4.3 De l'aspect incitatif du dispositif d'inspection : contribution de l'injonction de sécurité à l'amélioration de la sûreté nucléaire 177
4.3.1 Mettre en place des conditions favorables : de la compétence comme levier de sûreté 177
4.3.2 Se donner les moyens d'une enquête hypothético-déductive : la phase de préparation 179
4.3.3 Penser avec ses inspectés : réflexion sur une pratique de contrôle engagée pour la sûreté 182
4.4 Synthèse des enseignements théoriques et pratiques de la thèse relatifs au concept d'injonction de sécurité 186
4.4.1. Carte mentale des propriétés de l'injonction démontrées 186
4.4.2 Contribution de l'analyse du cas de l'Inspection Générale à la démonstration des propriétés de l'injonction 188
4.4.2.1. Branche « Contrainte » 188
4.4.2.2. Branche « Responsabilité » 190
4.4.2.3. Branche « Autorité » 191
4.4.2.4. Branche « Action » 193
4.4.2.5. Branche « Coopération » via l'engagement 194
4.4.2.6. Branche « Echelle » 196
Conclusion 198
Chapitre V Discussion et perspectives de recherche 200
Introduction 201
5.1 Discussions 203
5.1.1 De l'utilité de l'injonction de sécurité dans le rééquilibrage de la relation contrôleur-contrôlé 203

5.1.2 L'ordre comme hypothèse zéro des moyens d'action pour organiser la sécurité (hétéronomie totale) 205
5.1.3. Apports de la thèse à la théorie des organisations et au management de la sécurité 206
5.2 Perspectives de recherche relatives à l'injonction 208
5.2.1 De l'action en réseau 208
5.2.2 Injonction et appel aux valeurs 210
5.2.2 L'injonction comme flux 212
5.2.3 L'injonction instrumentalisée 213
5.2.4 De l'injonction à la sécurité à l'injonction de sécurité : exemple d'application 215
Conclusion 217
Conclusion générale 218
Annexes 222
Annexe 1 : Liste des principaux rapports d'inspection consultés 223
Annexe 2 : Grille d'analyse documentaire au 29/10/2014 226
Annexe 3 : Grille d'entretien semi-directif au 05/12/2015 commentée 233
Annexe 4 : Charte de Sûreté Nucléaire AREVA 236
Index 250
Bibliographie 254

Table des figures

Figure 1 : Le droit comme source de normalisation : parcours juridique des exigences règlementaires 49
Figure 2 : Représentation de la culture de sûreté selon le HSE anglais 56
Figure 3 : Schéma de Shannon 65
Figure 4 : La déperdition d'information (Mucchielli, 2001) 66
Figure 5 : Typologie des échecs des actes performatifs d'Austin 67
Figure 6 : Classification des modes d'action 75
Figure 7 : Représentations graphiques des modes d'action en fonction de l'intention de l'émetteur et des circonstances de la demande 78
Figure 8 : Propriétés de l'injonction d'après le cadre théorique 98
Figure 9 : Méthodologie de recherche 109
Figure 10 : Traitement du corpus 112
Figure 11 : Répartition de la population d'inspecteurs interviewée par âge et par genre 115
Figure 12 : Regard 1 : Thématiques des discours 117
Figure 13 : Regard 2 : Thématiques analytiques 118
Figure 14 : Niveaux de contrôle et défense en profondeur (Source : AREVA) 122
Figure 15 : « Schématisation des évolutions objets du présent article » 126
(Bonnaud, 2011, p.40) 126
Figure 16 : Evénements en lien avec la sûreté nucléaire AREVA - IGSN 131
Rappel Figure 9 : Méthodologie de recherche 142
Figure 17 : Carte mentale des propriétés de l'injonction de sécurité après expérimentation. 146
Figure 18 : Evolution de l'écriture des recommandations 2003-2004 147
Figure 19 : Evolution de l'écriture des recommandations 2011-2014 149
Figure 20 : L'écriture des recommandations et le thème d'inspection 153
Figure 21 : L'écriture des recommandations et la maîtrise des risques de l'établissement ... 156
Figure 22 : Fixer de la contrainte administrative pour orienter l'action 168
Figure 23 : Ecrire des rapports d'inspection pour plusieurs niveaux hiérarchiques. 172
Rappel Figure 8 : Propriétés de l'injonction d'après le cadre théorique 186
Figure 17 : Carte mentale des propriétés de l'injonction de sécurité après expérimentation. 188
Rappel Figure 7 : Représentations graphiques des modes d'action en fonction de l'intention de l'émetteur et des circonstances de la demande 210

Introduction générale

Si la littérature sur la prise de décision et la moralisation des pratiques professionnelles est aujourd'hui abondante, il est étonnant de constater que l'action dans les organisations est un objet scientifique significativement moins traité pour lui-même. En effet, depuis Marx, l'action dans les organisations est régulièrement évoquée comme un produit, c'est-à-dire qu'elle résulterait de conflits entre l'autonomie des acteurs et les contraintes qui leurs sont imposées dans le cadre de relations de travail (Adler, 2010, p.9). Cet apparent désamour pour le passage des théories de la décision à la pratique a conduit à orienter ce travail sur les conditions d'émission et les effets produits par l'usage d'injonctions de sécurité sur les pratiques de terrains industriels.

L'objet « injonction » dans le cadre de la sécurité est intéressant car, dans le sens commun, il porte deux sens. L'injonction dans le domaine de la sécurité peut être une exhortation aux valeurs, voire une harangue, souvent dans le but de « moraliser » des pratiques professionnelles. Mais l'injonction dans le domaine de la sécurité peut aussi faire référence à l'obligation d'atteindre des résultats de sécurité. Une formule populaire incarne particulièrement la réception d'injonctions par un corps : le « Y a qu'à. Faut qu'on ». Le mépris présent dans la formule fait comprendre que la chose recherchée par le décideur pourrait ne pas être aussi facile à atteindre que ce que ne l'imagine l'acteur enjoignant les équipes opérationnelles à l'action. Du fait que le travail de ces équipes est ce qui permet la réalisation de la chose recherchée, les opérationnels disposent de compétences et du « bon sens » que le manager doit mobiliser pour parvenir à cette fin. Cependant, pour que les opérationnels puissent agir dans le sens voulu, il faut aussi leur laisser la latitude nécessaire pour le faire.

Ainsi, la présente thèse a pour objet le concept d'« injonction de sécurité » et pour question de recherche :

« L'injonction de sécurité est-elle un levier de sécurité ? »

Le sens commun suggère que l'injonction dans le domaine de la sécurité est liée à l'action puisqu'elle peut être relative à des valeurs professionnelles ou à un passage à l'acte. Néanmoins, ce passage à l'acte semble porter quelques conditions sur la pratique puisque le manager serait un « naïf », insuffisamment conscient des moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs qu'il fixe aux autres pour atteindre le résultat voulu par lui-même. Pour compenser son ignorance, le manager n'aurait donc pas d'autre choix que de faire confiance aux équipes opérationnelles dans la mise en œuvre des dispositions nécessaires pour atteindre la chose recherchée.

Notre première hypothèse vise à savoir s'il est possible de concevoir des moyens d'actions autrement qu'à travers une dichotomie entre autonomie et hétéronomie c'est-à-dire le fait qu'un être doté de raison se dicte ou non les lois qui régissent sa conduite. Cette question conduit au paradoxe de La Boétie. En effet, si les individus sont fondamentalement libres, comment expliquer que la contrainte soit si absolue que l'être humain n'ait d'autre choix que

de s'y soumettre ou de désobéir (La Boétie, 1547) ? Si un homme est libre, il est aussi autonome puisqu'il se dicte sa propre loi. Aussi, si une force s'impose à cet homme, la balaie-t-il d'un revers de main pour rester libre ou se soumet-il si profondément à cette contrainte qu'il en abdique sa liberté et, par voie de conséquence, toute son autonomie ? Dans le cadre de ce travail, si l'application d'une contrainte sur un individu conduisait à l'hétéronomie ou à l'autonomie totale, comment les opérateurs pourraient-il s'avérer capables de construire des solutions capables de répondre de manière appropriée à des exigences qui leur seraient externes ?

Dans le Chant II, Boileau critique la rigidité avec laquelle ses contemporains narrent les faits qui concernent leurs objets et leur pauvreté scripturale. Pour pallier la décadence de la poésie, il prône que les contraintes strictes du sonnet obligent à retrouver une écriture poétique de l'objet traité. De ce fait, la contrainte pourrait être source de créativité (autonomie encadrée) ce qui améliorerait le niveau d'exercice de l'activité concernée :

« Loin ces rimeurs craintifs dont l'esprit flegmatique
Garde dans ses fureurs un ordre didactique;
Qui, chantant d'un héros les progrès éclatans,
Maigres historiens, suivront l'ordre des temps.
Ils n'osent un moment perdre un sujet de vue,
Pour prendre Dôle, il faut que Lille soit rendue;
Et que leur vers exact, ainsi que Mézerai,
Ait fait déjà tomber les remparts de Courtrai.
Apollon de son feu leur fut toujours avare.
On dit, à ce propos, qu'un jour ce dieu bizarre,
Voulant pousser à bout tous les rimeurs françois,
Inventa du sonnet les rigoureuses lois;
Voulut qu'en deux quatrains de mesure pareille
La rime avec deux sons frappât huit fois l'oreille;
Et qu'ensuite six vers artistement rangés
Fussent en deux tercets par le sens partagés.
Surtout de ce poëme il bannit la licence:
Lui-même en mesura le nombre et la cadence;
Défendit qu'un vers foible y pût jamais entrer,
Ni qu'un mot déjà mis osât s'y remontrer.
Du reste il l'enrichit d'une beauté suprême:
Un sonnet sans défauts vaut seul un long poëme. » (Boileau, 1674).

En conséquence, l'injonction de sécurité d'un manager pourrait également être conçue comme une contrainte qui serait assez souple pour laisser l'autonomie nécessaire aux individus pour améliorer la performance de l'organisation dans les domaines HSE (Santé Sûreté/Sécurité Environnement).

La première hypothèse de ce travail est donc :

L'injonction de sécurité est une communication contraignante offrant des marges d'autonomie à son destinataire pour permettre l'exécution de l'action.

Au cours de l'analyse de l'expression populaire « Y a qu'à. Faut qu'on », il a été noté que la figure du manager comme « naïf » rendait nécessaire la mobilisation des compétences mais aussi du bon sens opérationnel pour atteindre l'objectif, c'est-à-dire d'attributs personnels relevant en principe du champ de l'autonomie (se dicter sa propre loi). Le « bon sens » se réfère à la faculté de jugement des personnes, à la capacité de discernement de l'évidence innée et personnelle des individus. Pour mettre en place les dispositions appropriées pour atteindre le but fixé qui est d'abord extérieur à l'équipe, la compétence ne peut être mobilisée de façon pertinente sans cette capacité d'observation et de raisonnement. De ce fait, le corps seul de l'acteur opérationnel ne suffit pas à contrebalancer la « naïveté » présumée du manager dans la mise en place de moyens. Il faut aussi que ses capacités de raisonnement singulières participent à l'effort collectif suscité par l'injonction de sécurité.

Plus avant, la seconde hypothèse de cette thèse se réfère également aux développements expliquant l'intérêt d'une culture d'entreprise pour fidéliser la ressource humaine et augmenter sa productivité via le collectif de travail, ce qui signifie que la subjectivité individuelle peut servir des visées hétéronomes. Cette hypothèse s'étend donc aux mécanismes visant à ce que les individus se contraignent d'eux-mêmes voire relaient ces contraintes auprès des autres. Cela rejoint l'idée d'appel aux valeurs pour professionnaliser les pratiques de travail c'est-à-dire un des sens communs de l'injonction. Par exemple, pour améliorer la sécurité, des injonctions relatives à ce domaine peuvent porter sur l'adoption d'un comportement prudent parce qu'un opérateur professionnel est concerné par sa sécurité et celle de son collègue. C'est pourquoi la deuxième hypothèse de ce travail est :

L'injonction de sécurité cherche à atteindre la subjectivité de son destinataire pour renforcer son efficacité.

La présente thèse s'organise en cinq chapitres.

Le premier chapitre intitulé « L'injonction une notion hybride » vise à faire un état de la recherche sur la question de l'injonction de sécurité. Les glissements opérés par Boussard[1] (2010, 2013) vers la notion d'injonction nous interroge, notamment parce qu'elle pose des ambiguïtés par rapport au clivage entre autonomie et hétéronomie. En effet, comme pour le sens commun de l'injonction, la question de l'autonomie et de l'hétéronomie est au cœur des problématiques de management de la sécurité. Les acteurs de terrain doivent à la fois respecter les règles de fonctionnement et développer compétences et savoir-être pour accorder à la sécurité toute l'attention qu'elle mérite pour qu'il n'y ait pas réalisation d'un risque redouté.

Comme il n'a pas été identifié de littérature directe sur ledit concept d'injonction de sécurité, dans un premier temps, ce chapitre mobilise des littératures ayant développé la notion d'injonction au prisme de la dualité entre autonomie et hétéronomie. Par la suite, ce travail

[1] Connue pour ses travaux sur les normes.

relèvera les postures prises dans la littérature des Safety Sciences concernant cette même dualité pour définir des axes de construction du concept d'injonction de sécurité. Dans ce contexte, cette thèse a pour projet de montrer que l'action dans le cadre du management de la sécurité peut ne pas opposer l'autonomie à l'hétéronomie mais que le mélange de ces deux éléments est à la source de moyens d'action tels que l'injonction de sécurité.

A ce jour, l'injonction est un terme employé dans peu de domaines scientifiques. L'étymologie latine de l'injonction suggère à la fois que l'injonction est liée à la contrainte, mais aussi à ce qui fait lien « dedans ». Les travaux de linguistique classifient cette communication dans la contrainte mais la conçoivent aussi par rapport à un contexte et soulignent l'importance du rôle de son destinataire. Les travaux de droit, notamment anglo-saxon, donc d'une tradition différente de celle de l'Empire Romain, montrent également que l'injonction a évolué dans le sens d'une contrainte adaptable en fonction de l'intentionnalité de son émetteur et a été combinée à d'autres moyens d'action par le passé.

Par rapport à la littérature sur les Safety Sciences relatives au management de la sécurité, il est à noter que le projet de management constitué par Taylor permet des marges d'autonomie dans un univers fondamentalement hétéronome, y compris dans la conduite des femmes et des hommes. De son côté, Fayol qui a bâti sa légitimité sur son expertise des incendies dans les mines[2] cherche à protéger l'autonomie de directeurs intermédiaires qui sont, pour lui, porteurs de responsabilités. Pour cela, Fayol écrit sa théorie administrative notamment pour confiner l'action du 'bas' des organisations à l'hétéronomie la plus totale et placer la figure du dirigeant au sommet de l'organisation, notamment d'un point de vue moral. Cela sera d'ailleurs repris et développé par les Business Schools of Administration au travers des études sur le leadership. Les recherches d'après-guerre (post-1945) déconstruisent le projet d'un management purement hétéronome en constatant des formes d'agir stratégique chez l'ensemble des acteurs des organisations et les imperfections desdites « têtes pensantes » (décideurs compris dans le sens de « dirigeants »).

Parallèlement, le renouveau de la pensée marxiste conduit à concevoir des régulations antagonistes en fonction de leur positionnement par rapport à l'acteur ou au groupe d'acteur de référence. Ainsi, les régulations autonomes et les régulations de contrôle de la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) soulignent l'importance de la maîtrise de la production de règles pour asseoir des rapports de domination et une des formes que prend l'hétéronomie totale, dans les organisations industrielles, passe par la notion de contrôle. Cependant, alors que les études en sociologie des organisations et du travail soulignent la grande diversité de situations et de réactions possibles à la règle, l'unicité et l'extension de ce concept posent question quant aux représentations de l'action qu'elle induit car tout outil peut potentiellement être absorbé par cette notion : check-list, Safety Management Systems, etc. (Bieder & Bourrier, 2013).

Enfin, en complément de la question du contrôle retenue de la TRS pour qualifier les aspects hétéronomes des organisations, ce travail prend en compte les facteurs de perception et d'engagement qu'ont soulevé les études sur la culture de sécurité. En effet, l'ambiguïté de cet

[2] L'expertise en sécurité incendie dans le cadre de l'industrie minière aura aussi une influence par rapport à la création de corps de de contrôle HSE externes (confère Chapitre III).

engagement qui est à la fois produit par de l'hétéronomie et de l'autonomie fait écho aux aspects de situation détectés par la linguistique.

Le deuxième chapitre « Construction théorique de l'injonction de sécurité » porte sur la création du concept d'injonction de sécurité à partir des éléments relevés dans la littérature. L'injonction de sécurité est conçue comme un moyen d'action communicationnel. Ainsi, cette section présente notre positionnement épistémologique quant au langage comme pratique. Par la suite, divers moyens d'action repérés avec le partenaire de thèse vont être définis et caractérisés les uns par rapport aux autres en fonction de leurs modalités d'émission et de l'intentionnalité du décideur.

Au travers de cette analyse, nous dégagerons des éléments de distinction entre l'injonction et l'ordre, le rappel à la loi, le conseil, le lobbying, la manipulation, la dénonciation et l'appel aux valeurs. Ce travail de définition confirmera que les deux caractéristiques essentielles de l'injonction de sécurité sont bien la contrainte et l'engagement qui seront détaillés à travers un cadre d'analyse foucaldien.

A ce titre, l'engagement sera analysé comme un élément participant à un dispositif c'est-à-dire servant une visée instrumentale. L'engagement sera documenté par des exemples tirés de la psychologie sociale de Joule & Beauvois car la manipulation et le conseil entretiennent des relations comparables à celles qui distinguent l'injonction de l'ordre en termes d'ambiguïté par rapport aux répartitions de responsabilités.

Vis-à-vis de la propriété de la contrainte, la distinction faite par Foucault entre le disciplinaire et le sécuritaire permettra de comparer le poids d'un ordre par rapport à une injonction de sécurité.

Enfin, les relations de pouvoir dans le cadre de l'injonction de sécurité seront appréhendées via une analogie entre l'évangélisation de la Nouvelle Espagne dont l'objet intangible ; la foi ; s'est propagée en un laps de temps comparable avec une politique de sécurité ambitieuse et qui comprenait à la fois des épisodes de contrainte et de syncrétisme.

Ainsi, à la fin de ce deuxième chapitre, nous définirons théoriquement l'injonction de sécurité comme une communication contraignante offrant une marge d'autonomie à son destinataire en vue d'améliorer la sécurité. Nous mettrons en avant six propriétés de l'injonction de sécurité, à savoir : l'action, l'autorité, la contrainte, l'échelle, l'engagement et la responsabilité.

Au cours du troisième chapitre et dans le cadre de cette recherche qualitative, nous présenterons notre démarche méthodologique qui est d'ordre hypothético-déductive. Bien que notre enquête ait été réalisée de l'intérieur, nous n'avons pas mené de recherche-action mais une enquête qualitative proche de ce que Bourrier nomme la recherche embarquée (2013).

Pour limiter les problèmes de circularité qu'un positionnement hypothético-déductif implique, nous avons élaboré plusieurs boucles abductives pour nourrir notre concept d'injonction de sécurité des enseignements du terrain via la construction d'un mode de preuve en trois phases. En effet, trois temps de collecte et d'analyse de données ont alimenté notre analyse de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire, une instance de contrôle interne s'adressant à un corps de directeurs de site. C'est pourquoi la section 3.2. évoque les données collectées et les grilles d'analyse dont ce travail est issu.

La dernière section de ce chapitre de méthodologie introduit les caractéristiques essentielles du terrain pour comprendre la démonstration portée par le quatrième chapitre. Tout d'abord, la mission de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire sera présentée. Cette section sera complétée par une sociologie du métier d'inspecteur pour mettre en perspective ces informations sur le positionnement de cette entité de contrôle par rapport à la typologie de Laure Bonnaud (2011). Ensuite, l'histoire de l'Inspection Générale sera décrite en lien avec l'histoire du groupe AREVA. Enfin, cette section de méthodologie comprendra une typologie des inspections menées par cette entité interne et qui servira à la démonstration du Chapitre IV.

Le chapitre « Résultats : La preuve du concept d'injonction de sécurité » est organisé en quatre sections.

Dans un premier temps, il s'avèrera nécessaire de prouver que les recommandations que produit l'Inspection Générale dans différents domaines HSE sont des injonctions de sécurité qui visent plus largement à améliorer la sûreté nucléaire. En effet, l'étude de l'écriture des recommandations sur les seize années d'existence de ce corps de contrôle démontre leur caractère contraignant, contrairement à ce qu'une dénomination proche du conseil pouvait suggérer.

Par la suite, la démonstration portée par ce travail analyse la contribution de l'injonction de sécurité au dispositif de contrôle double de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire. D'abord, en réponse à la première hypothèse « L'injonction de sécurité est une communication contraignante offrant des marges d'autonomie à son destinataire pour permettre l'exécution de l'action », la section 4.2. détaillera les conditions de la communication entre l'Inspection Générale et les établissements d'AREVA ainsi que la création de contraintes administratives. Nous verrons aussi comment l'autorité fonctionnelle de l'Inspection Générale sur laquelle repose la force de ses injonctions de sécurité s'est créée via le contrôle de la diffusion de l'information auprès des hiérarchies et la compétence technique. Bien qu'à première vue, il puisse sembler étrange qu'un contrôle puisse comporter des aspects incitatifs, nous nous pencherons sur les sollicitations de l'Inspection Générale envers les destinataires de ses injonctions de sécurité.

En lien avec notre deuxième hypothèse « L'injonction de sécurité cherche à atteindre la subjectivité de son destinataire pour renforcer son efficacité », nous analyserons la manière dont l'Inspection Générale créé des conditions favorables au dialogue avec les exploitants via son processus d'inspection et la fonction des injonctions de sécurité dans cet ensemble.

Enfin, la dernière section de ce chapitre fait le point sur les propriétés de l'injonction de sécurité démontrées par le cas de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire. Parmi les éléments marquants retirés de la confrontation du concept d'injonction de sécurité au terrain, il est intéressant de noter l'insertion d'une temporalité quant à la détermination des responsabilités vis-à-vis de l'action (les organisations mettent en place des délégations de pouvoir pour orienter le verdict du juge en cas d'accident) ainsi que la tension intrinsèque entre le fait qu'une injonction de sécurité puisse être adressée à une multitude de destinataires tout en devant être intégrée individuellement.

Le cinquième et dernier chapitre intitulé « Discussion et perspectives de recherche » s'articule en deux grandes parties. La première considère l'impact de l'injonction de sécurité sur la relation contrôleur-contrôlé et sur l'ordre comme moyen d'action communicationnel. Effectivement, si l'injonction de sécurité est un concept pertinent pour comprendre l'activité de l'Inspection Générale, l'extension de ce concept à d'autres terrains et situations pose de nouvelles questions au niveau des équilibrages entre autonomie et hétéronomie. Par ailleurs, l'ordre correspondrait peut-être davantage à un schéma de pensée simplificateur des moyens d'action qu'à un moyen d'action à proprement parler étant donné les difficultés pratiques de sa mise en œuvre. Plus avant, nous présenterons quelques contributions de cette recherche à la théorie des organisations et au management de la sécurité.

Enfin, la deuxième partie de ce chapitre propose une extension du concept d'injonction de sécurité à l'injonction comme flux afin d'inclure les expressions de volontés qui font l'air du temps et dont l'influence grandit au fil de leur diffusion dans la société, ce qui coïncide avec la représentation primaire de harangue et d'exhortation aux valeurs du terme injonction.

Chapitre I : L'injonction une notion hybride

Introduction

Ce premier chapitre vise à faire état de la littérature relative à la question de l'injonction de sécurité.

La notion d'injonction n'est pas présente dans le champ des Safety Sciences. Cependant la littérature des normes professionnelles semble employer cette notion pour désigner un ensemble de mécanismes incitatifs et d'encadrement, ce qui est à première vue paradoxal. Depuis 30 ans, le management de la sécurité s'interroge sur les proportions d'hétéronomie et d'autonomie nécessaires à la conduite de systèmes à hauts risques et il semble aujourd'hui admis que les deux composantes soient nécessaires à une telle entreprise. Ainsi, dans une INB (installation nucléaire) ou un site SEVESO (installation chimique), la maîtrise des fonctions de sûreté/de sécurité industrielle et un haut niveau de culture de sûreté/de sécurité industrielle sont les deux axes essentiels de la prévention des accidents donc du management de la sûreté.

De ce fait, si l'injonction de sécurité pouvait à la fois participer au contrôle de l'action et à l'engagement des salariés, à la fois envers la politique et les objectifs de sécurité de l'entreprise mais aussi envers la sécurité comme valeur devant être défendue face à des demandes d'action qui pourraient s'avérer nuisibles, elle constituerait un moyen d'action qui contribuerait à l'amélioration de la sécurité via le management. Autrement dit, si l'injonction portait en son sein à la fois de l'hétéronomie et une part d'autonomie pour les acteurs auxquels elle s'adresse, elle ne serait pas une simple exhortation à penser ou à agir mais porterait un caractère normatif qui reposerait la question de la provenance des lois qui nous gouvernent en tant qu'individus.

Le fil rouge de notre état de la littérature se construit autour de la dualité entre autonomie et hétéronomie. Nous définissons l'autonomie comme la faculté d'agir par soi-même en se donnant ses propres règles de conduite, sa propre loi. L'autonomie se caractérise par la capacité à choisir de son propre chef, sans se laisser dominer par certaines tendances naturelles ou collectives (cf les caractères définis par Fromm[3]), ni se laisser dominer par une autorité extérieure à la manière de ce que La Boétie dénomme la servitude volontaire (1547). L'individu autonome ne dénie pas l'existence de contraintes mais vit avec elles sans s'aliéner.

---

[3] Dans *Escape from Freedom* (1941) puis dans *Man for Himself* (1947), Fromm fait une étude des caractères autoritaires et improductifs c'est-à-dire symboliquement non complètement développés psychologiquement donc en incapacité de produire (attitude de créativité), tout comme l'individu freudien qui ne serait pas encore parvenu au stade génital serait incapable de se reproduire.
La racine commune de tels caractères demeurant une angoisse profonde face à la vie (Fromm, 1941, p.1-22), les premiers caractères identifiés par Fromm étaient le caractère masochiste (être absorbé par quelque chose de plus grand) et le caractère sadique (contrôle d'une entité pour se sentir important mais surtout en situation de maîtrise). A leur façon, ces deux caractères sont les facettes d'une même pièce reflétant une tendance à abandonner sa propre indépendance pour fusionner avec quelque chose ou quelqu'un qui soit extérieur pour obtenir la force dont l'individu seul manque pour faire face à son destin. Cette analyse offrait alors une appréciation originale de l'actualité concernant le nazisme et la démocratie pour l'époque qu'Erich Fromm a par la suite affinée au fil de ses ouvrages.
Cependant, l'homme étant maître de son destin, la dialectique négative permet la création de potentiels a-venirs par le refus radical de ces logiques et la culture de « visions du monde » comme expression d'individualités pouvant dépasser le cadre d'une société où, contrairement aux idées reçues, le consentement domine (Spurk, 2012, p.3).

Tandis que l'hétéronomie est[4] le fait qu'un être vive selon des règles qui lui sont imposées, selon une "loi" subie. L'hétéronomie est l'inverse de l'autonomie par laquelle un être vit et interagit avec le reste du monde selon les lois qu'il se serait imposé à lui-même par son propre entendement.

Chez l'être humain, l'hétéronomie représente l'impossibilité concrète ou l'incapacité morale à se donner ses propres lois et à se régir d'après elles ; l'autonomie est chez l'humain la faculté de vivre et d'agir selon ses propres forces, ses propres motivations et sa propre morale. Dans la notion d'hétéronomie, il y a un aspect externe (violence concrète d'une relation ou d'un système de pouvoir sur l'individu) et interne (endoctrinement idéologique ou pression sociale faisant que l'individu prend des décisions qu'il pense venir de lui-même mais qui résultent d'influences extérieures à lui). « L'hétéronomie s'installe si les acteurs ne cherchent plus les lois et les règles dans leur volonté mais dans les choses, s'ils se soumettent à la « force des choses », ce qui n'est rien d'autre qu'une servitude volontaire. […] L'hétéronomie signifie une situation où les acteurs agissent selon des lois imposées par l'extérieur ; ils acceptent cette situation et s'en réjouissent souvent. Néanmoins, il reste le choix d'être libre ou d'être serf, si souvent souligné par La Boétie » (Spurk, 1998, p.19).

Cet état de la littérature s'articule en trois temps forts. D'abord, nous recenserons la littérature relative à la notion d'injonction pour qualifier ce terme. La démarche sera interdisciplinaire car l'injonction a été essentiellement étudiée par la linguistique et le droit. Dans un deuxième temps, nous relierons les éléments de définition ainsi obtenus à la littérature du management de la sécurité ce qui ainsi contribuera à construire le cadre théorique de l'injonction de sécurité. Pour raccorder les éléments de définition de l'injonction au management de la sécurité, il s'avèrera nécessaire de revenir aux racines autonomes puis hétéronomes du management pour saisir ensuite les émergences d'autonomie au travail après 1945 car ces deux aspects fondent ledit management de la sécurité.

[4] Bien que la question de l'autonomie ait été débattue par les tenants du marxisme, de la théorie critique, ou encore par des figures comme Castoriadis ou Illich, nous concentrons notre propos sur une définition de l'hétéronomie qui recoupe globalement ce que ces traditions ont de commun par rapport à la qualification de la contrainte. En effet, ces traditions ont davantage de désaccord sur leurs projets de société et leur compréhension de la liberté que sur la qualification des formes de servitude.

1.1 De la notion d'injonction

1.1.1 L'injonction : une curiosité pour les sciences sociales

Au cours d'un parcours préliminaire de la littérature relative à la règle et à la norme dans le domaine de la sécurité et du travail, la notion d'injonction est apparue dans le titre d'un ouvrage collectif sorti en 2010 par Boussard et al. : *L'injonction au professionnalisme : analyses d'une dynamique plurielle.*

Etrangement, cette notion jusqu'ici non définie dans les sciences sociales s'intéressant aux organisations semble pourtant concentrer des questions a priori contradictoires en son sein. En effet, l'injonction semble porter une contrainte relative à des objectifs tels que l'exigence de productivité à laquelle les acteurs doivent répondre grâce à leurs qualités. Cependant, une partie de cette exigence est issue du groupe contraint lui-même. Potentiellement, la dynamique de l'injonction porterait donc des questions d'hétéronomie et de contrôle mais aussi d'engagement et d'autonomie.

> « Surtout, et c'est là l'hypothèse structurante à la base de cet ouvrage, les mondes du travail contemporains se caractérisent par la montée d'exigences de professionnalisme portées de l'extérieur aux groupes et non pas introduites par les travailleurs concernés. La qualité de professionnel n'est pas seulement la cible de revendications et de stratégies coordonnées de travailleurs qui tentent de valoriser leur activité, de faire reconnaître leurs savoirs, de fixer un contrôle à l'entrée de leur spécialité, d'accroître leur légitimité, etc. Elle n'est pas seulement le produit d'une définition interne et maîtrisée par les travailleurs concernés ; elle est dialogique car elle suppose d'être reconnue par les autres acteurs avec lesquels ces travailleurs interagissent dans l'accomplissement de leurs activités. Plus, elle est duelle puisqu'elle résulte aussi, et de plus en plus, d'une injonction portée par ces acteurs, dans le but de mobiliser les travailleurs, d'améliorer leurs performances, de renforcer le sens des responsabilités et d'augmenter leur efficacité » (Boussard, Demazière & Milburn, 2010, p.17).

Par la suite, Boussard continue de définir l'injonction avec des termes a priori paradoxaux sans en donner de définition exacte. Par exemple, elle définit l'injonction à la mobilité des cadres dans les termes suivants : « Le discours de la mobilité s'accompagne de dispositifs d'incitation et d'encadrement de la mobilité de plus en plus formalisés du côté des entreprises » (Boussard, 2013, p.10)

Afin de qualifier au plus près cet hybride, et parce que les Safety Sciences et la théorie des organisations dans lesquelles nous inscrivons la présente recherche sont elles-mêmes composées de travaux en sciences de l'ingénieur et en sciences sociales, notre démarche est interdisciplinaire. En effet, notre objectif n'est pas d'aborder la question de l'injonction de sécurité au regard de différentes disciplines mais plutôt de les faire dialoguer entre elles pour construire ce concept. Par conséquent, nous nous autoriserons à intégrer des éléments de linguistique, de droit, de sciences de gestion et de sociologie à notre état de la littérature tout comme nous nous permettrons d'inclure des éléments de philosophie dans notre cadre théorique.

1.1.2 L'injonction dans le langage

« Injungo » signifie en bas latin en-joindre imposer, faire que quelque chose soit accepté par la contrainte, lier. En remontant plus loin dans l'analyse latine, nous constatons que ce verbe se compose de la locution « in » (dans, dedans) et du verbe « jungere » (joindre). On « joint dedans » donc on scelle à l'intérieur d'un récepteur un message. L'absorption du message par le récepteur est par conséquent prépondérante dans la réussite ou non de l'injonction. Lier « à côté » c'est faire une injonction ratée. Comme l'étymologie l'indique, l'origine première de l'injonction n'indique pas que ce phénomène fait appel à la force puisque « jungere » signifie joindre, assembler voire s'unir. Cependant, la locution « in- » indique une relation émetteur-récepteur dont l'objet et le centre est cette personne même qui est le récepteur.

On peut supposer que l'injonction a pris cette connotation impliquant la force plus tard, lorsqu'elle a été mêlée à l'imaginaire de la guerre et des conquêtes. En effet, les deux grands moyens de former une alliance lors de la formation des premiers empires et royaumes européens furent respectivement le mariage et la guerre et la seconde méthode fut largement la plus employée par les Romains. Par conséquent, l'injonction est potentiellement présente dans le domaine des relations sociales en général et pas seulement dans le cadre de relations de commandement. Comme Bourdieu le soulignait : « Le langage est une *praxis* : il est *fait pour être parlé*, c'est-à-dire utilisé dans des stratégies qui reçoivent toutes les fonctions pratiques possibles et pas seulement des fonctions de communication. Il est *fait pour être parlé à propos* » (Bourdieu, 1977, p.18). De ce fait, des travaux n'écartant pas les aspects liés à l'étude de la langue et à ses utilisateurs tels que ceux de Kerbrat-Orecchioni sur la subjectivité dans le langage permettent de trouver des éléments de définition de vecteurs de communication parce qu'ils prennent en compte les situations d'énonciation. Ses études des usages de graduations, notamment dans la négociation au travail ou encore au marché, montrent qu'il existe différentes formes d'action dans le langage (Kerbrat-Orecchioni, 2004 ; 2012).

En linguistique, l'injonction est considérée comme une modalité d'énonciation de base qui entraîne un certain type de réponse de l'interlocuteur du fait qu'elle porte une demande de faire, par distinction avec l'interrogation qui porte une demande de dire.

En grammaire, le mode injonctif et le mode impératif sont synonymes. Cette modalité d'énonciation regroupe divers modes d'expression tels que l'ordre, la prescription, le rappel à la norme, etc.

En pratique de communication, on voit en l'injonction un énoncé fortement répressif, un ordre ou un commandement pouvant impliquer une sanction. Par exemple, un commissaire de police peut prononcer une injonction qui, en cas de non-respect, est associée à une sanction explicite.

L'injonction porte donc une contrainte. Cependant, les relations entre émetteur et destinataire les plus souvent analysées sont principalement verticales ou horizontales donc « simples » ce qui induit quelques limites dans notre compréhension de ce phénomène. En effet, les relations à l'autorité les plus récurrentes en recherche sont des relations impliquant

qu'un acteur ait un pouvoir de direction reconnu sur l'autre donc que ce même acteur dispose de moyens de coercition sur l'autre :

- Parent-enfant (Darrault-Harris, 2003 ; Lorge, 2014) :
- Hiérarchique-subordonné, enseignant-élève (Darrault-Harris, Rivière, 2006).

Quant aux relations horizontales, elles supposent qu'un acteur se serve de la norme pour faire rentrer dans les rangs l'acteur récalcitrant et tente « de convaincre/de persuader/ou d'argumenter le plus longtemps possible pour faire céder l'autre (Angenot, 2007) :

- Commerçant-acheteur (Kerbrat-Orecchioni, 2004) ;
- Entre citoyens pour un débat public (Galibert, 2013) ; etc.

> Enfin, lorsque la littérature en linguistique croise la question de l'expertise, elle semble généralement analyser cette influence au niveau de la seule prise de décision (Batard, 2014). Les analyses linguistiques mettent en exergue que l'injonction est un rappel au devoir/rappel à l'ordre avec un grand « O ». Ces rappels à l'ordre sont parfois adoucis par divers procédés dans les langues romanes telles que le français et le polonais (Krupa, 2012) car l'injonction se définit aussi en fonction de son contexte. « La plupart des langues possèdent certaines stratégies d'adoucissement qui permettent de formuler les injonctions de manière plus polie. Pour nous, l'injonction constitue une modalité sémantico-pragmatique qui dépasse le terme de modalité de phrase (phrase impérative). L'injonction peut être réalisée sous des formes très diverses et c'est seulement lorsqu'un énoncé est actualisé dans un contexte donné qu'il reçoit la valeur injonctive. Le concept d'injonction implique une prise en compte de l'énonciation : la présence obligatoire du locuteur et de l'allocutaire : le locuteur pose une injonction comme une action à faire (positive) ou ne pas faire (négative) et l'allocutaire est censé la réaliser ou non. Cette demande « de faire » peut être réalisée avec plus ou moins d'insistance. L'injonction en tant que l'acte marquant la volonté du locuteur d'influencer le comportement de l'allocutaire utilise des stratégies d'adoucissement parmi lesquels nous pouvons mentionner les lexèmes może/peut-être, trochę/un peu, les phatèmes, les excuses et les justifications » (Krupa, 2012, p.104).

L'injonction consiste bien à modifier un comportement et est extrêmement souple dans son énonciation. Ce n'est pas le cas de l'ordre qui est un énoncé cadré au niveau locutoire, illocutoire et perlocutoire[5]. Ainsi, la réception de publicités par des consommateurs peut aussi devenir, pour certains d'entre eux, des formes d'injonctions (avoir le dernier gadget pour être intégré à un groupe, jouer pour changer sa vie, etc.). Le destinataire aurait donc un rôle plus important dans la réalisation d'une injonction que dans celle d'un ordre.

Comme l'injonction ne semble pas pouvoir s'analyser sans son contexte, il semble difficile de la distinguer théoriquement d'un ordre, particulièrement dans des relations verticales simples puisque l'objectif reste une forme de soumission. Néanmoins, si tout comme l'ordre, l'injonction a un but illocutoire, c'est-à-dire qu'elle porte une intentionnalité. De plus, une analyse fine de sa fonction perlocutoire, c'est-à-dire des effets qu'elle produit, montre que la personne enjointe prend une part de responsabilité quant à l'action à mener. De façon réaliste, il n'y a pas beaucoup de situations dans lesquelles une personne peut demander quelque chose en en prenant la responsabilité. Le nombre de personnes que l'on a droit de commander est généralement inférieur au nombre de personnes dont on a besoin pour agir dans sa vie

[5] Soit dans sa formulation, dans le fait que l'émetteur donne l'ordre et dans l'effet que cela produit chez le destinataire : l'obéissance ou la désobéissance (pas d'entre-deux).

quotidienne (un administratif qui répond à votre demande, un-e gardien-ne qui fait réparer une porte, un-e hiérarchique qui appuie votre projet, etc.).

Via l'injonction, on charge l'interlocuteur de faire quelque chose à propos de la chose énoncée, ce qui implique que ce même interlocuteur « prenne en soin » au sens de Tronto (2009) une action. Prendre en soin donc réaliser ce soin (care) implique qu'il prenne une responsabilité quant à la réalisation de l'action notamment en termes de moyens, au nom d'un idéal affiché ou à déduire du message de l'injonction. Par exemple, l'injonction de tenir la rampe dans les escaliers dans une usine est une injonction de sécurité. Cette injonction peut sembler fonctionner si les personnes tiennent stricto sensu la rampe mais en réalité son succès dépend du fait qu'elle ait ou non implanté un message hétéronome dans la conscience des individus, à savoir adopter une attitude prudente et interrogative en toutes circonstances dans ce contexte. En effet, au-delà de la rampe, il est attendu des employés qu'ils pensent à respecter les passages piétons sur site comme ailleurs, qu'ils aient un bon comportement sur la route, etc. Ainsi, on ne peut déterminer si l'injonction de tenir la rampe fonctionne par son application littérale ou si elle ne fonctionne pas parce qu'elle n'est pas systématiquement appliquée. Néanmoins, une amélioration régulière et un maintien de bons résultats de sécurité peuvent faire penser que l'injonction de sécurité a fonctionné parce qu'elle a pu inciter chacun à adopter de « bons » comportements.

Cette idée de réactions plurielles du sujet à une contrainte est d'ailleurs ce qui a initié les travaux de l'Ecole de Palo Alto. Comme le souligne également ce qui a été traduit par l'expression « injonctions paradoxales » (« double bind »), l'injonction est associée à la contrainte. Ce qui est intéressant dans ce type de cas n'est pas la qualification de la contrainte mais la manière dont l'interlocuteur va pouvoir y faire face, d'autant que cette contrainte est durable. « En thérapie familiale systémique, l'injonction paradoxale décrit un type de lien particulier entre deux personnes dont l'issue devient pathologique. Bateson (1956) et l'Ecole de Palo Alto définissent l'injonction paradoxale de la manière suivante : c'est une injonction qui intéresse des relations transcontextuelles (individu, famille, groupes sociaux) entre des personnes impliquées dans un enjeu vital (parents-enfants) qui s'adressent des messages logiquement antinomiques ; ces messages empêchent toute prise de décision cohérente dans les contextes où ces échanges surviennent, mais aussi tout dégagement des personnes vitalement impliquées » (Feldman et al., 2008, p.284).

La situation de l'injonction paradoxale implique qu'au moins deux acteurs entretiennent une relation intense et que dans ce contexte, deux messages contradictoires soient émis mais avec une troisième contrainte qui interdit la désobéissance et tout commentaire sur l'absurdité de cette situation d'ordre et de contre-ordre dans l'unité de temps et de lieu. Par exemple, « si une mère commence à ressentir de l'hostilité (ou de l'affection) envers son enfant mais également la nécessité de s'éloigner de lui, elle pourrait lui dire d'aller au lit parce qu'il est fatigué et qu'elle veut qu'il dorme bien et suffisamment. Cette assertion ouvertement aimante aurait pour objectif de nier un sentiment qui pourrait être verbalisé ainsi « Hors de ma vue, j'en ai assez de toi » [et traumatiserait à plusieurs niveaux l'enfant qui a besoin de sa mère]. Pour survivre auprès de sa mère [et sortir d'une situation schizophrénique], l'enfant devra donc interpréter faussement ses propres messages tout comme ceux des autres » (Bateson & al., 1956, p.259-260).

Ainsi, face à plusieurs injonctions le potentiel de mobilisation des subjectivités (et la multiplicité des temps) permet précisément de sortir de la situation d'opposition qui pourrait

conduire le récepteur de l'injonction à la schizophrénie ce qui place bien la réception au cœur de l'injonction.

Si l'injonction est un mode d'énonciation véhiculant une demande d'action[6], elle est aussi à la fois l'acte d'enjoindre et le produit de ce même acte. C'est pourquoi l'injonction, y compris en grec ancien (Denisot, 2011), est à répertorier dans la catégorie des actes de langage à dimension performative puisqu' « en prononçant ces paroles nous faisons une chose […] plutôt que nous ne rendons compte d'une chose » (Austin, 1962, p.47).

Lorsque l'on dit que « la sécurité est la priorité », on place la sécurité comme priorité par l'acte de la parole puisqu'on s'y engage devant ses parties prenantes ce qui n'est pas la même chose que de s'arrêter au fait que la sécurité c'est important, étant donné le contexte industriel dans lequel on se trouve. Enoncer un discours de la sorte implique donc de respecter ses engagements auprès des parties prenantes. D'autant que l'énonciation performative est critiquable, peut être malheureuse voire échouer par insuccès ou par abus.

C'est pourquoi la typologie des échecs de l'acte de langage performatif correspond aussi à celle des échecs de l'injonction. Les formes d'échecs présentés ont pour fondement une déconnexion entre différents acteurs, une relation viciée par la non-connaissance de l'autre ou le désir de le duper, ce qui éloigne les partenaires de l'échange par la défiance qui en résulte.

En ce qui concerne les apports de la linguistique à la présente recherche, nous pouvons donc retenir que l'injonction est une communication régulièrement associée à une problématique de contrainte mais également à une question de réception de cette contrainte dans un contexte spécifique.

[6] Tout comme l'interrogation véhicule une demande d'information. En grammaire, le mode injonctif est synonyme de mode impératif.

1.1.3. "Government by injunction" : des évolutions de l'injonction en droit

En tant que communication contraignante portant un rappel au devoir, l'injonction est puissante mais semble plus souple qu'un ordre direct du fait de la nécessaire implication de son récepteur. Pourtant, dans l'expérience première d'interlocuteurs anglo-saxons rencontrés au cours de cette thèse, le terme *injunction* résonnait comme une contrainte impérieuse et violente, liée à une justice forte, ce qui signifiait que cette notion avait certainement une histoire à nous raconter au-delà des mers. Bien que les Romains aient occupé la Britannia, le droit anglais n'en a pas gardé beaucoup de traces. Cependant, l'évolution de la notion d' « injunction » au XIXe et XXe siècles semble, sur certains aspects avoir rejoint le sens de notre étymologie latine et ses développements relatifs à l'auctoritas et à la potestas. « La loi romaine était extrêmement sophistiquée y compris par rapport à nos standards actuels. Les autres pays européens qui faisaient partie de l'Empire Romain ont retenu des éléments de la loi de Rome. Mais la loi anglaise n'a presque pas d'influence directe de la loi romaine » (MacIntyre, 2012, p.3)[7].

La loi civile qui fonde donc la plupart des droits européens (y compris français) n'implique pas les mêmes paradigmes que la *Common Law* anglo-saxonne dans son acception comme système de droit complet. Dans le droit anglo-saxon, le concept d'« *injunction* » se réfère à un type de justice particulier : l' « equity ». Dans le droit anglais, l'equity et la common law[8] représentent des valeurs opposées dans le système légal. La première justice relève du fait du prince et est liée au jugement éclairé de la Couronne sur une affaire, la deuxième est liée à un pouvoir judiciaire indépendant, attaché à la stricte interprétation de la loi et de la jurisprudence. Comme l'explique Marina Beyiha (2014), la dualité entre l'equity et la common law est issue de l'ancien système des « writs » en Angleterre. Les writs sont des demandes adressées au roi pour qu'il détermine si l'action à juger peut être emmenée devant les juridictions de common law ou non. Lorsqu'une forme d'action n'existait pas pour le problème spécifique dont le demandeur se plaignait, il pouvait présenter sa plainte devant le Lord Chancellor (ecclésiaste et bras droit du Roi) qui palliait les insuffisances de la common law. L'equity anglaise était donc une justice présentée comme un remède aux maux des sujets de la Couronne. Dans ses principes, l'equity anglaise agit sur la conscience, par exemple sur la morale d'un débiteur. Elle est aussi *in personam* c'est-à-dire à l'encontre d'une partie définie. Le non-respect de ces jugements entraîne le « contempt of court », une sanction qui se traduisait le plus souvent par de la prison mais qui, encore aujourd'hui, est encore beaucoup laissée à la libre appréciation des juges.

Sur les terres du Nouveau Monde, la présence de non-chrétiens (Indiens) et la colonisation de l'Amérique par des sujets de la Couronne anglaise mais non par le roi lui-même posa quelques problèmes d'application de la Common Law comme système juridique. Par exemple, « en 1707, dans le jugement entre Smith et Brown & Cooper, il avait été soutenu que

[7] "Roman law was extremely sophisticated by the standards of its day. The other European countries which were part of the Roman Empire have retained elements of Roman law. But English law has almost no direct Roman law influence".

[8] Attention ! Ecrit en majuscule, Common Law signifie dans ce texte l'ensemble du système juridique anglais et écrit en minuscule common law signifie le droit commun, par opposition à l'equity comme autre type de droit.

la Virginie ayant été conquise par des infidèles et que la Common Law ne s'appliquait pas automatiquement à cette colonie » (Stoebuck, 1968, p.418)[9]. Aussi, lorsque le système juridique de la Common Law, s'imposa, ce ne fut pas sans adaptation. « Concernant la croissance des institutions de droit à Plymouth[10], nous ne faisons pas face à une réplique exacte d'un modèle défini [à savoir la justice anglaise], mais à une imitation plutôt grossière de choses mal mémorisées » (Goebel, 1978, p.33)[11]. Les colons issus des basses couches de la société anglaise qui formaient la colonie de Plymouth avaient plutôt pour bagage intellectuel leur expérience de repris de justice et leur intérêt immense pour la religion[12].

« La dualité [common] law-equity et les subtilités du système juridique anglais ne parvinrent pas [jusqu'aux Amériques] avec le *Mayflower*[13]. Au nord en particulier beaucoup de colons se méfiaient de la séparation des cours traitant de l'equity. L'equity symbolisait le fait du Prince, des dépenses et des délais de traitement non nécessaires.

C'est pourquoi les premières cours coloniales avaient juridiction sur des types d'affaires qui en Angleterre auraient relevé de différentes cours, y compris pour la common law, l'equity, le manor, et le county. Une grande confiance était faite aux jurés qui pouvaient décider de questions qui en Angleterre auraient été réservées aux Chanceliers ou aux juges de la common law. » (Subrin, 1987, p.926-927)[14].

Cependant, les législations coloniales adhérèrent rapidement à l'idée de permettre au juge de prévoir des remèdes à des cas non couverts par la loi ou la jurisprudence car « la nécessité d'incorporer une proportion d'equity dans [le système américain] avait toujours été ressentie » (Cushing, 1837, p.299)[15]. En conséquence, les cours fédérales ont la possibilité de juger sur les fondements de la common law comme sur ceux de l'equity.

Le cadre d'application de l'injonction américaine était traditionnellement fort strict. L'« ancienne » injonction demeurait réparatrice, était extrêmement encadrée car dirigée contre une seule partie déterminée et dépendait donc de la justice fédérale. « « L'ancienne injonction » était un ordre restrictif [et *in personam*] émis dans le but de protéger une propriété lorsqu'un

[9] "In 1707, it was held in Smitb v. Brown & Cooper'01 that Virginia had been conquered from infidels and that the common law did not automatically extend to the colony. Blackstone similarly states that the American colonies were "principally" so acquired and that "the common law of England, as such, has no allowance or authority there."".

[10] Première colonie permanente de la Nouvelle Angleterre fondée par les Pères Pèlerins en 1620 – actuel Etat du Massachusetts.

[11] "I have tried to make clear my view that in the growth of legal institutions at Plymouth we are dealing not with an exact duplication of a definite model, but with the crude imitation of inaccurately remembered things".

[12] "The intellectual background of the Plymouth men, as I have stated, was determined largely by their intense concern with religion"

[13] Bateau des Pères Pèlerins, fondateurs de la nation américaine.

[14] "The dual law-equity procedural system and the omplexities of common law procedure did not arrive with the Mayflower. Particularly in the north, many colonists distrusted separate equity courts. Equity represented uncontrolled discretion and needless delay and expense.
The earliest colonial courts had jurisdiction over types of disputes that in England would have fallen to several different courts, including common law, equity, manor, and county. Great confidence was reposed in jurors, who were permitted to decide questions that in England were reserved for Chancellors or common law judges"

[15] "The necessity of incorporating some portion, at least, of the equity law, into our system, has always been felt".

dommage irréparable était causé par les délais d'application de la loi ou lorsqu'il n'y avait pas de compensation adéquate inscrite dans la loi » (McMurry, 1961, p.236)[16].

Malgré l'apposition et la conservation de barrières juridiques, un véritable « gouvernement par injonction » (Gregory, 1898)[17] au sens foucaldien du terme apparut à la fin du XIXe siècle suite à la répression de mouvements de grève des années 1890 dont le climax fut les grèves de Pullman en 1894. Comme résumé par Papke pour le Federal Judicial Center (organisme de recherche et de formation pour les cours fédérales américaines) dans *The Debs Case : Labor, Capital, and the Federal Courts of the 1890s* :

> « En 1894, une grève contre l'entreprise de construction de wagons Pullman Palace Car Company et un boycott de soutien des cheminots mirent les cours fédérales face aux questions de droits des salariés en matière d'organisation de manifestations anti-managériales et d'autorité du gouvernement à restreindre l'activité syndicale. [Les salariés de la] société Pullman Palace Car qui était la plus grande manufacture et le plus grand opérateur ferroviaire du pays [, avec] le soutien du syndicat du réseau ferré américain American Railway Union (une organisation syndicale dirigée par Eugene V. Debs et ouverte à tous les salariés du chemin de fer) [, avaient organisé un] boycott du travail sur les wagons Pullman, qui empêcha tout trafic ferroviaire de Chicago à la Côte Ouest des Etats-Unis. Inquiets de l'impact national de la grève et de débordements de violence contre l'industrie du chemin de fer, le Procureur américain de Chicago exigea de la « US Circuit Court » du District Nord de l'Illinois d'empêcher Debs et son syndicat de poursuivre le boycott. [Par l'injonction "Omnibus Indictment "] la Cour ordonna aux délégués syndicaux de cesser toute activité qui pourrait empêcher l'exploitation des chemins de fer. Lorsque le boycott se poursuivit, la Cour jugea Debs ainsi que d'autres délégués syndicaux pour "contempt" et les condamna à des peines de prison. Les Procureurs américains à travers toute la nation et dirigés par le Procureur Général des Etats-Unis [soit un niveau de juridiction supérieur] ordonnèrent des sentences similaires de "contempt" à l'encontre des cheminots qui soutenaient la grève de Pullman. La grève et le boycott s'effondrèrent ensuite rapidement, et Debs dû se tourner, sans succès, vers les cours fédérales pour défendre la capacité des syndicats à contester les employeurs. La décision majeure prise à l'unanimité par la Cour Suprême [de ne pas donner suite à l'appel de la décision de "contempt" de Debs] eut un impact dramatique sur le droit de grève des travailleurs pendant près de 40 ans. » (Papke, 2008, p.1)[18].

En conséquence, les syndicats furent muselés et les grèves brutalement arrêtées à travers tout le pays dès la fin des années 1890 (Zaretsky, 2012, p.64) jusqu'aux accords de Norris–La

[16] "The old injunction was a restraining order issued to protect property when irreparable injury might be caused by the law's delays or when there was no adequate remedy at law".
[17] "Government by injunction".
[18] "In 1894, a strike against the Pullman Palace Car Company and a supporting boycott by railroad workers presented the federal courts with questions about workers' rights to organize protests against management and the government's authority to restrict the activities of labor unions. The Pullman Palace Car Company was the nation's largest manufacturer and operator of passenger railroad cars, and the supporting boycott of work on Pullman cars by the American Railway Union, a labor organization headed by Eugene V. Debs and open to all railroad workers, effectively stopped rail traffic in the United States from Chicago to the West Coast. Alarmed by the national impact of the strike and the outbreak of violence against railroads, the U.S. attorney in Chicago asked the U.S. Circuit Court for the Northern District of Illinois to stop Debs and his union from pursuing the boycott. The circuit court ordered the union officers to cease any activity that might prevent the operation of the railroads, and when the boycott continued, the circuit court cited Debs and other union officers for contempt and sentenced them to jail terms. U.S. attorneys throughout the nation, acting under directions from the U.S. Attorney General, secured similar orders against railway workers supporting the Pullman strike. The strike and boycott soon collapsed, and Debs turned to the federal courts to defend the union's ability to challenge employers. A sweeping decision of a unanimous Supreme Court would have a dramatic impact on striking workers for nearly forty years."

Guardia de 1932. Selon l'Encyclopædia Britannica, le Norris-La Guardia Act supprima essentiellement des barrières juridico-légales limitant l'activité syndicale aux Etats-Unis en légiférant sur les points suivants :

- Les membres d'un syndicat de travail devaient avoir une liberté d'association totale que ne pourraient pas contrer les employeurs ;
- Les Cours fédérales ne pouvaient plus prononcer des injonctions pour empêcher des grèves, des piquets de grève ou des boycotts par des groupes de travail ;
- Les contrats surnommés de « chiens jaunes » instaurés par les employeurs à la suite de ces mouvements de grève des années 1890 et qui empêchaient contractuellement les travailleurs de rejoindre un syndicat sous peine de licenciement étaient dorénavant interdits.

Pour comprendre un peu mieux l'évolution de l'injonction dans cette période mouvementée, il est intéressant de lire le commentaire de 1895 de Stewart sur l'ouvrage de référence sur l'injonction en droit de l'époque qui était le *Law of injunction* de Charles Fisk Beach :

> « Il est peut-être dommage que ce travail soit sorti si tôt [1895]. Si le projet éditorial avait été reporté de quelques mois, il aurait probablement contenu des références à certains cas très importants, récemment tranchés, desquels il ne dit rien pour le moment, et cette omission explicable, en un certain sens, dégrade sa complétude. Par exemple la fameuse injonction à l'encontre de Debs et de ses suivants qui brisa les grèves de Chicago, et qui est présentement en appel devant la Cour Suprême des Etats-Unis suite à la sentence pour "contempt" pour encouragement à la désobéissance et la décision notoire du Sugar Trust Case » (Stewart, 1895, p.349-350)[19].

Le Sugar Trust Case fut le premier pour lequel la Cour Suprême interpréta le Sherman Antitrust Act de 1890 dont l'objectif était de protéger le public des déficiences du marché en sanctionnant les comportements anticoncurrentiels des entreprises[20]. Comme les grèves de Pullman empêchaient la distribution de courrier entre Etats, le Sherman Antitrust Act fut utilisé dans le but de justifier l'intervention du Procureur Général, le Président Grover Cleveland, et l'injonction à l'encontre de Debs pour incitation à la grève. Ces deux décisions furent d'ailleurs populaires puisque l'opinion publique était majoritairement opposée aux syndicalistes.

Suite au mélange entre l'« ancienne injonction » avec la mise sous séquestre, le pouvoir d'injonction grandit en matière de cible comme de périmètre. « La mise sous séquestre ou entiercement [soit le fait qu'un tiers garde un bien durant une procédure][21] et l'injonction se

[19] "It is perhaps unfortunate that this work was issued so soon. If it had been delayed for a few months, it might have contained references to some very important cases, recently decided, as to which it is now silent, and the necessary omission of which to some degree impairs its completeness. Such is the famous injunction against Debs and his followers, which broke the back-bone of the Chicago strike, and which is now before the Supreme Court of the United States on appeal from sentence for contempt for disobedience thereof; and the notorious decision in the Sugar Trust Case".

[20] La notion de trust est également tirée du droit anglais, multiforme et rattachée à l'equity.

[21] A receivership order is an archaic term, used in common law and Civil Law countries, to designate an individual who holds and conceals stolen goods for thieves. Currently an independent individual appointed by a court to handle money or property during a lawsuit (West's Encyclopedia of American Law).

développèrent séparément [durant les années 1870] puis, dans le début des années 1890, commencèrent à être combinés dans un **nouveau type d'injonction**[22] qui avait certaines caractéristiques de l'un et de l'autre et qui était bien plus large dans son périmètre d'application qu'aucun des deux ne l'avait jamais été » (Mc Murry, 1961, p.236)[23].

En d'autres termes, l'injonction américaine s'est :

- Non seulement diversifiée au-delà de la restriction pour renforcer le droit d'un industriel et des citoyens américains à recevoir leur courrier ;
- Mais elle s'est aussi appliquée à plus de personnes qu'une partie clairement identifiée ;
- Et dans un périmètre dépassant les frontières juridiques et géographique de la cour compétente qui avait prononcé les poursuites pour "contempt" à l'encontre de Debs.

« En ce qui concerne les cibles, en revenant sur la croissance du pouvoir d'injonction (injunctive power), la doctrine semblait avoir été très tôt édictée concernant le fait qu'à part pour des exceptions très limitées, une injonction pouvait seulement être prononcée contre une partie pour le litige pour lequel elle comparaissait (ainsi qu'envers ceux agissant pour son compte) » (Gregory, 1898, p.488)[24]. Ce principe fonda la décision du Chancellor Kent de 1819 qui dissolu une injonction à l'encontre de trois personnes et non d'une partie clairement identifiée. « Mais les Cours ajoutèrent à cela que puisqu'elles avaient acquis une juridiction sur la propriété, elles pouvaient enjoindre sur la propriété contre l'interférence de n'importe qui, qu'il y ait ou non constitution d'une partie » (ibid, p.489)[25].

Ainsi le nombre et la qualité des parties et personnes potentiellement poursuivibles changèrent, ce qui explique pourquoi d'injonctions restrictives adressées *in personam* les Cours fédérales purent prononcer des injonctions aussi larges que l'"Omnibus Indictment" qui empêchait les syndicalistes d'inciter les travailleurs à abandonner leur poste (West's Encyclopedia of American Law).

Au niveau du périmètre légal, comme Gregory l'a montré « la doctrine avait bien établi que les injonctions ne pourraient pas être prononcées pour empêcher la perpétration d'un crime, et que les "court of equity" [c'est-à-dire les cours fédérales lorsqu'elles jugent non sur le droit commun mais sur l'équité parce que l'application rigide du droit créerait des injustices] ne devraient, en général, pas assumer les fonctions de police ou du pouvoir exécutif, mais une exception fut faite, et comme les cours pouvaient enjoindre contre tout dommage irréparable à la propriété, elles en conclurent qu'elles pouvaient prononcer des injonctions y compris dans le

[22] Mis en gras par l'auteur de la citation.
[23] "The receivership order and the injunction developed separately during the earlier part of the period discussed, and then, in the early 1890's, began to be combined into a new type of injunction which had some of the characteristics of each and was more comprehensive in its scope than either".
[24] "Turning back to the growth of the injunctive power, the doctrine seems to have been early declared that, with certain very limited exceptions, an injunction could issue only against a party to the suit in which it was prayed (or to those acting under his authority)".
[25] "But the courts have gone on to hold that, having acquired jurisdiction over property, they might enjoin interference with it by any person, whether a party to the litigation or not".

domaine pénal s'il était démontré que les faits étaient caractérisés comme pouvant entraîner des dommages irréparables à la propriété » (ibid.)[26].

Comme le montre l'expression de Gregory de « gouvernement par injonction » (1898)[27], durant les années 1890, l'injonction évolua de formes de contraintes conditionnées en instrument de justice flexible pour briser les émeutes et les conduites contrevenantes, participant étroitement au gouvernement du pays. Ce phénomène suscita rapidement des discussions et des débats houleux sur la branche de justice "equity" qui devint un sujet populaire et entraîna des controverses publiques importantes. De nos jours, l'évolution de ce droit et particulièrement des injonctions demeure suivie par des juristes du monde entier, notamment sur http://theinjunctionsblog.com/[28].

Au cours de cette analyse de l'injonction en droit, la liste des applications de l'*injunction* s'est étoffée au-delà de l'interdiction. Aujourd'hui l'injonction anglo-saxonne serait un jugement qui pourrait viser à protéger un droit privé, à renforcer un statut, à renforcer un droit ou à pénaliser une infraction, etc.

Comme le souligne le juge en chef australien Preston, « le terme 'injonction' n'a[29] pas de définition fixe et c'est son usage légal qui décide de la qualification d'un ordre de la Cour[30] en injonction » (Preston, 2012, p.5)[31] ce qui fait que l'*injunction* s'est pérennisée comme un instrument de droit adaptable à la volonté du juge et à l'effet qu'il souhaite produire.

Enfin, l'*injunction* s'est historiquement mélangée à d'autres moyens d'actions tels que l'ordre. L'élargissement de ses usages dans la sphère du droit anglo-saxon peut également faire soupçonner d'autres hybridations au cours de l'histoire, particulièrement en ce qui concerne le renforcement de droits et de statuts qui sont éloignées de ses origines prohibitives.

[26] "The doctrine having been well established that injunctions would not issue to prevent the commission of crime, and that courts of equity would not undertake police and executive functions in general, yet an exception was made, and as the courts could enjoin any irreparable injury to property, they held that they could enjoin acts, even criminal, if they were shown to be of such a character as would occasion irreparable injury to property".
[27] "Government by Injunction".
[28] "A blog to report on the important and developing area of the law as it relates to injunctions worldwide".
[29] Toujours
[30] Jugement qui doit être exécuté tel quel.
[31] "The term 'injunction' has no fixed definition and it is its legal usage which decides which court orders are to be identified as injunctions".

1.1.4 L'injonction en droit français

Dans le cas de la France, Alix Perrin identifie l'injonction dans le droit mou et précise que « l'identification de l'injonction comme un ordre [en droit] permet surtout de distinguer celle-ci de mesures non impératives qui, comme elles, cherchent à peser sur le comportement de leur destinataire afin qu'il exécute l'obligation qui lui incombe » (Perrin, 2009, p.165).

Etymologiquement, il est intéressant pour ce travail de noter que le terme d'autorité s'enracine dans la langue juridique latine. Dérivant du verbe *augere*, qui signifie « augmenter », l'*auctoritas* désigne en droit privé comme en droit public l'opération qui confère validité et garantie à un acte dont le porteur n'est pas en mesure d'assurer à lui seul l'entière effectivité (Husser, 2013, p.16). « L'injonction, en tant qu'elle constitue un acte d'autorité, se distingue des mesures d'exécution forcées qui relèvent de la coercition. La doctrine oppose traditionnellement l'autorité qui dérive de l'« Auctoritas » et la coercition ou « Potestas » fondée sur la menace du recours à la force. Les auteurs soulignent que l'autorité qui consiste en « *un pouvoir de conviction [qui est] supérieur au pouvoir de coercition, qui ne tient aucunement compte de l'adhésion des sujets de droit* » » (Perrin, 2009, p.230) puisqu'il ne se limite pas à la punition pour obtenir. Comme l'explique Perrin :

> « Le constat selon lequel l'effet contraignant de l'injonction résulte, en partie, de l'autorité de l'organe qui la prononce a des conséquences sur l'identification des mesures susceptibles d'être qualifiées d'injonction. L'autorité se distingue en effet des pouvoirs confiés à un organe pour exercer ses missions : elle renvoie à « quelque chose » de plus « diffus » ; « *elle est ce supplément d'âme qui anime et intensifie le pouvoir* » [*Auctoritas*].
>
> Si l'autorité [*Auctoritas*] est en quelque sorte extérieure au pouvoir détenu par l'organe [*Potestas*], et que l'injonction constitue par ailleurs un acte d'autorité, il en résulte que le pouvoir d'injonction ne procède pas exclusivement d'un pouvoir de commandement, type pouvoir normatif [*Potestas*]. Des organes dépourvus d'un tel pouvoir peuvent donc prononcer des injonctions *dès lors qu'ils jouissent d'une certaine autorité sur les destinataires de ces mesures*[32]. De plus, puisque l'auteur d'une injonction assure par son autorité l'effet contraignant de cette mesure auprès de son destinataire, cela conduit, une fois encore, à relativiser la place de la sanction dans la définition de l'injonction. » (2009, p.230).

Donc bien que le droit assimile l'injonction à un ordre du fait de son caractère contraignant et qu'elle soit prononcée par un juge, la doctrine admet au moins que tout ordre n'est pas une injonction[33].

Concrètement, cette interprétation de la tension entre Auctoritas et Potestas du droit romain fonde l'injonction de payer française. Ainsi, « lorsqu'une dette ou un impayé n'a pu être réglé à l'amiable (après relance et mise en demeure), qu'il s'agisse d'une créance civile ou

[32] L'autorité se caractérise par sa reconnaissance par ses sujets ce qui n'est pas obligatoirement le cas de la force. Depuis Auguste, le politique cherche à « convertir la force en puissance » (Coutau-Bégarie, 2000, p.787) pour augmenter la longévité de son gouvernement.

[33] Corrélativement, si l'on envisage l'injonction autrement que dans une relation entre juge et personne jugée, une injonction pouvant être prononcée par des entités n'ayant pas un pouvoir normatif direct sur le destinataire n'est donc pas un ordre. Au niveau lexical, il serait donc plus juste de placer l'impératif en catégorie regroupant l'injonction et l'ordre.

commerciale, un créancier peut contraindre son débiteur à honorer ses engagements, quel qu'en soit le montant, grâce à la procédure judiciaire de l'injonction de payer » (Service-public.fr, consultation au 4 Janvier 2016). « Si le juge estime la requête justifiée, il rend une « ordonnance portant injonction de payer » pour la somme qu'il retient. Dans un délai de 6 mois à partir de cette décision, le créancier doit en informer son débiteur par huissier de justice. Si, au contraire, le juge rejette la demande, le créancier ne dispose d'aucun recours, mais il peut engager une procédure judiciaire classique. Le débiteur dispose d'1 mois à partir de son information par le créancier pour contester l'ordonnance d'injonction » (ibid) *ou y adhérer en tant que sujet de droit.* Nous sommes donc bien ici face à une injonction classique qui vise l'engagement du sujet qu'elle contraint. « Dans les autres cas, il peut être contesté devant la cour de cassation. Si le débiteur ne répond pas à l'injonction de payer à l'expiration du délai d'1 mois, le créancier peut demander au greffe d'apposer la formule exécutoire sur l'ordonnance. Celle-ci possède alors valeur de jugement. » (ibid) et devient donc un ordre auquel le citoyen doit obéir sans protestation.

En conclusion pour notre étude de l'injonction, le droit français souligne que l'injonction peut se distinguer d'actes de coercition même si elle possède un caractère contraignant. Par ailleurs, l'autorité nécessaire à tout détenteur d'injonction peut être comprise dans un sens plus large que celui d'un pouvoir détenu sur le destinataire à contraindre. Enfin, l'injonction en droit français est un rappel au devoir.

1.2 La question de l'autonomie et de l'hétéronomie dans les premiers développements du management

Le curieux emploi du terme d'injonction par la recherche sociologique sur le travail a amené ce travail à étendre la recherche de ce terme à la linguistique et au droit américain et français, c'est-à-dire les rares domaines où le terme apparaissait et possédait une histoire. En effet, ce terme était à la fois rattaché à de la contrainte mais posait également question par rapport au rôle du destinataire dans l'accomplissement de l'action.

Dans le domaine de la sécurité et plus largement des études relatives aux organisations, la question de l'action est généralement pensée comme le résultat de conflits entre l'autonomie des acteurs et les exigences qui leurs sont imposées. Néanmoins, cette « opposition » ne semble pas nette puisqu'il semble qu'il y ait nécessairement oscillation entre autonomie et hétéronomie dans la conception même du management et dans son application pour conduire les femmes et les hommes à atteindre des buts.

Comme cette recherche vise à déterminer si l'injonction de sécurité participe à l'amélioration effective de la sécurité, il est à présent nécessaire de faire le lien entre ce que ce détour interdisciplinaire nous a appris sur la notion d'injonction et le fonctionnement des organisations dans le cas du management de la sécurité.

1.2.1. Taylor : un projet managérial originel qui ne tranche pas la question de l'autonomie et de l'hétéronomie

Suite aux années de contestation sociale dans la décennie 1890, Charles Winslow Taylor élabore ses principes d'organisation scientifique du travail (en américain : *scientific management*) pour rétablir de la concorde entre employeurs et salariés via la recherche d'une prospérité maximale pour les uns et les autres (Taylor, 1911, p.1) :

Cette coopération étroite, intime, personnelle entre le management et les travailleurs est l'essence même du management moderne et scientifique aussi appelé management par tâche (Ibid, p.10). Par l'augmentation de la productivité induite par la mesure du temps de travail et l'organisation efficiente des tâches, Taylor souhaite que soient financées une augmentation des salaires de l'ordre de 60% (Ibid, p.72), des améliorations substantielles des outils industriels et une baisse des prix pour le client. Le projet de management de Taylor est donc, fondamentalement, un projet de société basé sur l'idée de croissance économique.

Comme le souligne Yvon Pesqueux, F.W. Taylor offre une relecture organisationnelle de la division du travail en formulant un projet qui va venir fonder la dimension véritablement politique de l'entreprise dans sa vocation à contribuer au « vivre bien », construction commencée par A. Smith et K. Marx, mais où la division du travail est cette fois réduite à l'organisation. Le projet taylorien a ouvert la porte à la régulation fordienne où production de masse et consommation de masse viennent faire système. Il s'agit d'un véritable projet de société (Pesqueux, 2015, p.2)

La rémunération de l'ouvrier spécialisé conduit à la consommation de masse des biens et des services issus de la production de masse du fait de l'accroissement de son pouvoir d'achat. L'effet de la division du travail ainsi conçue se caractérise par des rémunérations plus importantes que celles que nous indique la théorie marxiste de l'exploitation, même si elles restent maîtrisées, mais aussi par des coûts à l'unité faibles, donc la possibilité de vendre cette production de masse à des prix devenus accessibles aux salariés (Ibid, p.2). Lorsque Taylor présente son projet de management à des cercles d'industriels, il défend une vision libérale et sociale puisqu'il considère que le développement économique et national nécessite une meilleure organisation du travail et une redistribution des richesses pour faire prospérer les entreprises, les travailleurs et donner accès à la consommation au plus grand nombre, ce qui inspirera le fordisme.

> « Dans cet ouvrage, nous ne prétendons pas qu'il existerait une panacée unique et valable pour tous les problèmes des travailleurs et des employeurs. A partir du moment où des personnes naissent fainéantes ou inefficaces, et que d'autres sont nées pingres et brutales, à partir du moment où les crimes et les vices font partie de notre vie, il y aura toujours une proportion de pauvreté, de misère, et de malheur qui nous accompagneront. Aucun système de management, aucun simple expédient pour le contrôle des hommes et aucune équipe ne peut garantir une prospérité continue que ce soit pour les travailleurs ou les employeurs. La prospérité dépend de tellement de facteurs ne dépendant même pas d'un seul ensemble d'hommes, d'un Etat, ou d'un pays que durant certaines périodes, il arrivera inévitablement que les deux côtés souffrent, plus ou moins. Nous soutenons néanmoins, qu'avec le management scientifique, les périodes intermédiaires seront beaucoup plus prospères,

> beaucoup plus joyeuses et plus libérées des discordes et dissensions. De plus, les périodes de souffrances seront moins nombreuses, plus courtes et moins éprouvantes ; ce qui sera particulièrement vrai dans n'importe quelle ville, n'importe quelle région ou n'importe quel Etat qui substituera le premier le management scientifique aux lois de l'habitude » (Taylor, 1911, p.11).

La division du travail implique une simplification des tâches visant explicitement à remplacer les lois de l'habitude donc l'aspect artisanal d'une production industrielle de l'époque. Sa doctrine s'applique à des industries dont le travail peut être fragmenté, relativement simple et passer d'un poste à l'autre. Comme Nylan & Bruce le notent (2016), bien que directif, le management scientifique de Taylor laisse aussi une place non négligeable à l'autonomie, que ce soit au niveau individuel qu'au niveau collectif puisque même si l'ouvrier de production doit être, pour lui, intellectuellement limité (Taylor, 1911, p.28), les ouvriers sont aussi capables d'améliorer les processus de production et il faut étudier leurs propositions avec attention (Ibid, p.67).

Dans cette perspective, Nylan et Bruce (2016) analysent comment les partisans du management scientifique ont également donné naissance à un courant dénommé l'*Industrial Democracy*[34] (alors que l'école des relations humaines de Mayo avait paradoxalement et sur certains aspects une conception plutôt négative des capacités cognitives et émotionnelles des travailleurs).

Cependant, la mise en place d'un encadrement particulier sur lequel s'appuierait le contremaître pour éviter les clivages et l'enfermement dans un schéma d'enseignant répétant sans cesse la même leçon (Taylor, 1911, p.63) indique également que ce management conçoit des marges d'autonomie au niveau collectif. « Avec le management fonctionnel, le traditionnel contremaître est secondé par huit hommes différents, chacun ayant des devoirs spécifiques. Ces hommes agissent comme des agents de planification et sont des experts instructeurs présents en permanence dans l'atelier pour aider et diriger les travailleurs. Chacun d'eux est choisi [parmi les travailleurs] en fonction de ses savoirs et de ses compétences personnelles dans sa spécialité. Ces encadrants ne sont pas seulement en mesure de dire au travailleur ce qu'il faut faire mais sont aussi capables de travailler à sa place pour le lui montrer si nécessaire, de sorte que le travailleur puisse voir les meilleures pratiques mais aussi les plus rapides » (Taylor, 1911, p.64-65).

Si aujourd'hui les fonctions de ces ouvriers en chef peuvent être discutées, le choix de prendre parmi les ouvriers des individus compétents pour seconder l'encadrement de proximité au plus près de l'activité et pour donner à chaque ouvrier l'attention qui lui est proprement nécessaire montre bien tout le poids dont le collectif de travail dispose dans la pensée de Taylor. Le collectif de travail a donc des marges d'autonomie pour réguler la vie de l'atelier tant que la hiérarchie est satisfaite des résultats.

[34] Il est à noter que l'idée de démocratie industrielle a d'abord été utilisée par Proudhon. Néanmoins, il est difficile de savoir si les tenants du management scientifique se sont directement intéressés à cette littérature.

Ainsi, une injonction de sécurité faite par une hiérarchie dans le cadre d'une organisation pourrait porter des contraintes sur les résultats attendus d'un collectif et laisser ce dernier gérer les aspects pratiques engendrés par ces contraintes relatives à des résultats.

1.2.3 Fayol : un management hétéronome pour un ordre social mécaniste et biologisant

La doctrine de Fayol se construit en réponse à Taylor mais aussi par rapport à Sedan et à son expérience aux houillères de Commentry. Fayol débute sa carrière comme ingénieur incendie et c'est son expertise technique qui lui accorde sa légitimité dans l'organisation et auprès des sociétés savantes.

Selon Peaucelle :

> « Henri Fayol arriva aux houillères de Commentry en 1860, à 19 ans, frais émoulu de l'école des mines de Saint Etienne. Les Houillères de Commentry étaient déjà célèbres dans ce temps-là par leurs incendies souterrains. […] Ce fut un défi pour le jeune ingénieur. Il revint à ses cours. Il expérimenta. Il agit sur le terrain, auprès des mineurs. Il obtint des succès. Il évita les solutions extrêmes de la tradition : murer les galeries en feu, noyer la mine. Dans ces deux cas, les mineurs auprès du feu étaient sacrifiés. Il sauva ainsi la vie de ses mineurs [grâce au] creusement de galeries au-dessus du feu et l'arrosage avec un mélange d'eau et d'argile (embouage). L'eau glisse sur le charbon. La boue y colle. Quand l'eau s'est évaporée, il reste une gangue de terre qui enveloppe le charbon et l'empêche de s'enflammer. Pour se rapprocher du feu, il conçoit des scaphandres alimentés en air par des tuyaux ou des poches de réserve en sac à dos » (Peaucelle, 2002, p.2).

Lorsque Fayol crée sa science administrative en 1918, il adopte d'emblée la division du travail, soit un des piliers du management scientifique, il ne s'engage pas autant que Taylor sur les aspects de motivation du travail voire réfute ses propositions autonomisantes.

Si le premier principe de Fayol est la division du travail de Taylor et tous les aspects hétéronomes qu'elle comporte par rapport aux lois de l'habitude qui prévalaient dans les industries, les 5 principes suivants[35] s'opposent directement à la vision holistique (un travailleur est également un citoyen, un père de famille, un individu avec ses préoccupations, etc.) et aux propositions autonomisantes de Taylor. « La division du travail permet de réduire le nombre d'objets sur lesquels l'attention et l'effort doivent se porter. On a reconnu que c'est le meilleur moyen d'utiliser les individus et les collectivités. Elle ne s'applique pas seulement aux besognes techniques, mais à tous les travaux, sans exception, qui mettent en jeu un plus ou moins grand nombre de personnes et qui requièrent plusieurs sortes de capacités. Elle a pour conséquences la *spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs*. Bien que ses avantages soient universellement reconnus et que l'on n'imagine pas la possibilité du progrès sans le travail spécialisé des savants et des artistes, *la division du travail* a ses limites que l'expérience, accompagnée de l'esprit de mesure, apprend à ne pas franchir » (Fayol, 1918, p24).

Tout comme pour Taylor, le projet de Fayol nécessite une croissance économique pour produire du capital via la plus-value tirée du travail car c'est cet élément qui crée la richesse (Marx) et s'applique à des organisations où le travail peut se découper à la tâche, cependant, son projet ne comprend pas la même vision des organisations et surtout des relations de pouvoir. Selon Peaucelle, « la hiérarchie prônée par Henri Fayol est d'abord une lutte contre les structures en râteau, où le chef ultime peut directement donner des ordres à tout un chacun. […] Pour

[35] Autorité/responsabilité, discipline, unité de commandement, unité de direction et subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général.

Fayol, l'organigramme et les descriptions de fonction limitent les incursions des chefs dans le domaine de responsabilité de leurs subordonnés » (Peaucelle, 2002, p.4). Autrement dit, ce que Fayol essaie de protéger, ce sont les marges d'autonomie des différents niveaux de direction nécessaire à l'exercice effectif de leur autorité et de leur responsabilité par rapport au chef ultime. Cela suppose aussi que les opérationnels n'empiètent pas non plus sur la marge de ces mêmes niveaux de direction dans l'autre sens.

Selon Fayol « l'*autorité*, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir » or, cette définition restrictive implique qu'une personne détentrice d'une autorité porte des responsabilités mais aussi un pouvoir de sanction permettant d'encourager les actions utiles et de décourager les autres (Fayol, 1918, p.25). Dans cette configuration, l'organisation se fonde sur la discipline qui est « essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents » (Ibid, p. 26).

C'est pourquoi :

- « Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef » (Ibid, p.28) ;
- Il ne peut y avoir qu'« un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but » (Ibid, p.29) ;
- « Dans une entreprise, l'intérêt d'un agent, ou d'un groupe d'agents, ne doit pas prévaloir contre l'intérêt de l'entreprise [de même] que l'intérêt de la famille doit passer avant celui d'un de ses membres ; que l'intérêt de l'Etat doit primer celui d'un citoyen ou d'un groupe de citoyens » (Ibid, p.30).

Pour Fayol, mélanger les genres en créant des fonctions supports entourant le contremaître dans sa fonction de commandement n'est donc pas concevable, d'autant que les hommes sont inégalement dotés de la capacité administrative : 5% chez les ouvriers contre 40 à 60% chez les dirigeants (Fayol, 1918, p.11). Dans la vision de Fayol, le respect de l'ordre biologique, donc de ce qui doit être, rend légitime une vision Top-Down de l'organisation stricte et le rapport de domination entre direction et exécution, comparable à la relation du cerveau aux muscles.

> « Comme le service administratif d'une société industrielle, le système nerveux de l'homme n'est pas visible à l'observateur superficiel ; ses actes ne tombent pas directement sous les sens, et cependant, les muscles, bien qu'ils possèdent une énergie propre, cessent de se contracter si le système nerveux cesse d'agir. Sans son action, le corps humain devient une masse inerte, tout organe dépérit rapidement. Dans tous les organes et dans toutes les parties de chaque organe, le système nerveux est présent et actif. Par des cellules et les fibres, il recueille des sensations et les transmet d'abord à des centres nerveux inférieurs, centres réflexes, puis, de là, s'il y a lieu, au cerveau. De ces centres ou du cerveau part ensuite l'ordre qui, par un chemin inverse, arrive au muscle qui doit exécuter le mouvement. La société industrielle a aussi ses actes réflexes ou ganglionnaires qui s'effectuent sans l'intervention immédiate de l'autorité supérieure. En général, cependant, le renseignement, l'information qui vient d'un agent en contact avec le monde extérieur ou avec un autre agent de l'entreprise, va jusqu'à la direction qui examine, décide et donne un ordre, lequel, par un chemin inverse, arrive aux agents d'exécution. Tel est le fonctionnement du service administratif ; tous les agents y participent plus ou moins » (Fayol, 1900, p.129).

Par rapport à l'injonction de sécurité dans les organisations, cette lecture de Fayol montre que dans les organisations où la division du travail est parfaitement applicable et comportant des risques industriels reconnus, l'exercice de l'autorité s'accompagne de marges d'autonomie pour que la hiérarchie soit véritablement responsable de ses actes.

Par contre, les relations avec des membres de ces organisations ne détenant pas d'autorité assortie à une responsabilité et dont le travail correspond à l'exécution de modes opératoires sont fondamentalement hétéronomes.

En conséquence, ces relations de management ne nécessitent pas que l'émetteur de la contrainte s'intéresse au contexte de l'action ou du destinataire pour faire agir comme le suggérait notre revue de littérature sur l'injonction en linguistique. Ce constat conduit à s'interroger sur la possible existence d'autres modes d'action.

Comme Henri Bouquin le souligne (2011, II Construction d'une ambiguïté), Fayol et Taylor souffrent tous deux de problèmes de traduction ce qui a engendré des confusions de périmètre dans les fonctions de gouvernement, d'administration et de commandement de part et d'autre de l'Atlantique, d'autant que Fayol a fait évoluer le périmètre de sa fonction administrative sur le tard. Le choix fort d'attribution de la paternité du management moderne à Henri Fayol, notamment par les Business Administration Schools montre bien le triomphe d'un projet managérial purement hétéronome pour les managés sur le début du XXe siècle.

1.2.4 Les Business Administration Schools : lieu de reproduction d'un management hétéronome

Au sortir de la guerre, les livres de management de l'époque (ici un manuel signé par Burleigh B. Gardner & David D. Moore) se veulent décrire le fonctionnement des organisations, renseigner sur la vie dans les entreprises. Néanmoins, ils tendent encore à entretenir le projet d'un management hétéronome centré autour de la figure du dirigeant.

« Le monde du travail est composé de deux choses : l'une est un ensemble d'activités, de machines et de processus nécessaires pour que le travail soit fait ; et l'autre chose est cet ensemble d'activités et de relations au moyen duquel les personnes travaillent ensemble et constitue l'aspect humain du travail à faire. [C'est pourquoi] une organisation est un système social » (Gardner & Moore, 1950, p.14) destiné à produire.

Les composants de l'organisation participent tous à son fonctionnement en ayant individuellement un rôle et des missions associées. « Grossièrement, la structure sociale d'une fabrique forme une pyramide dont les travailleurs forment une base large et le Président ou Directeur de l'usine le sommet. Entre les deux, il y a un certain nombre de couches qui constitue la hiérarchie de supervision et qui forme un système de statuts de base, ceux figurant au même niveau dans l'organisation ayant le même rang dans la structure. Cette structure est reliée du sommet à sa base par des séries de relations supérieur-subordonné ou chef-travailleur. Ces liens parcourant la pyramide du haut vers le bas forment les lignes d'autorité par lesquelles l'homme au sommet dirige et contrôle l'organisation toute entière » (Ibid, p.15). Dans cette démonstration, il est à noter que le bas de la ligne hiérarchique correspond à ce que nous appellerons les entités opérationnelles.

Parallèlement à l'organisation hiérarchique de l'activité et des relations humaines, l'organisation est également segmentée entre des unités de même niveau hiérarchique qui ont des rôles différents voire complémentaires. Ce type d'unité figure sur l'organigramme de l'organisation. Elle donne une indication des éléments de priorité de la Direction de l'entreprise (dans quelle partie de l'organigramme est placée telle ou telle direction) mais également des circuits de diffusion des informations entre membres d'une même organisation, même si les relations interpersonnelles peuvent complexifier cette représentation. Parmi ces unités peuvent figurer des fonctions support qui offrent des services directs et nécessaires à la ligne hiérarchique tels que la maintenance, les ressources humaines, les achats, etc.

Enfin, en ce qui concerne les entités de contrôle telles que l'audit et l'inspection interne, leurs rapports permettent au management de juger de l'état de fonctionnement de l'organisation en place c'est-à-dire des interactions entre entités, dans la perspective d'une création de richesses encadrée par des contraintes (produire en sécurité, produire dans un environnement concurrentiel, etc.). « Tous ces rapports sur les coûts, la qualité, la performance, les gains et cætera permettent d'articuler ensemble de manière très condensée certaines informations concernant la conduite des activités qui sont utilisées par la haute hiérarchie et le management. Le management juge de l'évolution des activités, met sous pression les entités et prend des décisions relatives à l'activité sur la base de son interprétation de ces rapports. [C'est pourquoi]

l'interprétation correcte de tels rapports est une des compétences que les dirigeants doivent développer, puisqu'il est important pour eux d'au moins comprendre ce que signifient les chiffres par rapport à l'activité de l'entreprise » (Ibid, p.101).

Comme la plupart des écrits sur l'organisation usant de la métaphore biologiste et en droite ligne avec Fayol, la haute hiérarchie et la Direction plus particulièrement sont encore présentées comme les têtes pensantes des organisations, dotées de vertus supérieures et à l'origine de la bonne gouvernance de leur entreprise via la transmission de leur haute moralité à la plèbe via l'art du management que l'on auréole de mystère. « Le leadership du management est essentiellement un art fondé sur certains comportements et certaines positions par rapport aux relations humaines. Comme tout art, il ne peut être enseigné comme le serait une formule mathématique ou un procédé mécanique. Il doit être diffusé et infusé dans l'esprit et les convictions profondes du management afin que tous les comportements ou presque du management reflètent les positionnements sous-jacents et le point de vue sur lesquels ils sont fondés » (Gardner & Moore, 1950, p.341).

Plus loin, Gardner & Moore concluent leur analyse de la figure du dirigeant comme héros par une adresse directe au lecteur de leur manuel qui doit, lui aussi, du respect à ce leader exemplaire dont dépend la diffusion et la préservation d'un art de vie national. « Le lecteur, cependant, ne peut s'empêcher d'être impressionné du fait qu'au travers tout ce développement il est frappant de constater combien les pratiques d'administration dans l'organisation industrielle dépendent des comportements et orientations personnelles du top management. De bonnes relations humaines naissent des idées que le management se fait des gens. Si ces idées transmettent la confiance et la foi envers le travailleur américain et l'art de vivre américain, alors tout ira bien dans le monde industriel » (Gardner & Moore, 1950, p.377).

Par rapport à notre recherche sur l'injonction, selon Gardner & Moore (1950) il y a création de mimétismes entre le haut et le bas des organisations[36] due à la transmission de valeurs de leadership par l'art du management. Cet élément ajoute la question du comportement à la tension entre autonomie et hétéronomie.

Dans les sections de linguistique et de droit, l'injonction apparaissait comme un rappel au devoir, donc une communication portant un caractère normatif. Il se pourrait donc que les traces d'autonomie contradictoires avec la classification évidente de l'injonction de sécurité dans l'hétéronomie soient à repérer dans cette même dimension normative de l'action.

Aujourd'hui encore, la croyance en la supériorité morale du management et son rôle d'évangélisateur sur le reste des femmes et des hommes qu'il dirige est toujours ancré dans nos représentations de l'organisation, comme le contenu de nombreuses formations actuelles le suggère puisqu'il s'agit d'y cultiver des qualités personnelles pour un bénéfice plus large :

- Renforcement du leadership (exemple : passer du « manager » au « leader ») ;

[36] Les organisations de ces manuels incluent des organisations où le travail est parcellaire comme chez Taylor et Fayol mais pas seulement.

- Stages sur l'éthique et la responsabilité sociale ;
- Argumentaire de recrutement de jeunes talents issus via des parcours d'excellence, etc.

Cependant, avec la multiplication des études sur les organisations, le projet et la représentation d'un management purement hétéronome pour les opérationnels s'effritent au fil des années 1950 à 1980.

1.3 Des multiples réapparitions de la notion d'autonomie après 1945 : décrire les organisations, maîtriser la création des règles de sécurité, créer de l'engagement envers la sécurité

Alors que le modèle industriel de la division du travail et le projet managérial purement hétéronome de Fayol et des Business Administration Schools octroient aux sociétés américaines et européennes un confort jusqu'alors inconnu, ils entrent également en crise idéologique pour différents motifs dont l'élargissement des connaissances sur les organisations, la réactivation de projets alternatifs liés au travail et l'essor de technologies et de systèmes complexes différents des organisations tayloriennes.

Trois résurgences de la question de l'autonomie sont particulièrement intéressantes pour ce travail. En effet, leurs approches s'avèrent complémentaires pour appréhender le management de la sécurité via l'analyse des comportements dans les organisations :

- La sociologie des organisations des années 1950 à 1970 qui met en lumière l'agir stratégique des acteurs ;
- Les développements de la Théorie de la Régulation Sociale et plus particulièrement le contrôle de la production de règle ;
- Le rapport à l'identité et à la culture dans la littérature sur les risques jusqu'à la naissance de la « culture de sécurité » basée sur l'engagement à tous les niveaux des organisations.

1.3.1. La sociologie des organisations et l' « humanisation » des acteurs

Simon (1947), Roy (1952, 1953, 1954) ou encore Dalton (1959) entrevoient très rapidement la question de l'informel et des compromis dans l'organisation ; cette dernière étant déjà observée à la fois au prisme de la cognition individuelle et des rapports de pouvoir et représentations collectives aux Etats-Unis comme en France (Crozier & Friedberg, 1977).

L'étude de Dalton, structurée en phases d'action, met en lumière les potentiels conflits et collaborations entre membres de l'organisation et ainsi réattribue une pensée stratégique à l'ensemble des acteurs dépassant l'idée d'instincts, autrement dit un ferment nécessaire à l'autonomie. Au niveau cognitif, la conformité est promue du fait de son rôle de « medium des échanges » : « L'individu est le produit de groupes. Dans son développement depuis l'enfance, il se conforme aux demandes majeures de son groupe, ou le simule quand il ne le peut pas. S'il échoue, il est puni. Au travers des ans, il est façonné par la conformité à des attentes plus élevées. En tant qu'adulte responsable, il continue d'être puni pour de la non-conformité » (Dalton, 1959, p.268).

Pour faire face au monde, l'organisation doit présenter une façade avenante et la promesse d'une meilleure exécution. Face au doute, le dirigeant doit avoir l'assurance d'une loyauté interne à ses actes. La conformité est une de ces assurances, c'est pourquoi il la récompense.

Entre autres réponses à ce besoin de conformité, le management tend, par exemple, à encourager le développement de processus de standardisation (Mintzberg, 1982) tels que :

- La standardisation des procédés, c'est-à-dire la mise en règle formelle des processus de travail ;
- La standardisation des résultats, c'est-à-dire l'imposition de résultats à atteindre ;
- La standardisation des qualifications, c'est-à-dire le recours à des personnes ayant une formation bien spécifiée pour accomplir un travail (ce qui [limite le besoin de recourir à la standardisation des procédés et des] résultats) (Alexandre-Bailly et al., 2006, p.68).

Cependant, les identifications différentielles dont l'origine est liée à des caractéristiques individuelles et collectives sont un phénomène inévitable qui conduit à la formation de cliques : « les variations des liens émotionnels du personnel envers l'entreprise sont inévitables. Les différences d'âge, de capacité, d'attentes, et des responsabilités personnelles et liées à une communauté conduisent à des *identifications différentielles*. Du fait de l'existence d'agents en association étroite, avec des références similaires de ce qui est désirable, il y aura forcément des conflits pour les récompenses disponibles. Quels que soient les buts des organisations, il y aura de la rivalité pour les postes les plus élevés, pour se prononcer sur une politique et être reconnu des leaders. Sans bénéfice pour la règle formelle, et même interdites, les rivalités trouvent leur expression dans la formation de cliques » (Dalton, 1959, p.54).

Les « cliques » de Dalton suivent la typologie suivante :

- Verticale symbiotique ;
    - Soit une relation de confiance entre un responsable et son subordonné où l'un protège et favorise ses ouailles tandis que l'autre confie ses craintes et avertit des dangers ;
- Verticale parasite ;
    - Soit une relation hiérarchique basée sur la connivence et les abus ;
- Horizontale défensive ;
    - Formation souvent temporaire d'acteurs pour se protéger d'une décision ou un ennemi commun ;
- Horizontale agressive ;
    - Association d'acteurs en vue d'obtenir quelque chose, de modifier l'organisation et les responsabilités associées, etc.
- Résultat du hasard ;

Et sont un enjeu à contrôler ou du moins à prendre en compte pour tout décideur puisqu'elles constituent tout autant de contrepouvoirs. « Les cliques sont les indispensables promoteurs et stabilisateurs - mais aussi résistants – du/au changement : elles sont essentielles pour à la fois souder l'organisation et accélérer l'action. Elles préservent les formalités vitales pour l'atteinte des objectifs, et elles provoquent mais aussi contrôlent les bouleversements et les ajustements nécessaires à l'émergence d'une nouvelle organisation » (Ibid, p.68) dans ces va-et-vient entre le formel et l'informel et par le conflit.

L'existence de cliques pour notre étude montre que différents groupes de pression s'accordant parfois dans la contingence et jouant sur l'implicite, le formel ou encore le compromis ont des fonctions régulatrices au sein des organisations.

D'après les éléments de droit relatifs à l'injonction, il est donc possible que des injonctions de sécurité soient faites par ces groupes parfois distincts de la ligne hiérarchique.

A côté des cliques, Dalton montre également que les organisations se forgent aussi autour des compromis faits par deux types de cadres dirigeants, dans le but d'obtenir de la conformité par rapport aux objectifs fixés. « De l'étude des échanges de concessions parmi et entre des groupes verticaux et horizontaux nous généraliserons notre propos aux compromis entre deux types de managers qui existent à tous les niveaux et dans toutes les divisions formelles [d'une organisation] et qui sont également engagés à servir le top management par des moyens spécifiques et dignes.

D'un côté nous avons les adeptes de la systématisation[37] et faiseurs de routines pour qui les méthodes et les procédures sont fondamentales. D'un autre côté on trouve les partisans de

[37] Mis en gras par l'auteur de la présente thèse.

l'adaptation[38] et de la réorganisation qui favorisent les fins par rapport aux moyens » (Dalton, 1959, p.7).

Il est à noter que le manager qui doit contraindre ses effectifs à faire quelque chose peut avoir au moins deux types de comportements :

- Un attachement à l'objectif et aux méthodes délimitées pour atteindre ledit objectif ;
- Un attachement à l'objectif et moins d'intérêt envers les méthodes employées par ses effectifs pour parvenir au résultat escompté.

Cette question sur la manière de contraindre n'a, à notre connaissance, pas été investiguée par la recherche sur l'injonction en droit ou en linguistique qui s'intéressent généralement à des relations moins complexes (juge-jugé, parent-enfant, pairs) ou dans des contextes moins complexes (marché, classe, etc.) en comparaison avec le terrain de Dalton.

Ainsi, tout comme le travailleur se libère de l'étiquette de muscle, le manager se libère des carcans d'omniscience et d'omnipotence liés au projet managérial purement hétéronome hérité du début du XXe siècle. Aujourd'hui encore, dans la lignée de l'école fonctionnaliste et plus particulièrement des travaux de Simon, de nouvelles théories inspirées des sciences économiques autrichiennes (Kirzner, 1997) démontrent que la prise de décision est entourée d'ignorance et d'ignorance de ce qui est ignoré, ce que les auteurs nomment la "sheer ignorance" (Ciabuschi, Forsgren & Martín Martín, 2012). A côté de la création de routines (Becker, Lazaric, Nelson & Winter, 2005) régissant le fonctionnement des organisations au quotidien, les *Ignorance Studies* soutiennent que les organisations sont incapables de savoir dans quelle direction elles doivent aller ou ce qu'elles doivent faire dans l'absolu. Cependant, elles contrebalancent cette incertitude par un état d'alerte (alertness) et des processus d'apprentissage organisationnel (Routledge International Handbook of ignorance studies, 2015) pour deux raisons :

- D'abord pour s'informer et plus ou moins percevoir les changements de leur environnement comme leurs propres mutations ;
- Ensuite pour construire des rationalités autour de la prise de décision et des situations qu'elles rencontrent (Journé & Raulet-Crauset, 2012).

De plus, le pouvoir hiérarchique comme « organisation fondée des rapports de subordination entre les membres d'un groupe » (CNRTL[39]) s'est entouré de soutiens abondamment traités par la littérature :

- Pour accroître la robustesse des activités et processus avec une ligne 'chargée de faire' (hiérarchique) et une ligne qui 'assure le faire' d'un point de vue technique (études sur

[38] Mis en gras par l'auteur de la présente thèse.
[39] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (utilisation 'dictionnaire').

les fonctions support et l'expertise : Pesqueux, 2012 ; Cretté & Marchais-Roubelat, 2015) ;

- Pour légitimer ses décisions via l'implication de parties prenantes pensées sur le modèle de l'actionnaire (Bonnafous-Boucher & Pesqueux, 2006) mais ne pouvant pas réellement changer le projet technologique via les instances de représentation qui leur sont concédées : « La participation est donc envisagée comme un instrument pour reconstruire la confiance (dans la science et la technique, mais aussi dans les institutions qui la produisent), sans infléchir pour autant le projet technologique, sans négociation de son contenu » (Bonneuil & Joly, 2013, p.90).

Selon Boussard et al., l'injonction semblait pouvoir être portée par des acteurs internes ou externes aux groupes pour réguler les usages. L'idée de relais de la contrainte par d'autres acteurs dans une optique normative semble une configuration possible pour l'étude de cette communication particulière.

1.3.2 La Théorie de la Régulation Sociale : du contrôle de la production de la règle de sécurité

A côté des constats d'autonomie mis en lumière par la sociologie des organisations des années 1950 à 1970, le renouvellement des théories marxistes autour de la question centrale de l'aliénation des travailleurs, conséquence directe de l'hétéronomie du projet managérial, donne naissance à la sociologie du travail. « Les sociologues du travail (A. Touraine, J.-D. Reynaud, M. Maurice, P. Naville, P. Rolle, C. Durand…) analysaient les forces sociales, les conflits le syndicalisme et le mouvement ouvrier dont l'objectif était la transformation des institutions politiques et juridiques pour réduire les inégalités issues de la division sociale du travail, et imposer aux milieux de la production d'autres conceptions étatiques et négociées des relations professionnelles » (Sainsaulieu, 1997, p.14).

Comme pour la sociologie des organisations, la sociologie du travail appréhende l'entreprise comme un jeu de force émanant du travail avec pour visée l'avènement d'organisations et d'une société de consommation plus justes et plus performantes. Cependant, avec la crise des années 1970-1980, l'entreprise devient une métonymie de la société et même un modèle pour organiser le social car elle s'annonce comme l'institution clef pour l'emploi et la sortie de crise. En effet, « en Allemagne [des années 1920 et 1930] comme en France [des années 1980], on constate que l'émergence d'une sociologie autour de l'entreprise se produit dans une phase de *rupture sociale* et de recherche d'un nouveau projet social » (Spurk, 2000, p.25). Cette contingence rebat les cartes des représentations des organisations entre les anciens tenants de la sociologie du travail et ceux de la sociologie des organisations.

Bien que nous ne traitions ici que du courant de la sociologie des organisations et des relations professionnelles avec la Théorie de la Régulation Sociale, la question marxiste du contrôle de l'historicité par les acteurs nous semble en certains points relayée par celle du contrôle de la production de règles de sécurité, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations. En effet : « le sens social de la technique est partiellement influencé par la connaissance scientifique des risques, mais certaines strates de sens plus anciennes se cristallisent autour de menaces invisibles et de la peur de l'inconnu. Pendant ce temps hommes de science et ingénieurs réagissent à ce que les gens perçoivent comme un risque avec de nouvelles conceptions qui assurent plus de sécurité. Donc le sens social de la technique influence la spécification rationnelle du dispositif » (Feenberg, 2014, p.64-65).

La Théorie de la Régulation Sociale (TRS) de Jean-Daniel Reynaud approfondie et appliquée par Gilbert de Terssac à des terrains industriels est le courant de sociologie des organisations et des relations professionnelles qui, en France, s'inscrit le plus durablement dans les Safety Sciences. Cette théorie a pour approche que les acteurs sont capables de développer des marges d'autonomie, souvent décisives, même au sein des organisations les plus structurées en apparence. Le rapport à la règle est envisagé sur un mode actif de conquête ou de préservation d'un espace de liberté (Friedberg, 1993).

Tout comme pour les travaux cognitifs en politique publique, il y a attachement « à la production des structures normatives qui cadrent les actions collectives. Les normes sont considérées autant comme des facteurs d'ordre que comme des productions de signification. C'est alors en termes de règles d'un jeu ouvert qu'elles sont appréhendées » (Lascoumes, 2010, p.394).

La substitution de la notion de règle à celle de la norme dans la TRS recentre le débat sur l'action autour de la tension entre autonomie et hétéronomie puisque les règles de la TRS sont exogènes ou endogènes à un groupe donné. Néanmoins, ce changement amène aussi certaines pertes quant à la qualification des contraintes externes aux organisations que permettait la norme (confère encadré « De la notion de norme en droit et en sciences sociales » pour plus de détail sur les usages de cette deuxième notion).

Encadré n°1 : De la notion de norme

En droit, la littérature des normes considère la législation comme l'« ensemble des textes de lois et règlements d'un pays ou concernant un domaine, une matière déterminée » (CNRTL) et le produit de la règlementation comme activité. Le règlement est une disposition prise par une autorité administrative, compétente au regard de la Constitution pour émettre des règles normatives. La règle normative ou règle juridique est une source de droit et d'obligations juridiques. Elle est à portée collective, impersonnelle et générale.

Cependant, la règle normative n'est pas seulement une obligation légale. Elle participe à la normalisation, « activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations. Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable » (Article 1 du décret n°2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation). Autrement dit, la règle juridique vient se fondre dans le processus de normalisation, soit l'harmonisation des pratiques.

Selon Kelsen, la norme est « la signification d'un acte de volonté » (Kelsen, 1996, p.2) dont Millard souligne le côté prescriptif (Millard, 2007, p.2). La norme à portée collective (règle normative ou règle juridique) pourrait être distinguée de la norme à portée individuelle (comme les normes de l'International Organization for Standardization - ISO), par l'origine de son acte de volonté, c'est-à-dire le droit ou l'organisation. Cela pourrait expliquer pourquoi règle de droit et normes à portée individuelle sont régulièrement confondues, alors que la seconde n'est généralement pas directement imposable à l'organisation, à moins que la loi ne le spécifie explicitement.

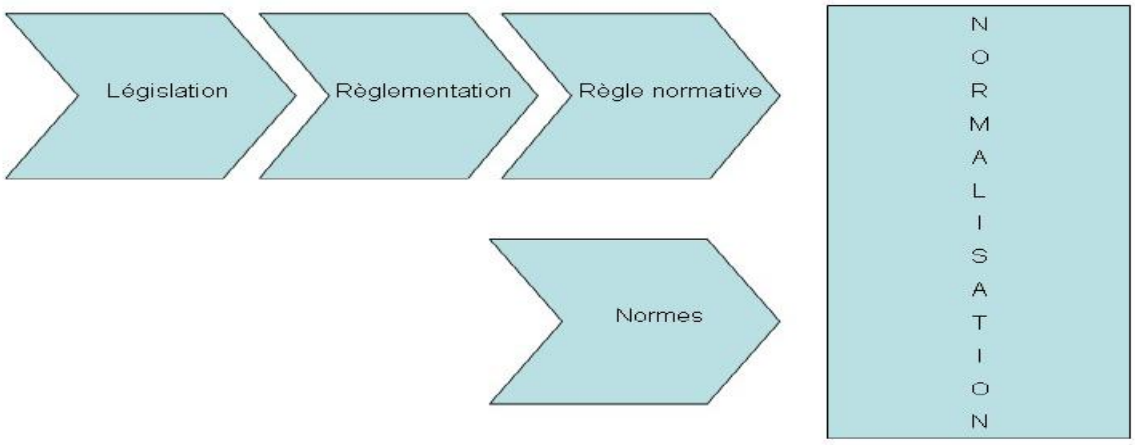


Figure 1 : Le droit comme source de normalisation : parcours juridique des exigences règlementaires

Ainsi, la règle normative est une première source de normalisation des pratiques professionnelles. Mais les normes peuvent aussi normaliser le travail soit en portant sur des aspects concrets du travail (accréditations pour intervenir en zone radiologique, etc.), soit en portant sur des principes à décliner sur le terrain (s'assurer du respect de la démarche ALARA par des prestataires extérieurs).

En principe, la norme n'a pas de caractère obligatoire en droit, exception faite du cas où elle est le moyen imposé par la législation. Elle a généralement pour principe d'obtenir de la conformité via la proposition de politiques d'actions en soulignant l'intérêt de sa méthode.

Les normes sont un arbitrage qui visent « à établir le meilleur compromis entre l'état d'une technique ou d'une procédure et les impératifs économiques » et « facilitent la libre circulation de leurs produits sur un marché en favorisant l'interopérabilité et la comparabilité des produits et services »[40]. Elles peuvent être un argument commercial car elles formalisent le professionnalisme d'une entreprise, puisque l'entreprise tient un cahier des charges plus complexe sur le temps.

Enfin, les normes peuvent aussi faire référence à un usage, notamment dans une profession. Par exemple, entre coiffeurs, il était autrefois d'usage de se couper les cheveux gratuitement entre confrères.

Lorsqu'il crée la Théorie de la Régulation Sociale, Jean-Daniel Reynaud analyse comment la règle est produite par des rapports sociaux. La règle, élément fondateur de

[40] http://www.afnor.org/metiers/normalisation/panorama-normalisation

l'échange, régule la vie. Avant la règle qui peut, potentiellement, figer les rapports de pouvoir à un instant T, il y a donc négociation.

« À l'origine de cette théorie de la régulation sociale, il y a l'étude des relations de travail menée par Reynaud dans les années 1950, et l'étude des conflits dans les années 1970. L'étude des relations professionnelles enseigne que les protagonistes se mettent d'accord, non sur des principes généraux, mais sur la création de règles légitimes » (de Terssac, 2012, p 2-3) parce qu'elles correspondent au sens que les acteurs ont d'une action et parce qu'elles créent le sens donné à l'action. C'est pourquoi la négociation professionnelle ne fixe pas seulement des éléments mais invente les règles pour fixer lesdits éléments et qui vont ordonner les interactions sociales (de Terssac, 2012, p 3). La négociation et ses jeux de régulations constituent des actions collectives (Allain, 2004, p.31).

La négociation se différencie de la coalition et de la voie d'autorité par « le droit de véto dont dispose (au moins en théorie) chaque partie » (Journé & Stimec, 2015, p.5). Or, les négociations qui sont à l'origine de la régulation ne se traduisent pas par un marchandage, mais par un pari sur l'avenir, amenant les acteurs à considérer que le changement leur sera bénéfique, ce qui est un contexte favorable à la formation de cliques.

La TRS est une théorie intéressante pour ce travail car au travers de la tension entre régulation hétéronome[41] et régulation autonome, elle pose la question du contrôle de la production de règle qui régit le social et souligne l'ambiguïté de la situation où des acteurs extérieurs au groupe créent de l'hétéronomie pour ce groupe auquel ils n'appartiennent pas.

Selon Dressen (2003, p.94), il est possible de dégager quatre grands cas de régulation offrant pour ou moins d'autonomie au groupe observé au fur et à mesure que « ceux au-dessus d'eux » voient leur pouvoir de contrôle augmenté.

- Le premier cas est celui de la régulation autonome presque pure, presque autogestionnaire ;
- Dans le deuxième cas, la régulation autonome s'oppose à un pouvoir préexistant. Il s'agit d'une démarche de régulation autonome qui s'érige en contre-pouvoir ou lutte contre les excès du pouvoir et vise à le contraindre. Elle est plus ou moins émancipatrice ;
- Contrairement aux deux premières approches qui étaient Bottom-Up, le troisième cas est celui d'une régulation plus ou moins répressive en provenance du haut. Elle vise à faire respecter un interdit, une norme, etc. ;
- Le quatrième cas est une régulation entre dominants (Up-Up) qui peut tout à fait ne pas conduite à une quelconque contestation. Exemple : Une direction accorde un avantage à des cadres pour les motiver et les fidéliser.

[41] Parfois appelée régulation de contrôle.

La notion de régulation est conçue dans sa dimension normative pour désigner l'ajustement conformément à une règle par des mécanismes de contrôle qui maintiennent constants certains paramètres ou corrigent les écarts à la norme fixée. Les normes sociales sont des compromis instables dont la rationalité n'est pas optimale, mais tout au plus acceptable, voire tolérée ou subie à un moment T (de Terssac, 2003, p.11). Comme le constatent de Terssac et Lalande (2002) les règles qui se créent à l'occasion de la modernisation de la SNCF ne sont pas issues d'une rencontre entre des régulations autonomes et des régulations de contrôle, mais bien d'initiatives unilatérales visant à changer les méthodes de l'entretien des machines. D'ailleurs, la régulation conjointe est un cas rare et limite de la régulation sociale.

Actuellement, la littérature des Safety Sciences cristallise certains apports de la TRS dans la dualité sécurité réglée et sécurité gérée, toutes deux nécessaires dans le fonctionnement des organisations. « Après un repérage des risques, la sécurité réglée envisage des mesures de protection et de prévention du risque, notamment dans des termes d'automatismes, de règles, d'équipements de protection, de formation. Ce type de sécurité permet de définir par avance des scénarios anticipables » (Daniellou et al., 2009, p. 68).

Deux types de stratégies permettent de régler la sécurité : celles qui consistent à supprimer les risques, ou celles qui mettent en place des barrières de défenses pour les prévenir ou pour en limiter les conséquences (Amalberti, 2004) » (Villemin & Godon, 2015, p.6). De son côté, la sécurité gérée « peut se définir comme 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 » (Eydieux, 2012). En effet, les mécanismes de la Régulation Sociale ne sont pas considérés comme des maux empêchant d'atteindre un haut niveau de sécurité parce qu'il y aurait introduction d'autonomie dans la conduite d'industries fortement contrôlées mais plutôt une nécessité qui rééquilibre les rapports entre le prescrit et la pratique pour construire des règles efficaces.

Nous retenons de la TRS pour ce travail que, bien que la règle soit connotée comme contraignante et n'implique pas spontanément l'idée de négociation (Dressen, 2003, p.89), elle est l'objet de jeux d'acteurs et même d'actions collectives pour contrôler le social.

Il est donc possible qu'une communication contraignante utilisée pour manager la sécurité telle que l'injonction de sécurité soit, à sa mesure, un objet négocié du fait de son potentiel de normalisation des comportements.

Cependant, qu'un seul mot comme la règle qualifie une variété d'objets qui cadrent la performance, les obligations légales ou encore les relations entre membres d'un même groupe demeure assez étonnant (Dressen 2003, p. 90). En ce qui concerne la question de la sécurité réglée qui est une régulation de contrôle faisant référence à une optique règlementaire et prescriptive, Bieder et Bourrier notent que le suremploi des notions des notions de « règle » et de « procédure » fait qu'elles recouvrent des réalités larges et pénalisent l'appréciation d'instruments de management de la sécurité.

> « Un résultat frappant de ces débats autour de la procéduralisation de la sécurité se situe dans l'extrême diversité de ce qui est appelé une règle ou une procédure. En effet, les mots 'règle' et 'procédure' sont utilisés pour désigner un large éventail de documents qui ont des statuts et des utilisateurs cibles très variés. L 'espace' des procédures et des règles se caractérise par les deux axes suivants :
>
> • Leur niveau de spécification : de l'objectif général à la prescription détaillée des séquences d'actions à entreprendre ;
> • Le niveau organisationnel visé : des opérateurs de première ligne aux plus hautes strates de l'entreprise, en passant par l'ensemble des niveaux hiérarchiques d'une organisation, des opérations à la stratégie.
>
> Il semble que tout document écrit pour guider dans cet espace à deux dimensions sera donc appelé une procédure ou une règle. Avec une définition aussi large et vague, les exigences du Crew Resource Management, les checklists, les exigences des Systèmes de Management de la Sécurité sont donc de simples règles ou procédures. Ils ne peuvent pas être considérés comme des approches alternatives ou des outils magiques » (Bieder & Bourrier, 2013, p.274).

Par rapport à la question de l'injonction, la valorisation des acteurs de terrain et de la pluralité de leurs réponses portée par la TRS ne semble pas avoir été accompagnée d'une qualification détaillée des contraintes auxquelles ces acteurs devaient faire face.

Selon notre état de la littérature de l'injonction, l'histoire du droit américain nous a montré l'existence de plusieurs instruments contraignants. Plus avant, la combinaison de l'ancienne injonction avec un type d'ordre a même conduit à renforcer de façon inégalée le poids de la nouvelle injonction.

Il donc serait étonnant que des acteurs dotés d'agir stratégiques mais aussi d'éléments d'indétermination se disputant la création de règles de sécurité ne prennent pas en compte la qualité de la force avec laquelle on veut les faire agir dans le cadre de régulations de contrôle, surtout si leur autonomie en dépend.

1.3.3 Du culturalisme à la culture de sécurité : créer de l'engagement envers la sécurité à tous les niveaux des organisations

La troisième réémergence de la notion d'autonomie qui intéresse ce travail est aussi située dans la littérature du risque et de la sécurité et se focalise sur la question de l'engagement via la défense de valeurs dites culturelles.

Sans revenir sur l'entière histoire du risque que l'on retrouverait par exemple dans l'œuvre de Bernstein, *Against the Gods : The Remarkable Story of Risks* (1998), nous pouvons constater que la perception du risque a évolué après la Seconde Guerre Mondiale, notamment parce que l'humanité a pris conscience des « risques invisibles » qui la menace (Beck, 1986, p.21) et de sa capacité à s'autodétruire.

Parallèlement, à partir de la fin des années 1970, l'identification de processus de perception des risques distincts de calculs techniques incitent les techniciens à accepter que le risque se joue aussi au niveau de la perception des politiques, des juristes ou encore de l'opinion publique (Lowrance, 1976, p.110). Les études dans le cadre du paradigme psychométrique élargissent la question des risques à celle de l'identité et des références collectives.

Les études sur la perception du risque et le paradigme psychométrique ont participé à la naissance de l'école culturaliste. L'école culturaliste tente d'élargir la compréhension de la question du risque à un niveau collectif via une meilleure prise en compte de la culture et notamment des institutions qui façonnent les opinions morales via des classifications (Douglas, 1986, p.133) et que nous façonnons aussi en tant qu'acteurs. Les « premières applications de la théorie culturaliste montrent que celle-ci permettrait, de manière générale, d'identifier l'appartenance socioculturelle de groupes impliqués dans des problématiques liées aux risques » (Rayner & Cantor, 1987, p.17).

L'école culturaliste identifie des dynamiques réciproques et interactives entre formes sociales et biais culturels – valeurs, croyances, manières de se comporter et de percevoir le monde, en particulier le risque pour être en mesure de « créer de la résilience dans nos institutions » (Douglas & Wildavsky, 1983, p.198). Par exemple, dans *Risk & Culture*, Douglas & Wildavsky démontrent que « la perception du risque par le public et que l'acceptabilité des niveaux de risques sont des construits culturels, un peu à l'image du langage et du jugement esthétique » (Douglas & Wildavsky, 1983, p.186) pour poser des bases relatives au dialogue entre le public et les experts et à la question du devenir des générations futures. « Ces études ont permis d'échapper à une vision technocratique de la perception du risque par les profanes en mettant en relief sa structuration en fonction de caractéristiques qualitatives. L'identification d'une nouvelle rationalité liée à la reconnaissance du rôle de facteurs qualitatifs impose en conséquence une réinterprétation des différences entre risques perçus par les profanes et par les experts, rendant ainsi caduque la conception traditionnelle de la « perception irrationnelle » du public et favorisant un rééquilibrage de l'importance qui leur est accordée » (Kermisch, 2010, p. 95).

Ainsi, les travaux de Douglas, de Wildavsky et Thompson dans les années 1980 ont fait émerger la nature socioculturelle des jugements sur le risque non pour enfermer l'homme dans

des processus hétéronomes mais pour rendre compte de ces processus et en tirer des éléments de dépassement du réel.

Corrélativement, à la fin des années 1980, un groupe de recherche dédié aux organisations hautement fiables (HRO) remarquait que certaines organisations faisant face à de hauts risques fonctionnaient bien mieux qu'espéré grâce à leur management de leur ressource humaine.

Loin de souhaiter inventer un label (Bourrier, 2011, p.9), les chercheurs de Berkeley remarquent surtout que les HRO tendent à améliorer la fiabilité de leur processus via la mise en place d'« entraînements intenses et des exercices de simulation réguliers; un ensemble de redondances techniques et organisationnelles, formelles ou plus informelles (à la fois des canaux de décisions et des mécanismes de contrôle); l'existence de processus techniques et de séquences d'opérations stabilisées ; des systèmes de feedback et d'analyse des incidents formalisés (du type retour d'expérience) et un partage d'informations et de récits d'expérience plus informels (story-telling) qui permettent la socialisation des nouvelles recrues et favorisent l'apprentissage ; la 'coprésence d'une centralisation du pouvoir de décision et d'une décentralisation des décisions au niveau opérationnel' (Bourrier, 1999, p. 32) pour réagir rapidement face aux contingences et événements inattendus et des accords sur les buts de l'organisation » (Tillement, 2011, p.49-50).

Par ailleurs, à côté des routines et des compétences leur permettant de faire face à l'imprévu, ces organisations ont développé des rapports au contrôle proactifs particuliers : « Notre étude de cas suggère que le comportement des entreprises n'est pas évident et qu'il peut varier de manière surprenante si l'on observe les conditions d'organisation dans les industries. Ainsi, sous certaines conditions, les entreprises non seulement peuvent rechercher la conformité, mais elles peuvent même incorporer des régulations externes de manière plus dure dans leurs propres organisations du travail » (La Porte & Thomas, 1995, p.133).

En effet, ces organisations ont pour but de garder leur « permis » de la société soit l'autorisation du droit et la tolérance du public à l'égard de leur activité. « De nos jours, au moins dans les démocraties développées sur le plan économique, beaucoup d'entreprises ne perçoivent pas leurs obligations sociales comme nécessairement synonymes de leurs obligations légales. […] Par conséquent, les cadres dirigeants parlent de plus en plus régulièrement de l'importance d'opérer une activité en accord avec leur « permis de la société », ce qui signifie qu'ils sont contraints de répondre aux attentes [du droit comme] de la société et d'éviter les activités que la société (ou que des éléments et groupes d'influence) juge inacceptables » (Gunningham, Kagan & Thornton, 2004, p.308).

Ainsi, si l'injonction s'avérait être un concept pertinent pour comprendre ces contraintes à géométrie variable sur la mise en œuvre mais associées avec un impératif de résultat non négociable, il serait fortement probable que l'injonction de sécurité existerait pour une HRO.

Suite à l'accident de Tchernobyl, la notion de « culture de sûreté[42] » apparaît dans un rapport de la Commission de l'OCDE sur l'Énergie Nucléaire en 1987. La notion de culture de sécurité y est reprise et détaillée dans le document fondateur INSAG-4 de l'AIEA (1991) comme le fait d'accorder à la sûreté toute l'attention qu'elle mérite, ce qui s'avère différent des travaux culturalistes sur le risque.

Développer une « culture de sécurité » au sein d'une organisation conduit à s'interroger tout à la fois sur la maîtrise des risques[43], sur le rôle et l'implication du management et de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation : salariés, représentants du personnel, médecins du travail, autorités de contrôle, élus, associations, riverains, etc. En effet, les facteurs communément appelés « facteurs organisationnels et humains » qui fondent cette culture de sécurité ont une incidence sur les facteurs de risques (Basic Risk Factors) des systèmes (Cambon, Guarnieri & Groeneweg , 2006, p.53). C'est pourquoi, l'ingénierie de la sécurité comprend également une part de sciences dites molles.

La notion de culture de sûreté/sécurité s'est imposée en sémantique et dans les pratiques de management pour donner du sens aux actions de prévention. Selon Cooper : « la culture de sécurité se réfère à l'ensemble des individus, des métiers et aspects organisationnels qui affectent et influencent la santé et la sécurité. Une culture de sécurité fondée sur le risque comprend les deux éléments distincts du risque : l'évaluation des risques et leur gestion, comme base pour le développement d'une culture de sécurité dans l'organisation. En substance, cela signifie que les risques associés à l'ensemble et à chaque processus ainsi qu'aux tâches sur site rattachées ont été identifiés, que leur probabilité d'occurrence (la fréquence) a été analysée et que les dommages potentiels (gravité) engendrés par le risque aux personnes, aux biens ou à l'environnement au sens large ont été évalués. En outre, cela signifie aussi que les mesures de contrôle des risques nécessaires ont été mises en place et que l'ensemble du processus de gestion pour chaque risque a été renseigné[44] » (Cooper, 2000, p.1).

[42] L'expression Safety Culture peut se traduire par culture de sûreté ou par culture de sécurité. En France, alors que les autres industries parleront de sécurité, le domaine du nucléaire emploie le mot sûreté pour parler de ses aspects de sécurité industrielle propres.

[43] Selon Garbolino, Chéry et Guarnieri, on peut considérer que la maîtrise des risques se fonde sur « une approche qui intègre l'identification et la hiérarchisation des risques en vue de proposer des moyens techniques, organisationnels et humains de prévention, de protection et d'intervention. » (Garbolino, Chéry & Guarnieri, 2010, p.VII). La maîtrise des risques comprend une dimension systémique, c'est-à-dire qui propose de considérer les phénomènes et les problèmes comme des systèmes et de construire une représentation rationnelle et évolutive, comme les modèles organisés en neuf niveaux de complexité et non hermétiques de Le Moigne (1977, p.218).

[44] "Safety culture refers to all those individual, job and organisational features affecting and influencing health and safety. A risk based safety culture is where the two separate components of risk assessments and risk management form the basis for developing an organisation's safety culture. In essence this means the hazards associated with each and every process and their associated tasks on site have been identified, the likelihood of the hazard being realised has been assessed, and the potential harm the hazard could cause either to people, property or the wider environment has been evaluated. The required risk control measures have been put in place, and the whole process for each individual risk assessment has been documented".

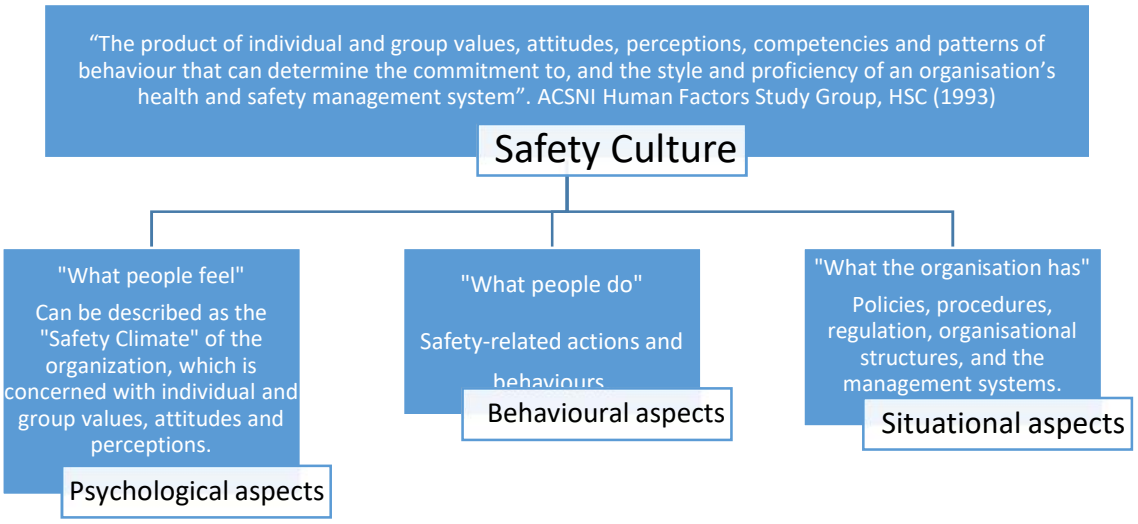


Figure 2 : Représentation de la culture de sûreté selon le HSE anglais

La notion de culture de sécurité peut être résumée par le schéma suivant inspiré des travaux de Cooper et mentionné dans le rapport HSE (autorité anglaise) *A review of safety culture and safety climate literature for the development of the safety culture inspection toolkit* (HSE, 2005, p.4).

Les aspects comportementaux se situent dans l'encadré 'what people do' dans l'organisation. Cela comprend les activités en lien avec la sécurité, les actes ainsi que les comportements observés chez les salariés. Les aspects dits « de situation » de la culture de sécurité correspondent à 'what the organisation has'. Cela reflète les politiques de l'organisation, les procédures opérationnelles, le système de management et de contrôle, les flux de communication et l'organisation du travail. Ce sont les facteurs qui font physiquement le corps de l'organisation. Enfin les aspects de Safety Climate correspondent à ce que les personnes pensent, à leurs représentations. Ces points se mêlent et forment de façon dynamique (comme le propose la systémique) la culture de sécurité.

La littérature en linguistique souligne que l'injonction est une communication relative à l'action qui se construit en fonction d'un contexte et de sa probable réception. Comme la culture de sécurité mobilise également ces éléments, il semble donc pertinent de les retenir pour fonder la notion d'injonction de sécurité.

La culture de sûreté/sécurité est une tentative de combinaison entre l'identification et l'évaluation des niveaux de risques et la gestion des risques qui relève de l'organisation de la prise en charge de ce qui est inacceptable.

Il ne s'agit pas d'une culture au sens des anthropologues y compris culturalistes mais d'un raccourci théorique qui va permettre au monde industriel d'accepter une part de relativité dans un univers considéré comme rationnel et un basculement de focale de l'individuel vers un niveau collectif. Ce point crucial indique donc que la culture de sûreté/sécurité doit être analysée comme un ensemble et non comme une équation « culture » + « sécurité » = « culture de sécurité » ; d'autant que la culture de sécurité doit même être comprise comme un élément constitutif de la culture d'entreprise qui est fondamentalement instrumentale. « Surfant sur la vague de la culture d'entreprise qui a déferlé sur le management occidental dans les années 1980, la notion de culture de sécurité a été marquée par l'approche utilitariste sous-jacente à la notion de culture d'entreprise. Transposant de manière parfois sommaire les travaux issus de l'anthropologie, les managers avaient ainsi l'ambition d'identifier, de classer et de modifier selon leur utilité fonctionnelle ou opérationnelle les éléments constitutifs de la culture de leur entreprise » (Chevreau & Wybo, 2007, p. 173)[45].

Dans la notion de culture de sûreté/sécurité, il faut comprendre que le travail sur la « culture » des salariés vise à uniformiser les représentations du travail pour que l'on puisse attendre de ces mêmes salariés des comportements professionnels, conformes aux bonnes pratiques d'exploitation soit de s'acquitter de leurs tâches avec une juste dose d'initiative[46]. De ce fait, la notion de culture de sécurité peut de ce fait être considérée comme le vecteur d'un projet stratégique spécifique de maîtrise des risques :

- « Basé sur une identification des dangers et une caractérisation objective des risques ;
- Nécessitant la définition de critères d'acceptation des risques ;
- Favorisant l'apprentissage et le partage d'expérience ;
- Reposant sur l'implication de tous les acteurs ;
- Dépendant de la fiabilité des barrières de sécurité mises en place et des pratiques quotidiennes des membres de l'organisation ;
- Définissant la sécurité comme une priorité pour l'organisation » (Chevreau & Wybo, 2007, p.178).

La culture de sécurité par une forme d'expérience compatible avec les travaux sur le *sensemaking* (Weick, 1995). Comme le souligne Blazsin, « Weick s'en tient, 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 »(Blazsin, 2014, p.86). En effet, ses travaux incluraient une visée téléologique, même dans les environnements trop complexes pour

[45] Dans le même esprit, rappelons que la notion de sécurité est tout aussi complexe à définir puisqu'elle est principalement définie par la négative : sentiment d'insécurité donc d'avoir peur pour son intégrité physique et mentale, apparition d'accidents (ce qui n'est pas exactement le contraire de la sécurité mais qui correspond à une représentation répandue de la sécurité).

[46] Pour plus d'information sur les questions de représentation du travail et de recherche de productivité, voir Mercure et Vultur, *La signification du travail : nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, 2010, PUL.

que l'on puisse assimiler les décisions des acteurs à des décisions 'rationnelles' (Blazsin, 2015, p.6).

Ainsi, puisque « la construction de sens implique le développement de significations plausibles qui rationalisent rétrospectivement les actions des individus » (Benamrane, 2015, p.105), le sensemaking peut tout à fait s'inscrire dans une perspective téléologique puisque le cognitif ramène préférablement l'individu aux schémas promus par l'organisation même en cas de rupture des routines.

En conclusion, la culture de sécurité s'inscrit dans le champ du management de la sécurité avec pour objectif de créer de la sécurité sur le terrain par un travail sur les représentations des acteurs. Elle porte un aspect normatif.

Les institutions et autorités politiques ont pris conscience de la nécessité d'introduire et de déployer une culture de sûreté/sécurité au sein d'industries sensibles pour mettre à profit les compétences de tous les acteurs de la chaîne hiérarchique dans le maintien d'un haut niveau de sûreté (ce qui était aussi un moyen idéologique de se distinguer de l'Est). Plus avant, les industries ont volontairement fait le choix de réinjecter de l'autonomie dans leur projet managérial pour engager leurs salariés envers les objectifs à atteindre au nom de valeurs qui leur importent.

Autrement dit, la normalisation des comportements passe par leur encadrement mais également l'incitation. Cet aspect incitatif est ambigu puisqu'il est à la fois catégorisable dans l'hétéronomie (la loi que les sujets intériorise ne provient pas d'eux-mêmes et pourtant, elle va aussi définir leurs représentations) mais aussi dans l'autonomie car le résultat de l'intégration de messages extérieurs dans les subjectivités n'est pas déterminé.

Si l'injonction de sécurité suit une dynamique similaire, elle pourrait ne pas garantir résultat exact, ce qui serait un point étonnant pour une communication contraignante.

Conclusion

Au cours de cet état de l'art, nous avons pu constater que la notion d'injonction portait de nombreux intérêts par rapport à la tension au cœur du management de la sécurité c'est-à-dire par rapport à la dualité entre hétéronomie et autonomie.

En termes d'enseignements, la linguistique et le droit ont soulevé les points suivants :

- L'injonction est régulièrement associée à une problématique de contrainte mais également de réception dans un contexte spécifique :
- L'injonction cherche à atteindre la subjectivité du destinataire ;
- L'injonction dépend d'une autorité et est adaptable à l'intentionnalité de cette dernière ;
- Les moyens d'action ont été combinés au cours de l'histoire (ordre-injonction aux Etats-Unis).

Pour en comprendre les implications pour le management de la sécurité, nous avons analysé quelques questions sur lesquelles la tension entre autonomie et hétéronomie portait, du XXe siècle à nos jours. Ce travail nous a fourni de nombreuses pistes encadrées au fil du texte et sur la base desquelles nous construirons le cadre conceptuel de l'injonction de sécurité.

Concrètement, il est retenu des travaux de Taylor qu'une injonction notamment de sécurité faite par une hiérarchie dans le cadre d'une organisation pourrait porter des contraintes sur les résultats attendus d'un collectif et laisser ce dernier gérer les aspects pratiques engendrés par ces contraintes relatives à des résultats.

Contrairement à ce dernier, Fayol insiste sur l'autonomie nécessaire à l'exercice de l'autorité pour que la hiérarchie soit véritablement responsable de ses actes et considère que, dans le cadre d'organisations où la division du travail s'applique, les relations aux exécutants doivent seulement être hétéronomisantes ; ce qui n'exclut pas l'existence de moyens d'actions différents.

Dans la lignée de ses travaux, les Business Schools développent des travaux sur le leadership et répandent l'idée que l'exemplarité crée du mimétisme dans les states inférieures. A cet égard, l'injonction de sécurité pourrait porter un caractère normatif.

Le projet managérial fondamentalement hétéronome s'effrite après la Seconde Guerre Mondiale. L'élargissement des connaissances sur les organisations, la réactivation de projets alternatifs liés au travail influencés par Marx et l'essor de technologies et de systèmes complexes différents des organisations tayloriennes en sont quelques raisons. La sociologie des organisations souligne les jeux d'acteurs et dote les membres des organisations d'« agirs stratégiques » mais aussi de failles dans leurs rationalités. Les réseaux de pouvoir sont donc variés et peuvent relayer des messages différents, ce qui pourrait s'avérer important pour la construction d'injonctions en termes d'autorité et de relais de la contrainte.

La Théorie de la Régulation Sociale qui s'inscrit aussi dans ce courant de la sociologie des organisations offre un précédent intéressant pour l'injonction de sécurité car la notion de

règle ne comporte pas forcément la notion de négociation au premier regard. Pourtant les régulations visant le contrôle des règles et du sens peuvent être autonomes ou hétéronomes aux groupes. En outre, la critique de Bieder et Bourrier (2013) quant à l'élargissement du sens de la règle pourrait amener à penser qu'insérer d'autres notions relatives à l'action permettrait aussi un renouvellement de nos conceptions de l'action.

Enfin, la littérature culturaliste et relative à la culture de sûreté/sécurité souligne que l'action se construit dans et par rapport à un contexte et que le management de la sécurité sollicite de l'engagement pour normaliser le comportement ; ce qui rappelle les points d'étonnements que nous avions soulevés suite à l'emploi du terme injonction par Boussard et al. (2010).

Ainsi, l'injonction de sécurité correspondrait à une communication contraignante mais adaptable dans un contexte où l'on trouve du contrôle et de l'engagement servant une visée hétéronome, c'est-à-dire la pérennisation d'une activité à risque.

Chapitre II : Construction théorique de l'injonction de sécurité

Introduction

Ce Chapitre II porte sur la construction du cadre théorique de l'injonction de sécurité. Le résultat de notre construction sera retranscrit sous forme de schéma préliminaire des propriétés de l'injonction de sécurité en conclusion de cette partie. La présente section s'organise en trois temps.

Tout d'abord, nous allons définir différents moyens d'action communicationnels en lien avec les activités de la Direction Sûreté Santé Sécurité Qualité Environnement (DSQE) d'AREVA. En effet, cette direction fonctionnelle n'agit pas à la place de l'entité opérationnelle mais communique sur les actions qui seraient à mener du point de vue de la sûreté et laisse aux responsables le soin d'agir.

Nous entendons par moyen d'action un levier permettant d'activer un effet sur le réel en concordance avec l'intentionnalité de l'instigateur, c'est-à-dire d'effet distinct de l'accidentel). Dans notre cas, le moyen d'action n'est pas une théorie ou un modèle au sens de Larouzee (2015, p.107). Par rapport à son échelle du conceptuel au concret et du générique au spécifique où il classe la théorie, le modèle, la méthode et l'outil, ce que nous appelons moyen d'action recoupe des aspects relatifs à l'outil et à la méthode : « *outil* est issu du latin *« ustensilia »* (ce dont on se sert), l'outil désigne donc (au sens figuré qui nous intéresse) « […] ce dont on se sert pour atteindre un résultat, pour tirer parti de quelque chose » (Académie Française, 2015). Par *méthode* il convient de désigner toute démarche ordonnée, tout ensemble de moyens raisonnés permettant de parvenir à un résultat, d'établir une pratique » (op.cit.) » (Larouzee 2015, p.116).

Ainsi, nous chercherons à savoir si, parmi les moyens d'action suivants des critères permettent d'affiner notre connaissance de l'action, voire si des familles d'action peuvent être dégagées pour qualifier les pratiques de plus près :

- Ordre ;
- Rappel à la loi ;
- Conseil ;
- Manipulation ;
- Lobbying ;
- Dénonciation ;
- Appel aux valeurs ;
- Assistance ;
- Injonction.

Dans un deuxième temps, nous nous focaliserons sur les deux principaux marqueurs de notre construction théorique de l'injonction de sécurité, à savoir l'engagement et la contrainte.

Enfin, avant de transposer la notion d'injonction au domaine de la sécurité via notre construction théorique du concept d'injonction de sécurité, la qualification des relations autour de l'injonction dans un domaine comparable s'avère indispensable.

C’est pourquoi, nous nous intéresserons par analogie à l’évangélisation de la Nouvelle Espagne (actuel Mexique). En effet, cette période historique a été initiée par l’équivalent d’un jugement de droit (Droit canon) qui comportait des obligations de résultats. En outre, la diffusion de la foi est intangible, à l’image de la diffusion de la sécurité, pourtant, elle passe aussi par des mesures coercitives et incitatives qui aboutissent à des formes de syncrétismes entre le contrôleur et celui qu’il veut contrôler. Enfin, la diffusion de la foi en seulement 20 ans malgré un cadre spatio-temporel très différent de nos organisations industrielles actuelles montre qu’une comparaison entre moyens d’action est possible puisque cette durée peut aussi correspondre aussi à une politique de sécurité sur un temps long (notre étude de cas portera d’ailleurs sur 16 années de contrôle interne).

2.1 Définitions exploratoires de moyens d'actions communicationnels

2.1.1 Le langage comme moyen d'action : approche de la communication choisie

L'approche de la communication à laquelle ce travail se réfère correspond au schéma de Shannon (1946, p.661) classiquement appliqué en sciences sociales. En effet :

- La Source de Shannon correspond tout à fait à cette idée de décision unique exprimée par un Emetteur qui mettrait en branle une organisation pour de l'action ;
- Le Canal pourrait correspondre aux vecteurs que la présente thèse aimerait contribuer à qualifier ;
- Le Bruit correspondrait potentiellement aux inputs de l'environnement dans lequel se passe l'action ;
- Le Récepteur correspondrait aux représentations avec lesquelles le Destinataire comprendrait le message ;
- Le Destinataire pourrait être vu comme l'acteur (ou les acteurs) faisant des choix relatifs à la mise en œuvre de l'action.

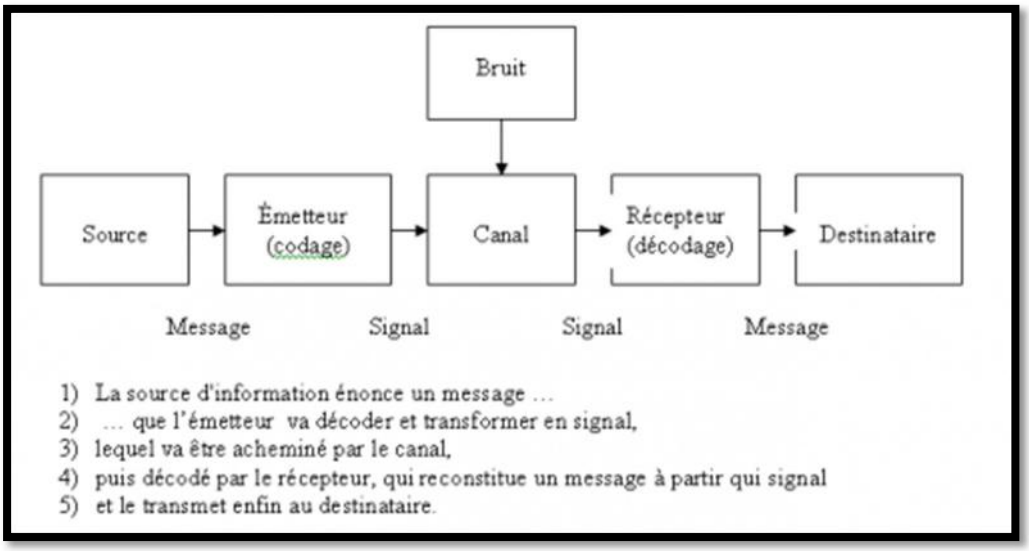


Figure 3 : Schéma de Shannon

En ce qui concerne la question du canal qui joint l'émetteur et son destinataire ; elle est fréquemment assortie d'une autre représentation, qui permet de montrer que le message transmis via un canal évolue au cours du temps : celle de la déperdition d'information. C'est

pourquoi il serait malvenu d'avoir une approche causale trop « simpliste » (A entraîne forcément B) des moyens d'action communicationnels.

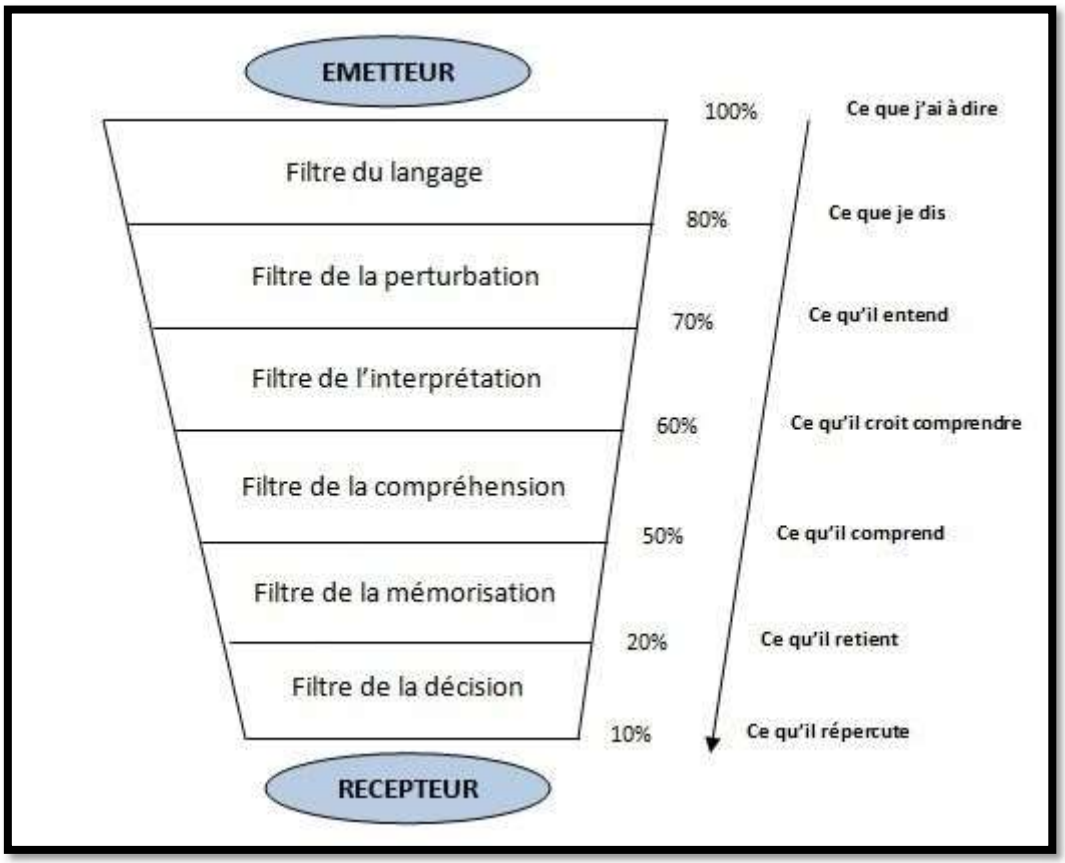


Figure 4 : La déperdition d'information (Mucchielli, 2001)

Notre position en matière de communication est différente des approches actuelles autour du *speech act,* c'est-à-dire que nous considérons la communication du point de vue des sujets et non de l'action (Cooren, 1997). Il est nécessaire de préciser que bien que l'injonction soit une communication entraînant l'action en tant qu'objet, comme ce qui nous intéresse au premier chef est de savoir comment l'injonction suscite de l'action, ce travail s'inscrit ici dans une approche de la performativité liée aux acteurs plutôt qu'à l'action. Aussi, s'intéresser aux aspects illocutoires (contenu de la communication émise) et perlocutoires (effets sur le destinataire) du langage est une clé d'entrée intéressante dans notre cas.

Les actes performatifs sont des énoncés qui impliquent de l'action (performance). Communiquer peut donc servir à agir, par distinction avec un acte constatif[47]. Du fait de notre positionnement épistémologique en communication (performativité analysée par rapport aux acteurs), on peut en déduire que le schéma d'échec des performatifs créé par Austin en 1962 serait toujours d'actualité et d'intérêt pour nos moyens d'action.

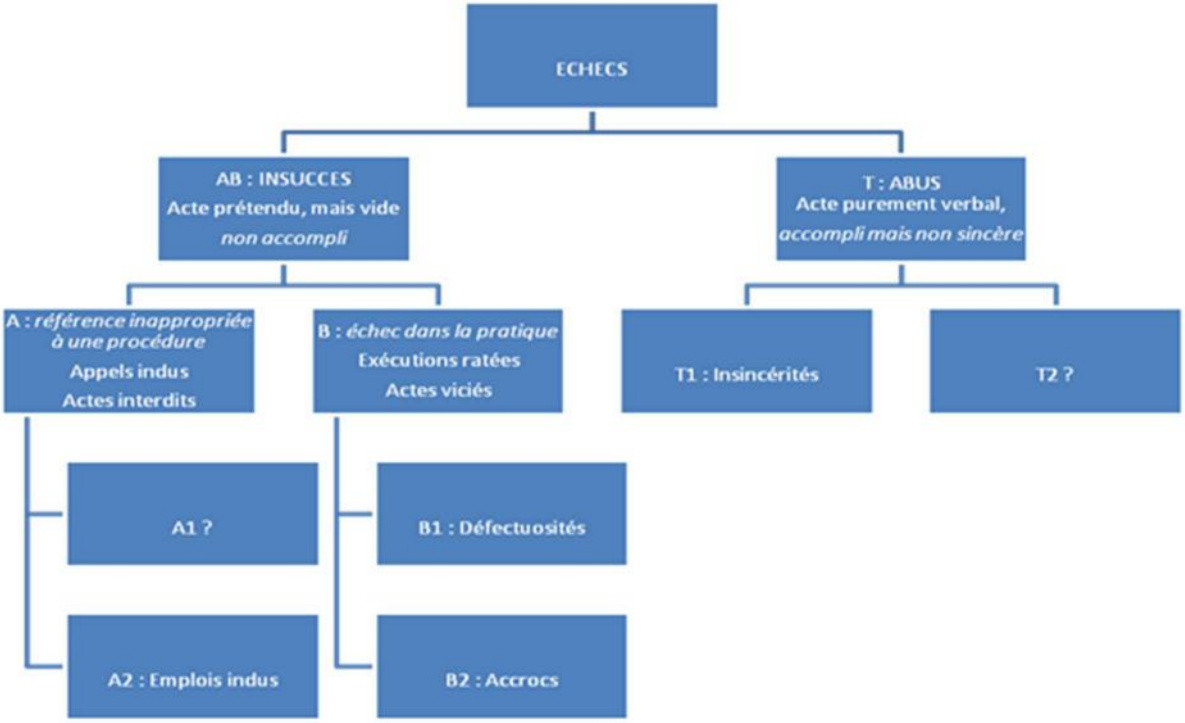


Figure 5 : Typologie des échecs des actes performatifs d'Austin

Avec ce tableau des échecs des performatifs, Austin essaie de faire apparaître les points nécessaires à leur succès. Comme l'auteur a lui-même détaillé ce schéma, nous reprenons ici le passage de la 2e conférence d'Austin :

> « (A.1) Il doit exister une procédure, reconnue par convention, dotée par convention d'un certain effet, et comprenant l'énoncé de certains mots par certaines personnes dans certaines circonstances,
>
> De plus,
>
> (A.2) il faut que, dans chaque cas, les personnes et les circonstances particulières soient celles qui conviennent pour qu'on puisse invoquer la procédure en question.

[47] Bien entendu, des énoncés constatifs peuvent également avoir une force illocutoire complexe et une dimension performative. Typiquement, une description de situation qui a pour but de faire réagir un interlocuteur est un énoncé à la fois constatif et performatif.

(B.1) La procédure doit être exécutée par tous les participants à la fois correctement et

(B.2) intégralement.

(T.1) Lorsque la procédure – comme il arrive souvent – chez ceux qui recourent à elle certaines pensées ou certains sentiments, lorsqu'elle doit provoquer par la suite un certain comportement de la part de l'un ou de l'autre des participants, il faut que la personne qui prend part à la procédure (et par là l'invoque) ait, en fait, ces pensées ou sentiments, et que les participants aient l'intention d'adopter le comportement impliqué. De plus,

(T2) ils doivent se comporter ainsi, en fait, par la suite.

Si nous péchons contre une (ou plusieurs) de ces six règles, notre énonciation performative sera (d'une manière ou d'une autre) malheureuse » (Austin, 1962, p.49).

Lorsque l'on déroge aux règles A ou B, l'acte n'est pas accompli (insuccès). Par contre, déroger aux règles T n'empêche pas d'accomplir l'acte mais le pervertit, notamment lorsque l'on promet une chose sans être sincère. Les règles A se distinguent des règles B parce qu'elles portent sur les conditions nécessaires aux actes performatifs tandis que les règles B s'intéressent à la mise en pratique de ces mêmes actes.

Ces rapports montrent bien que dans une communication performative, il existe une forme de reconnaissance de l'interlocuteur auquel on s'adresse. Par conséquent, trois éléments sont fondamentaux pour observer les moyens d'action en communication c'est-à-dire l'intention de l'émetteur, l'accomplissement de l'acte et les circonstances.

2.1.2 Caractérisation des moyens d'action : cartographie exploratoire

Maintenant que notre approche de la communication est définie, nous allons à présent nous intéresser à divers moyens d'action tels que :

- L'ordre ;
- Le rappel à la loi ;
- Le conseil ;
- La manipulation ;
- Le lobbying ;
- La dénonciation ;
- L'appel aux valeurs ;
- L'assistance ;
- Et l'injonction.

Ces éléments ont été identifiés par rapport à l'activité de la Direction Sûreté Santé Sécurité Qualité Environnement (DSQE) qui passe essentiellement par des *media* de communication (rapports, exposés, etc.) puisque les membres de cette direction n'ont pas vocation d'agir à la place de la ligne de management ou des opérationnels. En effet, cette Direction est en charge d'activités de contrôle dans les domaines de la sûreté, de la santé, de la sécurité et de l'environnement (HSE), d'établir la doctrine HSE du groupe AREVA, notamment via l'interprétation de la règlementation, de conseiller et d'accompagner les sites dans leur démarche d'amélioration continue sur les aspects HSE ainsi que d'informer et de reporter à la Direction Générale.

Sachant que nous n'avons pas trouvé de littérature produisant de liste exhaustive de tels moyens ; les éléments présentés ci-dessous ne sauraient représenter une liste exhaustive des moyens d'actions existants. Dans cette étape, nous présenterons des définitions issues de l'usage commun des dénominations de ces moyens d'action (droit, usages, pratiques, etc.).

- Ordre[48]

Une communication par ordre se passe dans une relation entre responsable et subordonné. Donner un ordre peut signifier donner une mission ou une consigne à quelqu'un qui doit l'exécuter. Dans l'univers du commerce, un ordre est une commande, un mandat d'acheter ou de vendre.

Plus généralement, l'ordre peut être défini comme une « prescription impérative, écrite ou verbale, d'exécuter une mission » (CNRTL[49]). Si l'ordre n'est pas exécuté, le subordonné est puni par sa hiérarchie. Ce dernier n'est pas non plus censé faire preuve d'initiative quant à l'exécution de l'ordre.

Dans le cadre de l'activité de DSQE, le directeur de cette entité peut par exemple demander à la direction de la performance un suivi mensuel des coûts de fonctionnement de la direction, ce qui suppose de respecter les règles de la comptabilité.

- Rappel à la loi

Le rappel à la loi est défini légalement par l'article 41-1 du Code de Procédure Pénale : « S'il lui apparaît qu'une telle mesure est susceptible d'assurer la réparation du dommage causé à la victime, de mettre fin au trouble résultant de l'infraction ou de contribuer au reclassement de l'auteur des faits, le procureur de la République peut, préalablement à sa décision sur l'action publique, directement ou par l'intermédiaire d'un officier de police judiciaire, d'un délégué ou d'un médiateur du procureur de la République :

1° Procéder au rappel auprès de l'auteur des faits des obligations résultant de la loi »[50] dans les cas définis par la Circulaire relative à la politique pénale en matière de réponses alternatives aux poursuites et de recours aux délégués du procureur (2004).

Le rappel à la loi a pour but de rappeler à l'auteur des faits des obligations résultant de la loi. Cette procédure alternative, puisqu'elle ne constitue pas une condamnation, ne peut être invoquée lorsqu'il y a eu refus d'obtempérer ou délit de fuite de la part du prévenu. Le but de cette procédure est d'obtenir une prise de conscience de l'auteur de l'infraction pour prévenir une éventuelle récidive. Dans cette démonstration, nous considèrerons que d'autres acteurs disposant d'une forte autorité peuvent aussi faire un rappel à la loi pour responsabiliser un acteur.

Au sein de DSQE, un rappel à la loi peut être fait par un spécialiste à un site dans le cadre d'une mission d'assistance pour améliorer la maîtrise d'un risque en accord avec les procédures en vigueur.

[48] L'ordre est à comprendre ici dans le sens d'un commandement, par distinction avec l'ordre comme mode d'organisation : ordre alphabétique, ordre de bataille, ordre religieux, ordre public, etc.
[49] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales
[50] Article 41-1 du Code de Procédure Pénale

- Conseil

Le conseil est un « avis donné à quelqu'un pour l'aider à diriger sa conduite » (CNRTL[51]). Le conseil peut être catégorisé comme un outil d'aide à la Décision (unique) mais il peut également être vu comme un moyen d'action, notamment pour les experts.

La personne prodiguant un conseil ne participe pas obligatoirement à l'action qu'elle provoque chez le décideur. Le rôle de conseilleur s'arrête à l'édiction du conseil. Lorsqu'il y a suivi de l'action par celui qui a prodigué le conseil, nous sortons de ce moyen d'action pour rentrer dans l'assistance. Dans le cadre de leur mission, les spécialistes prodiguent des conseils aux sites volontaires pour décliner la règlementation au sein de leurs installations.

- Manipulation

La manipulation consiste à agir sur quelqu'un par des moyens détournés pour l'amener à ce qu'on souhaite (CNRTL). Elle nécessite du doigté, au sens propre comme au sens figuré pare qu'elle comprend un rapport au toucher, au fait d'être touché physiquement ou psychiquement (exemple : expérience scientifique, prestidigitation, etc.).

Comme la personne manipulée ne doit pas se rendre compte que le choix qu'elle fait a été influencé par une source extérieure. La manipulation tend donc à « toucher la corde sensible » du destinataire (valeurs, idées, etc.). Dans la vie de bureau, il n'est effectivement pas rare d'observer qu'une personne insuffle une idée à une autre personne à son insu et que cette dernière la diffuse en la présentant comme sienne.

- Lobbying

Afin que les personnes et groupes que l'on cherche à influencer fassent des choix compatibles avec l'intérêt défendu par le lobbyiste, cette activité d'influence nécessite trois leviers (Coste, 2006, p.19-21) :

- Un bon carnet d'adresses ;
- De l'information pertinente ;
- Des stratégies d'incitation et de pression efficaces.

Il est à noter que les activités de lobbying ne sont pas toutes informelles et que des postes labélisés ainsi existent au niveau des instances européennes pour faire entendre des voix différentes dans les commissions (représentation de publics notamment). Ainsi, la présence d'un spécialiste DSQE dans une commission consultative avant publication d'un texte de loi constitue une activité de lobbying.

[51] Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.

- Dénonciation

Selon Sonny Perseil, « la dénonciation est l'acte de dénoncer, à savoir, premièrement « signaler comme coupable à la justice, à l'autorité compétente », et par extension « s'élever publiquement contre ». [Mais dans un sens juridique, il peut s'agir d'] annuler, rompre un engagement » (Perseil in Perseil & Pesqueux, 2015, p.7-8).

Fondamentalement, la dénonciation vise à jeter l'opprobre sur une entité ou une activité pour faire pencher l'opinion dans un sens favorable au dénonciateur. La dénonciation peut constituer « un outil de travail » pour certains acteurs « qui ont donc intérêt à la favoriser et à la formuler de façon à ce qu'elle soit exploitable » (Ibid, p.8), notamment pour établir des culpabilités.

Enfin « en appliquant l'adage échiquéen et prophylactique précisant que la menace prévaut à l'exécution, la menace de dénonciation […] peut constituer un atout appréciable dans les relations professionnelles [par exemple] » (Ibid, p.16) puisqu'elle peut également faire agir. Par exemple, le devoir d'alerte des inspecteurs de DSQE constitue une forme de dénonciation.

- Appel aux valeurs

Historiquement, un des appels aux valeurs les plus célèbres est celui de Cicéron contre Verrès, gouverneur romain de Sicile, particulièrement lors du passage sur le candélabre volé par ce fonctionnaire corrompu au roi Antioche dans *De Signis*. En effet, la plaidoirie de Cicéron n'est pas une simple liste des méfaits du gouverneur mais une démonstration montrant que le comportement de Verrès a offensé les vertus du vivre-ensemble romain (rupture des traditions d'hospitalité qui étaient au fondement de la culture romaine, parjure à Jupiter Capitolin, offense des alliés du peuple romain, etc.). En tant qu'anti-Verrès, « Cicéron a utilisé le procès pour dépasser le rôle d'accusateur[52] en nouant l'année de son édilité[53] un contrat moral avec le sénat et le peuple romain et pour fonder sur la *uirtus* [qualités de l'homme nécessaires à la vie publique] les principes de son engagement au service de la *res publica* » (Ledentu, 2008, p.32).

L'appel aux valeurs se réfère donc à des vertus bien spécifiques ; à savoir celles qui permettent de faire société, d'assurer une cohésion et qui inspirent toutes sortes de théories du contrat expliquant la société.

L'appel aux valeurs a donc pour visée d'orienter l'action ou de détourner d'une voie via l'indignation au nom de principes plus élevés défendant l'intérêt général. Il peut donc s'agir de faire des choix de société.

[52] Rôle public.
[53] 2e rang de magistrature du cursus honorum – carrière des honneurs dont le but était d'avoir pour magistrats suprêmes des hommes mûrs et expérimentés.

Alors que le rappel à la loi est forcément curatif, l'appel aux valeurs peut aussi être préventif pour revenir dans le droit chemin (morale). Ainsi, lorsque le Directeur Général demande aux différents dirigeants de prioriser la sûreté lors de la Convention de Sûreté Nucléaire organisée par la direction SQE, il s'agit bien d'un appel aux valeurs pour encadrer la norme professionnelle.

- Assistance

L'assistance est le fait d'apporter son aide et son soutien à l'action de son interlocuteur. L'assistant est un adjuvant de l'acteur et prend une part de responsabilité dans le résultat qui sera obtenu par ce dernier.

L'assistant s'engage dans l'action, ce qui peut être différent du conseilleur néanmoins, l'assistance nécessite généralement une compétence d'où dérive une forme d'autorité. Comme nous l'avons évoqué, l'assistance est un type de mission des spécialistes DSQE qui vise à apporter une aide personnalisée à un établissement dans l'optique de maîtriser un enjeu HSE.

- Injonction

Dans le monde anglo-saxon, l'injonction était traditionnellement restrictive mais l'évolution de la jurisprudence depuis un siècle nuance fortement cette tendance pour en faire un moyen d'action polyvalent.

En droit français, l'injonction est synonyme de rappel au devoir par une autorité. Elle porte un caractère contraignant. Il est attendu de la personne enjointe qu'elle se conforme à ses obligations.

Dans le cadre de leurs missions, les spécialistes DSQE sont amenés à écrire des directives à échelle du groupe AREVA. Leur écrit est alors obligatoire et vise à encadrer des pratiques professionnelles sans pour autant définir l'ensemble des moyens que doit mettre en œuvre l'exploitant pour garantir la maîtrise du risque. Lorsque les spécialistes cherchent à être force de proposition sur les moyens pour endiguer le risque, ils écrivent plutôt des guides de bonnes pratiques.

2.1.3 Catégorisation des moyens d'action

Les théories linguistiques s'intéressant à la dimension performative ont montré l'importance de trois points pour comprendre l'action : l'intention de l'émetteur, l'accomplissement de l'acte et les circonstances de la communication. De ce fait, notre analyse des moyens d'action communicationnels reprend et détaille ces trois axes via la grille suivante :

- L'intention de l'émetteur quant à la mobilisation du destinataire :
  - Choix – le destinataire a-t-il le choix d'exécuter l'action ?
  - Collaboration – le destinataire collabore-t-il à la définition de l'action ?
  - Soumission – le destinataire se soumet-il à l'émetteur ?
- Les éléments circonstanciels de la demande :
  - Le pouvoir de sanction (établi) – l'émetteur a un pouvoir coercitif sur le destinataire ;
  - L'autorité – le destinataire reconnait à l'émetteur une place importante ;
  - La morale et les valeurs – la communication s'appuie sur des valeurs constitutives de la société ;
- L'accomplissement de l'acte :
  - La responsabilité : qui est responsable de l'action menée ?
  - L'engagement du destinataire – Y a-t-il mobilisation du destinataire (via ses compétences ou encore ses représentations), en vue de l'accomplissement de l'action ?
  - La situation dans laquelle on peut rencontrer ce moyen d'action.

Cette classification permettra d'identifier des points communs à ces moyens d'action et ainsi de repérer les marqueurs spécifiques à l'injonction de sécurité.

	Intention de l'émetteur quant à la mobilisation du destinataire			Eléments circonstanciels de la demande			Accomplissement de l'acte		
	Choix	Collaboration	Soumission	Pouvoir de sanction	Autorité	Valeurs	Responsabilité	Engagement du destinataire	Situation
Ordre	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Facultatif	Emetteur	Non	Indéterminée
Rappel à la loi	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Destinataire	Oui	Indéterminée
Conseil	Oui	Non	Non	Non	Oui	Facultatif	Destinataire	Oui	Indéterminée
Manipulation	Oui	Facultatif	Non	Non	Facultatif	Facultatif	Destinataire	Oui	Indéterminée
Lobbying	Oui	Facultatif	Facultatif	Non	Oui	Facultatif	Destinataire	Oui	Indéterminée
Dénonciation	Oui	Non	Non	Non	Facultatif	Oui	Destinataire	Oui	Indéterminée
Appel aux valeurs	Oui	Non	Non	Non	Facultatif	Oui	Destinataire	Oui	Indéterminée
Assistance	Non	Oui	Non	Facultatif	Oui	Facultatif	Emetteur prend un peu de responsabilité	Oui	Indéterminée
Injonction	Non	Oui	Oui	Facultatif	Oui	Facultatif	Destinataire prend un peu de responsabilité	Oui	Indéterminée

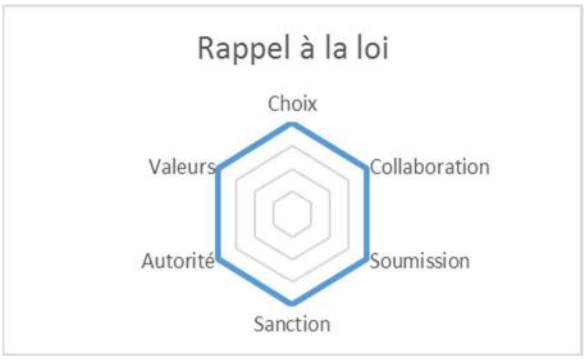
Figure 6 : Classification des modes d'action

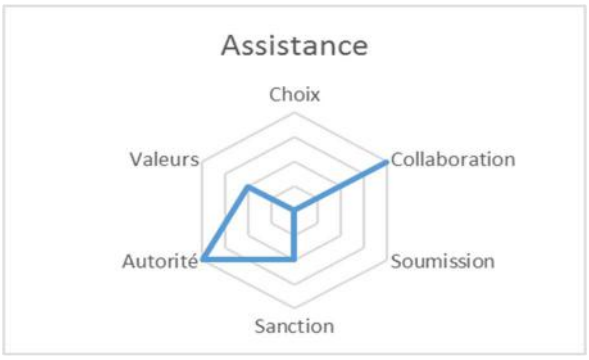
Notre classification des moyens d'action communicationnels nous conduit à comprendre que pour :

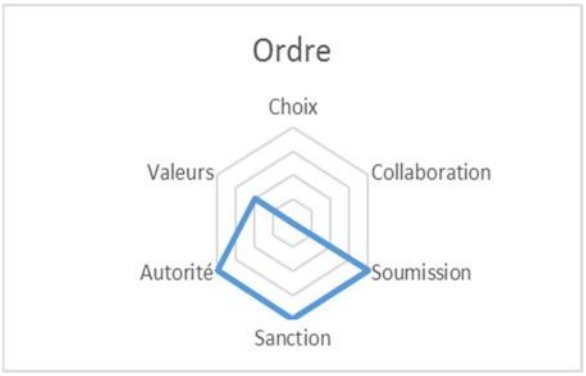
- L'ordre : le destinataire n'a d'autre choix que d'obéir à l'ordre ou de le faire totalement avorter (désobéissance). Il n'est pas attendu de lui une participation autre que celle de l'exécution de l'action. L'émetteur de l'ordre dispose d'un pouvoir de direction reconnu sur le destinataire assorti d'un pouvoir de coercition. Enfin, l'ordre peut être mis en relation avec des valeurs (Patrie, honneur, etc.).
- Le rappel à la loi : en France, le rappel à la loi est une procédure qui a pour but de responsabiliser les prévenus. Il est donc attendu une attitude proactive de l'acteur rappelé à la loi. S'il ne s'y conforme pas, il encourt des sanctions.
- Le conseil : le conseil n'engage pas beaucoup son émetteur puisque le destinataire à toute latitude pour agir une fois l'éclairage apporté.
- La manipulation : la manipulation vise la prise de décision du destinataire mais ne fonctionne pleinement que si le destinataire ne se rend pas compte de ladite manipulation et pense que son choix est le produit de son propre jugement.
- Le lobbying : le lobbying n'est pas nécessairement secret. Il regroupe l'ensemble des moyens de pression qu'une entité peut avoir sur une autre entité qui reste cependant décisionnaire.
- La dénonciation : dans le cas de moyens d'action, la dénonciation se produit si des valeurs sont considérées comme bafouées. En principe, tout acteur est en mesure de dénoncer des pratiques.
- L'appel aux valeurs : l'appel aux valeurs est un vœu de moralisation des pratiques. Il n'est pas l'apanage d'un type d'acteur en particulier.
- L'assistance : elle est fortement engageante pour son émetteur car celui-ci accompagne son destinataire de la phase de diagnostic à la mise en application de mesures. Les responsabilités vis-à-vis de l'action tendent à se partager.
- L'injonction : cette communication contraignante offre des marges d'autonomie pour atteindre les objectifs visés. De ce fait, les découpages de responsabilité entre acteurs sont à étudier soigneusement.

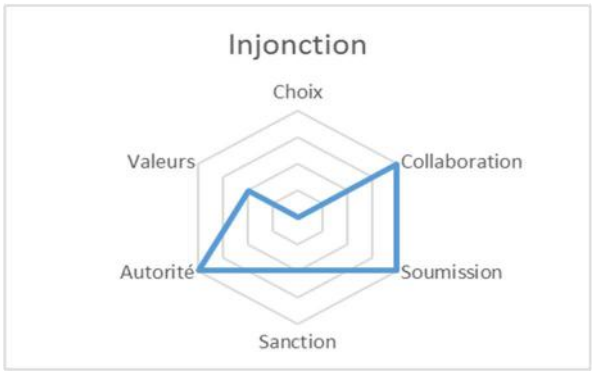
Néanmoins, il semble que la réception de la communication et l'accomplissement de l'action ne puissent être déterminées sans préciser le cadre général de l'action. En effet, même pour la question de l'ordre qui aurait pu sembler appréhendable ex-nihilo puisqu'un pouvoir de direction reconnu est nécessaire à son exercice, le contrexemple du 101e bataillon de réserve de la police allemande ayant dépassé le niveau d'exigence des ordres du IIIe Reich au niveau de sa participation à la Solution finale (Bowning, 1992) ne permettait pas de trancher cette question facilement.

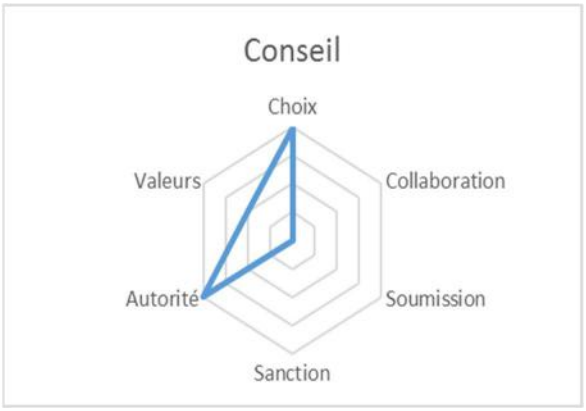
Afin de mieux rendre compte des différences qualitatives entre les différents moyens d'action communicationnels mais aussi pour les rapprocher selon des découpages pertinents, nous les avons représentés sous forme de graphique-radar en comparant leurs attributs vis-à-vis de l'intention de l'émetteur quant à la mobilisation du destinataire et des éléments circonstanciels de la demande (Oui = 1 ; Facultatif = 0.5 ; Non =0).

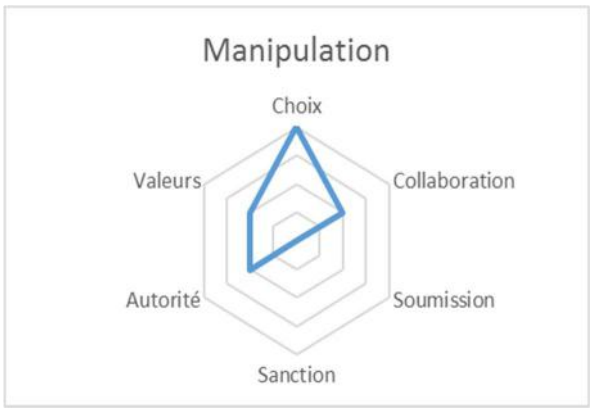

Rappel à la loi
Choix
Collaboration
Soumission
Sanction
Autorité
Valeurs


Assistance
Choix
Collaboration
Soumission
Sanction
Autorité
Valeurs


Ordre
Choix
Collaboration
Soumission
Sanction
Autorité
Valeurs


Injonction
Choix
Collaboration
Soumission
Sanction
Autorité
Valeurs


Conseil
Choix
Collaboration
Soumission
Sanction
Autorité
Valeurs


Manipulation
Choix
Collaboration
Soumission
Sanction
Autorité
Valeurs

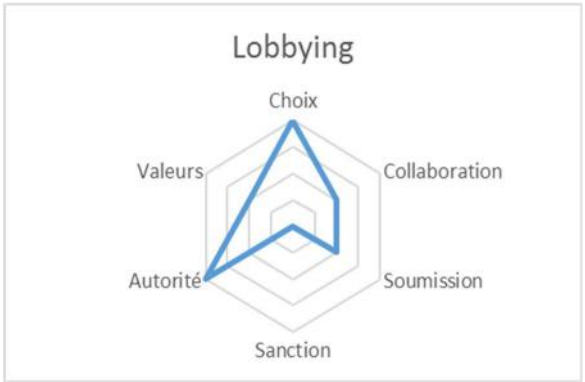

Lobbying
Choix
Collaboration
Soumission
Sanction
Autorité
Valeurs



Figure 7 : Représentations graphiques des modes d'action en fonction de l'intention de l'émetteur et des circonstances de la demande

Les modes d'actions peuvent être classés en groupes du fait de proximités de fonctionnement en matière d'intention de l'émetteur et de caractéristiques de la demande.

L'assistance et le rappel à la loi semblent assez uniques.

L'ordre et l'injonction semblent avoir des points communs par rapport à la contrainte mais diverger quant à la prise en compte du destinataire.

Le lobbying, le conseil et la manipulation portent des traits communs voire le lobbying semble comprendre les caractéristiques du conseil et de la manipulation avec une touche de soumission possible.

La dénonciation et l'appel aux valeurs se ressemblent beaucoup en termes de conditions d'émission. La dénonciation et l'appel aux valeurs ne nécessitant pas d'autorité, ils semblent moins susceptibles d'être des recours spécifiques au management. Cependant, cette dernière famille pourrait avoir un rôle particulier dans les organisations que nous expliciterons au Chapitre V.

En conclusion, nous retenons de cette section que les deux marqueurs principaux de l'injonction de sécurité semblent porter sur l'engagement du destinataire et donc l'exercice de la contrainte.

2.2 De l’engagement et de la contrainte dans un cadre théorique foucaldien

Au cours du chapitre 1, nous avons énoncé et brièvement défini les moyens d’action suivants (liste non exhaustive) :

- Ordre ;
- Rappel à la loi ;
- Conseil ;
- Manipulation ;
- Lobbying ;
- Dénonciation ;
- Appel aux valeurs ;
- Assistance ;
- Injonction.

Nous avons conclu que les deux principaux marqueurs de l’injonction de sécurité étaient l’engagement et la contrainte.

Dans cette sous-partie, nous approfondirons donc chacun de ces deux marqueurs. Les travaux de Michel Foucault relatifs à la domination soulèvent deux points particulièrement importants pour notre cadre théorique : la question de l’engagement individuel dans les pratiques et la dualité disciplinaire/sécuritaire. C'est pourquoi nous analyserons l’engagement et la contrainte en nous référant d’abord à ses écrits avant de présenter nos exemples.

2.2.1 La question de l'engagement individuel dans les modes de domination foucaldiens

Les modes de domination sont caractérisés par une menace semblable à celle d'une épée de Damoclès. La mécanique de la domination n'a donc pas toujours besoin de s'abattre sur les acteurs pour fonctionner.

Le travail de Foucault aborde les processus de subjectivation (Zangaro, 2011) et leur utilisation en vue de modifier la subjectivité via l'analyse de l'émergence historique de la prison, de la folie, etc.

Dans cette mise en scène de « biopolitiques » (politiques contrôlant la vie) confortant des « régimes de gouvernementalité » (modes globaux d'administration de la vie), le dispositif est « tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler, et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants » (Agamben, 2007, p.31) ce qui : « dans un sens plus localisé [signifie qu'] un dispositif est un agencement d'objets, d'instruments, de personnes (avec leur positionnement de sujet, leur sensibilité, leurs compétences) qui font émerger des événements, des phénomènes, des traces et en permettent l'observation, la comparaison, la mesure, la subjectivation » (Bonneuil & Joly, 2013, p.12).

Bien que très pertinente pour analyser les types de communication en présence dans les organisations[54], pour Habermas, la réflexion de Foucault semble peu propice à l'analyse du dépassement des médiations issues de l'analyse stratégique. Malgré ses appels rhétoriques à l'autonomie[55], le travail de Foucault analysé par Habermas[56] ne semblait pas en mesure d'expliquer « pourquoi il faut se battre ? »[57] (Ashenden & Owen, 1998, p.7) et c'est pourquoi le dissident de l'Ecole de Francfort lui oppose son propre tournant linguistique. En effet, « là où Foucault voit la fonction énonciative agir sur le mode d'une machine d'exclusion, d'un système de dispersion, de séparation, de distinction et de concurrence, Habermas situe donc son action principale dans l'institution d'un espace d'interlocution, de rencontre et d'échange symétrique des énoncés comme des sujets de l'énonciation, espace qui se décline selon plusieurs dimensions : espace social de la communication et de l'interaction symbolique » (Cusset & Haber, 2006, p.145).

Habermas oriente ses recherches sur l'agir communicationnel qui porte un potentiel de dépassement du *telos* porté par l'agir stratégique. Dans l'agir communicationnel, « les acteurs cherchent à atteindre une compréhension de la situation de l'action et de leurs plans d'action pour coordonner leurs actions au travers d'accords. Le concept central de l'interprétation se réfère en premier lieu à la négociation des définitions de la situation ce qui induit un consensus » (Habermas, 1984, p.86). Le modèle d'action communicationnelle n'équivaut pas à une simple

[54] Car « le modèle téléologique s'est étendu à l'analyse stratégique du fait qu'il s'insère bien dans les calculs des agents […] et puisse être interprété en termes utilitariste » (Habermas, 1984, p.85).
[55] Comme « Il faut défendre la société ».
[56] Habermas ne disposait pas de toute l'*Histoire de la sexualité* ni des cours au Collège de France de Foucault dont l'exhumation est en grande partie due à François Ewald.
[57] Bien que Michel Foucault ait pris part à des mouvements sociaux en tant qu'intellectuel.

action due à de la communication. Chez Habermas, « le langage est un medium de communication qui sert la compréhension, tandis que les acteurs, pour parvenir à une compréhension des uns et des autres pour coordonner leurs actions, poursuivent leurs intérêts particuliers[58] […] jusqu'à arriver à un accord dans la communication qui leur permette de relier leurs actions à celle d'un alter ego » (Habermas, 1984, p.100).

Même s'il est avéré que Foucault ne pouvait pas avoir lu l'ouvrage d'Habermas, ses critiques lui étaient en partie parvenues. Selon Conway, Foucault aurait retiré de cet « échange » que « le processus de subjectivation n'est pas strictement coercitif ou handicapant, comme il avait été tenté de le penser. […] Bien que les sujets modernes soient rendus dociles par leur sujétion à un ensemble de disciplines normalisantes, ils peuvent détourner les facultés productives investies en eux contre les régimes de pouvoir qui menacent d'accéder à la domination » (Conway in Ashenden & Owen, 1998, p.65).

Plus avant, Foucault serait parvenu à l'idée que « les pratiques doivent être comprises comme la façon dont les agents eux-mêmes problématisent les formes du savoir, le pouvoir et l'éthique en accord avec la manière dont ils sont constitués et ce qui les constitue comme sujet » (Tully in Ashenden & Owen, 1998, p.90).

Cette conclusion est des plus intéressantes pour ce travail sur les moyens d'action communicationnels. Nous illustrerons ici l'intérêt de réaffirmer la place du destinataire de moyens d'action communicationnels via la distinction entre le conseil et la manipulation. En effet, si tous deux sont situés dans le champ de la prise de décision ; ce qui par définition permet au destinataire d'agir et de se situer dans le monde ; la clarté d'application du conseil et de l'ordre les distingue de la même façon de la manipulation et de l'injonction.

Les enseignements que nous en tirerons alimenteront notre connaissance du marqueur de l'engagement individuel dans le cadre de l'injonction de sécurité.

La manipulation comme le conseil se situent dans le champ de la prise de décision. Il est à noter que les moyens d'action relevant plutôt de la décision ou de l'action ne sont pas intrinsèquement distribués entre niveaux hiérarchiques ou positions dans les organisations.

Le conseil peut être défini comme une communication énoncée visant à éclairer la prise de décision. En principe, le destinataire du conseil est libre de son choix et s'enquiert d'un avis pour le consolider, s'ouvrir des possibles, etc. Pour donner un conseil, l'émetteur dispose préférablement d'une expertise dans le domaine concerné. Dans ce cas, l'émetteur du conseil est, d'une certaine façon, reconnu par le décideur. Enfin, le conseil se voulant un éclairage aidant le décideur, il peut également se payer.

[58] Dans l'ensemble des modèles d'Habermas, la structure téléologique a son importance mais le modèle d'action stratégique est le seul à y associer le succès ; les autres modèles indiquent davantage que les acteurs poursuivent leurs buts jusqu'à la création d'un lien avec ceux de l'autre.

La manipulation vise également la prise de décision mais cherche, elle, à amener le destinataire à se comporter différemment, donc à prendre une décision différente de la façon dont il se serait comporté spontanément, et de préférence, sans que cela ne se remarque. Il s'agit donc pour l'émetteur d'avoir une influence sur le destinataire de sa manipulation pour obtenir ce qu'il désire. Il y a donc ici attente d'un retour du destinataire à l'émetteur, ce qui n'était pas le cas avec le conseil puisque, du fait de l'influence exercée, le destinataire va se conformer aux vœux du manipulateur.

La manipulation est « l'ultime recours dont dispose ceux qui sont dépourvus de pouvoir ou de moyen de pression. Elle présente, en outre, l'avantage de ne pas apparaître comme telle, autrui ayant le sentiment d'avoir agi librement sur la base de ses idées ou de ses valeurs, ce qui est moins négligeable qu'il n'y paraît de prime abord » (Joule & Beauvois, 2002, p.16).En effet, une fois que le sujet aura pris une décision en un sens A, il sera beaucoup plus difficile pour lui de prendre des décisions dans un autre sens B du fait que chacune des décisions futures dans le sens A appuiera les décisions passées prises dans le sens A. L'individu a donc tendance à se retrouver piégé dans sa décision initiale et tend à réduire sa dissonance cognitive (Joule & Azdia, 2004) en s'enfonçant chaque fois un peu plus dans la voie qu'il a lui-même commencé à tracer.

Pour comprendre la distinction entre conseil et manipulation, prenons cet exemple du *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* de Joule et Beauvois : « imaginons un père et son fils âgé de onze ans en promenade. Le premier souhaite que le second soit plus téméraire. […] Justement, ils sont au-dessus d'un pont et sauter dans l'eau du haut du pont constitue un bon exercice psychologique sans présenter le moindre danger. » (Joule & Beauvois, 2002, p.78).

Lorsque son père conseille à l'enfant de sauter du pont tout en spécifiant que ce même enfant peut faire ce qu'il veut, le père espère évidemment que son fils choisira cette option mais rien ne le lui garantit. Il a ici les traits d'un pédagogue ne souhaitant pas forcer son enfant mais le conseiller sur ce qu'il y a de mieux à faire dans la vie, d'après ses références. Le père peut avoir des intentions parfaitement « honnêtes » ici.

Cependant, si l'enfant « accepte de réaliser librement des actes contraires à ses attitudes, à ses goûts ou à ses intérêts immédiats, c'est – comment le nier – parce que ces attitudes, ces goûts et ces intérêts immédiats ne sont pas, dans les situations qui nous occupent, les déterminants de l'action » (Joule & Beauvois, 2002, p.81). Ceux-ci se situent plutôt dans la relation de pouvoir père-fils puisque « le père *veut* que *son* enfant saute et l'enfant le sait bien.

Il n'est pas évident, dans ces situations éducatives où plane la loi du père que la proposition très pédagogique d'une prise de décision (« Tu fais comme tu veux ») soit moins efficace pour faire sauter l'enfant du pont que la promesse d'une bonne bastonnade ou d'une sévère privation. Ainsi, la soumission peut-elle s'accompagner d'un sentiment de liberté. A cet égard, il faut savoir que c'est dans des situations initialement qualifiées de *soumission forcée* que fut introduite à titre de variable la distinction *libre choix/non libre choix*. On en arrive alors à la situation, on ne peut paradoxale, de *soumission forcée avec libre choix* » (Ibid, p.81).

En réalité, l'enfant « a dû choisir entre sauter et ne pas sauter, bref entre satisfaire son père et ne pas le satisfaire, entre se soumettre (même « en toute liberté ») et se démettre. Même en le déclarant libre, on ne lui a pas laissé d'autre choix » (Joule et Beauvois, 2002, p.247).

Dans le cas de l'injonction de sécurité, il peut être fait appel à de l'engagement pour favoriser l'exécution de l'action.

L'injonction à la sécurité peut faire appel aux valeurs de professionnalisme pour améliorer le niveau de sécurité global d'une activité dans les pratiques.

Il peut donc y avoir soumission forcée à une injonction avec libre choix du destinataire (autonomie), ce qui devient foncièrement hétéronome sauf si les individus se détournent des schémas unidimensionnels vers lesquels ils sont poussés comme le suggère Foucault.

Selon Françoise Bernard, « une des caractéristiques de la culture contemporaine serait celle du désir de participation des sujets sociaux, participation généralisée à tous les thèmes et à toutes les échelles. Participation mise également en avant par la culture et le commerce de l'Internet et des réseaux sociaux » (Bernard, 2014, p.92).

Or plus l'individu est intimement convaincu que ses actes ne dépendent que de ses intentions, de ses opinions et de sa personnalité et plus il réagit positivement aux tentatives lui extorquant des comportements insignifiants tant ces comportements paraissent naturels (Joule & Beauvois, 2002, p.50). C'est ce que l'on appelle la prison de l'engagement ou la persistance dans l'erreur, un des enseignements de l'accident de Three Mile Island (1979).

Néanmoins, si la conséquence de l'engagement est une constance de comportement envers un objectif associé à des efforts individuels voire collectifs, il est donc possible d'imaginer que la problématique d'engagement est étroitement associée au regard pratique que l'individu porte son environnement pour s'y orienter, ce que nous avions pressenti avec la notion de 'bon sens' dans l'introduction générale.

En ce sens, nous concevons l'engagement comme le produit de « visions du monde » au sens de Jan Spurk (2006) c'est-à-dire d'une représentation active du monde incluant des rapports de reconnaissance, qui serait certes stéréotypée mais utile aux individus pour se socialiser et transformer la société selon leurs critères normatifs. « Les visions du monde donnent aux acteurs leurs raisons d'être et leurs raisons d'agir. Elles décrivent le rapport intellectuel entre l'acteur et son 'monde-de-la-vie' (Husserl). […] Dans la tradition hégélienne, […], l'opinion n'est pas une sorte de théorie, mais elle est 'le bon sens promu théorie' (Adorno)[59]. Le regard est un rapport actif et réciproque que chaque acteur entretient avec le monde ainsi qu'avec les autres. C'est par le regard que l'individu connaît le monde et qu'il reconnaît les autres. De même c'est dans le regard des autres qu'il se reconnaît. […] Ce rapport au monde est en général

[59] La vision du monde ne s'oppose pas pour autant à la théorie. Les deux traitent de façon différente la réalité sociale et coexistent au sein des individus.

peu argumenté. Ce n'est pas la cohérence argumentative de la *vision du monde* qui importe aux individus, mais sa capacité, grâce à laquelle ils peuvent se situer par rapport aux autres, ils peuvent donner un sens à leur existence, ils peuvent trouver leur place dans la société et ils peuvent agir dans cette société » (Spurk, 2006, p.18-19).

2.2.2 Hétéronomie disciplinaire, hétéronomie sécuritaire : l'ordre et l'injonction

Cette section du Chapitre II vise à expliciter le marqueur de la contrainte qui caractérise l'injonction de sécurité. Pour cela, nous nous référons aux écrits de Foucault.

Dans le travail de Foucault notamment dans les ouvrages *Surveiller et Punir* (1975) ainsi que *Sécurité, Population, Territoire* (1977-1978), deux types de dispositifs majeurs ressortent : le disciplinaire et le sécuritaire. Comme l'explique Delphine Moreau en s'appuyant sur les cours de 1975-1976 et de 1977-1978, il faut comprendre que le dispositif de sécurité chez Foucault désigne « des techniques qui s'appuient sur les mécanismes du phénomène et les raisonnements spontanés des individus [pour lesquelles il] s'agit de jouer sur des variables, des éléments de contexte […] qui vont induire les individus à modifier en conséquence leurs comportements [, ce qui est repérable au moins au niveau d'] « effets de masse » (Moreau, 2005, p.102). En effet, les dispositifs de sécurité, comme les dispositifs disciplinaires, visent à obtenir de l'action mais également à « placer les corps dans un monde de signaux » (Foucault, 1975, p.195), au-delà de l'action recherchée. L'individu va ainsi intégrer plus ou moins consciemment les codes de son environnement.

Cependant, le dispositif qui porte un caractère disciplinaire a pour principe même que « la plus petite infraction […] doit être relevée avec d'autant plus de soin qu'elle est petite » (Foucault, 1977-1978, p.47). La discipline a « pour fonction d'empêcher tout, même et surtout le détail » du fait que la présence d'écarts en entraîne la perte (Ibid). Ainsi, dans une logique disciplinaire, ne pas déclarer à l'Autorité de Sûreté Nucléaire[60] un événement significatif, c'est-à-dire un événement classifiable sur l'échelle INES[61] comme une anomalie sortant du régime de fonctionnement autorisé, est un écart à la règlementation. Comme cette remontée d'information doit être exhaustive et systématique, en accord avec les dispositions appelées par la loi Transparence et Sécurité Nucléaire (TSN) de 2006, il y aura sanction de l'exploitant (du constat à la surveillance renforcée par exemple).

Par distinction avec le disciplinaire, les dispositifs sécuritaires correspondent spécifiquement à l'échelle des populations. La sécurité a donc pour fonction de prendre appui sur des détails, peu intéressants en eux-mêmes mais qui vont passer pour inhérents à la vie et inévitables, pour obtenir quelque chose, qui, en lui-même, sera considéré comme pertinent parce que se situant au niveau de la population (Foucault, 1977-1978, p.47). Par exemple, la mise en place d'espaces de quarantaine est un dispositif disciplinaire parce qu'elle participe à garantir à une population un niveau sanitaire acceptable.

Contrairement au disciplinaire, le sécuritaire s'appuie sur des relais pour établir et entretenir sa contrainte, sans que leur nature n'ait nécessairement et de prime abord un sens par rapport au projet global défendu. Ces éléments se font les relais d'idées mais aussi les gardiens d'un ordre qu'ils fantasment en partie ce qui rend le sécuritaire moins tangible que le disciplinaire mais aussi plus diffus.

[60] Entité de contrôle du nucléaire française.
[61] Echelle Internationale des Evénements Nucléaires.

L'ordre et l'injonction appartiennent au champ de l'exécution de l'action, c'est-à-dire au moment où il s'agit de décliner la décision prise. De ce fait, l'autonomie des acteurs est donc restreinte puisqu'un travail de définition de ce que l'action devrait être, même partiel, même rejetable, a déjà eu lieu[62]. Le recours à l'ordre ou à l'injonction comme communication pour atteindre un objectif n'est pas neutre en matière d'action. D'un côté l'ordre se veut garantir un résultat, dans une logique de commandement que nous entendons comme « faire faire » ou « faire agir ». L'ordre ne peut qu'être une communication directe dans un espace-temps défini. En ce sens, l'ordre porte un caractère disciplinaire dont le principe même est que « la plus petite infraction […] doit être relevée avec d'autant plus de soin qu'elle est petite » (Foucault, 1977-1978, p.47) pour ne pas nuire à la discipline.

La personne qui donne un ordre en est responsable puisqu'elle dispose de l'autorité, de la compétence et des moyens associés à l'action qu'elle ordonne soit parce qu'elle dispose elle-même de ces éléments soit parce qu'elle a accès à des personnes qui en disposent pour elle (ce qui permet d'inclure le cas des délégations de pouvoir). La personne qui doit exécuter l'ordre ne doit donc pas agir avec zèle mais avec précision et rapidité sinon il y a écart. Cette vision des relations hiérarchiques est d'ailleurs à l'origine de l'établissement des trois constituants suivants pour déterminer l'existence avérée d'une délégation : l'autorité, la compétence et les moyens.

De l'autre côté, l'injonction, s'appuie sur son destinataire (hétéronomie) pour parvenir à ses fins, dans une logique de gouvernement que nous entendons comme l'orientation de l'action ou de l'agir. L'injonction est donc utilisée pour renforcer la robustesse du processus de décision par la mobilisation de la subjectivité du destinataire mais aussi de ses compétences et capacités.

Du fait de cette propriété, l'injonction s'insère facilement dans un dispositif sécuritaire plus large. Il y a donc une forme de partage des responsabilités associées à l'action puisque le destinataire de l'injonction va être plus ou moins engagé dans le succès de ce type de communication. Comme pour la manipulation, l'émetteur d'une injonction attend un retour du destinataire. Ce retour, qui doit être complètement éliminé dans le cadre de l'ordre puisqu'il fragilise la discipline, permet au contraire d'observer que le destinataire de l'injonction est bien en train de s'engager dans la démarche d'exécution de l'action annoncée voire entraîne dans son sillage d'autres éléments.

L'injonction est plutôt sécuritaire au sens de Foucault, puisqu'elle s'intéresse avant tout au grand objectif, à l'esprit du message plutôt qu'à la lettre. Les éléments pertinents ou pertinemment agencés pour satisfaire ce but sont ceux relevés, sans systématisme. Un exemple d'injonction très classique est la fixation d'objectifs annuels. Un objectif de sécurité au travail (par exemple en ce qui concerne l'accidentologie de sites) est à atteindre mais son atteinte repose plus ou moins sur les capacités du chef d'installation à mobiliser son équipe de managers intermédiaires, bien que ce soit sa hiérarchie qui lui a imposé l'objectif en vertu d'autres objectifs du groupe et non des spécificités de la région qu'il gère. Dans ce cas, il y a un partage

[62] Par rapport au champ de la prise de décision qui est supposé plus ouvert en termes de possibilités.

de responsabilité sur les compétences et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ledit objectif fixé par la hiérarchie du chef d'installation.

En pratique, l'ordre et l'injonction sont des moyens d'actions combinables. En effet, tout comme la discipline et la sécurité sont deux facettes du contrôle permettant l'établissement d'un ordre social, la régulation des femmes et des hommes gagne en importance lorsqu'elle mobilise tour à tout l'ordre pour produire des résultats fiables et l'injonction pour susciter de l'engagement dans le sens de la contrainte.

Enfin, l'ordre et l'injonction n'ont pas les mêmes effets puisque l'un a pour résultat l'obéissance et l'autre la conformité, c'est-à-dire que la première évacue ce qui pourrait affecter la prédictibilité du résultat tandis que la deuxième se focalise sur le résultat et offre plus de latitude sur les moyens nécessaires à son atteinte.

On trouve d'ailleurs une trace de cette distinction dès le débat de psychologie sociale opposant Asch et Milgram dans les années 1960. Pour distinguer son expérience de celle de Asch[63], Milgram[64] distingue l'obéissance de la conformité dans leurs modalités de production d'hétérononomie.

> « L'obéissance et la conformité se réfèrent toutes deux à l'abdication par l'un de son initiative au profit d'une source extérieure. Mais elles diffèrent l'une de l'autre sur les grands aspects suivants :
>
> 1. La hiérarchie. L'obéissance à l'autorité a lieu dans une structure hiérarchique dans laquelle l'acteur pense que la personne au-dessus de lui a le droit de lui prescrire son comportement […].
> 2. L'imitation. La conformité comporte de l'imitation[65] mais l'obéissance non. La conformité conduit à l'homogénéisation des comportements […]. Dans l'obéissance, il y a de la conformité sans imitation de la source [porteuse de l'exigence]. Un soldat ne répète pas simplement un ordre qu'on lui donne, il l'exécute.
> 3. L'explicite. Dans l'obéissance, la prescription d'une action est explicite en prenant la forme d'un ordre […]. Dans la conformité, l'exigence d'adaptation au groupe [peut être] implicite. L'action peut être adoptée spontanément par le sujet […].
> 4. La volonté. La plus forte distinction entre l'obéissance et la conformité réside cependant dans la manière dont les sujets vont expliquer leur comportement. [Dans le cas d'injonctions entre pairs les sujets vont minimiser l'effet que le groupe a eu sur eux et insister sur leur propre autonomie] » (Milgram, 1974, p.72-73).

L'injonction de sécurité est une communication contraignante relevant d'une logique sécuritaire. De ce fait, elle n'a pas non plus le même rapport à la subjectivité du destinataire

[63] Solomon Asch invita un groupe d'étudiants (entre 7 et 9) de 17 à 25 ans à participer à un prétendu test de vision auquel avaient auparavant été soumis des sujets témoins qui n'eurent aucun mal à donner toujours la bonne réponse. Tous les participants étaient complices de l'expérimentateur, sauf un. L'expérience avait pour objet d'observer comment cet étudiant (le sujet « naïf ») allait réagir au comportement des autres.

[64] L'expérience de Milgram est une expérience de psychologie réalisée entre 1960 et 1963 par le psychologue américain Stanley Milgram. Cette expérience cherchait à évaluer le degré d'obéissance d'un individu devant une autorité qu'il juge légitime et à analyser le processus de soumission à l'autorité, notamment quand elle induit des actions qui posent des problèmes de conscience au sujet.

[65] Milgram ne conçoit la conformité qu'entre pairs.

que l’ordre qui cherche à réduire les effets de ce paramètre pour favoriser l’exactitude de son résultat. Enfin, le résultat de l’injonction de sécurité est la conformité et non l’obéissance.

2.3 Les relations de pouvoir dans le cadre d'injonctions dans une communauté d'action

Suite à notre analyse du droit américain, nous avons constaté que l'injonction pouvait être utilisée comme moyen d'action pour gouvernent une population. Afin de poursuivre la construction de notre cadre théorique de l'injonction de sécurité, nous pratiquerons ici un raisonnement par analogie pour qualifier les relations de pouvoir qui l'entourent.

A ce titre, nous allons nous pencher sur le cas de l'évangélisation de la Nouvelle Espagne (actuel Mexique) pour comprendre la densité mais surtout la complexité de la relation émetteur-destinataire dans le cadre d'une injonction sur un objet intangible qui s'est avérée efficace dans un temps comparable à une politique industrielle (20 ans) dans un cadre spatio-temporel pourtant radicalement différent. Il est à noter que la relation entre le conquérant et la population envahie est une relation envisagée ici dans le cadre d'une communauté d'action puisqu'il s'agit de conquérir symboliquement un territoire.

Tout d'abord, l'évènement ayant précédé l'évangélisation du territoire constituant l'actuel Mexique fut une sorte d'arbitrage international entre les couronnes Espagnoles et Portugaises dont le juge fut le Pape et le prix à payer pour la diction du droit, l'évangélisation des territoires qui seraient conquis à la suite de cette décision. Ainsi, la fulgurance de la conquête spirituelle s'explique entre autres par « l'engagement contracté par les rois catholiques à l'égard du Saint-Siège. En effet, par les bulles Inter Cætera des 3 et 4 mai 1493 qui établissaient la démarcation des terres découvertes par la Castille et le Portugal, selon un méridien vertical tracé de pôle à pôle à cent lieues des îles du Cap-Vert et des Açores, Alexandre VI avait concédé aux Espagnols toutes les terres découvertes ou à découvrir, situées à l'ouest de la ligne de partage, à condition pour eux d'y envoyer des hommes aptes à instruire les autochtones dans la foi catholique. Cette donation sous condition faisait de l'évangélisation, non un devoir moral, mais une obligation juridique ; une obligation de résultat qui apparaissait comme le fondement de la conquête et, partant, de l'entreprise coloniale au Nouveau Monde. » (Pujol, 2012, p.3).

Comme l'introduit le cas de la Nouvelle Espagne, l'injonction peut impliquer un devoir d'ordre moral envers celui à qui elle s'adresse et, pour qui possède une « bonne » moralité, conduire à une obligation de résultat. Bien entendu, en tant que puissance reconnaissant la Papauté et reconnue comme très catholique, l'Espagne n'aurait pas vraiment pu se dédire d'un tel engagement. Cependant, comme un autre roi très pieux, Henri VIII, fit un choix différent moins de 40 ans plus tard en se séparant de Catherine d'Aragon[66], il est possible d'en déduire que si l'Espagne n'avait pas de choix, ce n'était pas dans l'absolu mais par rapport à son contexte bien particulier, bien à elle. Cette supposition nous amène à penser qu'une injonction réussie reposerait sur la capacité de l'émetteur à créer et à utiliser une contingence propre au destinataire qu'il veut voir agir.

[66] Ce divorce historique marqua le début de l'Anglicanisme.

L'injonction est donc une communication à la fois contraignante et reposant sur la subjectivité de son destinataire ayant pour finalité l'action. Cependant, la responsabilité envers l'action recherchée n'est pas entièrement portée par l'émetteur de l'injonction mais bien aussi par son récepteur, critère qui distingue l'injonction de l'ordre.

L'ordre énonce sa règle alors que la règle induite par l'injonction doit, d'une manière ou d'une autre, être déduite par celui qui porte une part de responsabilité sur la déclinaison des orientations données par l'émetteur. Si cette limite est outrepassée par l'émetteur de l'injonction, celui-ci devient, de fait, responsable de l'action qu'il commandite, car il ne gouverne plus (décider, en vertu de l'autorité que l'on détient ou que l'on s'arroge, de l'orientation des actions que quelqu'un doit faire) mais commande (décider de ce qui doit être fait et des modalités de l'action).

Ainsi, le jugement du Pape accordant des terres s'est accompagné d'une injonction du Saint-Siège à l'égard de la Couronne d'Espagne : placer les âmes des peuples conquis dans le royaume de Dieu, dont Le Vatican est la pierre angulaire. En un sens, Le Vatican a d'abord délégué à l'Espagne cette mission sans d'abord chercher à en contrôler les moyens. Dans cette perspective, la mise en place d'un tribunal d'Inquisition appelé le Saint-Office à Mexico en 1571 donc d'une juridiction crée par l'Eglise relevant du droit canonique (Alberro, 1988) 50 ans après le débarquement de Cortez en 1519 relève plus du domaine de l'ordre puisque Le Vatican définit les moyens de conversion des païens de cette procédure de justice.

2.3.1 La relation Top-Down de l'injonction

A côté des masses qu'elle peut cibler, l'injonction produit de l'hétéronomie au niveau individuel (phénomène par lequel un individu ne cherche pas ses raisons d'agir en lui-même mais dans les choses extérieures à lui-même).

L'injonction passe par l'avis et l'adhésion de son destinataire pour fonctionner car c'est du comportement de ce dernier que dépend son succès. Pour cela, elle doit résonner dans l'univers interprétatif du récepteur (sa culture) même si elle porte un caractère contraignant. Plus largement, tout type d'exécution de l'action (ordre, injonction, etc.) n'est possible qu'une fois que de nombreuses injonctions ont été internalisées. La communication par injonction ne revêt pas forcément de caractère personnel. Cependant, cette communication indirecte permet d'établir des relations interpersonnelles et conduit à une forme de socialisation. Ainsi, discours et comportements ne sont plus saisissables par un autre non intégré.

Par exemple, la pratique du *requerimiento* en Nouvelle Espagne, déclaration devant notaire par laquelle étaient justifiées les conversions des indiens dans les années 1520, reflet de l'efficacité du travail mené par le clerc local, donnait généralement lieu à des conversions de façade pour deux raisons. D'abord parce que ces conversions étaient forcées : en cas de refus ou de retard dans l'annonce de leur conversion, les indiens étaient combattus, massacrées et réduits à l'état d'esclavage car les espagnols s'engageaient à leur faire autant de tort et de mal que possible. Ensuite, parce que le texte, y compris énoncé dans la langue vernaculaire, ne faisait pas sens pour les Indiens incapables d'apprécier l'enchaînement dont ils étaient l'objet : Dieu, le souverain pontife, la donation papale, les rois de Castille et les vassaux des Indes.

Ici, la non-intégration d'injonctions auxquelles les espagnols avaient été soumis depuis leur enfance limitait les possibilités de références communes permettant de se comprendre. Aussi le travail de conversion était-il complété par un travail d'éducation des indiens et par l'étude (pré-anthropologique) des mœurs indigènes par les conquérants. En appliquant un pouvoir sur un espace à travers l'injonction, l'émetteur voit un territoire d'en haut ce qui implique une distance, souvent même géographique, entre gouverneur et gouverné. L'injonction est ce liant qui permet un gouvernement efficace à distance. Une organisation étendue fonctionne par le processus d'injonction car elle a besoin qu'un grand nombre de personnes s'acquittent de leur travail avec une juste dose d'initiative.

L'orientation de l'action a également un avantage intéressant par rapport au commandement : elle fonctionne également lorsque l'action désirée est difficilement palpable dans l'absolu (comme le comportement) ou de manière relative (pour l'émetteur de l'injonction lorsque celui-ci n'est pas spécialisé dans le domaine).

L'injonction repose non seulement sur la responsabilité du récepteur mais aussi sur sa subjectivité donc sur la richesse de son expérience pour atteindre les objectifs fixés. C'est

pourquoi, durant l'évangélisation de la Nouvelle Espagne au XVIe siècle, les processions religieuses pour le Carême ou la Semaine Sainte connaissaient d'autant plus de succès que leur organisation fut déléguée à des confréries (cofradias), des associations populaires à but religieux importées par le clergé et transformées en sociétés indigènes de secours mutuel régulées et indépendantes financièrement. Les structures indigènes participèrent donc à la propagation de la foi catholique aux côtés des ordres mendiants tout en permettant de sauvegarder certaines traditions locales.

2.3.2 La relation Bottom-Up de l'injonction

L'intégration de la subjectivité du destinataire au schéma de l'exécution fait que l'injonction de sécurité peut être non seulement plus efficace puisqu'il s'agit de suggérer à l'exécutant que ce qu'il fait vient de lui (hétéronomie) - ce qui le motive - mais aussi plus fiable et flexible car les schémas de pensée et les comportements de milliers d'acteurs s'harmonisent.

C'est pourquoi, dans le contexte de la Nouvelle Espagne, en offrant une sécurité spirituelle et un sentiment d'identité collective qui faisait défaut aux autres institutions de la communauté indigène, donc une forme de stabilité, à des populations meurtries par la maladie et en proie au doute, les « cofradias » espagnoles s'inscrivirent dans la durée et se multiplièrent au cours du XVIIe siècle. En effet, non seulement elles étaient encouragées à se développer par les missionnaires au nom de l'engagement pris par la monarchie espagnole mais, en laissant aux Indiens la possibilité de s'organiser sur un modèle donné, elles permettaient également de mobiliser des autochtones en vue de cette même cause, diffusant ainsi des normes dans la société indigène. Néanmoins, le gouverné peut porter certains traits de l'outsider de Becker (1963) puisqu'il est loin des cercles du pouvoir et que ses représentations peuvent être radicalement différentes de l'ordre établi par ce même pouvoir central.

Ainsi, avec les confréries, les indiens disposaient d'un espace propice à la conservation de leur culture, laquelle se manifestait dans le déroulement des fêtes et dans la nature des services rendus aux membres. Certaines confréries garantissaient même, par exemple, un enterrement « indigène » donc païen. L'expansion de la foi ne pouvait se faire sans transiger avec l'identité des peuples conquis.

Le gouvernement n'est pas sans poser problème en termes de coordination entre le pouvoir central et la périphérie administrée. Le centre intègre nécessairement certains éléments auparavant périphériques pour conserver sa légitimité sur la masse des personnes gouvernées. Nul ne sortant indemne d'une rencontre, le centre et la périphérie se redéfinissent l'un par rapport à l'autre et l'adaptation de dogmes à l'expérience des sujets conduit à des phénomènes de syncrétisme.

Si la foi catholique s'est rapidement répandue en terre mexicaine après seulement 20 ans de présence étrangère, on ne peut l'expliquer seulement par la pratique du *requerimiento*. Entre autres faits, la mort de Moctezuma et la fin de l'empire aztèque plongèrent les indiens dans une profonde crise identitaire puisque leur monde volait en éclat. Par conséquent, la conversion n'était pas seulement le résultat produit par l'autorité et les violences espagnoles. La conversion assurait aussi aux Indiens que « leur passé ne se réduisait pas à des ténèbres et que leur présent n'était pas qu'un saut dans le néant » (Lafaye, 1974, p.217) puisqu'ils s'inscrivaient dans l'histoire du vainqueur. D'après Lafaye, les Indiens auraient donc redéfini leur identité par

rapport au dogme. Mais l'inverse fut également vrai ! Ainsi, dans une lettre adressée à Charles-Quint du 15/10/1524 pour organiser l'évangélisation des indiens, Cortès lui-même insiste sur le besoin d'envoyer certains types de religieux dans le Nouveau Monde. « Si par le passé, il a demandé l'envoi d'évêques, il lui semble maintenant plus sage de confier l'évangélisation du pays au clergé régulier [et plus précisément aux ordres mendiants]. Selon lui, le train de vie et la conduite des séculiers ne peuvent qu'être préjudiciables à la conquête spirituelle tant ces derniers donneraient une piètre image de l'Eglise à des Indiens qui, en leur temps, disposaient de prêtres si recueillis, si honnêtes et si chastes, que la moindre faiblesse chez eux étaient punie de mort » (Pujol, 2012, p.6).

Alors que les ordres mendiants ne disposaient que d'une aura limitée en Europe, passant derrière la hiérarchie ecclésiale traditionnelle, ils obtinrent une tribune extraordinaire pour exprimer leur conception de la foi catholique du fait qu'il devait certes être difficile de convaincre un évêque d'entreprendre un tel périple mais aussi du fait de la correspondance de leurs mœurs aux conceptions religieuses des indigènes. D'ailleurs, les Franciscains, les Dominicains et les Augustins furent vite acceptés par la population car ils étaient nécessiteux et proches d'elle. Le prêche se faisait en langue vernaculaire et incorpora un temps danses et musiques liturgiques autochtones.

Des formes de syncrétismes apparurent rapidement et de façon pérenne dans ce territoire. Vers 1530, les autos et les morismas, des formes de théâtre médiéval sur la chrétienté adaptées aux indiens et jouées par eux apparurent dans cette même optique de réveiller les consciences indigènes pour les révéler à Dieu. Ce mélange culturel s'illustre encore aujourd'hui par le cas de la brune Vírgen de Guadalupe (apparue le 10/12/1531 à un Indien). Cette Vierge dont le nom signifie celle qui tue le serpent Quetzalcóatl (dont le but est la destruction de l'humanité) est aujourd'hui si célèbre en Amérique Latine que sa Basilique est le lieu catholique le plus visité au monde après Saint-Pierre de Rome, comptant près de 20 millions de pèlerins par an.

Comme l'histoire mexicaine peut le montrer, c'est principalement dans le syncrétisme qu'un territoire peut se réinventer à travers le regard. La création d'un territoire s'appuie la plupart du temps sur des néophytes qui prélèvent les idées générales des décideurs émettant des injonctions en les adaptant à leur réalité.

En conséquence, l'injonction n'a pas seulement un caractère directif. L'injonction offre à l'émetteur un retour du récepteur permettant de juger ou non de la pertinence du message et des moyens mis en œuvre pour atteindre le but fixé, parfois en-deçà d'un cadre spatio-temporel (Agulhon & Guarnieri, 2014).

2.3.3 Typologie des émetteurs d'injonction

Maintenant que les relations de pouvoir induites par l'injonction ont été explicitées, nous aborderons la question des profils d'émetteurs d'injonction qui émerge du cas de la Nouvelle Espagne.

A ce stade, l'injonction de sécurité viendrait de trois types d'autorité : le pouvoir de direction reconnu, la fonction et la communauté d'intérêt.

Concernant l'autorité tirée du pouvoir de direction reconnu par le destinataire (le Pape comme juge sur la Couronne d'Espagne, les Espagnols sur les Indiens), le premier type d'autorité que l'on peut rencontrer est celle tirée du pouvoir de direction reconnu par le destinataire. Par exemple : la hiérarchie, la parentalité, etc. Comme son nom l'indique, la personne disposant de cette autorité est reconnue par le destinataire dans sa capacité à diriger son action. Dans le cas d'une entreprise, cette relation est d'ailleurs formalisée contractuellement. Bien entendu, ce type d'autorité dispose également d'autres moyens pour se faire entendre de ses troupes tels que l'ordre.

Par rapport à l'autorité liée à la fonction (les ordres mendiants sur les Indiens), ce deuxième type d'autorité est tiré de la légitimité d'une fonction. Les travailleurs expérimentés, les inspecteurs et auditeurs et les spécialistes sont donc parfois en position de faire des injonctions (directives, recommandations, etc.). Les spécialistes et autres experts peuvent être amenés à faire directement ou non des injonctions lorsqu'ils participent à l'établissement d'une doctrine ou lorsque leur travail devient la référence mobilisée par un pouvoir fort pour contraindre le destinataire. En effet, dans le contexte de la gestion des risques qui vise à ramener le « hors limite » dans des limites, la question de l'expertise devient fondamentale.

Mais cette tendance aboutit au paradoxe suivant : « la gestion des risques se trouve être située dans l'univers de la conformité plus que dans celui du risque » et en appelle à la légitimité de l'expertise non plus dans une logique d'honneur et de confiance mais dans une logique de recherche de conformité pour prévenir un risque de réputation, avec pour objectif de pérenniser l'activité industrielle (Pesqueux, 2012, p.243). C'est pourquoi les ingénieurs-experts conçoivent pléthore de méthodes chargées d'anticiper les défaillances qui débordent parfois de leur périmètre de conseil ; notamment parce qu'ils devront rendre compte de l'intérêt de leur travail pour les équipes opérationnelles auprès de la hiérarchie donc avoir des résultats.

En ce qui concerne l'autorité liée à la communauté d'intérêt (les *cofradias* sur les Indiens), une troisième autorité émettant des injonctions se fonde sur la communauté d'intérêt. Une telle dénomination montre bien le caractère mouvant de la définition de ceux qui sont autour de l'action à obtenir et qui tirent une certaine légitimité de cette même proximité pour s'exprimer sur ce qui est à poursuivre. La communauté d'intérêt a donc aussi à voir avec les réflexions sur la démocratie ou plutôt sur les processus de démocratisation.

Par exemple, si l'on regarde les principes de WANO (organisation mondiale des exploitants nucléaires à laquelle AREVA La Hague a adhéré en 2014) qui fait des revues de pairs chez l'ensemble de ses adhérents comme l'INPO pour les Etats-Unis (Rees, 1994), on comprend que l'association s'est créée et s'est maintenue du fait que la performance des uns déteint sur l'activité de tous les autres. Il est d'ailleurs à noter que le regard de pairs a un poids considérable dans l'amélioration de la sûreté de l'établissement inspecté parce qu'ils partagent une réalité opérationnelle. Ainsi, dans toutes les configurations, sa mission de maximisation de la sûreté et de la fiabilité se renforce et le poids des injonctions venant de collègues d'entreprises concurrentes s'avère un moteur efficace pour convaincre une hiérarchie, même réticente, à continuer d'accepter un regard extérieur et à améliorer la performance de son organisation.

En pratique, la catégorie de la communauté d'intérêt présente des similitudes avec celle de « partie prenante ». Cependant, il nous semble que l'idée de communauté d'intérêt (qui n'est pas forcément 'intéressée' mais partage des questionnements) souligne davantage la reconnaissance entre acteurs nécessaire à l'engagement collectif envers une cause que le prisme d'une catégorie tirée de l'actionnaire.

Cadre théorique de l'injonction de sécurité

Dans ce Chapitre II, nous avons analysé différents moyens d'action correspondant aux activités de la Direction Sûreté Santé Sécurité Environnement :

- Ordre ;
- Rappel à la loi ;
- Conseil ;
- Manipulation ;
- Lobbying ;
- Dénonciation ;
- Appel aux valeurs ;
- Assistance ;
- Injonction.

L'analyse de ces moyens d'action nous a permis de dégager deux marqueurs essentiels à la construction de notre concept d'injonction de sécurité : la contrainte et l'engagement. L'approfondissement de ces deux questions au prisme des travaux de Michel Foucault nous a permis de catégoriser l'injonction dans le domaine « sécuritaire » et de noter sa compatibilité avec des dispositifs du fait de sa capacité à mobiliser les subjectivités et les compétences de ses destinataires : même si cela comporte des risques tels que la persistance dans l'erreur. Nous pouvons donc synthétiser les propriétés de l'injonction au moyen du schéma suivant :

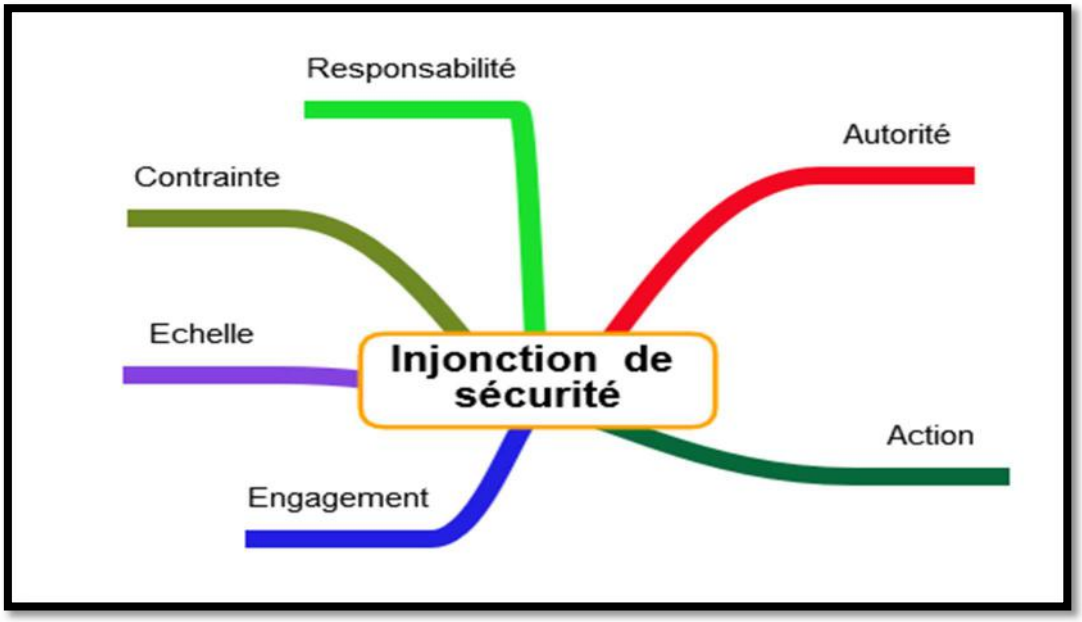


Figure 8 : Propriétés de l'injonction d'après le cadre théorique

En synthèse, l'injonction de sécurité est une communication contraignante qui joue sur la question des moyens d'atteinte des objectifs.

L'émetteur d'une injonction de sécurité dispose d'une autorité (pouvoir de direction/fonction/communauté d'intérêt) sur son destinataire, c'est-à-dire qu'il est reconnu par ce dernier, de manière continue.

La parole injonctive est performative puisqu'elle porte un message et une demande d'action.

Si l'injonction de sécurité est réussie, son destinataire doit s'y conformer et non y obéir. Elle peut être assortie de sanction.

En termes d'action, l'injonction de sécurité est classifiable du côté du « sécuritaire » foucaldien, par distinction avec le « disciplinaire ».

La contrainte de l'injonction de sécurité est aussi liée à sa capacité d'intégration dans les représentations de son destinataire pour mobiliser ses compétences et sa subjectivité.

L'injonction peut être adressé à plusieurs acteurs. Dans cette configuration, les tensions entre centres de pouvoir et périphéries font évoluer les normes sociales.

En conclusion, ce travail définit l'injonction de sécurité comme un moyen d'action exercé par une autorité reconnue par le destinataire et qui se veut susciter de l'engagement autour des attentes et des exigences de sécurité qu'il transmet.

Maintenant que nous avons théorisé ce que représente pour nous l'injonction de sécurité dans le présent cadre théorique, nous allons à présent confronter notre réflexion au terrain de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire d'AREVA dans lequel nous retrouvons les deux marqueurs de l'injonction de sécurité.

Chapitre III : Démarche méthodologique

Introduction

Ce chapitre III présente la méthodologie adoptée pour ce travail. Comme annoncé, nous souhaitons démontrer le concept d'injonction de sécurité, ce qui place ce travail dans la déduction, par distinction avec l'induction empiriste. Ce travail constitue une analyse qualitative. « Mais si la déduction démontre, elle découvre rarement. Pour découvrir, il faut alimenter la réflexion du sujet par l'observation de l'objet » (Grawitz, 2001, p.16).

Dans ce cas précis, la construction d'étapes abductives revient à insérer des moments d'expérimentation pour enrichir le concept. Dans ce travail, les boucles abductives correspondent aux trois temps de collecte et d'analyse d'information via un corpus documentaire, des entretiens semi-directifs et des observations non-participantes.

Dans la section 3.2 de ce chapitre, les modalités de recueil et d'analyse des données de chacune de ces étapes seront présentées avec en Annexe 1 et suivantes la liste des rapports d'inspection consultés ainsi que les grilles d'analyse utilisées.

En ce qui concerne la présentation socio-historique de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire c'est-à-dire de notre terrain de recherche, elle se présentera en différentes étapes. Premièrement, nous présenterons les missions de ce corps de contrôle interne par rapport à d'autres types de contrôles intraorganisationnels. Nous nous pencherons ensuite sur les travaux de Laure Bonnaud (2011) concernant les figures du métier d'inspecteur pour mettre en perspective l'évolution historique de l'Inspection Générale en temps qu'inspection HSE interne au groupe AREVA. Ce travail nous conduira à souligner l'étonnante stabilité de cette entité malgré une actualité nucléaire particulièrement riche. Enfin, les types d'inspections menées par l'Inspection Générale seront détaillés pour servir la démonstration de cette thèse au Chapitre IV.

3.1 Ancrage méthodologique d'une recherche qualitative

3.1.1 Posture épistémologique

Ce travail vise à démontrer la pertinence du concept d'injonction de sécurité quant à l'amélioration de la sécurité. Notre proposition est que l'injonction de sécurité serait un moyen d'action utilisé par les industries à hauts risques combinant de l'autonomie à un objet hétéronome pour à la fois jouer sur les régulations externes et internes aux groupes sociaux. En effet, l'injonction serait, en elle-même, une communication contraignante offrant une marge d'autonomie à son destinataire en vue de l'action.

Parallèlement, la sécurité serait un enjeu profondément ancré dans l'action, adapté à l'échelle de populations puisque l'important ne serait pas le détail (le disciplinaire, confère Foucault, 1975) mais fondamentalement la visée choisie et le résultat global obtenu (le sécuritaire, confère Foucault, 2004). De ce fait, augmenter la fiabilité des composants d'un système, ce qui relève d'une posture disciplinaire, n'aurait pas automatiquement pour effet d'empêcher les accidents de survenir (Leveson, 2009, p.7-8) car la sécurité est différente de la fiabilité. C'est pourquoi, la sécurité peut être gérée via des boucles de contrôle inspirées de la défense en profondeur qui participent à la diffusion d'une doctrine, y compris via la condamnation d'autres positionnements si jugé nécessaire.

Dans ce contexte, démontrer la pertinence du concept d'injonction de sécurité donc d'une vision dépassant le clivage entre autonomie et hétéronomie induit par nos représentations actuelles de l'action passe par une étude qualitative de pratiques industrielles. Cependant, un raisonnement hypothético-déductif appuyé par une démonstration qui se contenterait de trouver dans l'observation ce qui est recherché, sans épreuve, comprend un risque de circularité certain. « Le risque de circularité, qui existe dans toute démarche scientifique, est accru en recherche qualitative du fait de l'écart maximal entre la généralité des théories, d'une part, et, d'autre part, la richesse du matériau, très contextualisé, qui permet facilement de trouver des éléments empiriques qui « confirment » la théorie. C'est donc sur cet écart ou cette zone intermédiaire entre la théorie et le matériau que tout se joue et qu'il faut travailler » (Dumez, 2013, p.19)

Sans exactement emprunter complètement l'approche de la *Grounded Theory* puisque notre définition de l'injonction de sécurité n'est pas née d'un codage de données du terrain et que nous avons posé un cadre théorique dépassant la simple *orienting theory*[67], nous avons toutefois retiré des éléments issus des travaux de l'Ecole de Chicago pour confronter, discuter et enrichir notre analyse du fonctionnement de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire et du concept d'injonction de sécurité, via la création de boucles abductives (enrichissement de nos

[67] La proposition du concept d'injonction de sécurité comme une solution dégagée de pratiques d'entreprise qui dépasser le clivage entre autonomie et hétéronomie dans nos conceptions des objets relatifs à l'action nous semble dépasser ces théories de départ orientant la recherche selon l'Ecole de Chicago. Eventuellement, nous aurions pu choisir de conduire une recherche se rapprochant plus de la *Grounded Theory* si nous étions partis de la seule intuition selon laquelle les moyens d'actions ne sont pas des objets relevant purement de l'autonomie ou de l'hétéronomie.

éléments de théorisation au fil des avancées de terrain, et inversement). « En réaction à la théorie hypothético-déductive testant des modèles, des travaux renversant la logique de découverte en recherche qualitative ont été qualifiées de recherches 'inductives' – impliquant la production de généralisations par extrapolation de l'observation de particularités (Einsenhardt 1989 ; Glaser and Strass 1967). Actuellement, les chercheurs considèrent cette dénomination comme problématique du fait qu'elle suggère une forme d'empirisme naïf qui ignore la contribution inévitable des idées théoriques préexistantes (bien qu'amorphes) à l'identification de thématiques émergentes ainsi qu'à l'imagination avec laquelle seront traitées les données de terrain. Ainsi, les chercheurs se réfèrent de plus en plus régulièrement à la notion d''abduction' de Peirce (1958) » (Klag & Langley, 2012, p.151) tout à la fois compatible avec la sociologie et l'ethnographie.

En effet, afin de construire une analyse théorique au plus proche de la situation, le raisonnement abductif comprend des étapes inductives et déductives par lesquelles il est possible d'affiner tour à tour la perception du terrain et la théorie. C'est pourquoi, à ce stade de la démonstration, notre définition de l'injonction de sécurité est composée d'éléments malléables (action, responsabilité, contrainte, etc.), c'est-à-dire acceptant une pluralité de réponses pratiques qui nous permettent d'utiliser des catégories d'interprétation des données très larges pour maximiser le processus de découverte (Vaughan, 1992, p.191).

3.1.2 Positionnement dans l'organisation et choix du terrain

Notre recherche a pour cadre la Direction Sûreté, Santé, Sécurité, Qualité Environnement d'AREVA. Selon son Intranet consulté en Février 2016 :

« La Direction Sûreté, Santé, Sécurité, Qualité, Environnement a 3 missions principales :

- Le pilotage au niveau du groupe de la relation avec les autorités externes majeures dans ses domaines d'activité,
- La prescription et le contrôle,
- L'expertise et le support à la mise en œuvre des actions de progrès, dans le cadre du pilotage de sa filière.

Notre priorité repose sur la mise en œuvre d'actions volontaristes afin d'améliorer la prévention des risques dans l'ensemble de nos activités. C'est une démarche de progrès continu qui s'inscrit dans la durée et requiert, de la part de tous, une détermination sans faille : top management, managers, filière, salariés. Chacun, devenons acteur de la sûreté, santé, sécurité, qualité et de l'environnement au sein de nos différentes organisations. » (Intranet DSQE AREVA).

Globalement, la Direction DSQE est composée de différents types de population : des spécialistes avec principalement une expertise technique, des inspecteurs avec une culture technico-organisationnelle large (8 personnes avec l'Inspecteur Général), ainsi que des fonctions supports contribuant à la mise en œuvre d'outils informatiques et de reporting, d'animation de pôle d'expertise et d'une gestion administrative et budgétaire de l'entité et de projets de performance.

Concernant plus spécifiquement la direction Sûreté et le pôle de l'Inspection Générale qui correspondent aux périmètres de notre hiérarchie : les spécialistes Sûreté ont pour rôle d'accompagner les sites dans la résolution d'enjeux techniques et dans la déclinaison de référentiels. Ils sont également émetteurs de guides de bonnes pratiques mais aussi de directives internes à caractère obligatoire.

Au 1er Décembre 2015[68], les spécialistes du pôle sûreté avaient des compétences en sûreté de conception, en sûreté d'exploitation, en criticité et dans les déchets, en management de la sûreté, en radioprotection, en transport, en incendie, en retour d'expérience et en facteur organisationnel et humain, en génie civil et agressions externes, etc. Dans ce contexte, l'inspection Générale de Sûreté Nucléaire contribue, à l'atteinte des objectifs 3SE (Sûreté Santé Sécurité et Environnement) du groupe AREVA « en évaluant de manière objective, en toute indépendance et par une approche méthodique :

- Les processus mis en œuvre dans le management des risques,

[68] Du fait de la séparation effective d'AREVA NP du cycle du combustible en Juin 2016, nous arrêtons notre étude à la mi-2016. Depuis la fin 2015 et le premier semestre 2016, des mobilités sont en cours. Néanmoins, comme les postes de spécialistes sont a priori conservés dans la nouvelle organisation, nous avons jugé plus intéressant de présenter l'organisation au complet au moment de l'écriture de la thèse.

- Les activités de contrôle et de gouvernement d'entreprise,
- Le niveau de conformité aux réglementations et aux directives internes » (PO ARV 3SE INS 14-004 Programme Qualité de l'Inspection Générale).

Au niveau de notre positionnement par rapport au terrain et bien que cette thèse ait été réalisé via un contrat CIFRE nous rattachant à la direction de la Sûreté, nous n'avons pas eu recours aux procédés de recherche-action mais plutôt à ceux relevant d'une sociologie embarquée ayant hérité de la socio-anthropologie (Orr, 1996). Dans son article sur les embarquements, Mathilde Bourrier explique également que la sociologie embarquée présenterait des similarités avec les programmes de la Défense américaine concernant la couverture médiatique de la guerre en Irak : « en échange d'accès négociés et facilités aux lieux, à la nourriture, aux soins, les journalistes acceptaient de ne pas divulguer les lieux où ils se trouvaient, ni de rendre compte des pertes humaines dont ils étaient témoins. Ils acceptaient en outre de soumettre à la « security review » leurs textes si les militaires jugeaient que la sécurité des troupes l'exigeait. À l'usage et selon les experts, dans la plupart des cas, aucune censure n'a été exercée, l'autocensure fonctionnant assurément très bien » (Bourrier, 2013, p.26).

L'intégration en tant que chercheur en sciences humaines et sociales à une entité garante de la scientificité et de la rationalité des processus HSE (Santé, Sûreté/Sécurité, Environnement) pour l'ensemble du groupe AREVA s'est avérée différente d'une expérience de stage où il faut se plier à des demandes construites. Si les questions de facteurs organisationnels et humains et de culture de sûreté ont servi un temps à catégoriser cette recherche, les enjeux derrière l'injonction de sécurité les ont parfois débordés. Prouver l'intérêt d'un concept d'action mélangeant contrainte et marges d'autonomie pour le destinataire tel que l'injonction n'avait rien d'évident du fait que les contraintes de sûreté sont très balisées dans le nucléaire. De plus, l'observation d'ateliers de production avait montré que le travail était essentiellement décidé en amont, lors de réunions entre managers, et principalement distribué aux opérateurs via un tableau de management visuel référant à des procédures d'exécution. Autrement dit, à part cas particulier, il ne restait plus grand-chose à négocier sur le plan formel quant à l'exécution de l'action au niveau opérationnel, même s'il reste toujours de l'autonomie. Pour prouver l'intérêt du concept d'injonction de sécurité, il était plus facile de commencer par un terrain où le destinataire des injonctions de sécurité avait la possibilité d'affecter des ressources pour réaliser des objectifs et un droit de parole sur ceux-ci. Un directeur de site est une personne influente, d'autant qu'au sein du groupe AREVA, c'est bien cette fonction qui porte les responsabilités d'exploitant et d'employeur. Montrer que ce type de population faisait face à des injonctions de sécurité et était en capacité de moduler leur contrainte semblait pertinent. Par ailleurs, le choix d'un émetteur distinct de la ligne hiérarchique présentait aussi un énorme avantage : celui d'éliminer l'usage de l'ordre du fait que dans les organisations, depuis Fayol, seule la ligne hiérarchique a l'autorité lui conférant le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir, donc la possibilité de donner un ordre et d'en prendre la responsabilité. Enfin, en inscrivant notre recherche dans le cadre d'une relation de contrôle et de contrôles sur les processus et les organisations nous pouvions nous assurer de deux choses essentielles. Premièrement, cela permettait de revenir au cœur de développements actuels des Safety

Sciences, c'est-à-dire sur des problématiques de régulation et de maîtrise des comportements et des représentations professionnelles. Deuxièmement, ce travail pouvait éventuellement rejoindre des constats sur l'histoire de corps d'inspections externes mais aussi montrer que des équilibrages pluriels des relations contrôleur-contrôlé, notamment par rapport à la marge d'autonomie du contrôlé, ne nuisent pas forcément à l'autorité du contrôleur et s'avèrent efficaces dans leurs domaines.

Cependant, s'intéresser aux dosages entre autonomie et hétéronomie dans le cadre d'une relation de contrôle dans le domaine de la sûreté nucléaire n'est pas sans rappeler que ce secteur industriel est actuellement l'objet de nombreux projets règlementaires et connait une phase de codification de ses pratiques importante. Or, comme le souligne Bourrier (2013), la sociologie embarquée comprend une pluralité d'ancrages mais dont l'un des dénominateurs communs demeure le rapport aux enquêtés, que ce soit en matière de restitution d'éléments de terrain ou de rigueur scientifique. « Il est indéniable que les normes éthiques de la profession ont changé. Il n'est plus possible de disposer des acteurs ; leur consentement doit pouvoir être obtenu, d'une manière ou d'une autre. Les seules règles déontologiques du travail socio-anthropologique semblent ne plus suffire. La question est jusqu'où peuvent aller de telles exigences sans porter en germe la compromission de tout le projet de la socio-anthropologie » (Bourrier, 2013, p.29).

Face à cette question majeure, ce travail s'est appuyé sur la démarche de recherche de Becker (1967) et considère qu'il n'est pas pertinent de représenter l'ensemble des points de vue des acteurs concernés par la sûreté nucléaire pour faire la démonstration du concept d'injonction de sécurité. Comme Becker le souligne « lorsque les sociologues décident d'étudier des problèmes qui font écho au monde dans lequel nous vivons, ils se retrouvent pris au milieu de tirs croisés. Certains les enjoignent à ne pas prendre position, à rester neutre et à faire de la recherche qui soit techniquement correcte et libre de tout jugement de valeur. D'autres leur disent que leur travail est creux et inutile s'il ne présente pas un engagement fort envers un positionnement marqué par des valeurs [particulières] » (Becker, 1967, p. 239). Cependant, quel que soit le positionnement choisi, il n'épargne pas à lui seul des accusations plus ou moins proportionnées de biais dans la recherche (Ibid, p.240-241).

Lorsque le sociologue enquête, il peut le faire parfois au travers des arguments de certains acteurs, ce qui peut lui permettre d'avoir une perspective par rapport à une « vision du monde »[69] (Spurk, 2006, p.18-19). « Nous regardons toujours notre objet d'après le point de vue de quelqu'un. Le scientifique qui propose de comprendre la société, comme Mead l'a souligné il y a bien longtemps, rentre assez dans la situation pour en avoir une perspective. Et il est probable que sa perspective soit très largement affectée par les prises de position de certains voire de tous les acteurs du groupe social qu'il étudie dans une situation changeante. Même si sa participation se limite à lire dans le terrain, il lira nécessairement les arguments de partisans situés et ainsi sera affecté par ce qui lui aura été suggéré comme un argument pertinent ou une question d'importance » (Becker, 1967, p.245).

[69] La vision du monde donne aux acteurs leurs raisons d'être et d'agir et permet aux individus de se situer les uns par rapport aux autres. Elle se réfère à l'expérience des individus dans leur quête de maîtrise du concret.

Prendre parti ne signifierait pas pour autant que le travail serait inutile si la distorsion induite par le positionnement du chercheur est présentée car la lecture des résultats par le lecteur sera pondérée par cette condition (Becker, 1960, p.246). Pour autant, le chercheur continuera à prendre parti, à construire des méthodologies, à prendre en compte la hiérarchie de la crédibilité (Ibid, p.245) et à douter encore et toujours (Ibid, p.247) pour balayer les accusations de biais de sa communauté scientifique. C'est pourquoi, dans un deuxième temps, le choix d'un mode de preuve en plusieurs étapes pour confronter la représentation de l'Inspection Générale de la chercheuse aux dires et faits des acteurs observés est apparue comme une possibilité pour renforcer la rigueur du présent travail.

3.1.3 Construction d'un mode de preuve

Obtenir le consentement de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire était possible du fait de notre proximité au sein de l'organisation (rattachement à la direction sûreté dont le directeur est aussi l'Inspecteur Général). Néanmoins, porter un regard sur les pratiques d'inspection pouvant être reconnu par les enquêtés nécessitait la construction d'une méthodologie robuste pour compenser l'inexpérience première de la chercheuse dans leur domaine, d'autant que les sujets d'inspection sont de nature confidentielle.

Il est à noter que l'Inspection Générale dispose d'une méthodologie d'enquête travaillée depuis 16 ans et reconnue en interne. La démarche adoptée s'est inspirée de leur façon de préparer et de mener une inspection. L'objectif était de multiplier les chances de mener une enquête solide mais aussi de provoquer des symétries favorisant l'échange et la compréhension de ce travail de recherche par les inspecteurs.

Toutefois, la méthodologie de recherche s'est davantage appuyée sur l'étude de l'histoire de l'Inspection Générale que ne l'aurait fait un inspecteur parce qu'il était possible d'accéder aux archives de ce corps de contrôle et que certaines personnes avaient encore la « mémoire » de ces 16 années. Comme le souligne Whythe, une connaissance historique est utile au chercheur pour limiter les vices d'enquête et offre au praticien qui voudrait faire évoluer une organisation des éléments de sens importants : « je crois aujourd'hui que toute étude d'une organisation ou d'une communauté doit être construite sur une base historique solide. Les données historiques doivent être intégrées dans notre analyse des données actuelles recueillies sur les structures et les aspects sociaux d'un terrain. Sans données historiques, nos théories sur le développement ou le changement sont condamnées à êtres viciées. Plus encore, pour tout praticien s'intéressant au développement de communautés, gagner une perspective historique devrait être une expérience structurante et enrichissante. […] De notre expérience[70] j'ai retiré cette leçon pratique : l'introduction heureuse d'un changement dans un village comme dans une organisation nécessite d'établir une stratégie qui peut être liée aux structures et processus sociaux profondément ancré dans l'histoire de ces terrains » (Whyte, 1984, p.161) En outre, comme l'explique Dumez, la narration peut et surtout « doit être construite de manière indépendante des théories afin d'éviter le risque de circularité » (Dumez, 2013, p.129). Ainsi, en cas de restitution rigoureuse de l'histoire d'une organisation, l'étau d'une démonstration hypothético-déductive circulaire se desserre.

En conclusion, notre méthodologie s'est construite en trois temps pour enrichir notre connaissance de l'Inspection Générale afin de saisir le sens de ses pratiques.

[70] Sur les communautés indigènes au Pérou.

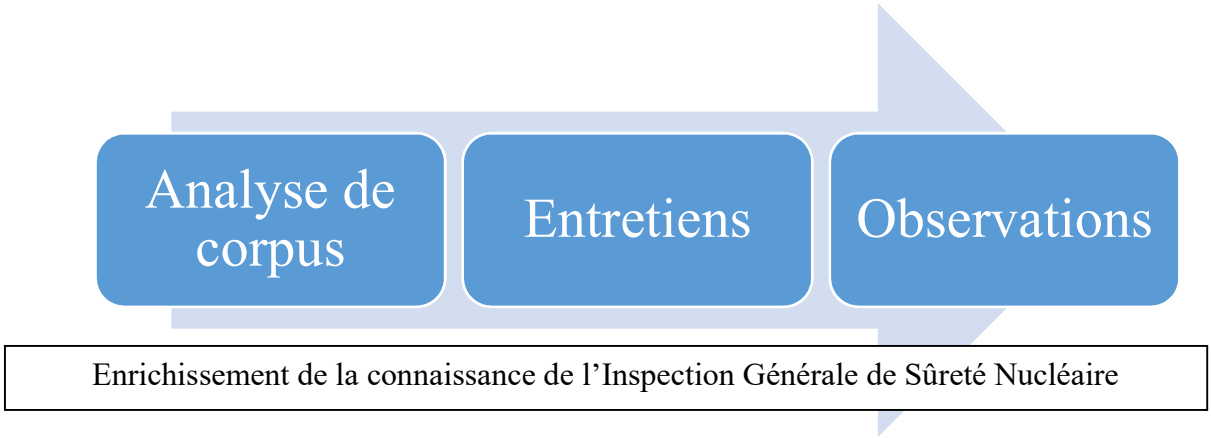


Figure 9 : Méthodologie de recherche

A l'image de l'inspecteur qui prépare son inspection et vérifie le processus qu'il inspecte sur place via des entretiens plus des observations ; il a été jugé plus pertinent de ne pas commencer par interroger les acteurs sur leurs pratiques. En effet, l'expérience et le sens critique des inspecteurs aurait rendu très difficile toute prise de recul par rapport aux propos tenus.

Malgré la difficulté que représentait le fait de lire et d'analyser la littérature de l'Inspection Générale ainsi que ses rapports (niveaux de lecture, technicité, etc.), il semblait plus intéressant de rencontrer cette population en ayant déjà des idées sur son activité, d'autant qu'il était possible de poser des questions de compréhension aux spécialistes Sûreté[71]. Ainsi, les entretiens avec les inspecteurs avaient pour but d'amender la perception de la chercheuse. « Si vous ne dites rien, vous n'exprimez rien, vous vous contentez d'observer : les observés ont donc fort peu de chances de vous « entendre » de travers ni de vous reprendre ; et si vous les écoutez sans leur répondre ni leur poser de questions, il n'y aura pas non plus d'indice tangible de vos mauvaises interprétations » (Beaud & Weber, 1997, p.139).

Enfin, l'étude de l'histoire de l'Inspection Générale avait également un autre atout concernant la phase d'entretiens. Connaître le travail sur presque deux décennies permettait d'inclure avec le recul nécessaire les témoignages des différentes générations d'inspecteurs et d'éviter de poser des questions anachroniques de façon accidentelle.

Lorsque le sens des pratiques d'inspection était devenu clair pour la chercheuse, des observations plus étroites[72] des inspecteurs ont été menées (suivi d'inspections, de réunions

[71] L'Inspecteur Général est aussi Directeur de la Sûreté. A ce titre, il manage deux équipes qui se parlent mais qui sont indépendantes l'une de l'autre.
[72] Cela faisait quand même quatre ans que la chercheuse était en contact avec des inspecteurs et 3 ans qu'elle était leur collègue. La confrontation aux faits correspondait donc à une période d'observation plus intense mais ne signifie pas qu'il n'y avait aucune observation auparavant (tenue d'un journal de terrain).

internes, de préparations d'inspections ; etc.). L'étape d'observation avait pour but de nuancer la représentation construite par la confrontation aux faits.

3.2 Modalités méthodologiques

Comme évoqué, le choix de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire présentait plusieurs avantages.

Pour être à même de mettre à l'épreuve notre concept d'injonction de sécurité, identifier un terrain dans le contrôle HSE permettait de mettre en perspective les notions qui jalonnaient notre revue de littérature, c'est-à-dire l'autonomie, l'hétéronomie, le contrôle et la culture de sécurité. Or, non seulement le positionnement de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire remplissait ce critère mais il permettait d'éliminer l'usage d'ordres puisque l'IGSN est indépendante de la ligne hiérarchique donc ne dispose pas d'une autorité liée à un pouvoir de direction reconnu sur le destinataire. D'ailleurs, les destinataires de ses recommandations ont clairement leur mot à dire puisqu'ils répondent aux recommandations voire soumettent un plan d'action adapté si la recommandation est pertinente.

Cette relation de contrôle particulière implique donc :

- Des destinataires « forts » c'est-à-dire en mesure de tenir tête à l'émetteur d'injonction ;
- Des destinataires dont les points de vue sont distincts de celui de l'émetteur d'injonction de sécurité, comme on l'observe via les réponses aux rapports d'inspections et aux courriers de l'Inspection Générale ;
- Des destinataires avec lequel il y a preuve formelle d'un échange dans un contexte de contrainte, dans le domaine de fonctionnement normal des organisations ;

3.2.1. Analyse de corpus

La collecte de données pour cette recherche s'est faite en 3 temps. Elle avait pour but de valider nos hypothèses de travail mais aussi d'enrichir en continu notre analyse de l'Inspection Générale.

La première phase avait pour but de se préparer à la rencontre d'un public de grande expérience, dans le but de ne pas se faire retoquer vers les documents d'organisation par ignorance des procédures et processus de base. Pour cela une lecture préalable des chartes, procédures qualité, rapports annuels, etc. était nécessaire. Ensuite, face à la masse de productions de l'inspection depuis 16 ans, une stratégie de sélection et de traitement des supports a été élaborée.

Lecture par type de document	Lecture intégrale et systématique	Lecture intégrale sur échantillon
Documents de cadrage : - Charte, - Programme qualité, - Programme annuel, etc.		
Productions exceptionnelles : - Evaluations particulières, - Courriers de l'Inspecteur Général communs à un ensemble de Directeurs d'Etablissement, etc. -		
Productions classiques : • Courriers d'accompagnement du rapport de l'Inspecteur Général, • Rapports d'inspection, etc.		

Figure 10 : Traitement du corpus

En ce qui concerne les productions classiques, la constitution de l'échantillon a suivi une démarche exploratoire (liste des rapports consultés à l'Annexe 1 de la présente thèse). En

effet, peu de critères semblaient a priori pertinents pour trancher entre un rapport ou une lettre et un/une autre c'est pourquoi il a été décidé de :

- Lire des productions conseillées par le terrain ;
- Lire des productions classiques de toutes les années pour observer les potentielles évolutions de ces supports dans le temps ;
- Lire des productions couvrant l'ensemble du périmètre de compétence de l'inspection générale pour observer les potentielles variations en fonction du type d'établissement inspecté.

En accord avec les hypothèses de cette recherche, c'est-à-dire « l'injonction de sécurité est une communication contraignante offrant des marges d'autonomie à son destinataire pour permettre l'exécution de l'action » et « l'injonction de sécurité cherche à atteindre la subjectivité de son destinataire pour renforcer son efficacité », la grille d'analyse des documents (Annexe 2 : Grille d'analyse documentaire au 29/10/2014) était articulée de manière à faire émerger la situation des acteurs, les modalités de communication, le rapport à l'autre et l'efficacité des actions.

Ces critères avaient pour but de comprendre le travail d'inspection via l'analyse de ces pratiques professionnelles dans leur contexte, avec une attention toute particulière portée à la communication puisque l'injonction de sécurité est un moyen d'action communicationnel. Ils reprenaient donc les éléments de construction de notre cadre théorique.

Une fois que ce travail ne semblait plus amener d'idée nouvelle quant à l'évolution historique de l'Inspection Générale, l'évolution des objectifs de l'Inspection Générale et plus généralement sa stratégie ou ce qui constituait un événement marquant pour l'Inspection Générale, une synthèse sur le travail de l'inspection a été tirée de cette première analyse pour amorcer le débat avec les enquêtés pour faciliter les échanges durant la phase d'entretiens.

3.2.2 Entretiens semi-directifs

Une fois le travail sur corpus mené, une synthèse de notre compréhension de l'activité de l'Inspection Générale a été rédigée. Cette synthèse intermédiaire, accompagnée d'un argumentaire expliquant notre démarche de recherche, a été transmise à chaque inspecteur du groupe lors de notre demande d'entretien. Toutes les personnes interrogées n'avaient pas forcément parcouru ledit document mais, pour eux, ce travail amont attestait de la sincérité de la démarche de recherche. Tous les inspecteurs et ex-inspecteurs du groupe ont répondu avec bienveillance à notre demande d'entretien soit 15 personnes et environ 70% des effectifs totaux qu'ait compté l'Inspection Générale dans son histoire (les 30% restant étant partis à la retraite). Il est important de préciser que, durant son histoire, l'équipe d'inspection a varié de 4 à 8 membres et que les inspecteurs sont généralement restés en poste pendant plus de 4 ans.

En complément de ces entretiens (dont la grille est présentée en Annexe 3 de la présente thèse), dans une démarche à 360°, 10 collaborateurs en lien avec l'inspection (destinataires, spécialistes, assistants) ont été interviewés pour confirmer certains éléments d'importance quant au dispositif d'inspection (suivi des recommandations, marges d'autonomie des destinataires des recommandations, collaborations avec les spécialistes, éléments d'histoire, etc.). Au cours de cette étape, plus de 40 heures d'entretiens ont été réalisées - dont 2h par inspecteur en moyenne intégralement retranscrites. Ces entretiens ont eu lieu durant les mois de Mai et Juin 2015.

Au niveau de la population d'inspecteurs qui nous intéresse pour ce travail :

Tous les inspecteurs et ex-inspecteurs sont ingénieurs de formation. Cette population est principalement constituée d'hommes entre 45 et 50 ans et entre 55 et 60 ans. Cette répartition par âge correspond à la politique RH de l'Inspection Générale avec les « statuts » d'inspecteur junior et d'inspecteur senior dont elle développe les talents à dessein.

En ce qui concerne la répartition par genre, les inconvénients du métier, quant à la vie de famille (déplacements) associés au fait que les femmes sont peu nombreuses dans le vivier des chefs d'installation et directeurs HSE (Santé Sûreté/Sécurité Environnement) dans lequel recrute l'inspection, nous semble expliquer leur relative sous-représentation dans le milieu des inspecteurs même s'il y a toujours eu des inspectrices et qu'il y a eu une Inspectrice Générale.

Il est important de noter que les inspecteurs ressemblent à leurs inspectés puisqu'ils proviennent de ce milieu, doivent être en mesure de conseiller leurs pairs et ont pour vocation de retourner dans la ligne opérationnelle lorsqu'ils sont « junior » ; que ce soit en tant que chef d'installation d'une plus grosse unité, en tant que fonction support sur site ou, plus rarement, en tant qu'appui technique pour les Business Groups.

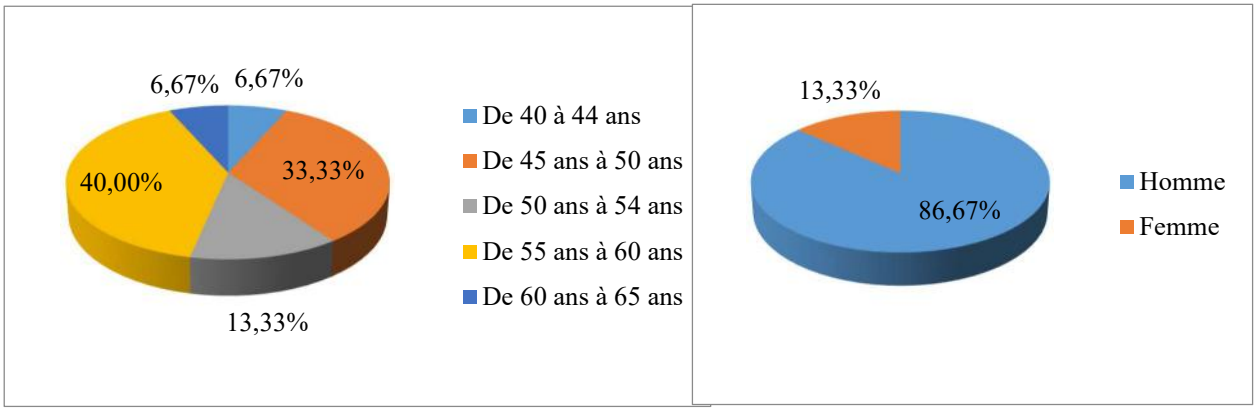


Figure 11 : Répartition de la population d'inspecteurs interviewée par âge et par genre

Concernant la trajectoire de vie de cette population, il est à noter que les inspecteurs ne reproduisent pas le métier de leurs parents. On observe même plutôt un phénomène d'ascension sociale par rapport aux professions paternelles qui sont très diverses et pas forcément élitistes. La relative uniformité des professions maternelles nous semble, elle, relativement conforme à l'histoire du travail des femmes en France au XXe siècle (agricultrices aidant à la ferme, dactylo, mères au foyer, …), d'autant que les inspecteurs ont déjà plusieurs décennies de carrière derrière eux.

Certains inspecteurs ont eu un lien fort avec l'armée ce qui est normal puisque le secteur du nucléaire militaire est un domaine où les risques sont parfois plus concentrés que dans le civil ce qui en fait une « bonne école » pour exercer dans les métiers de la sûreté nucléaire et que les employeurs du secteur sont restreints.

Autre point, la plupart des anciens inspecteurs étant retournés sur site et la plupart des inspecteurs provenant du terrain opérationnel, beaucoup d'entretiens comprennent les deux facettes de la relation inspecteur-inspecté.

Les entretiens des inspecteurs ont été intégralement retranscrits et analysés deux fois à l'aide du logiciel *NVivo* pour faire émerger des catégories de sens par rapport aux propriétés de l'injonction de sécurité et à l'action.

La première grille d'analyse des entretiens permettait de repérer des éléments de langage tandis que la deuxième grille essayait de « capturer » la symbolique autour de l'Inspection et l'articulation d'idées plus complexes. Le but de cette grille d'analyse était de comprendre le fonctionnement des injonctions de sécurité de l'Inspection Générale mais aussi l'ensemble du dispositif de contrôle et de l'organisation autour de ces injonctions de sécurité.

Regard 1 : Thématiques des discours	Objectifs/Constats relatifs à la thématique
• Appropriation de nos concepts par les enquêtés	*Les concepts et les objectifs de la recherche étaient systématiquement rappelés en début d'entretien. Au fil des entretiens, les interviewés ont presque tous développé en début d'entretien ce qu'ils en pensaient et réemployé ces notions pour expliquer leur quotidien durant l'échange, ce qui était riche de sens.*
• Co-construction	*L'idée de cette catégorie se réfère à l'hypothèse 2 relative à l'accompagnement et à la réception des injonctions.*
• Contrôle de niveaux – typologie	*Le but était ici de bien cerner le maillage des contrôles et leurs enjeux.*
• Culture de la rigueur	*Cette thématique transverse revient régulièrement durant les 16 ans d'inspection. Elle avait été à nouveau instituée comme thème d'inspection. Pourquoi était-ce si important pour les inspecteurs ?*
• Diversité des publics	*Les rapports et la lettre d'accompagnement sont rédigés à l'attention de différents types de public, ce qui nécessite des styles d'écriture différents, notamment dans la manière de présenter et d'asseoir des injonctions.*
• Evolution du processus d'inspection dans le temps	*La présence de toutes les générations d'inspecteurs dans le panel interviewé permet de reconstituer en détail l'évolution du processus d'inspection comme « dispositif sécuritaire » au sens de Michel Foucault et enrichit la compréhension des archives.*
• Histoire – Mémoire	*Recension d'anecdotes historiques.*
• Modestie et progrès	*Implication de ce mot d'ordre dans la vie de l'Inspection.*
• Le travail d'inspection	*Fonctionnement du processus d'inspection.*

• Légitimité	*Fondements et questionnements autour de la légitimité dans le cas de l'Inspection Générale. Ce facteur est déterminant quant au succès des injonctions.*
• Organisation	*Fonctionnement de l'IG comme entité de DSQE.*
• Freins à l'action de l'IG	*Jeux de pouvoirs, circonstances, attitudes décrédibilisant l'action de l'IG.*
• Pouvoir, responsabilité, droits et devoirs	*Eléments constitutifs des injonctions émises par l'IG.*
• Réflexivité des inspecteurs et sentiments	*Compréhension de l'action de l'IG avec plusieurs niveaux d'analyse.*
• Relations internes et externes	*Cartographie des acteurs autour de l'IG.*
• Retour d'expérience	*Place du retour d'expérience dans le processus d'inspection et l'établissement du programme d'inspection annuel.*
• Sûreté comme cœur de métier	*Le cœur de métier de la Direction Sûreté et de l'IG serait la sûreté, avec des distinctions sur les moyens engagés pour tendre vers cet horizon.*
• Vie de l'inspection	*16 ans de vie d'un collectif de travail.*

Figure 12 : Regard 1 : Thématiques des discours

Une fois le détail des pratiques identifiées, la deuxième grille d'activité comportait un premier niveau d'analyse de l'activité d'inspection et du rôle de l'Inspection Générale dans la gouvernance du groupe AREVA.

L'analyse textuelle (grille 1) puis symbolique (grille 2) de ces entretiens permettait non seulement d'affiner notre vision du travail de l'Inspection Générale mais aussi de la façon dont elle entend agir et faire agir, de sa situation par rapport à d'autres acteurs (collaborations, rivalités, etc.). En effet, l'action n'est pas qu'une question factuelle, elle porte un sens, surtout pour une organisation comme l'Inspection Générale qui porte une parole publique traçant l'évolution de l'état de sûreté des installation d'AREVA, influence la gouvernance du Groupe,

participe à l'élaboration d'une approche de la sûreté proportionnée aux enjeux ou encore entretient un dialogue avec l'Autorité de Sûreté Nucléaire via la figure de l'Inspecteur Général.

C'est donc afin de bien distinguer les éléments de sens pour mieux comprendre ce que les inspecteurs mettaient derrière leurs pratiques que nous avons de nouveau analysé leurs propos à l'aide d'une seconde grille.

Regard 2 : Thématiques analytiques	Objectifs/Constats relatifs à la thématique
• Logique d'ingénierie à la conception du processus d'inspection	*Idée d'application de techniques dans un contexte où l'effet d'échelle nécessite des méthodes scientifiques.*
• Logique organisationnelle dans le fonctionnement quotidien du processus d'inspection	*L'enquête de l'inspecteur présente des similitudes avec un travail de sociologie. Son but est d'identifier des failles et des manières d'organiser le travail pour produire et garantir de la sûreté à l'échelle d'un groupe diversifié.*
• Logique communicationnelle – l'interprétation et le sens de l'action est complété par l'Autre	*Les interlocuteurs des sites mais pas seulement « colorent » les injonctions de l'Inspection en fonction des données du terrain.*
• « Poésis » au nom de la sûreté	*Travailler sur plusieurs domaines 3SE permet d'acquérir un savoir-faire et un savoir-être qui favorise plus largement la sûreté.*
• Usage de la rationalité instrumentale pour justifier l'activité	*Le travail d'enquête technico-organisationnel et qualitatif des inspecteurs est justifié mais aussi « caché » par un argumentaire axé sur la rationalité, l'objectivisme et la conformité.*

Figure 13 : Regard 2 : Thématiques analytiques

3.1.3 Contexte des observations

Suite au traitement des données issues des entretiens semi-directifs, la phase d'observation non-participante devenait pertinente car nous étions désormais en capacité de comprendre le fond et la symbolique autour de l'action ; que ce soit par rapport à des inspections ; à des suivis d'inspection ou d'évaluation ; des réunions de coordination internes à l'Inspection Générale, des présentations officielles, etc. Les observations se sont intensifiées de Juin 2015 à Septembre 2015 soit vers la fin de la période d'entretiens avec les inspecteurs pour plusieurs raisons :

- La mi-année est un temps de bilan et de préparation du programme annuel de l'année suivante ;
- Méthodologiquement, notre connaissance de l'Inspection Générale était devenue assez robuste pour comprendre les pratiques de ce corps de contrôle.

Ainsi certains temps forts de la vie de l'Inspection ont été observés, pris en note, voire enregistrés lorsqu'il s'agissait d'évènements internes à l'Inspection :

- Evénements externes (Juin 2015)
    - Présentation du rapport annuel de l'Inspection Générale ;
    - Inspection de suivi d'une évaluation exceptionnelle demandée par les organisations syndicales d'un site ;
    - Inspection confinement sur 2 sites (soit un des thèmes d'inspection de base).
- Evénements internes (Mai à Septembre 2015)
    - Des réunions de préparation d'inspections ;
        - Une réunion de préparation d'inspection sur le confinement ;
        - Une réunion de préparation d'inspection sur la radioprotection (soit un des thèmes d'inspection de base sur un site connue de la chercheuse) ;
        - Un entretien sur la préparation de l'inspection radioprotection côté site.
    - Des retours post-inspection (Juin et Septembre 2015) ;
        - Un entretien à chaud post-inspection confinement côté Inspection Générale ;
        - Un retour à chaud post-inspection confinement côté site ;
        - Deux entretiens post-inspection radioprotection côté Inspection Générale ;
        - Un entretien post-inspection radioprotection côté site.
    - 2 réunions mensuelles de l'Inspection Générale (RIG) en Juillet et Septembre 2015 ;
        - Une réunion après les inspections observées où il y a restitution des principaux constats. Cette réunion dressait également le bilan à mi-année de 2015 ;
        - La réunion de rentrée et d'établissement du programme annuel 2017.

Ces observations ont permis une prise de recul sur ce travail, dans une dynamique en deux temps. Elles ont d'abord permis une réinterprétation des construits scientifiques à la lumière des faits observés. Puis ce travail a été suivi d'une phase de co-construction de sens avec un représentant de la Sûreté et un représentant de l'Inspection Générale pour bénéficier d'une vision transverse du travail de l'inspection, du retour d'expérience d'acteurs disposant d'un pouvoir d'organisation et d'une connaissance historique de la Direction DSQE. Néanmoins, au-delà des confirmations ou nuances apportées à notre étude, les observations ont surtout permis de comprendre pourquoi l'Inspection Générale se concevait avant tout comme un dispositif incitatif et comment elle transcrivait ce positionnement dans les faits.

3.3. Présentation socio-historique de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire

3.3.1 Présentation de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire

L'inspection Générale de Sûreté Nucléaire « ne s'inscrit pas dans le processus de contrôle (contrôles techniques et actions de vérification et d'évaluation) demandé aux exploitants nucléaires par les articles 2.5.3 et 2.5.4 de l'arrêté du 7 février 2012 modifié fixant les règles générales relatives aux Installations Nucléaires de Base en France » (Programme Qualité de l'Inspection Générale, 2014, p.6).

L'Inspection Générale est une ligne de la défense en profondeur. « Le concept de défense en profondeur […] permet […] de renforcer la sûreté de fonctionnement des systèmes qui nous entourent, en leur permettant de mieux résister aux assauts des dysfonctionnements technologiques, organisationnels et humains, internes et externes dont ils sont quotidiennement l'objet » (Planchette, Nicolet, Valancogne, 2002, p.73). Parmi les types de barrières qui ont pour rôle de maîtriser les « émergences »[73] qui seraient non voulues (technologiques, procédurales, humaines, etc.)[74], il est possible de classifier les audits, les inspections et les contrôles comme autant de barrières à caractère organisationnel ayant pour objectif de détecter les dérives, par exemple de processus, et de vérifier que les actions correctives décidées ont été effectivement mises en œuvre.

L'ERM (dénomination internationale du dispositif global de gestion des risques - Enterprise-wide Risk Management) a pour objectifs de garantir une approche structurée pour identifier les niveaux réels de risques dans tous les domaines opérationnels, financiers et de conformité. L'ERM doit bénéficier d'un soutien indéfectible de la direction générale. En effet, il appartient à la direction générale de concevoir et de gérer des dispositifs efficaces de gestion des risques et de contrôle interne. Le modèle des trois lignes de maîtrise fournit des recommandations utiles sur la définition claire des responsabilités et matière de gestion des risques et de contrôle interne.

[73] C'est-à-dire les propriétés du système en lui-même.
[74] Ce que l'on peut comprendre derrière l'idée en FOH d'éviter de mettre les individus dans des situations ou l'erreur devient inévitable (routine maîtrisée par une seule personne, absence de consignation en cas de co-activité, etc.).

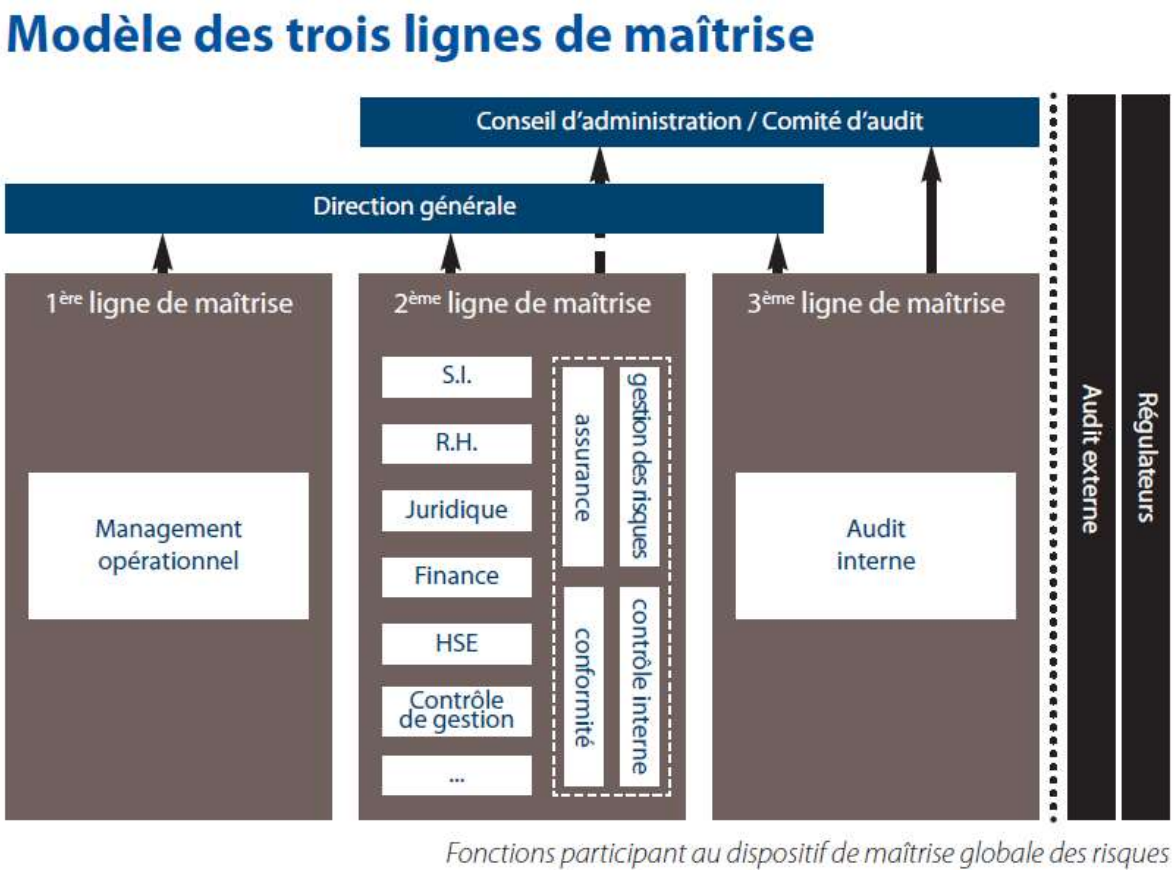


Figure 14 : Niveaux de contrôle et défense en profondeur (Source : AREVA).

1. Première ligne : activités de contrôle définies et mises en œuvre par les opérationnels.

   Cette première ligne de maîtrise est constituée par les managers opérationnels, responsables de l'évaluation et de la diminution des risques par la mise en œuvre de dispositifs de contrôle adéquats portant sur les processus dont ils ont la charge. Cela permet la maîtrise des activités au jour le jour au niveau de chaque processus et de communiquer les informations appropriées à la deuxième ligne de maîtrise.

2. Deuxième ligne : constituée des services fonctionnels responsables de domaines d'expertise et des fonctions dédiées à l'animation du dispositif global de maîtrise des risques a pour but de :
   - Assister les opérationnels dans l'identification et l'évaluation des principaux risques ;
   - Proposer les politiques et les procédures par domaine d'activité ;
   - Contribuer avec les opérationnels à la conception des contrôles les plus pertinents ;
   - Développer les meilleurs pratiques et les échanges ;
   - Observer et rendre compte du fonctionnement effectif des processus.

3. Troisième ligne : évaluation globale et indépendante du dispositif

> Une fonction d'audit interne indépendante et rattachée au plus haut niveau fournit, au travers d'une approche fondée sur le risque, une assurance globale aux instances de surveillance et à la direction générale, ce qui permet à ces instances de rendre des comptes. Elle englobe tous les éléments du cadre de la maîtrise des risques : des processus d'identification et d'évaluation au dispositif de contrôle interne pour atténuer ces risques.

Sur cette base l'IGSN intervient à la fois dans la deuxième ligne au sein d'une direction fonctionnelle HSE et au sein de la troisième ligne par son rapport annuel qu'elle présente devant le Conseil d'Administration.

« Nous avons une mission de contrôle pour le compte de la Direction Générale de la société. Notre première mission est donc de rapporter à la Direction Générale.

Nous avons aussi une deuxième mission qui consiste à faire des recommandations. On n'est pas là uniquement pour dire ce qui est bien ou ce qui ne l'est pas. On a pour mission de dire ce qui pourrait être amélioré pour faire progresser la sûreté. Faire des recommandations s'inscrit dans une démarche de progrès continu.

Enfin, notre troisième mission est de faire bénéficier les entités de bonnes pratiques ou de sensibiliser les entités sur les mauvaises pratiques que l'on peut voir donc de faire du partage d'expérience » (inspecteur G).

Dans ce paysage complexe du contrôle, il est important de rappeler que : « le terme Contrôle Interne est la traduction littérale de l'expression anglo-saxonne ; « Internal Control » (ou Business Control pour les Américains) dans lequel le verbe « to control » signifie conserver la maîtrise de la situation alors qu'en français le mot « contrôle » est davantage compris comme le fait d'exercer une action de surveillance sur quelque chose dans le but de l'évaluer » (Bernard, Gayraud & Rousseau, 2006, p. 21).

Dans notre cas, l'Inspection Générale est donc un contrôle interne qui s'apparente plus à de l'« Internal Control » car elle porte une attention particulière à deux aspects complémentaires :

- La couverture d'un périmètre donné par une répartition des responsabilités définie, claire et connue des acteurs ;
- L'ensemble des moyens, mesures et méthodes pour parvenir à protéger du risque ledit périmètre (inspection sur des processus).

L'Inspection Générale effectue principalement des contrôles a priori même si sur la quarantaine d'inspections prévues par an dans les programmes annuels actuels, environ 5

inspections sont provisionnées pour des inspections réactives (post-évènement) en moyenne. Bien entendu, ces ordres de grandeur sont adaptés en fonction des situations rencontrées au cours de l'année. Enfin, à l'exception de son rapport annuel, les productions de l'Inspection Générale sont classées « diffusion limitée AREVA » c'est-à-dire qu'il convient d'avoir des autorisations particulières pour les consulter lorsque l'on est extérieur à cette organisation.

.

3.3.2 Sociologie du métier d'inspecteur selon Bonnaud (2011)

Les métiers d'inspection interne HSE sont un domaine peu documenté. Néanmoins, le corps de contrôle qui nous intéresse inspecte des installations nucléaires et chimiques. Or la sociologie du métier d'inspecteur d'installation classée réalisée par Laure Bonnaud fait écho à certaines caractéristiques du corps de contrôle que nous avons observées.

Dans un premier temps, nous présenterons les figures d'inspecteurs identifiée par ces travaux puis nous développerons sur les spécificités du métier d'inspecteur interne de sûreté nucléaire en 3.3.3 car ces éléments contextualiseront la formation de la contrainte de l'Inspection Générale et les stratégies de mobilisation des destinataires de ses recommandations nécessaires à la démonstration de nos hypothèses de travail au Chapitre IV.

Bonnaud propose une analyse de l'inspection des installations classées via trois modèles appelés « figures », c'est-à-dire des représentations idéalisées de la réalité qui ont pour vertu de faciliter la compréhension (Bonnaud, 2011, p.36). Cette typologie est dégagée d'une observation historique et, comme le souligne la conclusion de cet article, à compléter suite à l'accident d'AZF même s'il est d'ores et déjà possible de dire que la procéduralisation s'est encore accentuée.

	L'inspection technicienne	La magistrature technique	L'inspection procédurale
Période considérée	1966[75]-mi 1980	Années 1980-1990	Fin 1990-2000
Formation des inspecteurs	Ingénieur « des mines » avec une expérience minière	Ingénieur généraliste, formé au développement industriel	Ingénieur généraliste, formé à l'environnement industriel
Rapport à la technique	Technicien, avec une vision globale des établissements à inspecter	Technicien, avec une vision partielle des établissements contrôlés	Action procédurale, technico-juridique
Rapport au droit	« Contre les juristes »	Aménagement du droit	
Relations avec les industriels	Proches. « Tutorat » des petits industriels	Relations de confiance, négociations	Standardisées et encadrées par les procédures

[75] Accident de Feyzin (explosion d'une raffinerie près de Lyon).

		technico-économiques, délais	
Relations avec l'administration centrale	Peu de contacts	*Via* les textes règlementaires de plus en plus nombreux	Très fréquentes, *via* des formations et des guides méthodologiques visant à orienter les pratiques

Figure 15 : « Schématisation des évolutions objets du présent article »

(Bonnaud, 2011, p.40)

La première figure du métier d'inspecteur dans le cadre des installations classées est celle de l'inspecteur technicien. Ces inspecteurs provenaient de services de la fonction publique dédiés à l'industrie et aux mines. Dans la tradition de Fayol, ces inspecteurs avaient beaucoup d'expérience de terrain en sécurité d'exploitation et en qualité dans le secteur des mines.

Cependant, après la Seconde Guerre Mondiale, cela ne reflétait plus exactement la composition du paysage industriel français. « Les inspecteurs ont donc une expérience professionnelle très marquante, constitutive d'une forte identité au travail, mais éloignée de la grande variété des établissements classés qui leur échoient à ce moment-là. Ils sont également mal préparés à l'activité d'instruction de dossiers […] Pour certains (plutôt les plus âgés), la sécurité d'exploitation est un travail noble, au fondement de leur identité professionnelle, tandis que l'encadrement des établissements classés est secondaire, la prévention de la pollution et des risques n'étant pas considérée comme un enjeu important. Pour d'autres (jeunes ingénieurs et nouveaux recrutés), l'activité minière est amenée à décroître et il faut faire évoluer le service » (Bonnaud, 2011, p.36).

Au cours des années 1970, des recrutements exceptionnels dans les écoles de chimie font évoluer le corps des inspecteurs des installations classées, néanmoins, à l'époque, ce type de formation universitaire n'est pas encore axée sur les problématiques environnementales. En outre, les nouvelles recrues se retrouvent amenées à prendre en charge des installations qu'elles ne connaissent pas (Ibid, p.37).

C'est à partir des années 1980 que ces changements font rentrer l'inspection des installations classées dans le modèle de la magistrature technique car « conformément à leur formation d'ingénieur, les nouveaux inspecteurs font de l'acquisition de compétences en matière de procédés industriels un préalable à toute activité d'encadrement réglementaire » (Bonnaud, 2011, p.37). En effet, afin d'acquérir une connaissance technique leur permettant

d'encourager les établissements à améliorer leurs modes de production en fonction de des critères environnementaux, les inspecteurs visitent régulièrement des sites pilotes et des salons professionnels et entretiennent des réseaux de socialisation entre ingénieurs pour se rapprocher des exploitants.

Parallèlement, des subdivisions sont créés (exemple : subdivisions chimie) et au sein desquelles les domaines d'intervention des inspecteurs s'élargissent (exemple : des sites et sols pollués aux effets des installations industrielles sur la santé). Cette figure du métier d'inspecteur se focalise sur la prévention, la connaissance technique et la diffusion de cette même connaissance, y compris en s'appuyant sur le droit.

Cependant, avec la loi du 19 Juillet 1976, sur les installations classées, publiée 10 ans après l'accident de Feyzin, l'inspection va se procéduraliser. Si la loi précise les procédures d'instruction de dossiers, elle inaugure une série de lois, de décrets, d'arrêtés et de circulaires publiés dans les années 1980 et 1990.

La figure de l'inspection procédurale est initiée avec une réforme ministérielle : « à la fin des années 1990, le ministère de l'Environnement dresse un bilan critique de l'inspection des installations classées. Appuyée sur des enquêtes d'images, cette réflexion collective met en évidence le fait que l'inspection est mal connue de la population en général et que son image est très dégradée au sein même du ministère alors dirigé par la ministre écologiste Dominique Voynet, ainsi qu'auprès des associations de protection de l'environnement, qui lui reprochent sa proximité avec le monde industriel. De cet inventaire naît alors une grande réforme, qui vise, d'une part, à clarifier les rôles et responsabilités respectives entre les inspecteurs et les industriels inspectés et, d'autre part, à asseoir l'action de l'inspection sur un socle de compétences propres à un 'métier' » (Bonnaud, 2011, p.39). En effet, les Directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) sont alors amenées à séparer leurs activités de développement industriel de leurs activités de contrôle considérées comme régaliennes. Le modèle de l'inspecteur subdivisionnaire généraliste est alors remis en cause puisque les inspecteurs sont amenés à devenir les « gendarmes de l'environnement » en laissant de côté les arbitrages entre production et respect de la règlementation sur l'environnement (Ibid, p.40-41).

Maintenant que les caractéristiques des figures de l'inspecteur ont été présentées, nous allons à présent pouvoir comprendre ce qui fait le métier d'inspecteur interne à la lumière de ces catégories. Pour cela, nous allons présenter une chronologie de l'histoire de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire dans le contexte du groupe AREVA pour identifier les particularités professionnelles de ces inspecteurs internes.

3.3.3 Evolutions historiques de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire

Comme Dumez l'explique, les actions et interactions se déploient dans le temps. Pour les comprendre, la démarche qualitative doit affronter la question de leur narration en commençant par établir des chronologies (Dumez, 2013, p.129). Dans notre cas, ce travail préliminaire permettra de dégager des éléments de sens relatifs à la contrainte et à l'engagement du destinataire pour les confronter aux propriétés présumées de l'injonction de sécurité au Chapitre IV. La correspondance entre la création de l'IGSN et la fusion entre COGEMA et FRAMATOME mais aussi la nécessaire évolution des deux modèles que provoque la séparation d'AREVA NP en Juin 2016 correspondent au début et à la fin de nos chronologies.

La Compagnie générale des matières nucléaires, fondée dans les années 1970, est spécialisée dans le cycle du combustible. « Dans les années 1990, la Cogema parfait son positionnement. Elle est le premier producteur mondial d'uranium, grâce à ses implantations stratégiques sur tous les continents et le leader mondial pour le retraitement du combustible nucléaire, principalement grâce à l'usine de retraitement de la Hague qui peut retraiter jusqu'à 1 600 tonnes de combustible par an, record mondial (1 300 t en 1994). Grâce à Eurodif, elle contrôle également l'enrichissement de l'uranium avant son utilisation dans les réacteurs des centrales nucléaires »[76].

A la fin des années 1990, le groupe a particulièrement mauvaise réputation depuis l'affaire du tuyau de La Hague. Lorsqu'Anne Lauvergeon est nommée, elle met en place plusieurs actions de communication :

> « Dans l'ambiance de forteresse assiégée qui régnait chez COGEMA à mon arrivée, la mise en œuvre d'une politique de communication digne de ce nom passait par une révolution, celle de la transparence. […] l'usine sympathiquement rebaptisée « poubelle du nucléaire du monde » par Greenpeace, était devenu le symbole du nucléaire secret, de la pollution radioactive dans ce qu'elle pouvait avoir de plus pernicieux. C'était par là qu'il fallait qu'il fallait entamer le travail pédagogique. Dès le début du mois de Novembre 1999, je décidai de lancer une campagne de communication sur un thème explicite « Nous n'avons rien à vous cacher ». Elle se déclinait en une série d'annonces reprenant sous forme de questions les attaques portées contre l'usine […]. Pour obtenir les réponses, le public fut invité à appeler un numéro vert ou à se connecter sur un site internet conçu pour l'occasion sur lequel 10 webcams permettaient d'observer vingt-quatre heures sur vingt-quatre la vie des installations[77] » (Lauvergeon & Jamard, 2008).

C'est dans ce contexte que l'ancienne présidente d'AREVA décide également :

- De faire en sorte que la Cogema devienne « l'actionnaire industriel de référence de Framatome » (Lauvergeon, 2012, p.115) à hauteur de 34% en décembre 1999, pour à terme, fusionner les groupes sous le nom d'AREVA.

[76] http://www.wikimanche.fr/Cogema consulté le 01:06:2016
[77] Ces caméras ont été enlevées suite au 11 Septembre 2001.

- Suite à une demande du Conseil de Surveillance[78], de faire mettre en place un corps d'inspection interne de la sûreté nucléaire rapportant à la direction générale et chargé de faire un état de la sûreté public dont les missions définies dans la Charte de Sûreté Nucléaire (Annexe 4).

Dates	Histoire d'AREVA	Ce que l'histoire aurait pu changer pour l'IGSN	Histoire de l'IGSN
1999-2000	COGEMA		Naissance de l'inspection sur des processus liés à la sûreté nucléaire
2001	Création d'AREVA		Elargissement du périmètre initial de l'IGSN : intégration d'installations chimiques[79]
2002	La mission de l'ASN s'étend à la radioprotection		Renforcement du périmètre initial de l'IGSN : la sûreté au sens large
2005	Emission de la Charte de Sûreté Nucléaire (Annexe 4)		Renforcement de l'autorité et des missions de l'IGSN pour le compte de la direction générale
2006	Loi TSN (Transparence Sûreté Nucléaire)	*Aurait pu changer l'esprit des inspections vers plus de conformité : responsabilités pénales et, plus largement, évolution de la relation ASN-exploitants vers plus de prescription*	
2007	Décret « Procédures »	*Aurait pu élargir le périmètre des inspections à la sûreté règlementaire*	

[78] La demande du Conseil de Surveillance correspondait à une vision technique de la sûreté nucléaire.
[79] Si l'Inspection côté COGEMA et côté FRAMATOME ont gardé leur nom un temps, les équipes travaillèrent rapidement ensemble.

2008	Déversement d'uranium par la SOCATRI	*Aurait pu contribuer à une redéfinition des missions de l'IGSN*	Tendance à la formalisation
2011	Accident de Fukushima	*Aurait pu contribuer à une prise de décision politique contre le nucléaire affectant l'activité de l'IGSN*	
2011 : Charte de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire à l'initiative de l'IGSN pour entériner l'élargissement de ses inspections à l'environnement et à la sécurité au travail[80]			
2012	Arrêté INB	*Aurait pu/pourrait avoir des répercussions sur la hiérarchie des risques à surveiller : réaffirmation des intérêts protégés et notamment de la nature et de l'environnement, par distinction avec la priorité accordée par l'IGSN aux fonctions de sûreté*	
2013	Mise en demeure d'un établissement d'AREVA	*Aurait pu/pourrait conduire l'IGSN à devenir un corps plus réactif et contraignant que préventif et incitatif*	2013/2014 : Mutation des Rapports de Synthèse abandonnés depuis 10 ans en Lettre de l'Inspecteur Général Formalisation de demandes de l'IGSN (Demande d'Action Immédiate)

[80] « En 2008-2010, l'Inspection Générale a connu une période assez difficile parce qu'un niveau hiérarchique voulait que les spécialistes fassent à la fois du conseil, des contrôles pas trop pointus et perde cette notion de détection de situations vraiment dangereuses.
Donc l'Inspection s'est battue pendant deux ans pour garder cette indépendance. Les responsables ont compris nos raisons et ils ont arbitré en faveur de l'Inspection Générale. C'est à partir de ce moment que l'on a bâti la Charte de l'Inspection Générale (2 Mai 2011).
En fin de compte, la Charte est le résultat de cette bataille et vise à graver dans le marbre le principe de base, fondamental de l'Inspection Générale, c'est-à-dire son indépendance vis-à-vis de toute structure, qu'elle soit opérationnelle ou fonctionnelle.
Enfin, cet arbitrage en faveur de l'Inspection Générale a également eu pour effet d'étoffer ses gammes d'Inspection puisque ses inspections autrefois très orientées sûreté englobent aujourd'hui l'ensemble des contrôles 3SE (sécurité au travail, environnement) ; ce qui a uniformisé les contrôles de l'actuelle DSQE et favorisé le distingo entre inspecteurs et spécialistes » (Inspecteur Z).

			Augmentation des demandes d'évaluation et demandes de l'Autorité de Sûreté Nucléaire elle-même
2014	Peer Review de WANO	*Aurait pu égratigner le prestige de l'IGSN ou sa méthodologie s'il y avait eu mise en concurrence. des inspections et des peer reviews*	Usage de l'autorité des pairs exploitants pour réaffirmer des messages de rigueur opérationnelle
2014 : Suite aux problèmes de santé de Luc Oursel, Philippe Knoche prend la tête du groupe et dévoile que le groupe AREVA est dans une situation financière bien plus inquiétante que ce que ne laissait présager les comptes de l'entreprise: la fin de l'année 2014 est dédiée à faire un bilan de la situation.			
2015	Loi sur la Transition Energétique	*Aurait pu changer l'esprit des inspections vers plus de conformité (renforcement des contrôles de l'ASN)*	
2015	Rapprochements avec EDF concernant AREVA NP Lancement d'un plan d'économie d'un milliard d'euros Lancement d'un plan de départ volontaire	*Aurait pu mais ne redéfinit finalement pas le périmètre de l'IGSN avant l'effectivité de la cession d'AREVA NP*	Impacte le budget de l'IGSN, impactera les effectifs de l'IGSN et le suivi général de ses contrôles (Suppression de poste & départs via des mesures d'âge d'ici 2016/2017)
2016	Cession d'AREVA NP		

Figure 16 : Evénements en lien avec la sûreté nucléaire AREVA - IGSN

Sur la période 2000-2016, il est intéressant de noter le dynamisme de l'actualité du monde du nucléaire (sans compter que nous n'avons pas évoqué ici celle d'autres géants de la filière).

Parallèlement, on remarque que le projet de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire est, comparativement, resté relativement stable et s'est même jusqu'ici renforcé sur ses bases. L'Inspection Générale demeure un contrôle interne sur les processus c'est-à-dire que sa mission principale n'est pas de faire de la conformité règlementaire. En tant qu'entité de contrôle interne, elle rapporte aux décideurs et vise à améliorer le niveau de sûreté global du groupe AREVA en s'inscrivant comme une ligne de défense supplémentaire participant au REX-PEX (retour et partage d'expérience)

Par rapport à la sociologie du métier d'inspecteur tirée des travaux de Laure Bonnaud (2011), les inspecteurs sont principalement des anciens exploitants d'installations, ce qui les rapproche de la figure de l'inspection technicienne. Cependant, le périmètre des installations d'AREVA étant très divers[81], ils sont individuellement formés sur des domaines où ils manquent d'expertise pour être en mesure d'être force de proposition, comme dans le cas de la magistrature technique. En outre, l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire a pour mission l'amélioration de la sûreté globale, dans le respect des responsabilités opérationnelles des établissements. Les références à la règlementation servent d'ailleurs ce but.

Au sein de DSQE, il est intéressant de noter que les activités d'inspection et de conseil sont divisées entre l'Inspection Générale et les Directions de la Sûreté, de la Santé et de la Sécurité ou encore de l'Environnement, ce qui a été entériné par la Charte de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire (2011). Néanmoins, l'inspecteur n'en délaisse pas pour autant la question de l'arbitrage entre production et prise de risque puisqu'il participe à l'élaboration d'une réponse industrielle proportionnée aux enjeux ainsi qu'à la priorisation de sujets et au REX-PEX. Le métier d'inspecteur interne comporte donc une richesse assez comparable à celle de la figure de la magistrature technique bien qu'elle porte des nuances importantes par rapport à cette conception.

Jusqu'à présent, l'histoire de cette entité montre que l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire a toujours évité de devenir un « gendarme » du nucléaire, et cela particulièrement parce que la vision que défendent ses acteurs est qu'un soutien interne efficace pour la sûreté nécessite d'établir une collaboration avec les sites pour mettre en place des mesures de prévention et de mitigation.

Par ailleurs, il est à noter qu'un corps de contrôle interne n'est pas un garant de l'application de la loi au sens d'un corps de contrôle externe. L'Inspection Générale ne dispose pas des mêmes pouvoirs qu'un Officier de Police Judiciaire comme lorsque l'ASN lorsqu'elle inspecte un site et n'a pas une mission de service public. Elle est un dispositif de contrôle mis en place par l'exploitant pour pérenniser son activité. Par conséquent, même s'i y avait conflit entre un inspecteur et un établissement, l'arbitrage final serait tranché par la direction générale donc se règlerait en interne et sans sanction juridique.

[81] 15 Installations Nucléaires de Base (INB), 11 sites SEVESO dont 5 seuil haut, des mines ainsi que divers sites industriels qui correspondent à l'ensemble du cycle du combustible nucléaire.

Comme un extrait d'entretien de Laure Bonnaud le souligne dans le cas d'inspecteurs des installations classées : normalement, si l'on constate une infraction, le texte de la loi est clair : on peut ne pas dresser de procès-verbal, si l'on veut, mais on doit, de toute façon, mettre en demeure et quand on revient, après mise en demeure, ce n'est plus une contravention, c'est un délit, et là, on doit dresser procès-verbal. Alors que, de lettres de remontrances en lettres d'avertissement suivies de lettres de remontrances, on *squeezait* complètement cette partie conflictuelle, finalement [entre industriel et entité étatique garante du droit] » (Bonnaud, 2011, p.40).

3.3.4 Typologie des inspections de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire dans le paysage des contrôles

A l'heure actuelle, l'Inspection Générale effectue cinq types de contrôle :

- Les inspections thématiques ;
- Les inspections réactives ;
- Les inspections culture de sûreté ;
- Les évaluations sur demande ;
- Les inspections de suivi.

Il est à noter que ces dénominations sont propres au groupe AREVA.

3.3.4.1 L'inspection thématique

L'inspection thématique est le genre d'inspection le plus commun au sein de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire d'AREVA. « L'Inspection Générale ne procède pas à des inspections inopinées. L'objectif est de permettre à l'exploitant de préparer en profondeur les inspections et d'identifier à ce stade d'éventuelles non conformités. Cette incitation à l'analyse proactive peut être considérée comme la première étape de l'inspection. Par ailleurs, l'annonce des inspections et la fourniture d'un programme détaillé accroit significativement l'efficacité des inspections par la possibilité de mise à disposition des documents et des personnes idoines. Les inspections planifiées comprennent majoritairement les inspections thématiques et les inspections de suivi. Elles comprennent également les inspections ″culture de sûreté″ qui font l'objet d'un processus adapté » (PO ARV 3SE INS 14-004 « Programme qualité de l'Inspection Générale », 2014, p.10-11).

Historiquement, il est à noter que les inspections posant un diagnostic sur l'état de sûreté des installations imaginées au début des années 2000 ont disparu dès 2002/3. Leur disparition au profit des inspections dites de culture de sûreté est révélatrice de l'approche processuelle, qualitative et non-systématique des contrôles de l'Inspection Générale, et cela dès les premières années de sa formation.

L'inspection Générale n'a donc pas pour vocation à faire un contrôle technique des installations même si les inspecteurs ont des compétences sur le sujet et peuvent faire des remarques en ce sens. D'un point de vue organisationnel, la taille de cette structure ne serait pas non plus adaptée pour cela. Cette entité participe davantage à l'évaluation des conditions de fonctionnement d'un système socio-technique, dans la perspective de diminuer ses facteurs de risques (incendie, confinement, radioprotection, etc.) pour maintenir et prévenir toute dégradation de ses propriétés de sûreté. La sûreté est donc vécue comme un ensemble avec des risques à maîtriser associés (ce qui, dans d'autres industries, prendrait le nom de sécurité au sens large – industrielle, du travail, des procédés, etc).

Améliorer la sûreté au sens général du terme et comme l'entend l'inspection passe donc par l'amélioration de ses constituants, à commencer par ceux relevant de fonctions de sûreté :

- Radioprotection (tous les Etablissements nucléaires) ;
- Criticité (tous les Etablissements nucléaires excepté le site d'AREVA NC Malvési) ;
- Confinement (tous les Etablissements nucléaires) ;
- Dissipation de la puissance thermique résiduelle (sites de La Hague et MELOX exclusivement) ;
- Incendie (tous les Etablissements nucléaires) (PO ARV 3SE INS 14-004, 2014, p.15).

Cependant : *« en fonction d'un point qui paraît problématique, on va développer un thème technique et donc monter des inspections spécifiques par rapport à ce thème. Mais tout cela a pour but de refléter la gestion d'une organisation de sûreté.*

Ces différents thèmes servent la sûreté. Naturellement tout s'empile ! On crée un nouveau thème par an, parfois deux selon les besoins mais c'est toujours dans la logique d'être plus sûr au niveau général » (Inspecteur C).

C'est pourquoi, si l'Inspection Générale utilise l'injonction comme moyen d'action, nous utiliserons la dénomination d'injonction de sécurité (HSE) car, quelle que soit la thématique, elle vise à améliorer la sûreté nucléaire au sens global.

Si, comme nous l'avons vu, les thèmes d'inspection concernent en priorité la sûreté de fonctionnement, l'Inspection Générale s'intéresse aussi :

- Aux impacts dans les domaines HSE de la définition et la mise en œuvre d'une organisation : établissements et entités, structures projets, ingénieries…
- A la maîtrise des aspects HSE lors des étapes importantes de la vie d'une installation : construction, commissioning[82], réexamen décennal de sûreté, mise à l'arrêt définitif, démantèlement.
- Aux processus de management impactant les domaines HSE : traitement des écarts, gestion des modifications, gestion de crise, maîtrise des prestataires…
- Aux aspects HSE d'une activité spécifique : transports, gestion des déchets, production de ClF3…
- Aux analyses de conformité : conformités réglementaires (machines-outils, rétentions…), directives AREVA (suite GP management de la sûreté…), configuration des installations (PO ARV 3SE INS 14-004, 2014, p.15).

En effet, les inspections thématiques ont plus pour but d'évaluer les processus de maîtrise des risques des sites inspectés pour aider l'exploitant à tenir ses engagements en matière de sûreté (responsabilités associées). En cas d'événement, l'exploitant doit montrer qu'il avait mis en place toutes les mesures pertinentes pour prévenir le risque et qu'elles étaient pertinemment agencées. C'est pourquoi un regard sur le design et le fonctionnement de processus est complémentaire à celui d'une inspection de conformité parce que l'ensemble du processus aura été évalué tant en matière de design que de mise en œuvre.

[82] Mise en service.

3.3.4.2 L'inspection réactive

Les **inspections réactives** sont des inspections non programmées qui sont menées à la suite d'un incident ou d'un événement notable dans le but d'apporter aux structures opérationnelles l'expertise de l'Inspection Générale dans le traitement d'un événement au travers d'investigations poussées mais également de pouvoir statuer sur les implications en termes de retour d'expérience (REX) au niveau de l'Etablissement et éventuellement du groupe.

Ce type d'inspection est déclenché suite à une demande interne à AREVA venant de l'Inspection Générale (auto saisine), de la Direction DSQE, de la Direction des Business Groups ou des Business Units (BG/BU), des Directions Opérationnelles, du Comité Opérations (OpsCo), ou de l'Executive Management Board (EMB).

Selon le Programme Qualité de l'Inspection Générale, l'inspection se focalise sur :

- Les faits associés à l'évènement et la chronologie ;
- La mise en œuvre d'actions de correction pour un retour à un état sûr ;
- L'identification des parties prenantes en lien avec les causes directes et indirectes ;
- L'évaluation des actions correctives envisagées.

L'objectif de ces inspections est d'abord d'apporter à l'entité inspectée l'expertise, la capacité d'investigation et la vision indépendante de l'IG afin d'élargir et d'approfondir autant que possible le champ des recherches des causes de l'évènement par la mise en œuvre d'une méthodologie éprouvée. Ensuite, l'inspecteur cherche à évaluer la pertinence des actions de correction immédiates prises pour revenir à une situation sûre stabilisée. Enfin, l'inspecteur vérifie la cohérence et l'adaptation (approche graduée) des analyses et des plans de mitigation.

Deux types d'inspections peuvent être mises en œuvre suite à évènements : l'inspection dite « à chaud » et l'inspection dite « à froid » (quelques semaines à quelques mois après l'événement). Néanmoins, suite à l'événement de SOCATRI en 2008, le choix de l'inspection de privilégier les inspections à froid s'est conforté, particulièrement lorsque ce type d'événement s'entoure d'une crise.

Une inspection dite « à froid » est menée quelques semaines après l'événement donc une fois le compte-rendu d'événement envoyé à l'ASN. La préparation de l'inspection « à froid » repose principalement sur le « traitement des écarts et le retour d'expérience ». En tant qu'inspection à froid, l'inspection se focalise en particulier sur le processus de gestion des évènements de l'entité, l'identification des causes profondes au-delà des causes apparentes, la définition et la pertinence des actions préventives et correctives et la mise en œuvre du plan d'action.

L'objectif de ces inspections à froid vise à :

- Identifier toutes les causes (apparentes et profondes) de l'évènement en intégrant tous ses aspects (organisations, FOH, comportements, documentation…) ;
- Evaluer la gestion de l'évènement (délai et qualité de déclaration, information interne groupe…) ;
- Evaluer la méthodologie de mitigation de l'évènement et de retour à un état sûr stabilisé (pertinence et adaptation des mesures de correction mises en œuvre) ;
- S'assurer de la mise en place effective des actions correctives et préventives définies, et de détecter un éventuel caractère générique de ce type d'évènement.

Dans le cadre du processus de suivi des recommandations qu'elle émet suite aux inspections, l'Inspection Générale met en place et tient à jour un système permettant d'évaluer la suite donnée par l'entité inspectée aux recommandations émises. Les inspecteurs ne participent pas à l'élaboration des mesures correctives et préventives pour préserver l'indépendance de leur contrôle donc la capacité à évaluer impartialement lesdites mesures de prévention.

3.3.4.3 L'inspection de suivi

Les inspections de suivi ont pour objectif de vérifier la réalisation effective des plans d'action définis par les entités en réponse aux recommandations émises par l'Inspection Générale. Ces inspections sont en général menées sur chaque entité parallèlement à une inspection thématique, par l'inspecteur en second. En cas de nécessité (problématique forte, impact à l'extérieur du groupe, évaluation…) une inspection de suivi spécifique peut être programmée. Elle est alors intégrée au programme des inspections thématiques.

Ces inspections sont fondamentales parce que le suivi d'un établissement sur un temps long participe à la relation de confiance nécessaire à un juste dosage entre autorité et latitude à donner au site pour qu'il mette en place des actions appropriées dans un temps réaliste.

3.3.4.4 Les évaluations

Les évaluations répondent à une demande spécifique interne à AREVA venant de l'Inspection Générale, de la Direction DSQE, de la Direction des Business Groups, des Business Units (BG/BU), des Directions Opérationnelles, ou des Etablissements, du Comité Opérations (OpsCo), ou de l'Executive Management Board (EMB). La demande d'évaluation est toujours effectuée de manière formelle.

Aujourd'hui, plusieurs évaluations pour le compte du Groupe AREVA instituant l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire en contrôle indépendant ont aussi été acceptées par l'Autorité de Sûreté Nucléaire depuis 2013 (surveillance d'un processus d'autorisation de modifications mineures d'installations, surveillance d'un plan d'amélioration de la sûreté d'un site spécifique, etc.).

Le pilote de l'inspection de type « évaluation » détermine avec le demandeur la nature et l'étendue de la mission d'évaluation. Il définit et formalise le plus précisément possible les objectifs et les modalités (sensibilité, urgence…) de l'évaluation. Il fait valider formellement ces éléments par le demandeur. Quand les objectifs et le contexte de l'évaluation sont arrêtés, la méthodologie d'évaluation qui s'apparente à la méthodologie d'inspection est du ressort exclusif de l'Inspection Générale. L'Inspection Générale déploie alors son expertise et sa méthodologie d'inspection pour établir le bilan d'une situation, identifier les risques pour l'organisation dans les domaines de la Sûreté, Sécurité, Radioprotection, Environnement, etc. et proposer le cas échéant des axes d'amélioration.

Les résultats de l'évaluation intègrent les observations, les analyses faites par les inspecteurs. Elles donnent lieu, en tant que de besoin, à des préconisations. Les préconisations ne font pas l'objet d'un suivi de la part de l'Inspection Générale sauf en cas de demande explicite de l'entité inspectée ou du demandeur. Contrairement aux inspections qui font l'objet d'un programme qualité et d'un cahier des charges spécifique, l'évaluation est adaptable.

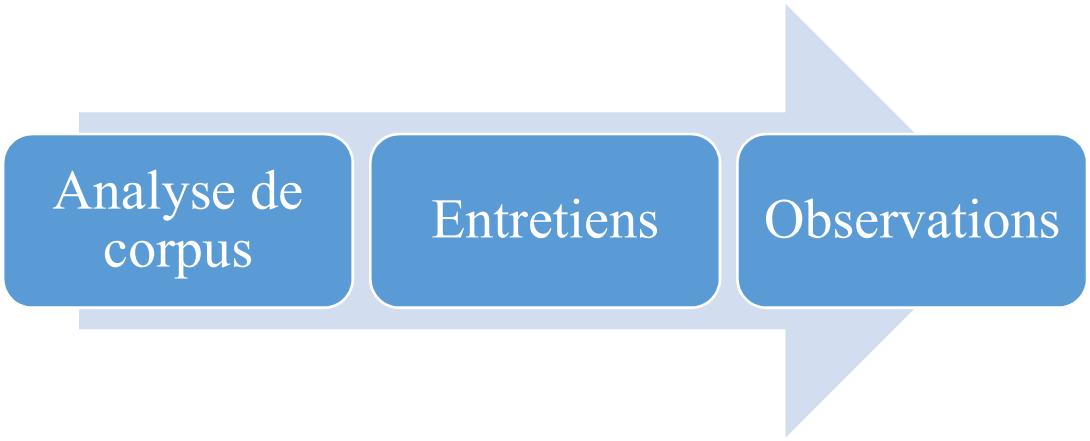
3.3.4.5 L'inspection culture de sûreté

Les inspections « culture de sûreté » ont pour objectif d'apporter aux responsables opérationnels une estimation du niveau de « culture de sûreté » de leur organisation (Etablissement, Département, Service…).

Il est à noter que ces inspections ont absorbé le projet d'inspection sur l'état de sûreté des installations ce qui montre encore que le diagnostic pour lui-même n'est pas ce qui est au cœur de la démarche d'inspection mais qu'il s'agit plutôt de favoriser les comportements sûrs. Les inspections culture de sûreté s'appuient sur une méthodologie dérivée de celles développées par l'AIEA dans les documents résultant des travaux de l'INSAG (INSAG4 et INSAG15). Le processus de préparation d'une inspection culture de sûreté dispose d'une méthodologie propre qui a aussi été adaptée par l'IG aux installations présentant des risques industriels non nucléaires (Installations Classées Pour l'Environnement ou équivalent).

Conclusion

Au cours de cette troisième partie nous avons présenté notre ancrage méthodologique et surtout la manière dont nous avons traité le risque de circularité que représente une démarche hypothético-déductive. En outre, nous avons explicité notre positionnement au sein de la direction Sûreté de DSQE et notre « parcours initiatique » pour dépasser les difficultés méthodologiques rencontrées face à des inspecteurs hauts placés dans « la hiérarchie de la crédibilité » (Becker, 1960, p.242). Par la suite nous avons présenté la construction de notre méthodologie sur le modèle de la défense en profondeur (chaque recueil servant à affiner les conclusions tirées de l'étape précédente) et les modalités de recueil et de traitement des données. Enfin, nous avons introduit le terrain soit l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire.



Rappel Figure 9 : Méthodologie de recherche

Dans un premier temps, nous avons expliqué que l'Inspection Générale était un contrôle de deuxième niveau qui porte sur les processus. Puis nous avons vu au travers de chronologies que, malgré une actualité nucléaire riche, le modèle de l'Inspection Générale était resté très stable sur 16 ans ce qui suppose que l'adaptation aux nouvelles conditions d'exploitations est principalement portée par les sites. Enfin, nous avons présenté les différents contrôles de cette entité qui éclaireront notre démonstration au Chapitre IV :

- Inspections thématiques ;
- Inspections réactives ;
- Inspections de suivi ;
- Inspection culture de sûreté ;

- Evaluations.

En effet, l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire n'est pas un simple exemple justifiant la dénomination d'« injonction de sécurité »[83] mais densifie les propriétés identifiées au Chapitre II.

[83] L'IGSN inspecte sur tous les domaines HSE pour améliorer la sûreté nucléaire de façon globale.

Chapitre IV : La preuve du concept d'injonction de sécurité comme résultat

Introduction

Cette quatrième partie vise à exposer les résultats de notre recherche sur l'injonction de sécurité dans le cadre de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire qui s'intéresse aujourd'hui à l'ensemble des domaines HSE (Santé Sûreté Sécurité Environnement) pour améliorer la sûreté globale du Groupe AREVA.

D'abord, les procédés d'écriture des recommandations et notamment leur formulation en fonction des objectifs poursuivis seront analysés afin de prouver que ce que l'Inspection Générale nomme ainsi sont en fait des injonctions de sécurité. Puis nous verrons comment l'Inspection Générale crée et entretient une relation de contrainte avec les décideurs des établissements d'AREVA, en référence à notre hypothèse 1 :

- L'injonction de sécurité est une communication contraignante offrant des marges d'autonomie à son destinataire pour permettre l'exécution de l'action.

Par la suite, nous nous pencherons sur les aspects incitatifs de ce contrôle interne via l'atteinte de la subjectivité des destinataires, en relation avec notre deuxième hypothèse :

- L'injonction de sécurité cherche à atteindre la subjectivité de son destinataire pour renforcer son efficacité.

Enfin, nous synthétiserons les apports du terrain au travail théorique mené au Chapitre II via une nouvelle carte mentale des propriétés du concept d'injonction que nous commenterons en section 4.4.

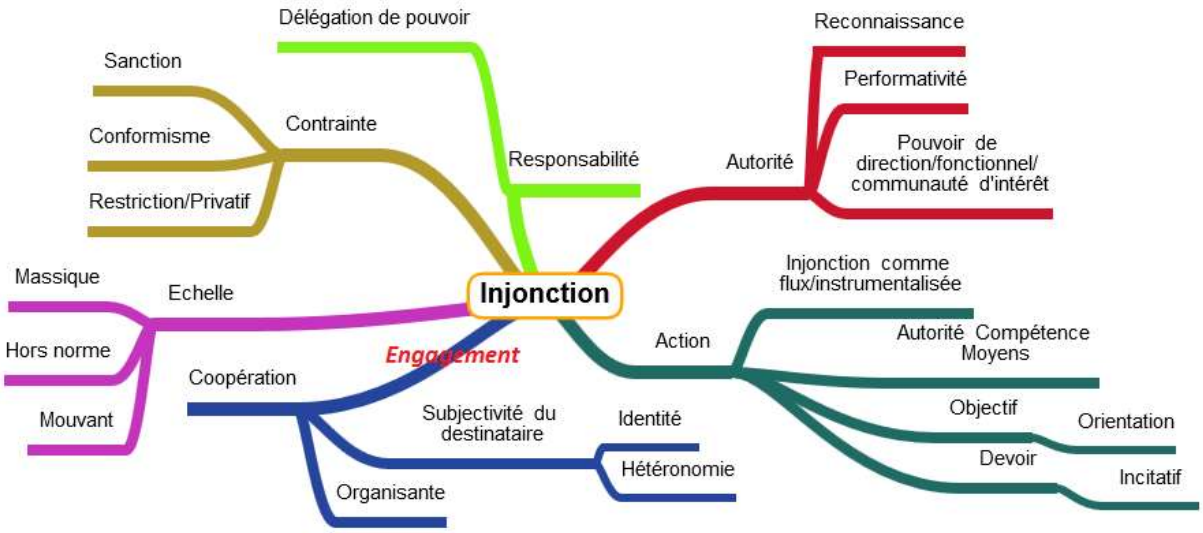


Figure 17 : Carte mentale des propriétés de l'injonction de sécurité après expérimentation

4.1 Les recommandations de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire sont des injonctions de sécurité

4.1.1 Evolutions de l'écriture des recommandations de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire

Pour montrer la pertinence du concept d'injonction de sécurité, il nous faut d'abord prouver que les recommandations des rapports de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire sont des injonctions de sécurité. Dans cette section, nous nous attacherons à montrer que l'écriture des recommandations portent les caractéristiques de l'injonction de sécurité c'est-à-dire qu'elle comporte des éléments de contrainte et d'engagement du destinataire.

Depuis la création de l'Inspection Générale il y a 16 ans, les éléments essentiels d'un rapport d'inspection ont toujours été présents :

- L'objectif de l'inspection et son fil rouge ou question d'inspection (les dispositions prises par le site au sujet de telle thématique permettent-elles aux directeurs d'établissements et chefs d'installation/de production de faire face à leurs responsabilités HSE ?). ;
- Les recommandations et les préconisations ;
- L'argumentaire factuel étayant ces recommandations/préconisations.

Dans un premier temps, l'analyse de 4 rapports sur un thème récurrent dans l'histoire de l'Inspection Générale et ayant historiquement été mené sur des établissements comparables selon le classement par risque de l'Inspection Générale (2003, 2004, 2011 et 2014), nous permet de dégager quelques tendances intéressantes concernant les recommandations de ce corps d'inspection.

Le tableau ci-dessous juxtapose donc les principaux éléments de deux rapports de 2003 et de 2004 pour comparaison et est intitulé :

Figure 18 : Evolution de l'écriture des recommandations 2003-2004

.

Année du rapport	Objectif de l'inspection	Fil directeur de l'inspection	Recommandations	Argumentaire factuel
2003 Rapport d' inspection thématique	L'intervention de prestataires extérieurs au sein des installations nucléaires est une pratique qui s'est développée pour, notamment, adapter en permanence les moyens et les compétences aux interventions par travaux qui sont nécessaires. Cette pratique, très sensible médiatiquement et socialement, fait l'objet de plusieurs dispositions réglementaires récentes pour en garantir l'exercice dans les meilleures conditions de sécurité et sûreté.	Comment le Chef d'Installation, par ses propres moyens et en s'appuyant sur les services supports - Service Achats, Service Technique, Accueil… - qui interviennent dans le cadre de la prestation d'une Entreprise Extérieure au sein de son Installation, a-t-il la garantie que cette entreprise dispose de toutes les aptitudes et met en œuvre toutes les pratiques permettant de satisfaire les exigences de sécurité / sûreté ?	Recommandation 2 L'Etablissement doit exiger le respect des obligations légales de la part des Entreprises Extérieures en matière de sous-traitance, et prendre des dispositions de contrôle renforcé pour que la démarche du Plan de Prévention apporte des garanties solides sur l'aptitude du prestataire et de ses éventuels sous-traitants à satisfaire aux exigences de sûreté identifiées pour le chantier concerné.	Le Plan de Prévention assure la gestion de l'ensemble des aspects à prendre en compte pour l'accueil des intervenants. […] Dans l'exemple de tel prestataire examiné, nous avons constaté que […] Avis DSSQ/IG : La mise en œuvre d'un Plan de Prévention est devenue une pratique systématique, et les responsables de tel établissement y veillent pour toute nouvelle tâche ou nouvel intervenant. […] Il convient de prendre garde à conserver l'esprit de la démarche qui ne doit pas être purement administrative […] L'Etablissement doit rappeler aux Entreprises Extérieures que celles-ci ont l'obligation de fournir des preuves des compétences de l'aptitude de leurs personnels.
2004 Rapport de synthèse	L'intervention de prestataires extérieurs au sein des installations nucléaires est une pratique qui s'est développée pour, notamment, adapter en permanence les moyens et les compétences aux interventions par travaux qui sont nécessaires. Cette pratique, très sensible médiatiquement et socialement, fait l'objet de plusieurs dispositions réglementaires récentes pour en garantir l'exercice dans les meilleures conditions de sécurité et sûreté.	Comment le Chef d'Installation, par ses propres moyens et en s'appuyant sur les services supports - Service Achats, Service Technique, Accueil… - qui interviennent dans le cadre de la prestation d'une Entreprise Extérieure au sein de son Installation, a-t-il la garantie que cette entreprise dispose de toutes les aptitudes et met en œuvre toutes les pratiques permettant de satisfaire les exigences de sécurité / sûreté/ sûreté ?	Recommandation 1 : Quel que soit le système actuellement en place, il doit être pleinement appliqué pour [prouver le] respect des exigences de sûreté : il faut prendre toutes les dispositions pour que la responsabilité du Chef d'Installation, et de la Direction de l'Etablissement, ne soient pas compromise par un manque de qualité et de rigueur dans les pratiques définies et les enregistrements. [Ils] doivent s'assurer que les acteurs ont compris la finalité des actes et l'importance de leur enregistrement ; ils doivent faire contrôler la qualité du renseignement des enregistrements, et, faire rectifier si nécessaire, les pratiques.	La répartition des responsabilités en matière de sûreté n'est cependant pas toujours perçue de manière claire par chacun des acteurs. Le « Chargé d'Affaires » apparaît comme l'acteur essentiel du processus d'agrément des Entreprises Extérieures [détail des missions]. L'« Acheteur » apparaît comme le second acteur du processus d'agrément des Entreprise Extérieures [détail des missions]. Ces deux acteurs ne dépendent généralement pas du Chef d'Installation et aucune procédure d'interface ne décrit le partage des responsabilités du Chef d'Installation, en matière de sûreté/sécurité, avec eux. Enseignement 1 […] Les rôles et missions du « Chargé d'Affaires », de l« Acheteur », méritent d'être décrits de manière précise et explicite quant à la gestion du processus d'agrément des entreprises extérieures, au-delà des aspects spécifiques liés à leur métier, au regard de la responsabilité de leurs actes vis à vis du Chef d'Installation.

L'esprit des rapports sur les prestataires de 2003 et 2004 est relativement proche, notamment du fait que le rapport de synthèse de 2004 s'est directement appuyé sur le rapport d'inspection de 2003 pour établir sa doctrine (soit les enseignements à partager dans le Groupe AREVA).

A cette époque, l'Inspection Générale vise déjà à répondre au fil rouge[84] de son inspection mais focalise sa question sur les responsabilités des Directeurs de site et Chefs d'Installation. Or c'est en vertu de ces responsabilités que les recommandations de l'Inspection Générale ne débutent pas par une tournure rattachable au conseil telle que « il serait pertinent de… » ou encore « l'établissement pourrait… ». En effet, dès l'origine, les recommandations commencent par « l'Etablissement doit… », ce qui constitue un marqueur fort de contrainte.

Avec le temps, il est aussi à noter que les recommandations multiplient les formulations impératives : « quel qu'en soit le cadre », « avec l'indépendance requise », etc.

L'objectif de l'inspection est justifié par des éléments de contingence (règlementation, question de société). Néanmoins, il est à remarquer qu'au fil du temps, l'Inspection Générale a de moins en moins eu recours à des justifications conjoncturelles puisque sa mission porte sur un aspect immuable en sûreté : la conception et la mise à l'épreuve des barrières de défense des sites.

De ce fait, le caractère contraignant de ses recommandations s'en trouve renforcé puisqu'il n'est pas nécessaire de le justifier par la contingence.

La question de la conformité et de son contrôle est abordée via des recommandations plutôt générales. Le fonctionnement du processus de gestion des prestataires mentionne les intitulés de poste et est abondamment développé.

A ce stade, il est possible d'imaginer que l'Inspection Générale participait un effort de systématisation et de généralisation de processus et bonnes pratiques au niveau du Groupe. Bien que la vocation de l'Inspection Générale ne concerne pas particulièrement l'identification de non-conformités[85], elle a néanmoins commencé par se focaliser sur ce travail de base pour participer à l'amélioration de la sûreté des sites en partant des fondamentaux, c'est-à-dire de la règlementation.

Au fur et à mesure de la « progression » des sites sur le sujet des prestataires du point de vue de la sûreté (mise en place de moyens, prise de conscience de l'importance du sujet pour la hiérarchie et l'opinion publique, etc.), on remarque que les recommandations de l'inspection en 2011 et 2014 prennent également de la hauteur en se centrant davantage sur les processus, comme le tableau ci-dessous le montre :

Figure 19 : Evolution de l'écriture des recommandations 2011-2014

[84] Les dispositions prises par le site au sujet de telle thématique permettent-elles aux directeurs d'établissements et chefs d'installation/de production de faire face à leurs responsabilités HSE).
[85] Si tel était le cas, l'équipe serait trop restreinte, le travail de préparation serait à diminuer et l'Inspection Générale empièterait sur les autres niveaux de contrôle.

Année du rapport	Objectif de l'inspection	Fil directeur de l'inspection	Recommandations	Argumentaire factuel
2011 Rapport d' inspection thématique	Cette inspection a pour objectif de vérifier que, dans le cadre des interventions confiées à des prestataires, les exigences sûreté, sécurité, santé et environnement sont clairement exprimées et respectées au travers : - de la sélection des prestataires, - du suivi et de la surveillance exercés pendant la réalisation du contrat, -de l'analyse du retour d'expérience tiré de la prestation.	L'organisation mise en place au niveau de l'Etablissement et les pratiques associées permettent-elles de garantir la maîtrise des exigences 3SE lors de la réalisation de prestations par des contractants ?	Recommandation 4 L'Etablissement doit garantir, au travers de sa maîtrise des processus de consignations et de permis de travaux, l'isolement des énergies et la protection des personnes, lors de la délivrance des autorisations d'intervention à des entreprises prestataires quel qu'en soit le cadre.	Pour les activités réalisées en dehors des opérations de démantèlement, les permis de travaux sont délivrés aux entreprises extérieures sans que les consignations afférentes soient réalisées au préalable. Les consignations sont réalisées par la suite, sur demande de l'entreprise. Le permis de travail n'est pas actualisé en fonction de l'évolution des consignations sur la zone de travail. A noter que pour les travaux de démantèlement, des points d'arrêt sont intégrés dans les Modes Opératoires d'intervention garantissant la réalisation des consignations avant la délivrance du permis de travail.
2014 Rapport d' inspection thématique	Les objectifs de l'inspection sont d'évaluer le niveau de maitrise des prestataires intervenant pour le compte du BG XXX dans les opérations YYY d'untel établissement. Cette inspection vise à vérifier que les dispositions mises en place relatives (1) à la sélection des prestataires et l'élaboration des exigences 3SE applicables, (2) au suivi et à la surveillance pendant la réalisation des contrats et (3) au bilan et au retour d'expérience de la prestation, permettent de satisfaire aux exigences sûreté, sécurité, santé et environnement.	« L'organisation mise en place par l'Etablissement pour les activités YYY et les pratiques associées pour la réalisation des prestations par les contractants permettent-elles de garantir la maitrise des exigences 3SE ?».	Recommandation 1 Des « Spécifications de management » doivent traiter explicitement et avec l'indépendance requise pour chacun des projets de RCD, le processus de surveillance de la MOE que doit exercer la MOA au titre de l'Arrêté INB. NB : La maîtrise d'ouvrage (MOA) est l'entité porteuse du besoin destinataire du résultat du projet. Le maître d'œuvre (MOE) est l'entité choisie par le maître d'ouvrage pour la réalisation d'un projet dans les conditions de délais, de qualité ainsi que de coûts fixés par ledit projet, le tout conformément à un contrat.	Le projet YYY a rédigé en mars 2013 une « Spécification Technique » [Réf. 4] qui stipule que « la MOA du projet confie à la MOE, pour les opérations que la MOA ou la MOE sous-traitent, la mission de surveillance des fournisseurs et des entreprises sous-traitantes attribuée à l'exploitant dans le texte de l'Arrêté Qualité du 10 aout 1984 ». Pour rappel les dispositions de l'Arrêté INB en vigueur depuis le 1er juillet 2013, fixe le cadre très strict de cette délégation de l'exploitant (et non plus l'Arrêté Qualité de 1984). Relatif au domaine 3SE, ce protocole rappelle que la MOE a en charge les missions suivantes : […]. L'Annexe 1 [Réf. 4] liste les documents généraux applicables dont un document COGEMA de janvier 1996. [Réf.5] qui doit être actualisé.

Il y a un peu plus de différences entre les rapports de 2011 et de 2014 qu'entre ceux de 2003 et 2004 ce qui est normal du fait de la temporalité et que le premier n'a pas servi de base au second (même si les inspecteurs lisent les rapports précédents sur leur thématique d'inspection). Entre 2011 et 2014, la rédaction semble avoir légèrement évolué de l'atteinte de standards (respect) à une amélioration de la performance dans les domaines HSE (satisfaction). Fondamentalement, ce changement affecte peu le reste de la rédaction puisque les domaines HSE sont fortement normés.

Cependant, en termes de sens, remplir les exigences de tiers ou améliorer sa performance dans un cadre technique et légal donné est différent en matière de positionnement vis-à-vis de l'action et de volonté. Cela fait écho au marqueur de l'engagement du destinataire de l'injonction de sécurité.

Il est d'ailleurs également possible de constater que le discours public sur la sûreté du groupe AREVA présente une évolution de construction de sens proche : d'un côté l'exploitation devait se faire conformément aux exigences et standards de sûreté, de l'autre, la rigueur dans le traitement des sujets sûreté permet une amélioration de la sûreté globale et de la performance du groupe. Ainsi, le discours de l'ancienne présidente d'AREVA dans le rapport annuel de l'Inspection Générale AREVA 2009 mentionne que :

> « Ce regard d'experts, indépendants des chaînes opérationnelles, mais en contact quotidien avec leurs activités, est une contribution indispensable à l'orientation et à l'ajustement de nos démarches de progrès pour toujours nous améliorer et viser les meilleurs standards. Exploiter nos installations et conduire nos activités nucléaires en toute sûreté, dans le respect des référentiels applicables, sont des obligations incontournables » (Lauvergeon, 2010, p.3).

Tandis que le discours du directeur général dans le rapport annuel de l'Inspection Générale AREVA 2014 précise que :

> « Ainsi face aux exigences de sûreté qui nous sont prescrites, il faut d'abord faire bien du premier coup et dans les délais sur lesquels nous nous sommes engagés. […] La maîtrise de la sûreté de nos activités au quotidien requiert à la fois des compétences, exige un partage clair des responsabilités, nécessite des installations et des équipements robustes et conformes à un référentiel qui évolue régulièrement, oblige à une vigilance de tous les instants de nos équipes et des managers. […] Notre groupe doit faire face à de nombreux enjeux. La sûreté est partie intégrante de son ADN, c'est un atout majeur pour le développement de notre industrie, pour le redressement de notre performance opérationnelle. C'est grâce à l'exigence que nous nous imposons dans le domaine de la sûreté que nous obtenons la confiance de nos clients, des Autorités, et des parties prenantes » (Knoche, 2015, p.3).

Par ailleurs, il est intéressant de remarquer qu'entre 2003-2004 et 2011-2014, la législation dans le nucléaire et plus particulièrement sur la sous-traitance et autres prestations a beaucoup évolué :

- Loi TSN (Transparence Sûreté Nucléaire) de 2006 ;

- Décret du 2 Novembre 2007 ;
- Arrêté INB (Installation Nucléaire de Base) du 7 Février 2012.

Or les recommandations de l'IGSN demeurent finalement assez stables en termes d'objectifs à atteindre, ce qui laisse penser que les adaptations à l'évolution règlementaire (codification des pratiques) sont principalement portées par les inspectés, en accord avec leurs responsabilités d'exploitant et de maîtrise d'ouvrage.

4.2.2 De l'écriture des recommandations en fonction des objectifs poursuivis et des sites

Toutes les recommandations portent un objectif qui concourt à l'amélioration de la sûreté nucléaire. Cependant, qualitativement, l'écriture des recommandations passe par des mécanismes de prise de décision prenant en compte *a minima* les deux critères suivants :

- La nature du risque ;
- La « maturité » des processus de l'établissement en matière de gestion des risques.

La comparaison des recommandations de deux rapports ayant respectivement pour thème l'incendie, un risque majeur et connu, et le retour d'expérience, un processus complexe à améliorer continuellement illustrera le premier critère. Il est à noter que ces deux rapports de 2009 ont été écrits à l'attention de sites de taille voisine et du même secteur d'activité. Quant au critère de la « maturité » de l'établissement, il sera présenté un peu plus tard via deux rapports de 2005 adressés à des établissements classés différemment du point de vue des risques par l'Inspection Générale.

Dans un premier temps, la figure suivante s'intéressera aux différences entre recommandations selon le thème inspecté.

Figure 20 : L'écriture des recommandations et le thème d'inspection

Type d'inspection thématique	Incendie	Traitement des anomalies et retour d'expérience
Recommandations	RECOMMANDATION 1 : L'Etablissement doit établir une procédure pour imposer systématiquement une analyse détaillée et complète des risques et une vérification de la conformité aux règles du code du travail en préalable à l'implantation de nouveaux équipements ou à la modification d'équipements existants. RECOMMANDATION 2 : L'Etablissement doit établir sans délai une procédure de gestion des permis de feu (y incluant les inhibitions de détecteurs incendie) selon les dispositions définies dans le guide de mise en oeuvre des permis de feu diffusé par D3SE. RECOMMANDATION 3 : L'Etablissement doit, dans la continuité du plan d'amélioration Zéro PYRO d'une Business Unit, analyser et sécuriser l'environnement des machines à risques pyrophoriques. (caniveaux, sols, chemin de câbles, charpentes, fosses…) et des équipements mobiles contenant des boues, fines ou copeaux de zircaloy (poubelles, chariots, conteneurs à boues). RECOMMANDATION 4 : L'Etablissement doit se mettre en conformité avec les exigences des arrêtés d'autorisation d'exploitation et notamment les exigences réglementaires relatives à la mise en place d'une Politique de Prévention des Accidents Majeurs (PPAM) et à l'identification des Eléments Importants Pour la Sécurité (EIPS). RECOMMANDATION 5 : L'Etablissement doit renforcer l'efficacité de ses équipes de deuxième intervention par une meilleure formalisation de son organisation, la création de supports terrain (fiches reflexes) et la réalisation d'exercices réguliers. RECOMMANDATION 6 : L'Etablissement doit mettre en place des dispositions afin d'améliorer le niveau de sécurité incendie de certaines zones : * Caves hydrauliques : renforcer rapidement les moyens locaux d'intervention (extincteurs de plus fortes capacités), * Mezzanine en zone maintenance : Déplacer ou réduire fortement le potentiel calorifique de l'entreposage situé au-dessus du local où est implantée la centrale incendie. Sécuriser l'environnement de ce local et des cheminements communs des câbles reliant la centrale aux capteurs vis-à-vis du risque incendie (moyens d'extinction…). * Contrôle des accès : définir et mettre en place un dispositif de gestion des accès lié à l'utilisation	RECOMMANDATION 1 : Sensibiliser l'ensemble des personnels et notamment les opérateurs sur les droits et les devoirs de chacun de rapporter tout constat de situation anormale. Formaliser et préciser clairement le rôle et les attributions de l'ensemble des acteurs de la chaîne détection et traitement des écarts et anomalies dans les notes d'organisation et consignes. RECOMMANDATION 2 : Le management présente une forte sensibilité aux domaines « Seveso » (HF et ammoniac), mais, en raison de l'organisation de la chaîne de remontée d'information, les signaux faibles et les presqu'événements, ne sont ni tracés ni traités. Cette organisation transitoire, liée à une volonté de faire entrer dans les pratiques l'utilisation de l'application « Constats » et de la « fiche de déclaration d'événement (FDE) » doit être considérée comme une étape dans une démarche de progrès. A court terme, tous les éléments qui aujourd'hui sont seulement portés à la connaissance des responsables géographiques de secteur doivent être tracés, intégrés et traités dans la base de données « Constats ». Un plan d'action et un calendrier conduisant à la prise en compte et l'intégration des signaux faibles dans la base de données est à produire. RECOMMANDATION 3 : Tracer, à toutes les étapes du processus, depuis la détection jusqu'à la clôture du traitement de l'anomalie, les actions menées et les mesures prises. Pour chaque anomalie détectée, il doit être possible de présenter les analyses, les corrections apportées, le plan d'actions qui s'y rapporte, ainsi que les preuves tangibles de la réalisation des actions décidées. Formaliser cette exigence de traçabilité dans la documentation relative au traitement des écarts/constats et à la déclaration d'événements.

Dans le cas d'un risque relativement maîtrisable sur le plan technique, les recommandations de l'inspecteur sont davantage directives et précises sur les critères d'acceptabilité des réponses de l'établissement. Typiquement dans le cas d'une inspection incendie, la maîtrise de ce risque comprend, dans la doctrine interne au Groupe AREVA, la gestion des permis de feu.

Un établissement doit donc non seulement prévoir des processus de gestion de ce risque adaptés mais ces mêmes processus doivent également répondre aux normes exogènes qui portent sur des moyens. Cependant, dans ce cas, s'il s'avérait que les précisions sur les moyens apportés par les normes exogènes étaient à l'origine d'un événement, la responsabilité des prescripteurs pourraient potentiellement être engagée en sus de celle de l'exploitant.

Le travail d'écriture de la recommandation et l'explicitation du périmètre de l'inspection depuis 2010 montre bien que l'inspecteur évite de prendre plus de responsabilité que ne le lui impose son devoir d'alerte. La recommandation est donc dosée dans sa contrainte en fonction des éléments circonstanciels qui l'entoure et est construite de manière à ce que la responsabilité des actions à mener soit portée par le site.

En matière de retour d'expérience (REX), la question est plus simple. En effet, s'il s'agit de rendre un avis sur un processus ou une organisation, les recommandations sont plus ouvertes et presque uniquement orientées sur les objectifs que doit poursuivre un processus de traitement du thème d'inspection efficace. Le REX est moins normé sur les moyens que le risque incendie. L'inspecteur regarde presque uniquement la cohérence et la rigueur du processus, en théorie et sur le terrain.

L'écriture de ce type de recommandation correspond donc plus à l'« esprit » de ce contrôle de deuxième niveau qui vise à s'assurer que les moyens mis en œuvre pour la prévention des risques sont adaptés aux enjeux.

Concernant à présent la question de la « maturité » de la gestion des risques du site inspecté, il ne s'agit pas vraiment d'un jugement de valeur de l'inspection. En prenant la question d'inspection, l'inspecteur doit être capable de se dire si les moyens mis en place par le site pour prendre en compte l'enjeu HSE visé par l'inspection pour garantir la sûreté sont bien présents et opérants ou non.

Si ces moyens sont peu opérants, présentent des lacunes majeures ou sont absents, l'inspection permet de proposer au site un processus balisé de prise en charge du risque via l'Annexe 1 de la Note Technique du thème qui correspond peu ou prou au plan d'inspection. Si des moyens effectifs sont en place, l'inspecteur va plutôt mobiliser ses compétences et son expérience pour proposer des pistes d'amélioration via ses recommandations.

Dans un second temps, la figure suivante s'intéressera aux différences entre recommandations selon la maîtrise du risque par le site inspecté.

Figure 21 : L'écriture des recommandations et la maîtrise des risques de l'établissement

Maturité de la gestion du risque inspecté	Gestion du risque insuffisante du fait d'incomplétude dans les processus	Maîtrise du risque satisfaisante
Recommandations	RECOMMANDATION 1 : L'Etablissement doit clairement identifier dans son référentiel de sûreté les domaines d'activité maximum admissibles tant pour l'exploitation de ses installations vis à vis des équipements à traiter que pour la détention des sources scellées et non scellées telles que définies dans le régime général des autorisations et déclarations du décret 2002-460 du 4 avril 2002. RECOMMANDATION 2 : L'Etablissement doit mettre en place un suivi d'activité spécifique pour l'atelier et pour les bâtiments d'entreposage afin de garantir le respect du domaine normal de fonctionnement défini dans le rapport de sûreté. RECOMMANDATION 3 : Tout écart d'activité constaté par l'exploitant de tel établissement entre l'activité déclarée sur le bordereau d'expédition et les contrôles à réception sur le matériel doit être systématiquement déclaré à l'expéditeur pour ses bilans d'activité et la mise en place des actions correctives nécessaires pour en éviter le renouvellement. RECOMMANDATION 4 : Lors de la réalisation de prestations faisant appel à des entreprises extérieures, l'exploitant doit mettre en place des dispositions visant, d'une part à assurer le respect des exigences définies dans l'organisation et l'exécution du travail (incluant la vérification de la compétence du personnel) par l'ensemble des prestataires, et d'autre part à garantir la coordination générale des mesures de prévention (maîtrise de la co-activité).	RECOMMANDATION 1 : L'établissement tel doit mettre en œuvre des dispositions pour garantir l'exhaustivité des contrôles réglementaires des appareils de manutention – levage effectués par les organismes de contrôles. RECOMMANDATION 2 : L'établissement X doit mettre en œuvre des dispositions pour consolider la formation par compagnonnage afin que les modes opératoires y soient étudiés. RECOMMANDATION 3 : Dans le cadre des autorisations données aux opérateurs d'une société Y pour conduire ses chariots automoteurs à conducteur porté, l'établissement X doit formaliser les contenus des formations et des examens pratiques, et remettre formellement aux conducteurs les instructions à respecter sur le site.

Ainsi, dans le rapport de 2005 où un établissement présente des incomplétudes dans sa gestion d'un risque, l'inspecteur fait souvent référence à un régime général d'autorisations et de déclarations dans sa recommandation ou encore aux dispositions du rapport de sûreté de ce même site.

Les recommandations visent à ce que l'établissement inscrive ses processus dans un schéma préalablement balisé. La recommandation cherche à créer de la conformité au sens normatif du terme, au-delà de la règlementation.

Par contraste, dans le rapport de 2005 où l'établissement prévoit des dispositions a priori satisfaisantes concernant la thématique inspectée, l'inspecteur rédige plutôt des recommandations qui visent à consolider ces mêmes dispositions, dans l'optique de la défense en profondeur où les lignes de défense sont multiples (opérateurs formés et aguerris, vérifications multiples, etc.).

En ce sens, la recommandation incite l'établissement à multiplier les démarches appropriées pour améliorer la sûreté globale.

4.2.3 Evolution de l'écriture des rapports de l'Inspection Générale depuis SOCATRI

Au-delà des variations d'écriture sur 16 ans, l'histoire de l'Inspection Générale depuis SOCATRI a conduit à une procéduralisation des rapports d'inspection et des relations aux autres acteurs internes.

L'histoire du groupe AREVA est marquée par le déversement accidentel par la SOCATRI de 75kg de matière uranifère dans le cours d'eau de La Gaffière en 2008. Dans un contexte d'évolution de la règlementation sur la transparence et la sûreté nucléaire (loi TSN de 2006) et quelques années après AZF (2001), cet événement qui a été jugé sans impact avéré sur l'environnement[86] a modifié la perception interne à l'entreprise de la relation avec les parties prenantes. En effet, le groupe a été jugé par un tribunal du fait que l'alerte n'avait pas été donnée aux autorités suffisamment vite par rapport à ce que la législation prévoyait.

Au niveau de l'Inspection Générale[87], on remarque depuis :

- Une formalisation des périmètres d'inspection pour protéger la responsabilité des inspecteurs ;
- L'adresse des rapports d'inspection aux Business Units qui sont responsables du Profit & Loss c'est-à-dire du budget (ils deviennent destinataires des rapports comme les directeurs d'établissement) ;
- L'apparition d'une formule générique sur la page de garde des rapports :

« *Le rapport présente les recommandations émises par les inspecteurs à l'issue de l'inspection. Il appartient au Directeur de l'entité et au Directeur de l'organisation en charge de l'entité, en tant que délégataires Sûreté / Sécurité, de faire engager les actions nécessaires à leur prise en compte et d'informer l'Inspection Générale, sous deux mois, des dispositions retenues pour y répondre en précisant, pour chacune, l'échéance de réalisation* ».

Ces faits sont particulièrement intéressants pour illustrer que les recommandations sont bien des injonctions de sécurité. Non seulement les recommandations de l'Inspection Générale sont plus directives que ne le seraient des conseils mais la tendance à la procéduralisation depuis 2008 montre que l'Inspection Générale cherche à se protéger en termes de responsabilités, ce que n'aurait pas un conseilleur classique puisque son destinataire est libre de prendre en compte ou non son avis.

Le fait que la recommandation de l'Inspection Générale porte une contrainte pour les sites qui pourrait se retourner contre elle en matière de responsabilité montre bien que la recommandation se positionne dans le champ de l'injonction de sécurité.

[86] Donc sans commune mesure avec AZF en termes de conséquences et d'impact par rapport à la relation de contrôle.
[87] Peu de temps avant l'événement de SOCATRI, l'Inspection Générale avait d'ailleurs réalisé une inspection réactive sur ce site sur une thématique différente

Cela est d'autant plus avéré que l'un des objectifs de l'Inspection Générale est de créer de l'engagement pour la sûreté par la création de contraintes et paris parallèles au sens du sociologue Becker.

Derrière la question de l'engagement, Becker spécifie qu'il y a un postulat comportemental clair : la cohérence d'action. Or, il est possible d'obtenir cet engagement grâce à des paris extérieurs à l'action mais qui vont contraindre le déroulé de l'action observé. Par rapport à notre cadre théorique, nous pouvons imaginer que ces paris subsidiaires se font au niveau des visions du monde des individus (Spurk, 2006).

> « Supposez que vous êtes en train de marchander pour l'achat d'une maison ; vous en offrez seize mille dollars, tandis que le vendeur insiste pour la vendre vingt mille. Supposez maintenant que vous proposez à votre adversaire une preuve certifiée que vous avez parié cinq mille dollars avec une tierce personne que vous ne payeriez pas la maison plus de seize mille dollars. Votre adversaire doit alors s'avouer vaincu, car vous perdriez de l'argent en surenchérissant : vous vous êtes engagé à ne pas payer plus que vous ne l'aviez originairement proposé.
>
> L'engagement a été réalisé en faisant un pari subsidiaire (side bet). L'individu engagé agit de manière à impliquer directement dans son action certains de ses autres intérêts, au départ étrangers à l'action dans laquelle il s'engage. Par ses propres actions antérieures au marchandage final, il a mis en jeu une chose à laquelle il tient, et qui n'a au départ aucun rapport avec son enchaînement présent d'actions, en étant cohérent dans son comportement présent. Les conséquences de l'incohérence seraient tellement coûteuses, que l'incohérence dans l'attitude de marchandage n'est plus une alternative praticable » (Becker, 1960, p.35 – traduction de Camille Debras et Anton Perdoncin).

L'engagement peut être appréhendé via d'autres contraintes externes à une situation dans laquelle se situe un individu et qui le conduisent à adopter un comportement en cohérence avec ces contraintes extérieures. Mais cela peut également amener l'acteur à se désavantager au premier abord si l'on ne considère que la situation dans laquelle l'individu est engagé (satisfaire sa hiérarchie, tenir ses objectifs, etc.), notamment dans le cas où les paris ne proviennent pas directement de l'individu. Exemple : traits culturels, règlementation, etc.

> « Un individu découvre parfois que ses actions futures sont contraintes par les paris subsidiaires qu'il a pu faire, en raison de l'existence d'attentes culturelles généralisées prévoyant des sanctions contre ceux qui les transgressent. Une telle attente culturelle est à l'œuvre dans le domaine du travail. Les gens considèrent qu'un homme ne devrait pas changer de travail trop souvent et qu'agir ainsi serait être fantasque et indigne de confiance. Deux mois après qu'il a commencé un emploi, on offre à un homme un autre emploi ; il considère cet emploi comme bien supérieur, mais d'un autre côté, il estime avoir mis en jeu sa réputation d'homme de confiance sur le fait de ne pas quitter l'entreprise avant au moins un an ; il déclinera donc, à regret, la proposition. Sa décision quant au nouvel emploi est contrainte par le fait qu'il ait changé d'emploi deux mois auparavant, ainsi que par sa connaissance du fait que, quel que soit l'attrait du nouvel emploi, il sera sévèrement sanctionné par une réputation d'homme fantasque et instable s'il l'accepte. L'existence d'attentes culturelles généralisées concernant l'attitude d'un homme adulte et responsable s'est associée à sa décision récente de faire de sa réputation personnelle, en théorie étrangère à sa décision à propos du nouvel emploi, l'enjeu de cette décision même.

> [Enfin, il] arrive souvent qu'un individu découvre que des paris subsidiaires ont été faits à sa place, par la mise en œuvre d'arrangements administratifs impersonnels » (Becker, 1960, p.36– traduction de Camille Debras et Anton Perdoncin).

Typiquement, l'existence d'une culture d'entreprise qui condamne des comportements nuisant à la sûreté peut tout à fait conduire un manager dont le travail principal est d'améliorer la performance financière ou de produire à assumer pleinement ses responsabilités en matière de sûreté dès lors que le Top Management a véritablement fait de la sûreté la pierre angulaire de sa stratégie.

En pratique, la rédaction de recommandations autoporteuses directement saisissables par les plus hauts niveaux hiérarchiques via le courrier de l'Inspecteur Général accompagnant le rapport d'inspection montre bien la volonté de l'Inspection Générale d'impliquer l'ensemble des acteurs de la sûreté, y compris en adaptant ses processus aux conditions de travail de ces niveaux hiérarchique (temps restreint, niveau de technicité variable, etc.).

Par exemple, une recommandation de 2007 était plus générale et était explicitée dans le rapport d'inspection. Dans le cas présent, c'est dans le corps du rapport que l'on apprend le fonctionnement du système de retour d'expérience en vigueur, or ces informations sont nécessaires pour juger de l'ampleur du travail d'analyse nécessaire pour alimenter le retour d'expérience de manière effective et efficace.

« *RECOMMANDATION 1 : En complément des actions correctives immédiates réalisées, le traitement des écarts doit systématiquement faire l'objet d'une analyse sur la nécessité ou le bienfondé de la mise en place d'actions préventives complémentaires et ce, afin d'alimenter le retour d'expérience de manière effective et efficace. Le suivi et la traçabilité de réalisation des actions décidées doivent être assurés* ».

Tandis qu'une recommandation de 2016, plus particulière, a moins besoin de contexte pour être comprise, même si elle sera aussi développée dans le rapport d'inspection. En effet, on comprend directement où le site manque de visibilité.

« *Recommandation N° 1 Maîtrise des flux de déchets*

Afin d'améliorer la traçabilité des déchets, l'Etablissement doit mettre en place des dispositions qui permettent, sur les ateliers :

- de savoir à quel stade du processus de fabrication se situe chaque déchet,

- d'identifier clairement les zones d'entreposages de chaque type de déchet, à chaque étape de sa production.

De plus l'Etablissement doit veiller à ce que les marquages relatifs aux utilisations précédentes des emballages soient ôtés si c'est possible ou totalement effacés dans le cas contraire ».

L'écriture de la recommandation montre qu'elle a les caractéristiques de l'injonction de sécurité puisqu'elle crée de la contrainte et cherche à créer de l'engagement auprès de ses destinataires pour améliorer la sûreté. C'est pourquoi des résultats similaires sont aussi observables au niveau organisationnel de l'Inspection Générale.

L'usage d'injonctions de sécurité par l'Inspection Générale renforce le caractère contraignant de l'ensemble de ce dispositif de contrôle (4.2.) mais contribue aussi à l'amélioration continue de la sûreté nucléaire par le développement d'aspects incitatifs dans ce même dispositif (4.3.).

4.2 L'injonctions de sécurité renforce l'aspect contraignant du dispositif d'inspection

4.2.1 Panorama des outils de communication de l'Inspection Général : un renforcement des injonctions de sécurité depuis 2013

En tant qu'entité de contrôle, l'Inspection Générale maintient un dialogue direct avec les exploitants et plus généralement avec les interlocuteurs portant des responsabilités de sûreté. Cependant, en fonction des messages qu'elle souhaite faire passer aux décideurs, de la temporalité d'action qu'elle vise, etc., l'Inspection Générale a renforcé voire développé d'autres outils pour porter sa parole. Concrètement, l'Inspection Générale dispose aujourd'hui de plusieurs outils pour se faire entendre des établissements inspectés mais aussi de la ligne de management parisienne :

- Via les rapports d'inspection et les courriers :
    - Par des recommandations issues de rapports de l'Inspection Générale ;
    - Par des préconisations qui sont des orientations données suite à une demande d'évaluation d'un dossier particulier par la hiérarchie du site, la hiérarchie parisienne ou encore la Direction Générale. Ce levier est recensé depuis au moins 2004 mais son usage semble s'être accentué avec le développement récent des évaluations (2012/3 à aujourd'hui) ;
    - Par des remarques qui soulèvent des points d'amélioration, des pistes à creuser en anticipation des prochaines inspections. Il arrive que les remarques alimentent les prochaines recommandations des inspecteurs.

- Via le bilan annuel des inspections :
    - Le bilan des inspections de l'année présenté en OPSCO (comité de pilotage de la gouvernance du Groupe AREVA) de l'inspecteur général est suivi d'une lettre de recommandations adressée aux établissements du groupe sur des problématiques récurrentes dans le Groupe que chaque établissement doit vérifier. Il est attendu une réponse de l'établissement dans des délais similaires à ceux d'un rapport classique.
    - Ce type de courrier existe officiellement depuis 2013 mais il s'agit plutôt d'une transformation des rapports de synthèse de l'Inspection Générale qui ont été abandonnés (insuffisamment contraignants et pas assez personnels aux sites).
    - Le bilan annuel des inspections figure dans le rapport public sur l'état de sûreté du Groupe AREVA. De ce fait, les problématiques identifiées par l'Inspection Générale gagnent en visibilité par rapport aux recommandations des rapports d'inspection puisque la diffusion de ces derniers est restreinte.

- La lettre de Demande d'Action Immédiate :
    - Ce levier a été imaginé entre 2013 et 2014 et se veut une requête urgente au site pour rétablir une situation.

- Les réunions entre dirigeants et le « off ».

Parmi les outils de l'Inspection Générale, il est possible de constater que, depuis 2013, cette entité s'est inventée de nouvelles formes d'injonctions que nous allons détailler ci-dessous.

Si les outils formels de l'Inspection Générale se sont étoffés, il est important de savoir que leurs objectifs étaient déjà menés à bien via des voies différentes, formelles ou non. Autrement dit, même s'il y a eu des évolutions de formes depuis la reconsidération des relations aux parties prenantes depuis le jugement de SOCATRI, le système est relativement stable depuis ses débuts.

La démarche de formalisation de l'Inspection Générale a conduit à mettre en lumière des éléments nécessitant une action sans délai du site. Autrefois, ces questions étaient mentionnées oralement et rappelées dans les recommandations de rapports thématiques ou réactifs.

Exemple d'inspection thématique de 2005 :

« *L'Etablissement doit établir sans délai une procédure de gestion des permis de feu (y incluant les inhibitions de détecteurs incendie) selon les dispositions définies dans le guide de mise en oeuvre des permis de feu diffusé par D3SE* [aujourd'hui DSQE] ».

Exemple d'inspection réactive de 2008 :

« *L'Etablissement doit identifier les anomalies de conception d'installation - ligne d'évent commune, point de mesure inadaptées – impactant le risque criticité sur l'ensemble de l'établissement. Les actions correctives doivent être menées sans délai et les analyses de sûreté criticité correspondantes doivent être mises à jour* ».

Depuis, la lettre de Demande d'Action Immédiate a été imaginée entre 2013 et 2014 et se veut une requête urgente au site pour rétablir une situation. Il ne s'agit pas forcément d'un problème difficile à résoudre ou qui nécessite beaucoup de temps mais d'une situation qui ne doit pas rester en l'état, par exemple pour des raisons de sécurité liées à un risque électrique (observation d'inspection) et est toujours présentée avec la formule « établir/mener sans délai ».

Cette injonction fonctionne presque comme un ordre et a pour objectif de réduire le temps de latence entre le signalement d'un écart et son traitement effectif. En cas de refus d'obtempérer la hiérarchie sera sollicitée par l'Inspecteur Général mais jusqu'ici, ces situations ont toujours été réglées en quelques heures (observation durant une inspection : le problème qui entraînait une DAI a été résolu en moins de 36 heures).

La palette des injonctions de l'Inspection Générale s'est aussi élargie à un nouveau type d'injonction large pour remplacer les rapports de synthèse du début des années 2000 jugés trop longs et peu lu par les entités.

Bien qu'intéressants et assez complets selon les inspecteurs, les rapports de synthèse, permettant de dégager des enseignements et des recommandations valables pour une proportion importante d'établissements, étaient peu lus ; comme le suggèrent des références et des rappels à ces rapports dans d'autres rapports d'inspection (début des années 2000) et l'expliquent les inspecteurs en entretien.

« *En ce qui concerne le partage d'expérience, j'avais l'impression que lorsque l'on posait une problématique et que l'on expliquait effectivement que le site inspecté n'était pas le seul à avoir des difficultés parce que l'on avait fait le même constat sur tel autre site, le directeur et le personnel HSE nous demandaient presque toujours comment l'autre site s'y était pris pour traiter le sujet.*

Même si on l'avait écrit dans le rapport de synthèse, nos interlocuteurs ne l'avaient pas lu en général parce qu'il n'était pas arrivé au bon endroit, parce qu'il n'était pas visible ou parce qu'il était sur la pile mais que personne n'avait pas eu le temps de le lire.

Pour moi à l'époque [2008-2012] les rapports de synthèse[88] *avaient beaucoup de sens mais je n'avais pas la solution pour rendre attractif ce travail de fond qui est hyper intéressant pour les exploitants* » (Inspecteur A).

De facto, les établissements n'étaient pas vraiment preneurs de rapports à portée technique générale donc qui ne leur étaient pas directement adressés et impliquant une autoévaluation de leur situation en interne « supplémentaire » lorsqu'elle ne leur était pas directement adressée.

A l'occasion du bilan annuel des inspections qui figure dans le Rapport Annuel de l'Inspection Générale à destination du grand public, un ensemble de constats et d'enseignements peuvent donner lieu à une lettre de recommandations de l'Inspecteur Général.

Ce type de courrier existe officiellement depuis 2013. La démarche n'est plus aussi incitative que pour les rapports de synthèse puisque tout le poids de l'Inspecteur Général comme autorité est mis dans la balance pour que les sites concernés répondent. Concrètement, l'Inspecteur Général adresse un courrier avec des recommandations à tous les sites potentiellement concernés par une question comme la sécurisation de leurs machines-outils.

[88] Pour rappel : La solution trouvée à l'heure actuelle est le courrier de l'Inspecteur Général adressé aux sites potentiellement concernés par une non-conformité évoqué plus haut. Néanmoins, ces courriers semblent difficilement adaptables en l'état aux problématiques de fond plus processuelles autrefois traitées par ces rapports de synthèse, c'est pourquoi ils sont complétés par la lettre du REX.

Dans cette démarche, bien que l'Inspection Générale ne soit pas allée voir la situation de chaque établissement, les sites destinataires de ce courrier doivent répondre à ces recommandations à la manière d'un rapport d'inspection classique.

Les établissements bénéficient du même délai de réponse que pour un rapport classique pour analyser leur situation particulière à la lumière de ces injonctions et répondre à l'Inspection Générale en mettant en œuvre un plan d'action si nécessaire. Les mêmes relances sont d'ailleurs prévues en cas de retard des sites. En effet, les recommandations doivent être claires, précises, pragmatiques et saisissables, même sans contexte. L'objectif de ces recommandations est qu'elles soient « soldables » via une méthodologie propre au terrain, dans le respect des périmètres de responsabilités définis ; conformément aux répartitions de responsabilité dans le Groupe AREVA.

4.2.2 Gérer les réticences : créer de la pression administrative

Du fait de l'importance de la sûreté pour l'industrie nucléaire tant au niveau technique que politique, le design du processus de l'Inspection Générale prévoit de contrer des attitudes négatives de la part des sites inspectés qui nuiraient à ses mises à l'épreuve de leur défense en profondeur. Concrètement, les grands types de réticence anticipés sont :

- Le manque d'ouverture au dialogue ;
- Les omissions, les inexactitudes, l'information difficilement appréhendable ;
- La procrastination dans les préparations et réponses aux recommandations.

Etant donné que l'Inspection Générale est un contrôle interne avec moins de pouvoir que l'Autorité de Sûreté Nucléaire, la phase de préparation et de suivi de l'inspection sont également capitales dans le maintien d'un contrôle de 2^{e} niveau efficace.

Type de réticence	Temps de l'inspection	Remèdes de l'inspecteur (pilote)
Manque d'ouverture au dialogue	Pendant la phase de préparation	• Appui sur la documentation de l'Inspection Générale dont la **Note Technique**, de DSQE (exemple : les règles générales d'exploitation qui décrivent en détail le fonctionnement des installations) et publique ; • Rapport du comportement des interlocuteurs à l'inspecteur général.
	Pendant l'inspection	• Appui sur le plan d'inspection prévu ; • Soutien du pilote qui peut remonter des éléments de ses prises de note ; • Rapport du comportement à l'inspecteur général.
	Suite à l'inspection	• **Processus de suivi** élaboré via le secrétariat, l'inspecteur coordonnateur en sus du suivi du pilote ; • **Processus de relance** calibré et avec plusieurs niveaux d'interventions d'autorités.
Omissions/inexactitudes/information difficilement appréhendable	Pendant la phase de préparation	• L'inspecteur **reporte systématiquement les dates de réception de documents ainsi que leurs références** ce qui peut lui servir de preuve lorsqu' 'on le « noie » de documentation en envoyant du « volume » au dernier moment.
	Pendant l'inspection	• La connaissance des processus spécifiques du site via la **phase de préparation** d'inspection ainsi que la compétence, l'expérience professionnelle et l'esprit critique du pilote aident à prévenir ces situations.
	Suite à l'inspection	• Les **inspections de suivi** de l'inspecteur en second permettent de constater sur place les avancées présentées par le site à l'Inspection Générale pour solder les recommandations.
Procrastination	Pendant la phase de préparation	• L'inspecteur **reporte systématiquement les dates de réception de documents ainsi que leurs références** ce qui peut lui servir de preuve lorsqu' 'on le « noie » de documentation en envoyant du volume au dernier moment.
	Pendant l'inspection	• Validation du planning de l'inspection avec les responsables de l'établissement dès la **réunion d'introduction sur site**.
	Suite à l'inspection	• **Processus de relance calibré** et avec plusieurs niveaux d'interventions d'autorités.

Figure 22 : Fixer de la contrainte administrative pour orienter l'action

Le design des processus internes de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire a pour but d'assurer une liaison avec les sites et de poser les conditions de ce contact communicationnel. Comme nous l'avons vu, l'injonction est une communication contraignante, ce qui nécessite qu'un contrôle extérieur aux délégations de responsabilités et non obligatoire du fait du droit fasse en sorte de s'imposer comme un interlocuteur ayant une autorité.

Concrètement, conduire les sites à éviter le repli sur soi ou les comportements insuffisamment coopératifs se fait de plusieurs manières en fonction des temps de l'inspection (avant, pendant et après l'inspection). Par exemple, le manque d'ouverture au dialogue d'un site préalablement à l'inspection peut être résolu par une argumentation de l'intérêt technique de ladite inspection construite autour de la Note Technique. En outre, la procrastination dans le déroulé de l'inspection est limitée du fait du planning d'inspection instauré et validé avec les responsables de site dès la première heure de réunion (instauration d'éléments administratifs qui créent des paris subsidiaires).

En ce qui concerne par contre les réserves émises par un site du fait de sa charge de travail, il est à noter que le planning d'inspection est adapté dès la phase du programme annuel et ajusté toute l'année par un inspecteur en charge de la coordination de l'équipe.

La phase de préparation amont des inspecteurs permettant déjà de réduire le temps de mobilisation des équipes locales, la durée des inspections n'est pas vraiment rapportée comme un problème insurmontable. Le temps de recherche documentaire que passent les sites est parfois reproché à l'inspecteur, cependant, il permet également au site de savoir ce qui sera consulté ce qui favorise également la préparation locale.

Cependant, les mesures rapportées dans le tableau précédent ne font que fixer les conditions de l'échange. Elles ne suffisent pas à qualifier la relation inspecteur/établissement. Enfin, ces mesures sont certes une condition nécessaire mais pas suffisante pour inciter à l'amélioration de la sûreté puisqu'elles ne créent pas spécifiquement une volonté de progrès.

4.2.3 Mettre en place une autorité

Instituer une entité groupe pour faire du contrôle ne suffit pas à garantir une légitimité à cette entité auprès des entités inspectées. L'Inspection Générale s'est donc créee une autorité par rapport au reste de l'organisation grâce à sa maîtrise de la diffusion de l'information et sa crédibilité technique.

La rédaction du rapport d'inspection par le pilote se fait en plusieurs temps. Pour toutes les inspections thématiques, le pilote rédige :

- « Un paragraphe exprimant uniquement les faits et les observations. La rédaction doit rester totalement factuelle et ne pas exprimer d'opinion ni comporter d'analyse ;
- Un paragraphe ″Avis DSQE/IG″ exprimant le caractère satisfaisant ou positif de certaines observations, les écarts par rapport aux référentiels et les conséquences réelles et/ou potentielles, les déficiences, le caractère dangereux… Cet avis peut conduire ou participer (si plusieurs avis défavorables portent sur le même sujet) à émettre une recommandation. Un avis est obligatoirement étayé par des faits exprimés dans le paragraphe précédent » (Programme Qualité de l'Inspection Générale PO ARV 3SE INS 14-004, 2014, p.30).

De ces éléments sont tirés le texte des recommandations que l'inspecteur adresse au site. Ces recommandations constituent des injonctions dont le nom est adouci puisque le site doit répondre à ces recommandations et agir ou non en conséquence par lettre motivée, sous forme de courrier de suivi (« Follow-Up Forms »).

La recommandation doit exprimer un objectif réaliste à atteindre par une méthode qui reste de la responsabilité de l'entité même si la façon de la rédiger peut orienter vers une solution. Dans cette optique, le nombre de recommandations est, en pratique, de l'ordre de cinq recommandations pour traiter prioritairement les points d'attention les plus préoccupants.

L'objectif de l'inspecteur n'est donc pas de lister toutes les non-conformités ou tous les points d'amélioration existants mais d'identifier les points les plus préoccupants pour que le site les traite en priorité, le tout de manière continue. Ainsi la sûreté effective du site est améliorée au fil de chantiers « raisonnables » pour les équipes sur le terrain (en matière de coût, de jour-homme, etc.), donc qui ont plus de chances d'aboutir. Bien entendu, le corps du rapport d'inspection peut tout de même comporter des remarques complémentaires sur des dysfonctionnements observés ou autres. En fonction de la situation, certaines recommandations prochaines pourront découler de ces remarques, dans une optique d'amélioration continue de la sûreté.

Enfin, la conclusion comprend une appréciation générale sur la prise en compte de la thématique au sein de l'entité, les éléments positifs significatifs et/ou les tendances positives, les principaux éléments ayant conduit aux différentes recommandations, les éléments de contexte si nécessaire, les niveaux de risque et d'urgence pour l'entité, le cas échéant le rappel d'une demande d'action immédiate et le traitement qui en a résulté.

Lorsque la conclusion est rédigée, le pilote compose la lettre de synthèse. La lettre de synthèse présente de manière condensée l'avis général de l'Inspection Générale (positif ou négatif) éventuellement complété par les aspects politiques associés, ainsi que les principales conclusions pouvant avoir un impact significatif au niveau Groupe, filière et/ou entité. Cet avis est complété par les recommandations émises et, le cas échéant, le rappel d'une demande d'action immédiate et le traitement qui en a résulté (Programme Qualité de l'Inspection Générale PO ARV 3SE INS 14-004, 2014, p.30).

Par conséquent, un rapport d'inspection se compose aujourd'hui d'environ 15 pages et s'adresse à différents publics en fonction de ses sections. Les destinataires des rapports d'inspection et surtout des recommandations de l'inspection sont les directeurs d'établissements et les directeurs de filière. En effet, les premiers portent la responsabilité d'exploitant et d'employeur tandis que les seconds sont responsables des budgets (Profit & Loss). Du fait que la Direction Générale mandate l'Inspection Générale, elle est informée de ses activités via la lettre de synthèse, tout comme d'autres directeurs-rices en lien avec les domaines QHSE (Qualité, Santé, Sécurité/Sûreté, Environnement). Enfin, le détail technique et les recommandations sont envoyés aux équipes QHSE de l'établissement inspecté parce qu'elles participent à améliorer la sûreté effective du site en participant à la définition et à la déclinaison des plans d'action tirés des recommandations.

Document IG	Public	Objectif
Lettre de synthèse	- La direction générale et l'Executive Management Board (EMB) ; - Les directions fonctionnelles concernées par les enjeux QHSE ; - Les directeurs des filières[89].	Informe au plus haut niveau de l'organisation (qui dispose du pouvoir de sanction et du levier de l'ordre pour contraindre tout acteur du Groupe AREVA).
Conclusion et recommandations	- Les directeurs des filières ; - Les directeurs d'entités inspectées.	« La conclusion du rapport d'inspection donne aux décideurs et responsables opérationnels de l'entité inspectée les éléments d'appréciation des niveaux de risque et de nécessité leur permettant de développer une réponse adaptée aux recommandations » (PO ARV 3SE INS 14-004).
Recommandations + Paragraphes factuel et « Avis DSQE/IG »	- Les Directeurs QHSE ; - Les responsables opérationnels des entités inspectées.	Le chapitre ″Observations et avis″ du rapport d'inspection présente de manière suffisamment détaillée les éléments qui ont conduit aux recommandations afin que les responsables puissent s'y référer et disposent d'une base technique pour l'élaboration du plan d'actions » (PO ARV 3SE INS 14-004).

Figure 23 : Ecrire des rapports d'inspection pour plusieurs niveaux hiérarchiques.

[89] Niveau de management chapeautant directement les sites depuis Paris.

Ce que cherche à faire l'Inspection Générale à travers ce découpage est de donner à chaque niveau hiérarchique l'information dont il a besoin pour assumer sa responsabilité vis-à-vis de la sûreté. Néanmoins, si un niveau le désire, il peut aussi s'intéresser à l'ensemble du rapport.

Ce travail de pédagogie a pour effet que les établissements comme les entités parisiennes lisent régulièrement les productions de l'Inspection Générale (confirmé par les entretiens complémentaires menés auprès de Business Groups). Concrètement, le contenu des rapports est donc crucial pour les inspectés puisqu'il s'agit non seulement de poser un diagnostic sur leurs pratiques mais aussi d'en référer à la hiérarchie. De ce fait, sur le plan organisationnel, bien que ne disposant pas d'une autorité hiérarchique sur les sites, les inspecteurs contraignent les sites à leur accorder de l'attention du fait de cette « menace ».

Parallèlement à cette première stratégie, l'Inspection Générale s'est forgée des atouts sur le plan technico-organisationnel c'est-à-dire des formes de « contreparties » pour les sites. Par exemple, le regard indépendant de la ligne opérationnelle et la méthodologie d'inspection ont été transposés pour créer des évaluations spécifiques à certains sites.

« Entre 2002 et 2004, nous devions montrer :

1) *Que l'Inspection Générale avait une certaine plus-value, qu'elle apportait des choses ;*
2) *Qu'on était capable de jouer le rôle qu'on attendait de nous, c'est-à-dire de faire remonter les situations préoccupantes.*

On a construit cela petit à petit. Les entités inspectées se sont aperçues que les inspections leur apportaient un éclairage intéressant même si c'était difficile à faire admettre au départ parce que les inspections étaient vécues comme des actes intrusifs[90]*. Les gens de bonne foi voyaient qu'on avait un apport certain.*

Pour moi, l'indicateur de ce changement de regard sur l'Inspection Générale c'était les américains. On a commencé à aller faire des inspections aux Etats-Unis en 2004. Lorsque les américains ont vu arriver les « Frenchies » pour leur expliquer comment il fallait bien travailler, ils ont commencé par être sceptiques. On y est allé modestement en justifiant bien nos arguments et interrogations. Petit à petit, on a réussi à leur montrer que malgré leurs connaissances et leur savoir-faire, il y avait certains domaines où ils avaient des axes d'amélioration.

On a mis plus ou moins quatre ans, jusqu'en 2008, pour les convaincre mais depuis cette époque-là, on n'a plus aucun souci en termes d'acceptation. D'ailleurs ils nous ont sollicité pour faire certains contrôles sur leurs entités en accord avec l'autorité locale.

[90] Complément d'entretien : « Ça a été une grosse bataille. Ça n'a pas été gagné à tous les coups. Moi je me souviens d'inspections où l'on s'est frotté sérieusement. Ça s'est très mal passé lors des débriefings car ils n'acceptaient pas cette vision indépendante parce que ça venait compliquer leur business interne » (Inspecteur Z).

La NRC[91] impose que tous les trois ans les exploitants fassent faire un contrôle indépendant dans un domaine de risque : radioprotection, criticité, incendie, etc. Auparavant, les américains faisaient appel à des sociétés de consultants externes. Maintenant, ils font appel à l'Inspection Générale parce qu'ils pensent qu'on a un œil plus intéressant qu'un œil américain parce que nous voyons les choses un peu différemment du fait des expériences que nous avons des usines en Europe.

Aujourd'hui, on va sur un site américain particulier deux fois par an pour leur faire profiter de cet autre regard sur leurs problématiques » (Inspecteur Z)[92].

Plus largement, pour faire sa place dans l'organisation du groupe, l'Inspection Générale cherche à offrir aux sites le regard d'anciens exploitants détachés de l'immédiateté dans laquelle sont plongées les équipes des sites. En cohérence avec cette éthique professionnelle, il arrive que les inspecteurs fassent stopper des installations en cas de danger grave et imminent. Cela correspond à leur devoir d'alerte, c'est-à-dire à une forme de responsabilité qu'ils endossent lorsqu'ils inspectent un périmètre sur un thème donné ou lorsqu'ils évaluent sur le terrain les dispositions prises par l'établissement pour maîtriser un risque suite à une inspection réactive.

« Le pouvoir de l'inspecteur c'est déjà d'avoir tous les documents, de pouvoir poser des questions à tout le monde et toute question qui semble en lien avec le sujet.

Dans cette optique, son premier pouvoir et devoir c'est ce qu'on appelle le devoir d'alerte. C'est le fameux pouvoir d'arrêter une opération, une activité de production sur la base d'une insuffisance de maîtrise des risques » (Inspecteur E).

Dans la pratique, bien que les inspections réactives représentent seulement un peu plus de 10% des inspections que l'Inspection Générale mène par an, il est intéressant de noter que les quelques arrêts d'installations de l'histoire du groupe sont généralement liés à ce type d'inspection spécifique. De ce fait, il peut être retenu que les inspections réactives ont également assis la réputation de rigueur de l'Inspection Générale et que la recommandation n'est nullement un conseil puisqu'une réponse sur les moyens ne satisfaisant pas aux objectifs de sûreté et de sécurité selon les critères de l'Inspection Générale peut aussi être jugée inacceptable et donner lieu à des conséquences sur la production en dernier recours.

L'Inspection Générale essaie continuellement[93] de se présenter comme un partenaire efficace pour chaque site. En fonction des résultats, les portes des sites et le dialogue avec les acteurs locaux est plus ou moins ouvert. D'ailleurs, il est intéressant de remarquer que le premier pas vers la construction d'une relation de confiance entre les parties ne dépend pas tellement du type d'inspection mené.

[91] Autorité de Sûreté étatsunienne.
[92] Nota Bene : D'autres sites ont bénéficié de soutiens similaires au cours de l'histoire de l'Inspection Générale.
[93] Les cadres opérationnels sont des populations qui changent de poste ce qui fait que la reconnaissance de l'Inspection Générale n'est jamais gravée dans le marbre.

Néanmoins, la recherche de compensations pour le site, notamment au travers de recommandations pertinente explique le malaise d'une proportion d'inspecteurs quant à l'actuelle inspection culture de sûreté et leur volonté de la faire évoluer dans le sens d'une inspection classique avec des recommandations associées.

« L'inspection culture de sûreté est faite par toute l'équipe. Il y en a une par an en général mais en pratique, il arrive que ce soit tous les deux ans parce que c'est difficile à organiser parce qu'il faut réunir tout le monde, que c'est une semaine sur le site et qu'il n'y a pas de recommandation associée.

C'est un processus qu'on a encore du mal à mener à son terme parce qu'on ne fait pas de suivi et que l'on ne sait pas encore en faire grand-chose. On donne au site nos conclusions et il se débrouille alors que ce n'est pas l'esprit des autres inspections.

Sophie : On m'avait dit que ces inspections étaient venues d'une demande des autorités.

Oui, mais qu'en fait-on ? Depuis on a mis en place l'autoévaluation de la culture de sûreté (application déployée sur les sites pour observer l'évolution et les tendances du niveau de culture de sûreté des équipes et du management) et on est en train de mettre en place une inspection de suivi de cette autoévaluation de la culture de sûreté. Donc ce sera peut-être plus efficace. On va peut-être évoluer comme cela » (Inspecteur D).

Il est à noter qu'une partie des inspecteurs pensent qu'en temps normal, il est plus facile de convaincre des sites de taille réduite de l'utilité de l'Inspection Générale parce que leurs ressources QHSE sont limitées alors que les besoins dans ces domaines restent importants[94], même si les visites sont moins fréquentes. En termes de métier, cette vision fait encore écho aux propos de Laure Bonnaud (2011) concernant le type d'inspecteur des installations classées relevant de la magistrature technique.

Même si la formalisation de ses liens avec la Direction Générale a toujours facilité son intégration dans la vie du Groupe, l'Inspection Générale doit toujours convaincre chaque site de sa pertinence. Les constats et les recommandations de l'Inspection Générale touchent rarement à un domaine non préalablement identifié par les équipes de terrain (ce qui est heureux et admis pas tous les inspecteurs). Cependant, pour une proportion d'inspecteurs, les directeurs de site qui prennent du recul voient très bien l'utilité de l'Inspection Générale parce que ce vecteur leur permet de convaincre leurs interlocuteurs de l'importance d'un sujet ou de prioriser un dossier par rapport à un autre.

Comme nous l'avons vu, l'Inspection Générale est un dispositif de contrôle qui participe à la défense en profondeur ; ce qui consiste à multiplier les couches de protection autour du domaine de fonctionnement normal pour prévenir et faire face à la réalisation du risque. Nous avons constaté que le processus de l'Inspection Générale anticipe des réactions négatives à son action et s'est créé une autorité, ce qui constitue un des aspects de son dispositif de contrôle de type 'sécuritaire' au sens de Foucault. Mais orienter le vivant par un ensemble d'éléments et de

[94] Pour les sites de plus grande taille, l'Inspection Générale s'est plus régulièrement illustrée via des missions d'évaluation comme nous l'avions précédemment évoqué (observation directe).

mesures n’est pas seulement l’empêcher d’emprunter un chemin. Le rôle du dispositif dans le contexte du biopouvoir foucaldien est aussi de permettre la croissance de ce même vivant, ce que suggère l’idée d’amélioration de la sûreté. Bien qu’étant un dispositif de contrôle, l’Inspection Générale demeure fondamentalement un dispositif incitatif puisque son autorité reste fonctionnelle. L’amélioration de la sûreté ne repose donc pas sur les seuls processus internes de l’Inspection Générale mais bien sur la compétence des inspecteurs à faire des injonctions de sécurité pertinentes.

4.3 De l'aspect incitatif du dispositif d'inspection : contribution de l'injonction de sécurité à l'amélioration de la sûreté nucléaire

4.3.1 Mettre en place des conditions favorables : de la compétence comme levier de sûreté

Le recrutement et la formation des inspecteurs sont des leviers qui participent à l'établissement de l'autorité de l'Inspection Générale. Néanmoins, ces deux éléments font également partie des conditions nécessaires au développement d'un aspect incitatif au contrôle de l'Inspection Générale.

Les inspecteurs sont recrutés de préférence dans les secteurs HSE ou exploitation (QSSE, Chef d'Installation, etc.) avec au moins une dizaine d'années d'expérience opérationnelle.

« *L'inspection Générale part du principe que les inspecteurs qui disposaient d'une longue expérience opérationnelle avaient la formation de base. Ils essayent de prendre des gens qui ont été chef d'installation, de préférence dans le nucléaire pour qu'un compagnonnage sur le métier d'inspection voire un complément de formation soient suffisants. Ce compagnonnage sur le métier d'inspection vise à comprendre ce qu'est une recommandation, à savoir mener une inspection* » (Inspecteur S).

Ainsi, inspecteurs et inspectés se ressemblent et cela facilite l'échange du fait qu'en ayant vécu des expériences similaires, les inspecteurs comprennent la situation de leurs inspectés.

La formation au métier d'inspecteur se fait principalement par compagnonnage. Durant ce temps d'apprentissage, l'inspecteur va s'essayer aux différents aspects du métier sous la supervision d'inspecteurs plus expérimentés mais aussi garants de l'intégrité des pratiques de contrôle. Cependant, l'acquisition de méthodes d'inspection est aussi complétée par un travail de fond et continu d'acquisition et de conservation de compétences techniques. Par exemple, durant le temps de leurs mandats, les inspecteurs suivent régulièrement des formations plus ou moins formelles pour mettre à jour leurs connaissances techniques et juridiques et en faire bénéficier les sites inspectés : évolution des normes qualité 14001, radioprotection, etc.

A côté de ces événements ponctuels, les inspecteurs sont individuellement chargés de mettre à jour des notes techniques, ce qui sert à l'ensemble de la communauté puisque ces mises à jour font l'objet d'exposés en réunion mensuelle, sont testées sur le terrain pour affiner la rédaction et servent aux préparations futures de tout le groupe. Il est à noter que ce travail de mise à jour de notes technique est aujourd'hui plus régulièrement ajouté à la formation de base des inspecteurs, notamment lorsqu'un sujet sur lequel ils n'ont pas beaucoup de connaissance est à mettre à jour.

« Ecrire une note technique est un travail collaboratif. Lorsqu'un inspecteur est chargé de la préparation d'une note technique, il va faire le tour de la règlementation.

Dans mon cas, j'ai mis à jour une note technique sur un sujet que j'avais relativement peu croisé dans ma carrière donc je suis allé voir les dernières évolutions règlementaires depuis la dernière note technique et j'ai regardé les règlementations à l'étranger pour que la note technique soit utilisable dans tous les pays.

J'ai également sollicité les spécialistes de cette question pour avoir leur avis sur la manière dont je comprenais les choses et les retranscrivais dans la note.

Ensuite, il y a eu un travail avec l'ensemble des inspecteurs pour valider notamment le processus d'inspection : comment aborder l'inspection, comment la découper. La fameuse Annexe 1[95] *de la note technique est plutôt le fruit d'un travail itératif avec l'ensemble des inspecteurs »* (Inspecteur F).

Du fait de leur position de contrôleur, les inspecteurs se doivent d'avoir un savoir étendu sur le thème qu'ils inspectent et doivent pouvoir faire passer leurs idées à du personnel expérimenté qui travaille tous les jours sur le terrain.

Le recrutement et la formation des inspecteurs est un levier qui participe à l'établissement de l'autorité de l'Inspection Générale. Néanmoins, ces deux éléments font également partie des conditions nécessaires au développement d'un aspect incitatif au contrôle de l'Inspection Générale.

[95] L'annexe 1 est un logigramme qui trace les items à balayer par rapport à la thématique de l'inspection. Elle est également transmise à l'établissement inspecté pour qu'il se prépare à l'inspection donc progresse sur le sujet.

4.3.2 Se donner les moyens d'une enquête hypothético-déductive : la phase de préparation

Les rapports d'inspection sont les principaux outils de l'Inspection Générale pour favoriser l'échange voire l'émulation autour de la problématique de la sûreté nucléaire. Le processus d'inspection se découpe en 3 grandes phases :

- La phase de préparation ;
- L'inspection ;
- La phase de suivi.

La phase de préparation est fondamentale pour l'Inspection Générale. La reconnaissance socio-technique des inspecteurs par la ligne de management est grandement conditionnée par cette dimension de leur travail qui leur permet de poser un diagnostic sur la situation rencontrée et de faire des injonctions de sécurité élaborées. L'étape de préparation découle de la planification des inspections élaborée par l'Inspecteur Coordonnateur et porté par l'Inspecteur Général devant les instances de décision du groupe sous forme de planning tri-annuel (où se reflète une vision de la sûreté et dont découle une stratégie à moyen terme) et annuel (qui comporte les ajustements nécessaires du programme tri-annuel à l'actualité du groupe).

Une inspection est, par principe, annoncée plusieurs mois à l'avance afin que le site puisse se préparer à cette évaluation. S'il s'agit d'une inspection thématique, le schéma directeur de l'inspection, soit l'Annexe 1 de la note technique associée à l'inspection, est également transmis au site.

L'avantage de préparer l'inspection en amont des deux côtés est qu'elle permet d'éprouver les barrières de défense autour du processus testé de manière complémentaire. En ce sens, dès lors qu'une inspection est un facteur de motivation suffisant pour que le site « prépare le terrain » en mettant à l'épreuve la robustesse de ses processus, le pari d'amélioration de la sûreté est déjà partiellement remporté puisque le site s'est interrogé sur le thème voire a peut-être retransposé la démarche de sûreté à d'autres sujets du moment, et cela, en plus des injonctions de sécurité qui découleront de l'inspection.

La phase de préparation d'une inspection côté Inspection Générale est du ressort du pilote de l'inspection. L'emploi du temps des inspecteurs est établi de sorte que chaque inspection puisse être préparée pendant environ 2 semaines. La préparation de l'inspection part généralement de la note technique. Celle-ci est résumée à l'Annexe 1 par un logigramme qui permet de suivre le fil directeur de l'inspection et qui est transmis à l'établissement inspecté pour sa propre préparation.

Tous les inspecteurs demeurent libres de la préparation de leur inspection. La note technique peut donc tout aussi bien avoir le rôle d'une note de cadrage pour les uns ou d'un pense-bête pour les autres. Cette liberté est fondamentale pour permettre au pilote de l'inspection de s'approprier les questions qu'il doit se poser pour préparer correctement son

sujet et être sincère et convaincant au moment où il posera son diagnostic. Dans le cas d'une inspection réactive, l'inspecteur s'intéresse plus en détail aux compte-rendus et analyses d'accident (notamment aux arbres des causes) ayant suivi l'événement à analyser. Enfin, l'inspecteur doit aussi s'intéresser à la documentation portant sur l'organisation spécifique de l'établissement afin de comprendre les particularités de l'établissement et le contexte dans lequel sont menées les opérations contrôlées.

Ce dernier point est d'autant plus crucial que plus une inspection sera personnalisée en fonction de l'établissement et plus les chances de poser un diagnostic pertinent et d'établir des recommandations suivies d'effet seront grandes.

Au cours de sa préparation, l'inspecteur pilote peut aussi solliciter les spécialistes DSQE pour affiner le fil rouge de son inspection c'est-à-dire la question à laquelle l'inspection doit répondre. Une proportion importante de ces spécialistes sont subordonnés au directeur de la sûreté qui est aussi l'inspecteur général ce qui permet une certaine fluidité des informations. Mais surtout, l'inspecteur pilote confronte sa préparation avec son second (un autre inspecteur qui l'accompagnera sur site) et, à l'occasion, à l'ensemble des inspecteurs en RIG (réunions de l'Inspection Générale).

Malgré le travail intense de préparation, l'inspecteur doit aussi permettre au terrain de le « conduire » dans le suivi du fil de son inspection pour que l'inspection soit réussie, ce qui est un exercice difficile. En effet, le site inspecté conduit tous les jours ses opérations à risques. Il a conscience de ses spécificités. Ces particularités sont souvent à prendre en considération dans la perspective d'une amélioration effective de la sûreté. Or une attitude trop normative de l'inspecteur peut conduire à la « fermeture » des interlocuteurs détenant ces informations, ce qui peut rapidement diminuer l'intérêt d'une inspection qualitative.

« Comme le rappelle systématiquement l'Inspecteur Coordonnateur, la préparation est fondamentale pour nous.

Clairement, notre objectif est d'arriver sur place en ayant parfaitement à l'esprit le sujet proprement dit (risque incendie, risque chimique, etc.) ce qui est notre métier, mais aussi l'organisation du site, le contexte, l'historique de tous les événements, tous les courriers de l'Autorité de Sûreté Nucléaire ou autre contrôleur. Evidemment, on a aussi en tête tous nos référentiels internes, la règlementation, etc.

On peut éventuellement avoir déjà en tête quelques benchmarks que l'on pourrait proposer sur ce risque-là par rapport à d'autres sites du Groupe AREVA.

On arrive et on a notre fil rouge en tête. On sait que pendant les 3 jours on va passer par tels et tels points, telles étapes, tels sujets, sans que ce soit écrit dans le programme d'inspection, au-delà du programme.

Pour faire simple, on établit un programme d'inspection qui porte sur la thématique d'inspection. Dans le cadre d'une inspection incendie, on y mentionne le risque incendie, la formation, les exercices, les camions de pompiers, etc. C'est donc le risque en tant que tel.

Après au-delà du programme stricto sensu, pour ce risque-là on sait qu'on voudra aller voir la maintenance, ou alors on voudra rentrer dans le détail des exercices parce que pour telle raison, il s'est passé ça y a trois ans ou la caserne se trouve à 20 minutes et ce n'est pas acceptable donc on doit peut-être augmenter les moyens disponibles sur site, etc.

Grâce à la phase de préparation, on a vraiment fait la corrélation entre le sujet et le site même si l'on fait l'effort de ne pas préjuger de ce que l'on va trouver et que l'on ne veut pas préjuger pour autant de ce qui va être un point fort ou d'amélioration.

Lorsqu'on arrive sur site, on sait déjà beaucoup de choses mais on ne le dit pas parce qu'en fait on essaie de garder une approche très ouverte. On ne ferme pas le dialogue, on ne cible pas trop non plus parce que quand on cible, quand on part avec une question trop définie, on part déjà avec un préjugé. Donc on veut vraiment rester très ouvert, laisser l'inspecté venir et lui laisser la possibilité d'arriver par tel ou tel cheminement » (Inspecteur E).

4.3.3 Penser avec ses inspectés : réflexion sur une pratique de contrôle engagée pour la sûreté

Nous avons vu plus haut que la contrainte de l'Inspection Générale reposait sur deux piliers : la maîtrise de la diffusion de l'information ainsi que la crédibilité technique. Puis nous avons vu que le recrutement d'anciens exploitants, la formation des inspecteurs et la préparation des inspections qui, par principe, participent à la crédibilité technique de ce corps de contrôle étaient aussi des conditions nécessaires pour inciter les sites à agir pour améliorer la sûreté parce que l'injonction de sécurité faite peut être de bon conseil.

« *Sophie : Qu'est-ce qui te semble essentiel. Après tout ce que l'on a abordé ensemble, qu'est-ce qui est important à retenir ?*

Inspecteur G : Ce qui paraît important…

On fait des contrôles de processus, pas des contrôles techniques.

Au-delà des aspects hiérarchiques et formels, je crois en l'homme et donc à l'importance de la pertinence de nos recommandations. C'est ce qui fait la force ou la faiblesse de l'Inspection Générale.

Si nous travaillons bien, si nous avons de bonnes relations, l'Inspection est forte. Si nous racontons des histoires, l'Inspection Générale devient faible[96] » (Inspecteur G).

Dans le cas de l'Inspection Générale, l'ensemble du dispositif se cristallise donc autour de la formulation d'injonctions de sécurité pertinentes pour les entités. Pour le faire, les inspecteurs déploient sur le terrain une méthodologie d'enquête mûrie pendant plusieurs semaines et, au terme d'un travail itératif sur place, aboutissent à des pistes de recommandations qui seront encore affinées pendant plus d'un mois. Le temps d'inspection est très court (moins de trois jours) et intense[97]. Il implique des rencontres nombreuses, de la proactivité dans le déroulement du fil d'inspection mais aussi de la réactivité face au site.

Pendant ce marathon, les inspecteurs ont en tête l'objectif ambitieux d'arriver à apporter quelque chose de substantiel aux interlocuteurs souvent chevronnés qui ont passé du temps avec eux. Plus particulièrement, l'Inspection Générale cherche à s'assurer que l'organisation mise en place au niveau de l'Etablissement et les pratiques associées permettent de garantir la maîtrise des exigences 3SE, en accord avec les responsabilités opérationnelles des directeurs d'établissement et des chefs d'installation. Pourtant, les inspecteurs n'ont pas vraiment idée de ce qui ressortira de leur travail avant les derniers moments de l'inspection. Concrètement, les

[96] D'autant que la qualité de son information sera dépréciée et sa maîtrise perdra aussi de son intérêt.
[97] 7h30 jusque tard dans la nuit pour le pilote les deux premiers jours et 7h30 – 15h le troisième jour.

idées se dessinent au moment de la préparation du débriefing d'inspection avec la Direction du site et le service HSE et se nourrissent substantiellement des échanges avec ces acteurs.

Une inspection se déroule sur presque trois journées et peut comprendre une inspection de suivi parallèle menée par l'inspecteur en second. En effet, le travail de préparation et de documentation ayant été principalement mené durant la phase de préparation par le pilote d'inspection (phase durant laquelle le site transmet un nombre de documents conséquent à l'Inspection Générale), le site est moins sollicité en présentiel.

L'emploi du temps de l'équipe d'inspection sur site comporte une journée « en salle » c'est-à-dire une journée de question-réponse avec l'exploitant qui suit le fil rouge de l'inspecteur pilote pendant que l'inspecteur en second recense et compile les documents évoqués au cours des présentations. Un point entre inspecteur est fait en fin de journée pour aider le pilote à faire une synthèse de la journée.

La deuxième journée est essentiellement dédiée aux visites de terrain sur les installations. Les objectifs de cette journée sont, bien sûr, de comparer le fonctionnement décrit par le prescrit au fonctionnement sur place mais surtout d'aller observer le travail et de discuter avec les opérationnels pour connaître les priorités du terrain. Un deuxième point entre inspecteur est fait en fin de journée pour aider le pilote à faire une synthèse de la journée. Cette deuxième journée est particulièrement précieuse pour l'Inspection Générale mais aussi pour l'ensemble du siège parce qu'il s'agit d'un contact direct avec les équipes qui permet de remonter de l'information directe. Etant donné que l'Inspection Générale cherche à être un interlocuteur qui participe efficacement à l'élaboration de réponses proportionnées aux enjeux via la connaissance technique mais également sa connaissance des sites, les informations tirées de cette phase permettent de replacer les écrits dans un contexte particulier voire de les pondérer.

Enfin, la deuxième journée d'observation peut aussi permettre de faire évoluer les pratiques de terrain de manière importante ou alerter la hiérarchie. Les cas d'arrêt de la production par l'Inspection Générale, mais également les changements radicaux qu'elle a contribué à créer se sont toujours produits à ce moment clé.

« Je pense au cas du bateau qui servait de bateau taxi entre les différentes plateformes de vie et de travail qui était incapable d'accoster. En fait, les vagues étaient trop fortes et les propulseurs n'étaient pas en mesure de garder le bateau stable. Le bateau n'était apparemment pas adapté.

Pour la journée d'observation, on a accompagné les équipes de maintenance pendant une journée.

On s'est préparé à 8h, on a quitté le bateau-vie à 10h et pendant 2h le bateau-taxi a essayé d'accoster correctement sur le bateau-vie. Maintenant, il faut s'imaginer que l'on attend avec a à peu près 25 à 30 kg d'équipement sur le dos et une combinaison étanche dans laquelle on transpire jusqu'à perdre 2kg.

Sauf qu'une fois que le bateau-taxi a réussi à accoster sur le bateau-vie et qu'il s'est dirigé vers la plateforme de travail, il faut à nouveau attendre qu'il puisse accoster pendant 1h. Et ensuite le soir, c'est pareil. On appelle le bateau-taxi qui arrive une heure après et qui remet une heure à accoster puis à débarquer les équipes sur la base-vie.

Donc dans cette journée, 60% du temps de l'équipe avait été du temps d'attente. C'était vraiment absurde alors comme d'habitude, nous avons fait remonter du factuel et de l'image pour faire réagir les décideurs.

On a fait des films du bateau-taxi en train d'accoster : un film de 45 minutes qui est long et dans lequel il ne se passe pas grand-chose ! On a toute l'équipe sur le pont habillée avec 25 kg qui attend. Donc les gens discutent, vont prendre un café, enlèvent leurs appareils de protection ou de civilisation marine, etc. parce qu'ils perdent patience, parce que c'est usant et parce qu'on les y a habitué.

Evidemment, quand on a montré le film aux directeurs de la filiale, au directeur de projet, au QHSE de la filiale, ils sont tout de suite convaincus qu'il faut faire quelque chose pour ces équipes, d'autant qu'elles travaillent déjà dans un environnement assez éprouvant en soi. Deux mois plus tard, les équipes avaient un bateau-taxi adapté et pouvaient faire leur journée de travail.

La plupart du temps, la difficulté c'est la distanciation entre le Top Management et le terrain. Ils sont trop loin l'un de l'autre et quand bien même le management passe sur le site régulièrement, ils discutent principalement avec les patrons du site et l'encadrement du site.

L'avantage d'être inspecteur, c'est qu'on est vraiment plus libre d'aller voir les équipes, comment les personnes travaillent. Et souvent, on se pose des questions de bon sens, on fait des observations simples, on se demande si c'est efficace ou sûr or c'est souvent cela qui fait bouger les choses » (inspecteur E).

Une fois les observations de terrain terminées, la troisième demi-journée de l'inspection sur site est consacrée, pour le pilote principalement, à la préparation de la restitution à chaud de l'inspection. L'inspecteur en second peut à nouveau l'assister dans cette tâche mais il est plus fréquemment en charge d'une inspection de suivi c'est-à-dire qu'il va vérifier sur place l'avancée de plans d'action du site lancés suite à d'autres inspections. Le contenu du débriefing à chaud est présenté à l'exploitant de l'établissement, c'est-à-dire à la haute hiérarchie du site ainsi qu'aux accompagnateurs des inspecteurs qui sont souvent membres des directions Sûreté Santé Sécurité Environnement locales. Ce débriefing apporte souvent un éclairage complémentaire qui aura son impact sur l'écriture des recommandations.

L'inspecteur général est également informé du contenu de ce débriefing afin d'être en mesure d'apporter à la connaissance de ses interlocuteurs de la chaîne de management au siège des éléments d'appréciation de la situation rencontrée par son équipe et de tracer le travail. Une fois le débriefing à chaud terminé, les inspecteurs regagnent leurs bureaux pour rédiger le rapport d'inspection dans le but de rédiger des recommandations (donc des injonctions de

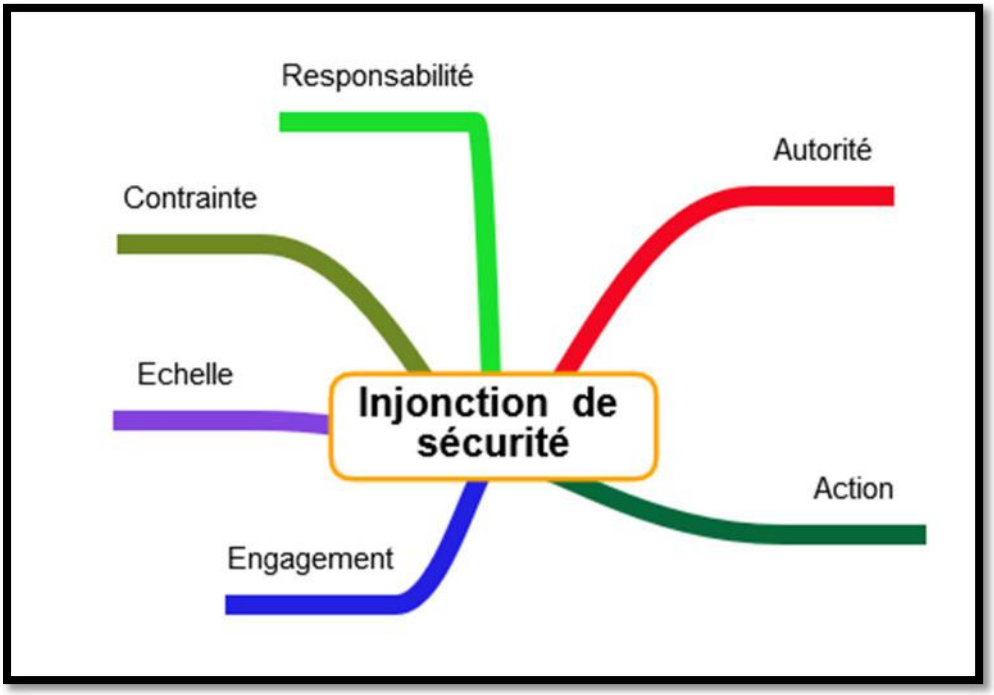
sécurité) prenant suffisamment en compte la situation des inspectés pour être déclinées par le terrain en donnant à la sûreté l'attention qu'elle mérite.

Fondamentalement, le processus d'inspection repose beaucoup sur la sensibilité même des inspecteurs : « *Il faut savoir estimer ce qui est vraiment incontournable ce qui est le plus important au moment de l'inspection ; cet aspect-là du travail n'est pas formalisé, cela n'est pas défini* » (Inspecteur V). En effet, durant la phase de préparation, les possibles en matière de piste d'amélioration sont trop ouverts pour être anticipables. En outre, une orientation appropriée ne peut se construire sans terrain et sans priorisation des actions à mener en fonction du thème inspecté.

4.4 Synthèse des enseignements théoriques et pratiques de la thèse relatifs au concept d'injonction de sécurité

4.4.1. Carte mentale des propriétés de l'injonction démontrées

A travers le concept d'injonction de sécurité, nous avons pu comprendre comment l'Inspection Générale élabore et met en œuvre un processus d'inspection à la fois contraignant et incitatif afin de contribuer à l'amélioration de la sûreté nucléaire, ce qui constitue une visée téléologique classique dans la pensée organisationnelle (Pesqueux, 2015b). En conclusion du Chapitre II, nous avions proposé la représentation graphique des propriétés de l'injonction de sécurité suivante :



Rappel Figure 8 : Propriétés de l'injonction d'après le cadre théorique

Bien entendu, la démonstration de la pertinence du concept d'injonction dans la compréhension des activités HSE d'une entité de contrôle de 2e niveau ne peut pas faire la preuve exhaustive de toutes nos intuitions. Cependant, la confrontation aux pratiques des acteurs a aussi suscité d'autres pistes de recherche.

Par rapport aux hypothèses de travail, à savoir pour l'hypothèse 1 « l'injonction de sécurité est une communication contraignante offrant des marges d'autonomie à son destinataire pour permettre l'exécution de l'action » et pour l'hypothèse 2 « l'injonction de sécurité cherche à atteindre la subjectivité de son destinataire pour renforcer son efficacité », l'analyse du fonctionnement de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire a démontré la pertinence du travail de conceptualisation de l'injonction de sécurité mais a surtout enrichi notre cadre conceptuel comme le montre la figure 17 que nous analysons à la page suivante.

4.4.2 Contribution de l'analyse du cas de l'Inspection Générale à la démonstration des propriétés de l'injonction

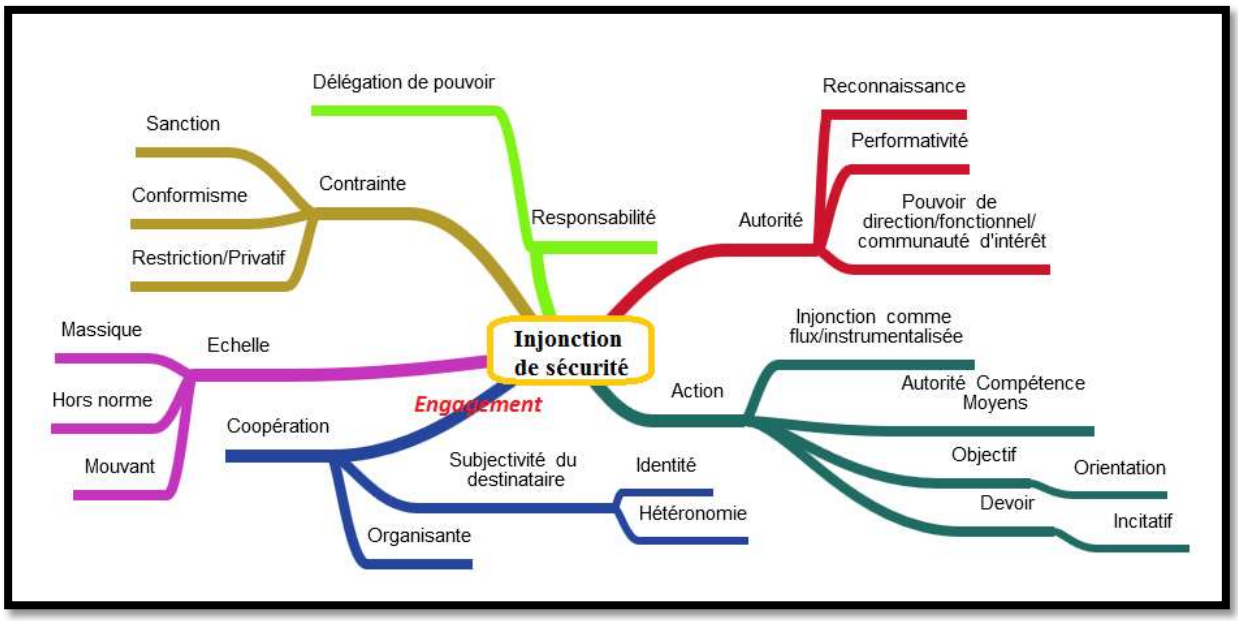


Figure 17 : Carte mentale des propriétés de l'injonction de sécurité après expérimentation

4.4.2.1. Branche « Contrainte »

Théoriquement, l'injonction est une communication qui ne vise pas à prendre une décision mais à faire appliquer une décision ou du moins une volonté. C'est pourquoi, sur cet aspect particulier, l'injonction présente des similitudes avec l'ordre et elle est souvent confondue avec lui. Néanmoins le résultat espéré de l'injonction n'est pas l'obéissance mais le conformisme soit une prise de décision du destinataire de l'injonction qui se range du côté des positions de l'émetteur d'injonction. C'est pourquoi la sanction n'a d'ailleurs pas la même importance dans le cadre de l'injonction que dans celui de l'ordre parce que la domination par la force (potestas) est palliative et n'a qu'un temps.

L'une des conditions du succès des injonctions est davantage liée à la performativité de l'autorité de l'injoncteur c'est-à-dire à sa capacité à renouveler et à conserver la confiance et le respect de ses interlocuteurs.

Enfin, l'*injunction* anglo-saxonne est historiquement marquée du sceau de la privation et de la restriction mais ses développements juridiques au cours du XIX-XXe siècle l'ont

aujourd'hui rapprochée de son homologue latine qui est plus largement ancrée dans le rappel au devoir.

Par rapport à la question de la contrainte, l'analyse de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire d'AREVA a montré que l'injonction et l'ordre étaient bien deux communications en vue de l'action distinctes, notamment du fait de la non appartenance de l'Inspection Générale à la ligne hiérarchique. En tant qu'entité orientant l'action sans en définir tous les moyens, l'Inspection Générale attend bien des sites qu'ils se conforment aux messages de ses injonctions et non qu'ils obéissent à ses impératifs sans faire montre d'esprit critique par rapport à leur propre situation.

Toutefois, il peut arriver que cette inspection attende de la conformité dans certains cas tels que de la règlementation incendie de base, un risque fréquent mais facilement maîtrisable. La marge d'autonomie des sites est, dans cette configuration, fortement restreinte. La formulation des injonctions de sécurité peut porter des interdictions comme le suggérait son homologue anglo-saxonne.

Enfin, le temps de la « conquête » des sites de l'Inspection Générale dans les années 2000 mais qui se poursuit toujours aujourd'hui via l'augmentation du nombre et de l'importance des évaluations depuis 2013 montre bien qu'il ne suffisait pas à cette entité d'être mandatée pour obtenir de l'action sur les sites, et a fortiori pour qu'elle soit jugée par ces derniers comme légitime et pertinente. La performativité de l'autorité de l'émetteur d'injonction est donc bel et bien un sujet pour ces entités de pouvoir

4.4.2.2. Branche « Responsabilité »

Théoriquement, l'injonction de l'émetteur vise à partager la responsabilité de l'action qu'elle exige en suscitant de l'engagement de la part du destinataire envers son but. Dans le cas de l'injonction de sécurité, le partage de responsabilité semble se jouer sur la question de la définition des moyens puisque l'important serait d'atteindre un résultat.

Par rapport à la question de la responsabilité, l'analyse de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire d'AREVA a montré que la responsabilité était une notion définie *a posteriori* lors d'un procès ; aussi serait-il plus juste de parler de présomption de responsabilité lorsque l'on analyse un système de délégation de pouvoir. Concrètement, ce partage de responsabilité passe effectivement par la question de l'obligation de moyens et de l'obligation de résultat. Dans ce paysage, l'Inspection Générale serait donc un des moyens par lequel la Direction Générale s'assure de la bonne organisation et gestion des enjeux sûreté, santé, sécurité et environnement dans le groupe AREVA.

Par ailleurs, l'analyse documentaire fait état de rapports d'inspections de 2010 mais également de projets de procédure de 2002 relatant le triptyque autorité-compétence-moyens qui caractérise la délégation de pouvoir, ce qui enrichit également notre compréhension de la branche « Autorité » :

> « Pour être effective, la délégation doit remplir plusieurs conditions :
>
> • Le délégataire doit avoir les **compétences** indispensables à l'exercice des responsabilités qui lui sont confiées ;
> • Le délégataire doit disposer de **l'autorité** suffisante. Cela signifie que le délégataire :
> ○ Dispose d'un pouvoir de commandement effectif pour obtenir des salariés placés sous ses ordres, et affectés à l'action dont il est responsable, la mise en application des instructions et le respect des consignes qu'il leur a données,
> ○ Exerce exclusivement les pouvoirs qui lui ont été transférés sans avoir à en référer à sa hiérarchie avant toute décision relative au champ délégué ;
> • Le délégataire doit disposer des **moyens** techniques, financiers et humains **nécessaires** à sa mission » (Projet de directive organisation sûreté-sécurité du groupe COGEMA PO NC SHS GEN 01).

Enfin, comme le laissait présager la littérature sur le management de la sécurité et notamment les travaux de Dalton (1959), le partage de responsabilité passe essentiellement par la définition de moyens pour atteindre les objectifs fixés. Cependant, cela ne signifie pas pour autant que les membres de l'organisation auraient pour autant carte blanche pour agir puisqu'ils évoluent dans un cadre normé et dans une société dont l'opinion conditionne aussi l'obtention des autorisations d'exploiter nécessaire à la pérennité de ce type d'industrie.

4.4.2.3. Branche « Autorité »

Théoriquement, l'autorité est un terme d'origine latine. L'autorité est ce supplément d'âme qui rend l'esprit de la loi supérieur à la lettre donc au pouvoir de contrainte stricto sensu.

Rappelons que : « étymologiquement, le terme d'autorité s'enracine dans la langue juridique latine. Dérivant du verbe augere, qui signifie « augmenter », l'auctoritas désigne en droit privé comme en droit public l'opération qui confère validité et garantie à un acte dont le porteur n'est pas en mesure d'assurer à lui seul l'entière effectivité » (Husser, 2013, p.16). Autrement dit, le 'bâton' n'est pas suffisant pour disposer d'une autorité. La reconnaissance de cette autorité par l'entité sujette est indispensable à sa création comme à son maintien car la personne disposant de l'autorité a besoin de ce destinataire.

Plus encore, l'autorité doit être performative pour être une propriété attribuable à une entité c'est-à-dire qu'elle doit prévoir son renouvellement permanent pour exister. L'érosion de l'autorité est un fait inéluctable contre lequel son détenteur doit lutter pour que son autorité soit toujours existante.

Enfin, trois types d'autorité apparaissent clairement aujourd'hui dans notre conception des organisations dans un contexte de management de la sûreté-sécurité (ce qui n'exclut pas un enrichissement de cette typologie, notamment dans d'autres contextes) :

- L'autorité liée au pouvoir de direction
    - Exemple : relations hiérarchiques, parent-enfant, etc.

- L'autorité fonctionnelle
    - Exemple : l'expert, le sachant, l'inspecteur, etc.

- L'autorité liée à la communauté d'intérêt
    - Exemple : des pairs, des citoyens,

Par rapport à la question de l'autorité, l'analyse de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire d'AREVA a montré que la question de la reconnaissance et de la performativité de l'autorité étaient fondamentales et étaient réfléchies avec la plus grande attention (diffusion de l'information, développement et entretien de compétences techniques).En ce qui concerne la typologie des émetteurs d'injonctions, l'Inspection Générale incarne tout à fait ce que l'on pourrait qualifier d'autorité fonctionnelle puisqu'elle est hors de la ligne hiérarchique mais dispose d'un pouvoir avéré sur les organisations opérationnelles.

En tant qu'entité interne au groupe AREVA, l'Inspection Générale use parfois de son positionnement « bienveillant » pour faire valoir ses avis et aider les sites à préparer des inspections du régulateur. Par exemple un site mis en demeure par l'ASN en 2013 fait l'objet d'un programme de surveillance renforcé pour lequel l'ASN a accepté que l'Inspection Générale effectue le contrôle indépendant participant à l'amélioration du niveau de sûreté du

site (soit une série d'évaluations et d'inspections de suivi). Enfin, l'Inspection Générale implique et peut passer par la hiérarchie au-dessus de l'établissement pour obtenir gain de cause sur les actions à mener en vue d'améliorer la sûreté. L'autorité liée à un pouvoir de direction reconnu sur le destinataire qui caractérise ses interlocuteurs est aussi un levier par lequel l'Inspection Générale peut faire admettre et respecter ses injonctions de sécurité.

4.4.2.4. Branche « Action »

Théoriquement, l'injonction a pour but premier l'action. Comme nous l'avons évoqué dans le cadre de la branche « responsabilité », le triptyque Autorité-Compétence-Moyen duquel dérive l'obligation de moyens et l'obligation de résultat demeure au cœur de la relation entre émetteur et destinataire de l'injonction dont l'un des enjeux est cette définition des périmètres de souveraineté par rapport à l'action. Typiquement, un émetteur d'injonctions s'attache au moins à la définition de l'objectif qu'il est souhaitable d'atteindre aussi peut-on voir dans l'injonction un moyen d'orientation de l'action.

Le destinataire de l'injonction et son émetteur partagent un cadre de références ou du moins suffisamment d'éléments pour qu'il soit possible d'obtenir de l'action de la part de ce même destinataire. L'obtention de l'action peut passer par un rappel aux obligations morales et aux devoirs du destinataire de l'injonction voire même muter vers une demande (fortement) incitative.

L'injonction instrumentalisée a pour particularité de gagner en puissance lorsqu'elle entre en adéquation avec d'autres éléments tels que des appels aux valeurs en provenance de la société, de la hiérarchie, etc. L'injonction instrumentalisée peut incarner un pouvoir, que ce soit comme potentialité ou comme action directe. Ainsi, l'injonction instrumentalisée extrait le potentiel pour faire (le pouvoir s'exerce - *potestas*) et rend manifeste la potentialité de l'action (il est visiblement possible de - *auctoritas*), notamment dans une organisation.

Par rapport à la question de l'action, l'analyse de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire d'AREVA a montré que le but d'une injonction était bel et bien l'action puisque le but des recommandations est bien la mise en œuvre de plans d'action sur site qui soient pensés au niveau local.

Cependant, les en-têtes de rapport et la rédaction des injonctions de sécurité (l'exploitant doit, la fixation d'objectifs, etc.) de l'Inspection Générale rappellent bien que la démarche vise à orienter l'action de telle manière à ce que les dirigeants assument pleinement leurs devoirs (en l'occurrence, leurs responsabilités HSE et d'exploitant). La multiplication des références aux textes de lois entourant l'activité inspectée montre encore l'importance de la question des référentiels communs pour rappeler l'exploitant à ses obligations.

Enfin, l'Inspecteur Général étant aussi un interlocuteur en relation avec les autorités et d'autres acteurs de la société, notamment via son équipe de spécialistes, il semblerait possible de dégager d'autres formes d'injonctions à côté de l'injonction instrumentalisée que nous avons ici démontrée via le cas de l'injonction de sécurité telles que l'injonction comme flux (que nous définirons dans la cinquième partie de cette thèse).

4.4.2.5. Branche « Coopération » via l'engagement

Théoriquement, pour parvenir à ses fins (l'action) l'émetteur d'injonctions a tout intérêt à susciter de l'engagement de la part de son destinataire autour de la décision qu'il défend afin que le destinataire coopère. Pour cela, l'émetteur de cette communication essaie de toucher la subjectivité de son destinataire, que ce soit par des arguments ou des méthodes d'écriture par exemple.

A un deuxième niveau, on peut aussi concevoir l'injonction comme une communication qui a pour but d'insérer dans les représentations de son destinataire certains messages (hétéronomie) afin d'ajouter de nouveaux marqueurs à l'identité (notamment professionnelle) de ce dernier.

Par rapport à la question de l'engagement, cette thèse s'étant concentrée sur la démonstration du concept d'injonction et ancrée du point de vue de l'émetteur d'injonctions, il semble difficile de pouvoir pleinement défendre l'idée d'engagement du destinataire, surtout s'il s'agit d'observer une cohérence d'action au niveau comportementale. C'est pourquoi nous avons préféré intituler provisoirement cette branche de notre carte mentale « coopération » car ce phénomène était plus directement observable du fait que les sites répondent formellement aux injonctions de sécurité de l'Inspection Générale.

Plus avant, il est à noter que l'écriture des réponses des sites s'est progressivement rapprochée du style des injonctions de sécurité. Ce mimétisme 'dans l'autre sens' montre que les sites s'imprègnent de la 'façon de penser' de l'Inspection Générale pour se défaire de sa contrainte.

Par rapport à la question de la coopération via l'engagement, l'analyse de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire d'AREVA a montré que toute l'évolution ou presque du processus de l'Inspection et du recrutement de son personnel avait un lien avec la construction de sa légitimité pour créer de l'action locale. Le dispositif sécuritaire de l'Inspection Générale a pour vocation même de toucher la subjectivité des inspectés afin d'améliorer la sûreté.

Enfin, même dans le cas d'un désaccord[98], le fait même que le site soit allé vérifier l'état d'un élément ou ait considéré l'organisation incriminée par l'Inspection Générale montre que cette entité a réussi à faire se questionner son destinataire sur la question de la sûreté dans son périmètre, ce qui n'est pas considéré comme un échec.

[98] Le désaccord est un résultat qui existe (confère rapports de 2014 et de 2015) et qui peut donner lieu à un solde de recommandation intéressant : « soldé en l'état ». Cette expression signifie que l'Inspection Générale prend acte de la réponse de l'établissement mais ne recommanderait pas la pratique adoptée.

Finalement, la vraie forme d'échec de l'injonction de l'Inspection Générale ne passerait pas vraiment par le conflit mais par l'indifférence.

L'Inspection Générale faillirait véritablement à sa mission d'amélioration de la sûreté dans le cas où personne sur site ne préparerait plus l'inspection annoncée ni ne se soucierait des conséquences de cette inaction sur l'organisation des processus HSE.

4.4.2.6. Branche « Echelle »

Théoriquement, l'injonction semble une communication adaptée à l'échelle des masses parce qu'elle n'a pas besoin d'être normée dans le temps ou l'espace pour atteindre la subjectivité de son destinataire. L'injonction ne nécessite pas non plus un strict respect des détails pour être efficace tant que la tendance qu'elle crée oriente suffisamment l'action pour organiser (« organizing ») des ensembles. D'ailleurs, l'injonction ne pourrait pas fonctionner à l'échelle d'un dispositif sécuritaire donc au niveau des masses si elle s'encombrait véritablement de détails. Sa contradiction intrinsèque qui est de s'adresser à la subjectivité individuelle alors que le message qu'elle porte vise à obtenir de l'action voire la répétition de comportements à grande échelle s'avèrerait rapidement un trop gros obstacle à son aboutissement.

Or c'est précisément ce « manque » de sens du détail :

- Qui permet précisément des glissements vers des solutions alternatives, innovantes ou peu adaptées mais qui résoudront en partie ou un temps le problème (ce qui peut également en créer d'autres) ;
- Qui tolère l'approximation et permet de lisser le fonctionnement global des organisations : « rattrapage » de cas, aide ponctuelle sur un dossier, circulation informelle d'information, etc.

Par rapport à la question de l'échelle, l'analyse de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire d'AREVA a montré que l'injonction de sécurité était une communication appropriée pour manager la sûreté dans une entreprise basée sur le principe de subsidiarité (exécution des missions par le niveau de l'organisation le plus bas autorisé à les mener) et composée de sites divers et éloignés géographiquement.

Ainsi, dans le cas de courriers globaux de l'Inspecteur Général, sur un cas de sécurité au travail, l'Inspection Générale adresse au site une demande double :

- Que le site s'assure du bon respect des « règles essentielles » ;
    - « Chaque Directeur d'Etablissement analysera la situation de son Etablissement au regard de ces règles, formalisera cette analyse et définira en tant que de besoin un plan d'actions pour remédier aux insuffisances qui seraient constatées » (un courrier de l'Inspecteur Général, 2015) ;
- Que le site envoie l'analyse réalisée suite au courrier et le plan d'action à l'Inspection Générale sous 3 mois.

Cependant, ces demandes sont ici fondées sur la base d'inspections menées sur différents sites qui ont nourri chez l'Inspection Générale la présomption d'autres non-conformités sur le sujet visé au sein d'autres établissements. Il est donc bien possible de faire des injonctions globales mais dont les destinataires doivent se saisir individuellement dans le cadre de leur devoir.

Enfin, l'amélioration du niveau global de sûreté passant par le développement d'un haut niveau de culture de sûreté, on peut donc considérer qu'en favorisant les mouvements entre centre et périphérie y compris dans les représentations ; les effets de l'injonction dépassent le cadre de l'action sur un élément HSE.

En un sens, au-delà de l'hétéronomie et de l'autonomie, l'injonction embrasse du hors norme dont on ne connaît pas à l'avance les résultats.

Conclusion

En conclusion du Chapitre IV, il apparaît que ce que les inspecteurs produisent n'ont de recommandation que le nom puisque tout le dispositif contribue à leur conférer les attributs de l'injonction de sécurité. Dans le dispositif de contrôle de l'Inspection Générale, le processus d'inspection permet de :

- Graduer l'usage de moyens de pression plus ou moins directe pour obtenir de l'action sur site ;
- Réguler et organiser les rapports de pouvoir entre entités opérationnelles et fonctions régaliennes du siège.

Tandis que l'apport des inspecteurs à ce dispositif de contrôle réside dans :

- Leur capacité à obtenir de la coopération via leur compréhension de la condition de l'établissement inspecté ;
- Leur capacité à promouvoir et valoriser les efforts déployés par les sites en vue de l'amélioration de la sûreté, que ce soit à travers le partage et le retour d'expérience ou l'appui direct de démarches locales ;
- Leur capacité à dispenser une approche proportionnée aux enjeux dans leur traitement du thème d'inspection sur le site et leurs recommandations.

Nos deux hypothèses « l'injonction de sécurité est une communication contraignante offrant des marges d'autonomie à son destinataire pour permettre l'exécution de l'action » et « l'injonction de sécurité cherche à atteindre la subjectivité de son destinataire pour renforcer son efficacité » sont confirmées par le terrain et permettent d'affirmer que l'injonction de sécurité est un moyen d'action qui peut contribuer à l'amélioration effective de la sécurité sur les établissements ; notamment du fait d'un jeu sur la définition des moyens pertinent.

En ce qui concerne le bilan des apports du cas de l'Inspection Générale à la démonstration du concept d'injonction de sécurité, il apparaît que l'étude de cette entité confirme mais étoffe la plupart des intuitions présentées au Chapitre II autour de :

- La contrainte ;
- La responsabilité ;
- L'autorité ;
- L'action ;
- La coopération
- Et l'échelle des injonctions.

Par ailleurs, l'étude de l'Inspection Générale a introduit la question de la temporalité au niveau des « branches » responsabilité et échelle. En effet, la responsabilité est déterminée par

un juge. Les organisations créent donc des délégations de pouvoir dans le but d'orienter un verdict hypothétique.

Par ailleurs, l'injonction de sécurité n'est pas forcément limitée au champ de l'action qu'elle commandite. Elle peut donc être hors norme, notamment quand elle est en lien avec du savoir-être.

Chapitre V Discussion et perspectives de recherche

Introduction

Cette dernière partie met en perspective le travail de démonstration du concept d'injonction de sécurité défini comme un moyen d'action exercé par une autorité reconnue par le destinataire et qui se veut susciter de l'engagement autour des attentes et exigences de sécurité qu'il transmet.

Concrètement, démontrer qu'un domaine particulièrement normé comme un contrôle spécialisé dans la sûreté nucléaire puisse non seulement comprendre des injonctions de sécurité voire fonctionner essentiellement avec ce moyen d'action spécifique est intéressant puisque la sûreté nucléaire nécessite de l'exactitude.

Par ailleurs, comme la question de l'injonction de sécurité était souvent ramenée à celle de l'ordre dans les organisations, les deux moyens d'action ont dû être distingués ce qui a mis à jour les difficultés pratiques de l'ordre :

- L'émetteur de l'ordre est responsable de son ordre, donc il est important qu'il mesure la portée de son acte ;
- L'action doit être cadrée en termes d'objectifs et de moyens pour permettre l'obéissance ;
- L'ordre ne tolère pas l'inexactitude (tant au point de vue des moyens que des résultats) car il est disciplinaire.

C'est pourquoi il semble que la notion d'ordre soit surtout révélatrice de nos conceptions de l'organisation de l'action et des êtres humains. Exemple : le donneur d'ordre pour qualifier le rapport de prestation, l'ordre de mission pour qualifier l'envoi d'un représentant).

En outre, ce travail offre différentes contributions à la théorie des organisations ainsi qu'au management de la sécurité, que ce soit en termes de documentation historique, de méthode mais surtout d'ouverture de champs d'investigation.

Enfin, comme nous nous sommes exclusivement intéressés aux injonctions instrumentales utilisées dans une communauté d'intérêt (injonction de sécurité), nous n'avons pas vraiment traité de l'usage commun du mot injonction pour parler de contraintes externes floues mais porteuses de valeurs (injonction à la sécurité, à la protection, etc.).Par exemple : « Le principe de prévention se traduit par des injonctions comme « Éviter les risques », « Combattre les risques à la source » ou « Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux » (Chevreau & Wybo, 2007, p. 174).

En revenant au travail de distinction des différents moyens d'action communicationnels et notamment à la notion d'appel aux valeurs, il semble qu'une extension du concept d'injonction de sécurité vers l'injonction comme flux (injonction à) soit possible et même nécessaire. En effet, même si l'injonction comme flux pourrait s'avérer moins contraignante au premier abord elle serait un vecteur de normes qui, s'il est relayé de manière conséquente, influencerait l'action jusqu'au sein des organisations.

5.1 Discussions

5.1.1 De l'utilité de l'injonction de sécurité dans le rééquilibrage de la relation contrôleur-contrôlé

La situation de l'IGSN en fait un cas particulier dans le champ des terrains axés sur la sécurité car elle est :

- Un contrôle interne ;
- Disposant d'une autorité officielle du directeur général ;
- Indépendant de la ligne hiérarchique ;
- Portant sur la sûreté dans le domaine du nucléaire mais compétent pour l'ensemble des domaines HSE du groupe AREVA,

Un terrain d'exploitation, un terrain constitué de parties prenantes ou encore l'étude d'un contrôleur externe, serait sans doute différent en termes de dosage entre autonomie et hétéronome dans son usage d'injonctions de sécurité.

Même si l'Inspection Générale dispose d'une autorité différente de celle de la ligne managériale ou d'un contrôleur étatique vis-à-vis des sites, son histoire présente des similitudes avec celles d'autres corps de contrôle. Par exemple, une procéduralisation des contrôles qui s'accentue suite à un accident demeure une évolution classique des pratiques d'inspection (Bonnaud, 2011). Comme le souligne Foasso, les accidents ont régulièrement joué un rôle dans les mécanismes d'apprentissage des milieux techniques (Foasso, 2012, p.497). De même, la maîtrise du contrôle de l'Inspection Générale dépend toujours des quatre conditions rappelées par Falco (2015, p.29) :

- « Le but : le contrôleur doit avoir un ou plusieurs buts ;
- L'action : le contrôleur doit pouvoir agir sur l'état du système ;
- Le modèle : le contrôleur doit disposer d'une modélisation du système ;
- L'observabilité : le contrôleur doit pouvoir vérifier l'état du système » (Falco, 2015, p.29).

Par contre, ce travail montre qu'une entité ne disposant pas d'un pouvoir de direction reconnu sur le destinataire peut faire des injonctions de sécurité qui s'avèrent efficaces. Même si elles proviennent d'une autorité différente de la hiérarchie, les recommandations de l'Inspection Générale sont suivies par les sites de la même façon que les prescriptions des autorités administratives, y compris dans le cas où ces autorités sont considérées comme des Officiers de Police Judicaire lorsqu'elles inspectent les établissements.

La relation de contrôle peut donc revêtir des formes différentes tout en restant efficace. L'autorité de l'émetteur d'injonctions, du moins dans le cas d'injonctions de sécurité peut donc prendre des formes diverses dont l'autorité fonctionnelle. En outre, la distribution entre

autonomie et hétéronomie de l'injonction de sécurité peut varier en fonction des contextes, des interlocuteurs et des objectifs recherchés sans que cela n'affecte véritablement le dispositif de contrôle dans son ensemble.

5.1.2 L'ordre comme hypothèse zéro des moyens d'action pour organiser la sécurité (hétéronomie totale)

Un autre élément de discussion qui semble intéressant par rapport à ce travail sur l'injonction de sécurité porte sur la place de l'ordre dans nos représentations. En effet, l'ordre est le moyen d'action de référence auquel l'ensemble des organisations et institutions semblent se référer : armée, justice, entreprise, etc. (Follett, 1927, p.103 et suivantes).

Cependant, comme Fayol (1918) le souligne, l'autorité (nécessaire à sa diction) s'accompagne de responsabilités. Une personne qui donne un ordre est responsable des conséquences de son ordre. Par conséquent, le donneur d'ordre a tout intérêt à bien mesurer la portée de son acte s'il ne veut pas être condamné en cas de problèmes relatifs à son exécution, ce qui peut très rapidement s'avérer complexe sur le terrain.

De même, l'énonciation et la spécification des conditions exactes impliquant que le subordonné désobéisse à un ordre montre bien que l'ordre est un moyen d'action purement hétéronome qui ne permet pas l'adaptation à la contingence et ne comprend pas d'espace pour l'apprentissage.

La réforme du Code des Armées suite au fait nucléaire et au fait guérilla (Meyrowitz, 1966, p.822) illustre d'ailleurs que même pour une organisation représentant une forme de tradition quant à la conduite des hommes, une vision de l'action dans laquelle le soldat devrait obéir sans hésitation, ni murmure, ni réclamation avant exécution est désuète et décalée par rapport à l'époque.

Etant donné la difficulté pratique que comporte le fait de donner des ordres alors que ce moyen d'action est profondément ancré dans quasiment toutes les organisations ; il apparait dès lors possible que l'ordre puisse aussi relever d'une représentation simplifiée d'une relation entre deux entités vis-à-vis de l'action. Autrement dit, l'ordre serait aussi, à l'image d'un organigramme pour décrire une entreprise, un schéma élémentaire vecteur d'une représentation ordonnée de l'action et de l'organisation des femmes et des hommes.

5.1.3. Apports de la thèse à la théorie des organisations et au management de la sécurité

Cette recherche sur l'injonction de sécurité contribue à la recherche sur les organisations de plusieurs manières.

L'analyse de la notion d'injonction, notamment en droit, a éclairé sous un jours nouveau les écrits de Taylor en matière de contexte socio-économique, démontrant que, dès ses prémices, le management a été forgé par les questions de société et que l'organisation ne fonctionne pas en vase clos, même lorsqu'elle semble particulièrement stable. De ce fait, analyser le fonctionnement d'une organisation en y incluant une perspective historique comme Dumez (2013) le préconise peut s'avérer fondamental pour comprendre l'action, y compris lorsque l'étude porte sur le quotidien d'un travail.

Toujours en matière d'histoire, il est frappant de constater que les moyens d'action sont rarement nouveaux aussi des « pas de côté » peuvent s'avérer fructueux pour penser avec plus de pertinence et de recul les situations que rencontrent nos organisations actuelles. A titre d'exemple, l'évangélisation de la Nouvelle Espagne a non seulement permis de documenter plus finement des relations de pouvoir autour de l'injonction mais s'est aussi avéré être le texte qui a permis le plus de dialogue entre la chercheuse et le terrain. Il est possible que la transposition des questionnements induits par le concept d'injonction de sécurité dans un espace-temps radicalement différent ait peut-être libéré d'autres associations d'idées : syncrétismes dans la contrainte, évolutions dogmatiques, etc.

Au niveau conceptuel, la définition de moyens d'actions tels que l'injonction de sécurité, l'ordre, le rappel à la loi, le conseil, la manipulation, le lobbying, la dénonciation, l'appel aux valeurs ou encore l'assistance participe à ouvrir la voie à plus d'études sur l'action managériale, en complément des questions de leadership et d'exemplarité fort présentes dans la littérature relative aux questions de culture de sécurité et d'entreprise. De plus, ce travail étoffe les études sur le comportement organisationnel, au carrefour avec la psychologie sociale qui a abondamment développé le caractère autoritaire mais aussi la manipulation ainsi que la question de l'obéissance et de la conformité.

Au niveau empirique, il est intéressant de constater que la documentation d'un contrôle interne est, en soi, un apport. Si l'on se réfère à la revue *Comptabilité Contrôle Audit* :

> « Un premier constat saute aux yeux : les publications en Audit ne représentant que 10 % (38 articles) des articles publiés par CCA ! Cette troisième dimension est donc peu représentée par rapport aux deux premières, la Comptabilité et le Contrôle. On ne peut s'empêcher d'en chercher des explications. Une première raison tient à la faible taille de l'écosystème de recherche français en audit. En fait, il s'avère que les soumissions en Audit ne représentent que 18 % (soit 12 à 15 manuscrits par an) des soumissions reçues par la revue sur les trois dernières années, et que cette proportion était sensiblement inférieure les années précédentes. En outre, historiquement, les publications en Audit ne démarrent véritablement qu'à compter des années 2000 en France, soit 20 ans après les travaux fondateurs de Simunic sur l'économie du service d'audit. Enfin, le nombre de thèses soutenues en Audit, s'il augmente ces dernières années, est longtemps resté très limité chez nous. Corrélativement, le nombre d'enseignants-chercheurs axés sur l'audit reste peu important. Une explication plus globale et plus profonde à la faiblesse de cet écosystème réside probablement dans la difficulté d'accès aux données et aux terrains. » (Berland, Deville, Piot & Capkun, 2016, p.13).

Cependant, bien que l'Inspection Générale inspecte des sites dans plusieurs pays, nous n'avons pas comparé son fonctionnement à celui d'une autre inspection interne ou plus largement d'un autre système d'audit (puisque le fonctionnement de l'Inspection Générale est conforme aux standards internationaux de cette profession), ce qui ne

permet pas de juger exactement du poids de spécificités ‘culturelles’ de cette entité de contrôle particulière.

Enfin, en ce qui concerne les apports de cette recherche aux entreprises et plus particulièrement en termes de management de la sécurité et de documentation des métiers de préventeur (Miotti, Guarnieri, Martin, Besnard, Rallo, 2010), il semblerait que l’injonction de sécurité soit un moyen d’action essentiel voire parmi les plus utilisés dans les organisations, même si d’autres sont aussi à l’œuvre : conseil, rappel à la loi, etc. En effet, les fonctions HSE sont classiquement indépendantes de la ligne hiérarchique (même si elles sont quand même reliées à la direction d’un site, d’un groupe) car leur regard doit pouvoir s’extraire d’impératifs de production pour appréhender et faire corriger les situations à risque. De ce fait, ces fonctions ne peuvent donc pas utiliser l’ordre sur les personnes qu’elles visent à contraindre comme les équipes de production.

En accord avec le type d’autorité dont les fonctions HSE disposent, l’injonction de sécurité permet de faire agir de façon contraignante car les organisations ont des objectifs de résultat en matière de sécurité. Il est d’ailleurs probable que d’autres injonctions soient régulièrement utilisées par des fonctions support dans l’exercice de leurs fonctions. Au niveau de la ligne hiérarchique, l’encadrement de managers ou d’experts pourrait également s’avérer propice puisque c’est essentiellement par la compétence et le savoir-être que ces populations répondent aux exigences qui leur sont faites.

Bien entendu la compétence et le savoir-être sont aussi fondamentaux dans la réponse des équipes opérationnelles. Cependant, l’existence de modes opératoires très formalisés qui encadrent l’activité limite peut-être l’exercice de ce type de communication contraignante qu’est l’injonction.

5.2 Perspectives de recherche relatives à l'injonction

5.2.1 De l'action en réseau

Dans ce travail, nous concevons la question de la décision et de l'action dans un réseau. Ainsi, « la décision, qu'elle concerne un choix politique, une stratégie militaire ou encore la stratégie d'une entreprise, s'intègre dans un processus d'actions complexes où le choix final est le fruit de négociations partielles, ponctuées de décisions intermédiaires » (Marchais-Roubelat, 2000, p.7).

Dans son essai de stratégie et de tactique (2000), Anne Marchais-Roubelat propose de penser l'action comme « un processus au cours duquel un ou plusieurs acteurs effectuent des choix successifs. L'action est le phénomène observé. Les comportements des acteurs y contribuent, *quelles que soient les intentions de ces derniers*. L'action se situe dans un « environnement », c'est-à-dire un [réseau] de variables transformées par l'action ou susceptibles de la transformer » (Ibid, p.11). Suivant cette logique, tout acteur du réseau d'action serait également une variable de cet environnement, ce qui contraint à établir une « distinction rigoureuse entre les conséquences des changements de comportement des individus en tant que variables de l'action, et les règles d'évolution des variables » (Ibid, p.13) qui sont des contraintes de comportement[99] ou des relations entre variables spécifiques dans un espace-temps donné.

Comme explicité au Chapitre II, l'ordre et le conseil visent directement leurs objectifs (praxis) : l'ordre vise l'action ou exécution tandis que le conseil vise la décision tandis que la manipulation et l'injonction cherchent à mobiliser la subjectivité du destinataire pour arriver à la décision ou à l'action recherchée (poésis) : « le menuisier et le géomètre, en effet, ont une préoccupation différente quand ils recherchent l'angle droit, car le premier s'en préoccupe dans la mesure où il est utile à son travail [*poésis*], tandis que le second se demande ce qu'il est et quelle peut être sa propriété, vu qu'il a l'œil sur la vérité [*praxis*]» (Aristote, *Ethique à Nicomaque*, I, 7, p14).

Le fait que la subjectivité du destinataire soit recherchée dans la démarche d'action de l'injonction n'est pas sans conséquence au niveau de sa responsabilité. En effet, puisque l'injonction s'appuie sur cet acteur et notamment sur sa subjectivité et ses compétences pour qu'il y ait réussite de l'action, sa participation sort du cadre de la stricte obéissance.

L'injonction est un objet qui s'inscrit bien au-delà de ce que représenterait un simple outil de gestion favorisant la rentabilité et pourrait induire plus ou moins malgré lui[100]

[99] Exemple : les paris subsidiaires de Becker.

[100] L'outil a d'abord été forgé pour répondre à un besoin premier généralement assez basique (suivre l'activité pour rendre compte à des actionnaires, mesurer le temps de travail pour respecter les prescriptions du Code du Travail, etc.) ce qui a motivé la mobilisation de ressources dans l'organisation. Il peut s'avérer exagéré de présenter les autres effets de ces outils au même plan sachant que chaque effet à lui seul n'aurait peut-être pas conduit à cette même mobilisation de ressources ; même si l'effet d'aubaine est quasi-systématiquement valorisé dans les

des effets « organisants ». L'objectif même de l'injonction est d'ériger un message en idée partagée et en opinion personnelle de sorte que lorsque l'individu [sera] en présence immédiate des autres, son activité aura le caractère d'une promesse de ce que les autres peuvent attendre de lui et de ce que lui peut attendre des autres (Goffman, 1956, p.2). L'injonction porterait donc des messages qui s''anoblissent' et deviennent 'justes' si l'injonction est bien menée et acceptée, c'est-à-dire s'il y a bien eu internalisation de l'objet de l'injonction et changement de regard porté sur cette même cause.

En un mot, il serait très difficile d'envisager comme correcte une réponse ne répondant pas aux injonctions encadrant une situation si l'injonction a structuré le regard. Par exemple, jusqu'au XVIIIe siècle environ, la montagne était considérée comme un environnement hostile à l'homme, avec des marécages, peuplée d'habitants rudes atteints de crétinisme des Alpes. Cette maladie ne fut d'ailleurs réellement prise en compte par les pouvoirs publics qu'à partir de la moitié du XIXe siècle, lorsque l'engouement pour les montagnes était déjà manifeste. Au fil des explorations, et notamment de celles de H.B. de Saussure, et des modes pour les récits d'aventure, les Alpes sont peu à peu apparues comme un territoire romantique, pur, majestueux, où se ressourcer en se confrontant avec les puissances terrestres et en partageant un bon repas le soir. Une représentation des montagnes s'est formée autour de l'imaginaire alpin et qui n'a pas épargné la recherche. Aussi « depuis plus de deux siècles, on regarde les montagnes du monde au regard du massif alpin. De nombreux clichés, intimement liés aux Alpes, se sont trouvés ainsi projetés sur les autres montagnes du globe, depuis l'alpinisme, qui symbolise la puissance spirituelle et physique de l'homme en lutte contre les forces de la nature, jusqu'au célèbre edelweiss alpin – l'emblème floristique de la haute montagne […]. Le modèle alpin n'a sans doute pas été inutile à la compréhension des spécificités de l'espace montagnard, mais la prégnance du modèle alpin a également représenté un réel handicap jusqu'à la deuxième moitié du XXe siècle, pour l'appréhension de la diversité des milieux physiques et des systèmes sociaux propres aux différentes régions de montagne du globe » (Frolova, 2001, p.159-160).

organisations. Par distinction avec ces outils de gestion, l'injonction est, elle, ouvertement produite pour transmettre le comportement désiré. Elle est donc *medium* c'est-à-dire vecteur par essence.

5.2.2 Injonction et appel aux valeurs

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, l'injonction peut être associée à un autre moyen d'action communicationnel.

Au Chapitre II, nous avions précédemment défini l'appel aux valeurs ainsi :

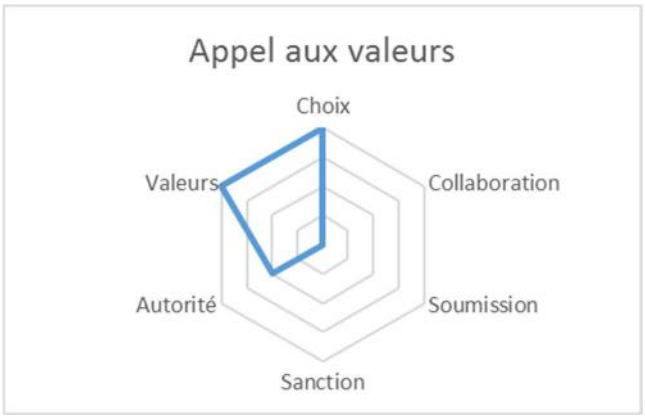
L'appel aux valeurs se réfère à des vertus bien spécifiques ; à savoir celles qui permettent de faire société, d'assurer une cohésion et qui inspirent toutes sortes de théories du contrat expliquant la société.

L'appel aux valeurs a donc pour visée d'orienter l'action ou de détourner d'une voie via l'indignation au nom de principes plus élevés défendant l'intérêt général. Il peut donc s'agir de faire des choix de société.

Alors que le rappel à la loi est forcément curatif l'appel aux valeurs peut aussi être préventif pour revenir dans le droit chemin (morale).

Cependant, « l'idée de valeur n'est pas plus claire et il n'y a pas plus d'unanimité sur la signification qu'elle a ou qu'il conviendrait de lui donner. On a beaucoup de mal, pour commencer, à séparer ou à savoir s'il faut séparer les valeurs cognitives (le vrai, le faux), morales (le bien, le mal), esthétiques (le beau, le laid) et autres. Ensuite, on peut avoir des raisons de donner au terme « valeur » un sens subjectif : la valeur serait du côté des désirs ou des préférences. [Enfin,] lorsqu'on choisit l'option objective […] On dit alors que la valeur est une propriété relationnelle, comme les couleurs ou les odeurs des choses » (Ogien, 2012, p.20). Or cette élasticité de la valeur est aussi source de créativité.

Au cours du Chapitre II, il apparaissait que l'appel aux valeurs impliquait des valeurs mais aussi un choix du destinataire et parfois même une source d'autorité :



Rappel Figure 7 : Représentations graphiques des modes d'action en fonction de l'intention de l'émetteur et des circonstances de la demande

Fondamentalement, l'appel aux valeurs peut être associé aux méthodes d'obtention de l'action comme aux fins poursuivies car l'appel aux valeurs morales peut fonder ou justifier des normes. Autrement dit, l'appel aux valeurs peut motiver la décision mais également appuyer l'action en la légitimant, c'est-à-dire en normalisant l'action (uniformisation des pratiques). Ainsi, la sécurité peut motiver à mettre en place un système de management de la sécurité dans une organisation.

Cependant, cette même valeur va aussi permettre d'implanter ce même système de management de la sécurité dans l'organisation. En outre, dans l'appel aux valeurs d'une institution, on peut aussi trouver une clef de la réussite d'une sollicitation. Par exemple : parmi les quatre valeurs historiques de la Marine (honneur, patrie, valeur et discipline) la quatrième valeur a, en ce sens, un poids particulier car elle structure un comportement, une attitude et oriente une réponse privilégiée face à une sollicitation.

5.2.2 L'injonction comme flux

Selon si l'appel aux valeurs motive l'action ou la justifie, il est possible de parler d'injonction à quelque chose ou d'injonction de quelque chose. Dans le langage commun et l'espace public, il est souvent fait appel à la notion d'injonction pour parler d'exigences plus ou moins précises qui meuvent le monde :

> « Le principe de prévention se traduit par des injonctions comme « Éviter les risques », « Combattre les risques à la source » ou « Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ». Il définit la maîtrise des risques comme devant intervenir le plus en amont possible. Il est la traduction dans le droit du slogan selon lequel « aucune priorité ne peut s'exercer au détriment de la sécurité » (Chevreau & Wybo, 2007, p. 174).

Pour nous, ce type d'injonction correspond à des injonctions comme flux (ici des injonctions à la sécurité) parce qu'elles sont relayées par différents acteurs et façonnent nos représentations ou encore notre sens moral au gré des expériences des individus. Ces injonctions n'ont pas toujours un *telos* (c'est-à-dire un finalité) affirmé puisqu'il se co-construit. Toutefois, ces injonctions ont tendance à se diviser entre des grands refus et des exigences assez globalisantes autour de la vie bonne par exemple.

Les injonctions comme flux dépassent largement les frontières de l'entreprise. Elles se composent d'un réseau de volontés qui alimente des flux d'injonctions traversant l'ensemble de la société. Ces volontés sont des messages non spécifiquement contextualisés dans des organisations comme le respect de la vie, l'intégrité physique au travail ou la protection face au risque. Les flux d'injonctions portent ces messages et les contextualisent dans nos sociétés : débats publics sur la vie et la mort dans la dignité qui font évoluer les pratiques médicales, demande de sécurité par les parties prenantes qui durcissent les normes de sécurité de fonctionnement, etc.

L'injonction comme flux ne structure pas. Elle crée du mouvement dans les sociétés. Lorsque l'injonction comme flux est forte, elle conduit l'organisation à mettre en place des mesures au conformes aux volontés exprimées voire à les anticiper. Par exemple, les entreprises faisant face à des enjeux HSE auxquels la société civile est sensible mettent parfois en œuvre des mesures de sécurité proactives par rapport à la législation (Gunningham, 2004).

5.2.3 L'injonction instrumentalisée

Dans sa théorie des organisations, Simon entend que les prémices de la décision réfèrent « aux faits et valeurs qui entre dans le processus de fabrication de la décision, un processus qui implique la recherche de faits, du design, de l'analyse, du raisonnement, de la négociation, le tout largement assaisonné de large quantités d''‘intuition'' et même de déductions hasardeuses » (Simon, 1947, p.24).

Les valeurs font références à des jugements successifs inclus dans des buts qui participent à la fabrication des décisions (décision premices) tandis que les faits caractérisent la mise en œuvre de projets permettant d'atteindre ces mêmes buts. « L'existence d'éléments de valeur au sein de la décision nous empêche de réaliser les buts de façon parfaite (ou optimale) » (Vandangeon-Derumez, 2009, p.283) du fait de leur variabilité. C'est pourquoi le comportement humain comporte une rationalité limitée : « dans ce contexte, un agent ne choisira pas la solution « optimale », mais la solution « préférable ». Il ne vise pas non plus à maximiser forcément ses gains monétaires, mais pourra intégrer des éléments qualitatifs tels que la reconnaissance de ses pairs ou la recherche d'indépendance » (Pesqueux, 2015c, p.7).

Cependant, la vision utilitariste de Simon peut être critiquée car certains de ses éléments tels que la norme de réciprocité (A. W. Gouldner) se sont avérés être des préconstruits antérieurs à l'existence d'attentes et de responsabilités des organisations (Pesqueux, 2015d, p.10). Dans le cas de l'injonction, nous appelons :

- Le mélange entre appel aux valeurs comme objets préconstruits par rapport aux organisations et injonction des injonctions comme flux.
- Et le mélange entre appel aux valeurs comme objets construits par rapport aux organisations et injonction des injonctions instrumentalisées.

L'injonction de sécurité instrumentalisée impose à ses destinataires des perceptions et des pratiques en vue de servir les objectifs d'une communauté d'intérêt c'est-à-dire d'une organisation ou d'une société. Cette injonction gagne en puissance lorsqu'elle entre en adéquation avec l'injonction comme flux, par exemple lorsque cette dernière provient de la société parce que les valeurs invoquées au travers du flux vont servir le *telos* (finalité) de l'injonction instrumentalisée.

L'injonction instrumentalisée peut faire sortir à dessein de l'injonction comme flux l'expression du pouvoir par son application pour atteindre un but. L'injonction instrumentalisée extrait le potentiel pour faire (le pouvoir s'exerce) et rend manifeste la potentialité de l'action (il est visiblement possible de) dans une organisation.

L'injonction instrumentalisée est une communication s'adressant potentiellement à un nombre de personnes important. Toutefois, le recours à l'injonction implique une réception individuelle du message. Or, cela conduit à une perte d'autonomie c'est-à-dire au fait de ne pas se dicter sa propre loi.

En pratique, l'injonction instrumentalisée peut être une mesure générale. Pour autant, il est attendu qu'en tant que professionnel, chaque individu l'intègre à sa pratique. Or, les conséquences d'un tel mouvement ne sont pas déterminées.

5.2.4 De l'injonction à la sécurité à l'injonction de sécurité : exemple d'application

L'injonction à la sécurité peut être considérée comme une injonction comme flux portant cette volonté de sécurité issue d'un respect de la vie (valeur) par exemple. Cette injonction à la sécurité peut avoir pour conséquence une normalisation accrue de l'activité qui va modifier l'activité d'une industrie, pour que cette dernière puisse poursuivre son activité. Ce passage entre aspirations et conséquences pratiques correspond au décalage entre l'idée d'injonction à la sécurité à l'injonction de sécurité (qui est ici une injonction instrumentalisée).

Nous allons ici présenter un résultat possible d'une combinaison entre injonction comme flux et injonction instrumentalisée : le cas des chaudières de bateaux d'Andrew Feenberg. En effet, ce cas nous est utile pour comprendre comment l'impératif de sécurité s'est imposé dans le cadre d'une activité mais aussi pour comprendre les particularités d'industries touchant à l'unité nationale, ce qui est également le cas du nucléaire en France. Aujourd'hui, il semble évident que les chaudières de bateaux devaient être règlementées mais ce n'était pas le cas au XIXe siècle. « La situation était difficile à comprendre. Les consommateurs continuaient à acheter des billets malgré l'augmentation des prix. En même temps, les gens votaient pour des politiciens qui demandaient la règlementation. Il était raisonnable de se demander ce que les gens voulaient : des voyages bon marché ou la sécurité » (Feenberg, 2014, p.101). En fait, dans le cas des bateaux, le problème n'était pas exactement défini mais les ambiguïtés du problème et des approches individuelles et collectives de ce même problème de sécurité furent levées lorsque le gouvernement des Etats-Unis donna la priorité à la prévention des accidents. « Naturellement, personne n'était en faveur des accidents, mais leur sens et l'importance de les prévenir dépendait du contexte de leur analyse.

Dans la vie de tous les jours, nos objectifs sont imbriqués dans des hiérarchies. Mais, parfois, nos actions ou les objets particuliers que nous recherchons relèvent de plusieurs hiérarchies différentes où ils peuvent revêtir des significations un peu diverses. En pareil cas, une décision individuelle peut très bien différer d'une décision collective parce que la collectivité relie les choix possibles à des objectifs différents de ceux de l'individu » (Ibid, p.102). Dans le cas des cheminées de bateaux, individus et collectifs ne plaçaient donc pas la sécurité aux mêmes niveaux. « Les individus qui voyageaient voulaient simplement arriver à destination à moindre coût. Comme les chauffeurs qui, de nos jours, n'attachent pas leur ceinture de sécurité, ils ignoraient le risque propre à leur cas individuel. Mais la politique fit intervenir d'autres considérations, en plus du risque personnel. La règlementation se fondait sur la clause commerciale de la Constitution qui stipule que le gouvernement contrôle les transports entre les Etats. Il ne s'agissait pas seulement d'économie mais d'unité nationale » (Ibid, p.102-103).

La sécurité comportait des avantages individuels indéniable mais était également un enjeu national donc collectif qui ne peut « entrer dans aucun calcul de compromis. Dès que la sécurité des transports est considérée comme fondamentalement politique, elle cesse d'entrer dans les calculs économiques courants. Cela n'a plus de sens de se préoccuper d'une légère augmentation du prix des billets une fois que la sécurité des transports est soumise au principe de l'intérêt national » (Ibid, p.103).

Ainsi, selon Feenberg, la recherche d'efficacité n'est pas vraiment opérante lorsque le but poursuivi n'est pas clairement connu ou lorsque la problématique d'unité nationale intervient dans le débat (Ibid, p104). Dans le cas de la règlementation des cheminées de bateaux à vapeur, l'injonction à la sécurité provenait en partie de demandes individuelles mais surtout d'exigences collectives et politiques. Par exemple, les Sénateurs de l'Ouest soutenaient qu'il n'était pas normal d'avoir à craindre pour leurs vies en faisant des allers-retours entre la capitale nationale et leurs circonscriptions. Ici, l'injonction à la sécurité a conduit à favoriser la prévention des risques d'explosion via la formation d'une injonction de sécurité (instrumentalisée) par le gouvernement à savoir la règlementation de l'activité des compagnies de bateaux à vapeur.

Conclusion

Dans ce Chapitre V, nous avons souligné les apports du concept d'injonction de sécurité au rééquilibrage de la relation contrôleur-contrôlé. En effet, les dosages entre autonomie et hétéronomie tout comme les types d'autorités peuvent varier sans que la légitimité du contrôleur n'en soit obligatoirement affectée. La force n'est donc pas la seule réponse possible à l'endiguement de préoccupations sociales. Par ailleurs, la démonstration du concept d'injonction de sécurité nous a aussi amené à réviser la place de l'ordre, tant du point de vue des moyens d'action que des représentations.

Cependant, l'usage commun du terme injonction comme contrainte externe et floue nous a amené à réinterroger l'appel aux valeurs comme moyen d'action et à imaginer une extension possible de notre travail à l'injonction comme flux (injonction à…), d'autant que des entreprises sous le regard de la société pérennisent leur activité grâce à l'argument de leur sécurité.

La sécurité est une réponse adaptée à une prise de risque[101]. En tant qu'ensemble d'activités et d'engagements, la sécurité tend à constituer un enjeu pour les organisations, elles-mêmes situées dans un réseau d'action plus large (législateur, citoyens, associations, concurrents, fournisseurs, etc.).

En conclusion, l'injonction de sécurité peut être analysée de différentes façons :

- Par l'étude de l'évolutions d'idées dans le réseau d'action (ce qui ferait écho à la littérature sur les mouvements sociaux) ;
- Par l'étude des effets des injonctions comme flux du réseau d'action sur une communauté d'action (par exemple une organisation) ;
- Par l'étude des effets des injonctions instrumentalisées d'une communauté d'action dans cette même communauté d'action (par exemple d'un niveau hiérarchique à un autre/d'une entité à une autre), etc.

[101] Donc dans les dispositifs de prévention, de mitigation et d'intervention.

Conclusion générale

Ce travail avait pour objectif de savoir si l'injonction était un concept pertinent pour comprendre l'action. Pour cela, nous avions désiré savoir si l'injonction de sécurité dans une organisation de type HRO produisait de la sécurité sur le terrain.

Nous avions supposé que l'injonction de sécurité était une communication contraignante offrant des marges d'autonomie à son destinataire pour permettre l'exécution de l'action et que l'injonction de sécurité cherchait à atteindre la subjectivité de son destinataire pour renforcer son efficacité.

Le Chapitre I a montré que la notion d'injonction développée par la littérature en linguistique et en droit présentait de l'intérêt pour caractériser la tension entre hétéronomie et autonomie qui est au cœur du management de la sécurité. En effet, ces littératures ont souligné que l'usage de l'injonction impliquait une autorité mais également une prise en compte de la situation du destinataire. En outre, il a été constaté que l'*injunction* américaine avait été combinée à d'autres moyens d'action pour devenir une contrainte adaptable aux objectifs de son émetteur.

La littérature du management de la sécurité a régulièrement oscillé entre des modèles de management plus ou moins hétéronomes en s'interrogeant sur le rôle de l'autonomie dans les organisations. Plus particulièrement, la réémergence de la question de l'autonomie dans le cadre de la Théorie de la Régulation Sociale a mis en lumière différentes stratégies d'acteurs face à des régulations de contrôle hétéronomes et l'importance du contrôle de la production de règles pour défendre une cause et exercer une domination sur d'autres groupes sociaux.

De leur côté, les écrits relatifs à la culture du risque et à la culture de sécurité ont pointé respectivement l'importance de la perception dans la conduite d'activités à risques dans des sociétés modernes et la problématique de l'engagement de l'ensemble des niveaux d'une organisation pour améliorer son niveau de sécurité global afin de pérenniser son activité. Ainsi, l'injonction semblait correspondre à une communication contraignante mais adaptable qui pouvait potentiellement être mobilisée dans un contexte où il y a du contrôle et de l'engagement servant une visée hétéronome.

Au cours du Chapitre II, nous avons construit théoriquement le concept d'injonction de sécurité. Nous avons vu que l'injonction de sécurité est une communication contraignante différente de l'ordre qui vise la subjectivité de son destinataire en vue de l'action. Ainsi, l'injonction de sécurité est un moyen d'action communicationnel contraignant exercé par une autorité reconnue par le destinataire et se veut susciter de l'engagement autour des attentes et exigences de sécurité qu'elle transmet. Enfin, du fait de sa nature « sécuritaire » au sens de Foucault c'est-à-dire ne s'attachant pas au détail pour orienter le vivant, l'injonction de sécurité

peut dépasser les attentes de ses initiateurs en termes de résultats via la mobilisation de ses destinataires envers des objectifs qu'ils peuvent aussi relayer. C'est pourquoi, comme l'a illustré le cas de l'Evangélisation de la Nouvelle Espagne, les relations de pouvoir dans le cadre d'injonctions ont des caractéristiques Top-Down et Bottom-Up, voire forgent des syncrétismes au cours du temps.

En conclusion de cette section, nous avons attribué à l'injonction de sécurité la définition suivante : « l'injonction de sécurité est un moyen d'action exercé par une autorité reconnue par le destinataire et qui se veut susciter de l'engagement autour des attentes et des exigences de sécurité qu'il transmet » ainsi que six propriétés : l'action, l'autorité, la contrainte, l'échelle, l'engagement et la responsabilité.

Le troisième chapitre de ce travail visait à présenter la méthodologie de cette recherche. Afin de confronter le concept d'injonction de sécurité ainsi construit, le terrain de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire a été sélectionné sur deux critères épistémologiques. Les raisons de ce choix étaient que cette entité exerce un contrôle HSE et est située hors de la ligne hiérarchique. En effet, l'indépendance du contrôle vis-à-vis d'entités opérationnelles permettait d'exclure *a priori* l'usage de l'ordre puisqu'elle n'avait pas de pouvoir de direction reconnu sur les directeurs d'établissements qui, dans le modèle d'AREVA, portent les responsabilités HSE essentielles d'exploitant et d'employeur.

En outre, afin de contrer les risques de compromission d'une recherche ancrée et de circularité d'un positionnement hypothético-déductif puisque ce travail fait une preuve de concept, notre méthodologie se caractérise par trois boucles abductives prenant la forme d'étapes de collecte et d'analyse de données textuelles, orales et d'observation. Il est à noter que les modalités méthodologiques de ces étapes ont été décrites en section 3.2.

Suite à cela, la section méthodologie a compris une analyse socio-historique de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire : ses missions, la spécificité de son positionnement, son histoire ainsi que ses types d'inspection y sont détaillés.

Dans le Chapitre IV, notre preuve de concept est passée par trois grandes étapes.

Dans un premier temps, nous nous sommes attachés à démontrer que les recommandations faites aux établissements par l'Inspection Générale étaient des injonctions de sécurité via une analyse de leur écriture sur les 16 ans d'exercice de ce corps de contrôle.

Ensuite, nous nous sommes intéressés aux deux aspects du dispositif de contrôle de l'Inspection Générale c'est-à-dire à ses facettes contraignantes et incitatives – ce que la définition de l'engagement et des paris subsidiaires de Becker permet de lier (1960). La force de l'Inspection Générale ne s'est pas seulement construite du fait de sa nomination par la Direction Générale du groupe AREVA. D'un côté, ce corps de contrôle a normé ses communications avec les sites et ainsi instauré de la contrainte administrative. De l'autre,

l'Inspection Générale s'est créé une autorité fonctionnelle via sa compétence technique et ses réseaux de diffusion de l'information. Parallèlement, l'Inspection Générale cherche à ce que les établissements coopèrent à l'objectif d'amélioration globale de la sûreté. C'est pourquoi ses inspecteurs cherchent à compenser les désagréments que comporte une évaluation par différents apports en vue d'aider les exploitants à s'assurer de la robustesse de leurs lignes de défense : priorisation de sujets via trois à cinq injonctions de sécurité ciblées, benchmarks, etc.

Enfin, un bilan des apports du terrain à la construction du concept d'injonction de sécurité nous a amené à développer les six propriétés préalablement identifiées au Chapitre II.

Le dernier chapitre intitulé « Discussion et perspectives de recherche » relève quelques conséquences directes liées à l'étude de l'injonction de sécurité dans un dispositif de contrôle tel que l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire, particulièrement par rapport à la relation contrôleur-contrôlé et à l'ordre. Dans la partie Discussion, nous avons également abordé les principaux apports de ce travail à la théorie des organisations ainsi qu'au management de la sécurité.

Par ailleurs, nous avons proposé une extension possible du concept d'injonction de sécurité à l'injonction comme flux ou injonction à la sécurité, ce qui fait écho à un des premiers sens du terme 'injonction' c'est-à-dire un vecteur de valeurs, et offre de nouveaux développements à notre deuxième hypothèse « l'injonction de sécurité cherche à atteindre la subjectivité de son destinataire pour renforcer son efficacité ».

Pour conclure, il semble que l'étude de moyens d'action au plus près de leur emploi est un champ encore très ouvert.

Lorsqu'il s'agit d'étudier les organisations, les moyens d'action semblent conserver comme noyau dur la tension entre autonomie et hétéronomie, du fait qu'une organisation est censée poursuivre un but et l'homme ne pas totalement abdiquer sa liberté malgré les tentations de l'unidimensionnalité relevée par l'Ecole de Francfort (Fromm, 1947, Marcuse, 1964).

Cependant, si l'injonction de sécurité est née d'un mariage entre beaucoup d'hétéronomie et une portion d'autonomie, d'autres dosages sont probablement à approfondir, notamment par rapport à la cartographie exploratoire des moyens d'action communicationnels relatifs à l'activité de la Direction Sûreté Santé Sécurité Qualité Environnement, voire à découvrir[102].

[102] Cette thèse a donné lieu à des publications ajoutées dans la bibliographie du présent manuscrit.

Annexes

Annexe 1 : Liste des principaux rapports d'inspection consultés

Inspections thématiques

811_RI_03_001 AEE.Cx. Pie

IGSN RI 05-003 Manut MELOX

IR ARV SHS INS 05-009 Bases chaudes SOMANU

IR ARV SHS INS 07-011 Gestion Déchets MELOX

IR ARV SHS INS 08-025 Radioprotection du personnel somair

IR ARV SHS INS 09-007 anomalies rex malvesi

IR ARV SHS INS 09-038 CEZUS Paimboeuf-Incendie

IR ARV 3SE INS 10-014 Maitrise du référentiel opératoire COM MAL

IR ARV 3SE INS 10-019 OL3

IR ARV 3SE INS 11-007 AREVA NC Cadarache - Maîtrise des prestataires - mars 2011

IR ARV 3SE INS 11-039 REC2 Exigences QSSE

IR ARV 3SE INS 11-047 - COMURHEX Pierrelatte - Produits chimiques

IR 12-032 - Gestion des produits chimiques – tricastin

IR ARV 3SE 13-008 Rapport Inspection Sécurité Miramas

IR 14-018 AREVA NP Saint-Marcel - Gestion des interventions et travaux - Octobre 2014

IR 14-028 Prestataires LH

IR 15-003 - Gestion déchets et effluents-DESSEL- fév 2015

Inspections réactives

811_RI_I_03_004_Pieniveau2 (2)

IR ARV SHS INS 06-023 Insp. Réactive TA Cad. évt du 1-6-2006-2

IR ARV SHS INS 07-030 réactive Célestins

IR ARV SHS INS 08-008 inspection réactive SOCATRI

IR ARV SHS INS 08-020 Evnt SOCATRI juil 08

IR ARV SHS INS 09-024 inspection réactive CMX Malvési août 2009

IR ARV 3SE INS 11-041 - Réactive - NC Hague

IR 13-026 inspection réactive criticité FBFC Romans mars 2013

IR 15-004 - Inspection réactive introduction matières hydrogénés MELOX janvier 2015

Inspections Culture de Sûreté

Inspection test des 17 & 18 Octobre 2001 La Hague

811_RI_C_03_017_CS CMX

IR ARV 3SE IG 13-050

Evaluations

811_RI_04_006 CMX_relat Autorites

IR ARV SHS INS 07-032 évaluation organisation sûreté MELOX

Rapports de synthèse

811_RI_S_04_009 SYNTHESE Contr Sortie Zone

811_RI_S_04_011 Maitrise interv_agrem_entre exte

IR ARV SHS INS 06-035 FR synthèse incendie

Inspections de suivi

IGSN_RI_04_026 suivi insp CMX Pie

IR ARV SHS INS 06-016 inspection de suivi NC Pie

IR 12-014 - suivi - Creusot Forge - mars 2012

TRI-15-001111_AREVA IG_Maintien tel que construit parois en panneaux sandwich en réponse à COR ARV 3SE INS 14-024

IR ARV SQE IG 15-014 Rapport inspection Suivi FBFC International Dessel Février 2015

IR 15-026 Rapport inspection Suivi Melox avril 2015

Annexe 2 : Grille d'analyse documentaire au 29/10/2014

La thèse cherche à observer le fonctionnement du processus d'inspection interne pour comprendre comment l'inspection contribue à faire de la sûreté-sécurité sur sites chimiques et nucléaires au moyen de l'injonction.

Mon immersion au sein de D3SDD[103] *me fait subodorer que le cœur de l'inspection n'est pas la performance qui est fonction de référentiels donc relative mais le faire comme absolu ; ce qui n'est a priori pas incompatible avec l'idée de tendre vers d'autres absolus tels que la sûreté et la sécurité.*

Cette supposition s'expliquerait par le fait que la sûreté-sécurité relèverait plus du domaine moral que de l'utilitarisme (cf. travaux sur la tétranormalisation): acceptable/inacceptable, pérennité/perte, fonctionnement normal/fonctionnement dégradé, etc.

Contexte

La direction D3SDD est composée de spécialistes et de l'inspection générale. L'inspecteur général a pour spécificité d'être également le directeur de la sûreté.

D3SDD a une activité de normalisation du fait de ses fonctions d'expertise portées au niveau du groupe AREVA.

Cependant, le rôle de l'inspection générale me semble différent ou plutôt complémentaire.

Le directeur de la sûreté participe à la normalisation des processus mais sa casquette d'inspecteur général limite les potentialités d'excès de normalisation du fait qu'il dispose d'un éclairage sur la situation des sites.

Par distinction avec les spécialistes, les inspecteurs ne me semblent pas devoir écrire les procédures applicables au niveau groupe et autres référentiels ni aider directement à leur déploiement sur site (missions d'assistance) c'est-à-dire participer à la normalisation.

Par distinction avec les organisations inspectrices dont les constats tendent à l'exhaustivité (« inspections de conformité »[104]*) ainsi qu'avec les organisations auditrices plus transverses et liées aux processus tertiaires, l'Inspection Générale est une inspection de processus qui s'interroge sur la capacité de l'organisation opérationnelle à faire face aux enjeux de sûreté et de sécurité du point de vue technique.*

Les inspecteurs de l'IG ont plutôt pour rôle ***d'évaluer le degré de maîtrise des opérations conduites par les entités du groupe*** *dans le domaine chimique et nucléaire ainsi que de* ***faire des recommandations permettant d'améliorer les processus mis en œuvre dans le***

[103] Aujourd'hui DSQE.
[104] Seul usage du mot inspection de conformité dans le sens d'inspection qui suit une prescription nécessitant une organisation lourde et des moyens importants, par distinction avec l'inspection de processus.

management des risques, les activités de contrôle et de gouvernement d'entreprise, le niveau de conformité aux règlementations et aux directives internes, autant que de besoin.

Concrètement, les thématiques traitées par les inspecteurs relèvent de la culture de sûreté : savoir-être, rigueur, etc. plus que de référentiels. En tant qu'entité extérieure, l'inspection doit comprendre pourquoi une ligne de défense a été affaiblie pour que le site trouve de lui-même une solution.

L'inspection n'est pas pilotée par la performance mais par l'activité

L'inspection n'est pas pilotée avec des indicateurs de performance mais par le solde de recommandations.

Il est à spécifier que les recommandations de l'inspection interne sont des messages-clé (autour de 4 par inspection) et non une liste exhaustive de constats. Il ne s'agit donc pas de produire un maximum de recommandations pour en solder un maximum rapidement. En ce sens, le solde de recommandations n'est pas un indicateur de performance mais d'activité.

Concrètement, l'inspecteur fait une recommandation à laquelle le site répond par un plan d'action dont l'inspecteur vérifie l'état d'avancement à l'occasion d'une autre inspection.

Lorsque l'action est terminée ou du moins suffisamment engagée par le site qui s'est réapproprié le sujet découlant de la recommandation, l'inspecteur solde la recommandation

L'inspection a pour référence le terrain

L'inspecteur a un haut niveau technique mais ne peut être compétent à niveau égal sur tous les sujets ni ne peut connaître en détail toutes les installations du groupe du fait même de la diversité des activités du cycle. Mais ces considérations ne sont pas pénalisantes car l'exhaustivité n'est pas non plus leur vocation et parce qu'il est prévu que le terrain fournisse les informations complémentaires nécessaires à la création de sécurité.

Ce qui est important, en revanche, c'est de permettre que l'action sur site perturbe un minimum les activités opérationnelles sur le terrain d'où le fait que, par exemple, l'inspecteur demande au site certains documents au préalable pour optimiser la préparation et utiliser de manière optimale le temps passé sur la suite pour apprécier la situation et faire les constats des écarts ou insuffisances notables.

Le site doit répondre à la recommandation de l'inspecteur qui constate un écart ou une insuffisance par un plan d'action qui définit le mode d'action retenu par le site pour traiter l'écart ou l'insuffisance identifiée.

Ainsi, le terrain a le dernier mot pour juger de ce qui est approprié pour améliorer la sûreté et la sécurité du fait que le site porte la responsabilité de l'exploitant.

En cas de danger avéré notamment lié à la sûreté-sécurité, l'inspection peut faire mettre à l'arrêt une installation en recourant à la voie hiérarchique ayant délégué sa responsabilité au site jusqu'au plus haut niveau d'AREVA.

Ce bouclage montre que, quelle que soit l'issue du processus d'inspection, le terrain est le point de départ et le point d'arrivée du processus d'inspection donc sa référence.

L'inspecteur a donc pour rôle de faire se remettre en question le terrain par l'exercice même de l'inspection (ce qui fait qu'il n'est pas gênant que le site prépare l'inspection) et de susciter de l'action via ses recommandations, au nom de la sûreté-sécurité.

Le processus de l'IG fonctionne de manière indépendante par rapport à l'entité opérationnelle et inspecte pour le compte de la Direction Générale qui délègue à cet entité opérationnelle des responsabilités : exploitant, employeur, détenteur de matière nucléaire, etc.

Enfin, en tant qu'entité produisant des injonctions, l'inspection se serait créé une temporalité d'action rythmée par la temporalité du terrain comme le montre l'organisation du planning annuel ou encore l'organisation d'inspections réactives[105].

L'inspection a pour objectif l'action et pour finalité la sûreté-sécurité

En tant qu'entité fonctionnelle (par distinction avec les entités opérationnelles) ne pouvant de surcroît prononcer d'elle-même des sanctions[106] *l'inspection interne ne dispose pas du pouvoir de direction sur les sites.*

L'inspection ne peut donc que gouverner, c'est-à-dire orienter l'action, et est tributaire de l'injonction[107] *comme dispositif d'exécution du fait même de ses activités d'évaluation de la sécurité.*

Le processus d'inspection est révélateur de l'objectif poursuivi par l'inspection, à savoir susciter de l'action sur les sujets sûreté-sécurité sur le terrain au nom de l'amélioration de la sûreté-sécurité, qui est donc la finalité de l'inspection pour le compte de la Direction Générale qui délègue des pouvoir et qui veut donc légitimement s'assurer que les actions de prévention mises en œuvre sont pertinentes et suffisantes.

[105] Ce qui rebouclerait à nouveau sur la dualité fait/pas fait et non performance vis-à-vis d'un référentiel.

[106] Les inspecteurs ont tout pouvoir pour accéder aux documents, aux personnes et aux biens nécessaires à la réalisation de leurs missions. Lorsqu'ils identifient des situations qui nécessitent des mesures immédiates, ils peuvent demander à la direction de l'entité inspectée de sursoir aux activités concernées, en informant l'Inspecteur Général

[107] Rappelons à ce propos que l'injonction est une communication contraignante et reposant sur la subjectivité du récepteur entraînant une action du fait de la normalisation du comportement du récepteur, cette action ayant pour finalité un idéal auquel le récepteur est lié du fait de sa responsabilité. Ici, l'idéal en question est la sécurité.

La vision derrière cet objectif et cette finalité pourrait être que la sécurité est quelque chose qui se crée et sur laquelle on pose des mots mais que ces mots appartiennent fondamentalement au faire, accompagnent le faire.

Fondamentalement, l'action donne une cohérence au discours qui converge alors vers un sens commun. Et l'injonction semble un dispositif d'exécution adapté pour ce faire car :

- *L'injonction est instrumentalisable mais aussi indissociable de l'expérience,*
- *Le message de l'injonction porte sur le comportement (faire agir l'autre) et résonne dans l'univers interprétatif de ce même autre voire de l'injoncteur lui-même,*
- *L'injoncteur n'est pas chargé de l'action qu'il doit orienter, etc.*

Si cette interprétation est validée par le terrain, la recherche donnera la preuve :

1) *Du concept d'injonction,*
2) *D'une alternative concrète à la performance (relative) : le faire (absolu) basé sur l'expérience qui créerait du sens/devenir commun.*
    a. *Ce qui enrichirait la littérature sur la sûreté-sécurité,*
    b. *Ce qui ouvrirait la voie à une autre vision de ce qu'est un processus efficace, au moins dans les domaines relevant de la morale, à partir du moment où l'on aurait tout de même atteint un niveau de normalisation suffisant permettant de dire que les différences de pratiques sont a priori justifiées.*

Dans un premier temps, la grille suivante sera appliquée à un corpus de documents (SharePoint IG) à sélectionner dont des rapports d'inspection.

Une série d'entretiens complémentaires sera réalisée en 2015.

Grille d'analyse :

I) *<u>Situation des acteurs</u>*

a. Emetteur

Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Combien ?

b. Récepteur

Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Combien ?

c. Tiers
Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? Combien ?

d. Destinataires en copie
(L'Inspection accomplit sa mission de surveillance des autorités opérationnelles pour le compte des entités fonctionnelles Business Unit et Business Group et de la Direction Générale).

e. Caractéristiques du site inspecté

i. *Nature de l'activité*
ii. *Classement*
    1. *Etablissement nucléaire*
    2. *Mines et Etablissements importants*
    3. *Autres établissements*

II) *<u>Modalités de communication</u>*

a. *Délais*
    i. *Délais d'émission*
        1. *Inspection réactive : 1 mois*
        2. *Inspection de suivi intégrée : 1 mois*
        3. *Inspection thématique : 2 mois*
        4. *Evaluation : variable*

    ii. *Délais de réponse*
        1. *Réponse à l'inspection réactive : 1 mois*
        2. *Fiches de suivi : 2 mois*
b. *Support*
c. *Ton/formulation*
    i. *Vocabulaire du « à faire »*
    ii. *Vocabulaire valorisant l'action sur site*
d. *Echéances*

III) *<u>Rapport à l'autre</u>*

a. *Nature de l'inspection*
    i. *Inspection de suivi (5 recommandations max)*
    ii. *Inspection réactive (nombre de recommandation non limité)*
    iii. *Inspection liée à une demande spécifique ➔ souvent dues à une reconnaissance de l'efficacité de l'IG par des tiers (ASN, NRC…)*
        1. *Romans (mise sous surveillance renforcée*
        2. *Tricastin*
        3. *CEDAI La Hague*
        4. *Licensing de Richland*
b. *Positionnement de la responsabilité*
    i. *Nature des responsabilités*
    ii. *Répartition*
    iii. *Engagement psychologique (cf Pfeffer)*
        1. *Choix volontaire, actions visibles, difficilement modifiables et explicitant les attitudes, valeurs et comportements*
c. *Usage des documents*

i. *Fournis par le site à l'inspecteur*
    1. *Préalablement*
    2. *En cours d'inspection*
ii. *Fournis par l'IG*

d. *Argumentaire utilisé*
i. *Nature des arguments*
    1. *Administratif*
    2. *Technique*
    3. *Etc.*
ii. *Recours à la contextualisation*
iii. *Agencement des arguments*

e. *Finalité*
i. *Connue du destinataire ?*
ii. *Partagée ?*
iii. *Autre ?*

f. *Indices hétéronomie (étude dans le temps)*
i. *Porosité du style d'écriture inspecteur/site*
ii. *Porosité des arguments inspecteur/site*

IV) *<u>Efficacité des actions</u>*

a. *Thème*
b. *Ce qui est à faire*
i. *Message*
ii. *Action demandée*
    1. *Mise en conformité ?*
    2. *Autre ?*
iii. *Comment apparaît l'action à faire*
iv. *Comment est intégré l'inconnu c'est-à-dire ce qui est hors champ des connaissances de l'inspection et du terrain (le « on ne sait pas faire »)*
    1. *La solution peut être trouvée en interne*
    2. *La solution peut être trouvée en externe*
    3. *Il n'y a pas de solution envisageable à l'heure actuelle*

c. *Ce qui est fait*
i. *Comment disparaît l'action faite*
ii. *Que fait-on lorsqu'on ne peut pas faire*
    1. *Reculer ?*
    2. *Changer de cap ?*
    3. *Ignorer le problème ?*
    4. *Et quelles relations avec le maître d'œuvre et plus largement le commanditaire ?*

d. Evolution de la relation IG-site dans le temps

Par exemple : Travaille-t-on à améliorer le confinement de sites (réponse au cas par cas) alors que l'incertitude serait à traiter globalement ? Ou le positionnement global et interne de l'IG pourrait-il être une réponse aux potentielles contradictions telles que faire de la conformité en dépit du « bon sens » pour la sûreté ?

Annexe 3 : Grille d'entretien semi-directif au 05/12/2015 commentée

Les questions posées en entretien semi-directif suivaient le fil rouge suivant :

1) Chemin de vie :

Cette section visait à prouver l'absence de déterminisme familial concernant la profession d'inspecteur, mais aussi à prendre la mesure de la proportion d'anciens militaires dans la population interrogée. En effet l'étude qualitative du mémoire de master 2 effectuée au sein de la Direction des Ressources Humaines gérant l'actuelle DSQE, il avait été montré qu'une proportion d'anciens marins et plus largement d'anciens militaires étaient à des postes stratégiques dans le groupe AREVA.

- Prénom, Nom
- Age et genre
- Origines sociales
- Profession des parents
- Parcours professionnel

2) Le métier d'inspecteur

Cette catégorie de question visait à comprendre le cadre dans lequel l'inspecteur travaille et les différentes facettes du métier.

- Qui est-ce que cela concerne ?
    - Si possible : énumération des « générations d'inspecteurs »
- A quel moment de la carrière devient-on inspecteur ?
- Qu'est-ce qu'un inspecteur ?
    - Rôle
    - Ce qu'il fait concrètement
    - Son périmètre d'action
    - Ses pouvoirs
- Comment est-ce qu'il travaille ?
    - A DSQE ?
    - Au Tricastin ?
    - En inspection ?
    - Thématique/Réactive/Culture de sûreté
    - Avant/pendant/après l'inspection ?
- Pourquoi travailler en duo ?
- Comment assure-t-il une fonction de contrôle ?
    - Quelles sont les différentes notions de contrôle ?
    - Quelle différence y a-t-il entre un inspecteur et un auditeur interne ?
    - Quelle différence y a-t-il entre un inspecteur et un inspecteur ASN ?
    - Comment l'IG s'imbrique-t-elle dans cet univers de contrôle ?

- Comment devient-on un inspecteur légitime ?
- Quel part de responsabilité portez-vous quant à l'état de sûreté des installations du groupe ?
    - De quelle nature est cette responsabilité ?

3) L'action de l'Inspection Générale sur site

Cette section avait pour but de bien dissocier et comprendre l'articulation de l'action des inspecteurs et l'action de l'Inspection Générale en tant qu'instance politique du groupe AREVA (principalement représentée par Jean Riou, l'Inspecteur Général).

- Pourquoi y a-t-il une équipe d'inspection ?
- Que fait l'Inspection Générale ? Et pourquoi ?
- Pourquoi entend-t-on dire que l'Inspection Générale a une bonne réputation au siège ? Sur quels critères est-ce fondé ?
- Comment est-ce que l'inspection/vos collègues/vous-même faites pour que ce soit le cas ?
- De quelle autorité l'IG, vos collègues et vous-même pensez-vous disposer pour vous faire entendre auprès des sites ?
    - Sur quoi se base-t-elle ?
    - Si réponse = technique : votre autorité sert-elle uniquement les éléments techniques sur laquelle elle est fondée ?
- Comment vous faites-vous entendre sur site ?
- Quels pouvoirs mobilisez-vous le cas échéant ?
- Avez-vous déjà eu recours à des sanctions ?
    - Si oui, combien de fois à peu près ?
    - Comment est-ce que cela s'est passé ?
    - Avez-vous dû recourir à de nouvelles sanctions par la suite ?
    - Pensez-vous que la sanction soit efficace ? Pourquoi ?

4) Les relations internes et externes

Ce point était plutôt un « filet » au cas où les enquêtés n'auraient pas d'eux-mêmes abordé la question de leur position par rapports aux autres acteurs de l'organisation ou externes à AREVA.

- Interne
    - Qui sont les principaux interlocuteurs de l'IG ?
    - Quelles sont leurs fonctions ?
    - Pourquoi est-il important que l'IG dialogue avec eux ?
    - Qu'est-ce qu'ils apportent à l'IG ?
    - Peuvent-ils pénaliser l'action de l'IG ?
    - Comment se fait-on entendre auprès d'eux ?
- Externe
    - Qui sont les principaux interlocuteurs de l'IG ?

    - Quelles sont leurs fonctions ?
    - Pourquoi est-il important que l'IG dialogue avec eux ?
    - Qu'est-ce qu'ils apportent à l'IG ?
    - Peuvent-ils pénaliser l'action de l'IG ?
    - Comment se fait-on entendre auprès d'eux ?
- Est-ce que le carnet d'adresses de l'IG a un impact sur son action ? Lequel ?

5) Critique de la synthèse v1

Cette partie visait à remonter des éléments d'améliorations de mon analyse documentaire en donnant la parole aux acteurs de terrain.

Partie libre

6) L'essentiel

Cette partie visait principalement à recentrer l'entretien sur la vision de l'enquêté pour traiter le plus justement possible son témoignage.

- Après tout ce que nous avons remué, qu'est-ce qui vous semble essentiel ?
- Qu'aurions-nous dû aborder ?
- Quel est le cœur de métier de l'inspection ?
- Y aurait-il des points que vous souhaiteriez aborder plus particulièrement ?
- Qui me conseillez-vous de rencontrer ?

Annexe 4 : Charte de Sûreté Nucléaire AREVA



Charte
Sûreté Nucléaire

AREVA

LA SÛRETÉ NUCLÉAIRE
UN IMPÉRATIF ABSOLU

Le maintien du plus haut niveau de sûreté a toujours constitué pour AREVA un impératif absolu : il en est ainsi pour la sûreté de nos produits, pour la sûreté des solutions développées au profit de nos clients, et pour la sûreté des opérations.

La présente Charte Sûreté Nucléaire vise plus particulièrement à préciser les engagements du groupe dans les domaines de la sûreté nucléaire et de la radioprotection vis-à-vis des opérations de mise en œuvre des installations. Elle s'applique à toutes les phases de vie des installations et à l'ensemble des opérations associées réalisées par AREVA en tant qu'exploitant nucléaire, opérateur industriel ou prestataire de services.

Cette charte doit permettre à chacun, dans l'exercice de ses missions, de s'engager vis-à-vis de cette exigence pour lui-même, pour l'entreprise et l'ensemble des parties prenantes.

Ces engagements reposent sur des principes d'organisation, d'actions et de transparence.
Ils s'appuient sur une culture de sûreté partagée par l'ensemble du personnel, entretenue par des formations renouvelées périodiquement. Ils sont mis en œuvre dans les systèmes de management du groupe.

Ces engagements visent, au-delà d'un strict respect des lois et règlements en vigueur dans les pays où opère le groupe, à développer une démarche de progrès continu, pour améliorer en permanence la performance globale du groupe.



PRINCIPES ***D'ORGANISATION***



TRANSPARENCE ET ***REPORTING***



PRINCIPES ***D'ACTIONS***



GLOSSAIRE

PRINCIPES *D'ORGANISATION*

RESPONSABILITÉ
COMPÉTENCES
CONTRÔLE





La responsabilité des directions générales et filiales du groupe

Les Directions Générales d'AREVA et de chacune de ses filiales mettent en place une organisation conforme aux dispositions légales du pays concerné et reposant sur les principes décrits ci-après.

La responsabilité première de l'exploitant

Dans le domaine de la sûreté et de la radioprotection, le principe fondamental sur lequel repose le système d'organisation du groupe est celle de la responsabilité première de l'exploitant. Dans ce cadre, AREVA s'engage à assurer le plus haut niveau de sûreté dans ses installations et activités nucléaires, afin de préserver la santé des travailleurs, la santé et les biens des populations et de protéger l'environnement.

AREVA s'engage également à contribuer à atteindre un haut niveau de sûreté et de radioprotection dans le cadre de ses activités menées en tant qu'opérateur industriel d'installations dont le groupe n'est pas l'exploitant et chez ses clients nucléaires. A ce titre, l'entité concernée a un devoir d'alerte vers sa hiérarchie et son client des anomalies constatées chez ce dernier. Dans ce cas, s'il juge que la sécurité de son personnel n'est pas assurée dans le cadre des obligations légales et réglementaires en vigueur, le responsable de la prestation doit refuser de l'exécuter. Les différentes entités exerçant une activité nucléaire s'organisent pour mettre en place les dispositions de la présente Charte, en conformité avec la Charte des Valeurs AREVA et dans le respect des dispositions légales et des prescriptions réglementaires qui leur sont applicables. Chaque responsable d'une telle entité s'engage à ce qu'il en soit ainsi pour l'ensemble des activités placées sous sa responsabilité et rend compte des mesures prises à cet effet.

Un système de responsabilités clairement défini

Les schémas de délégation de pouvoirs en matière de sûreté au sein d'AREVA et de ses filiales sont fidèles à la ligne hiérarchique opérationnelle des activités industrielles : la responsabilité assumée au niveau (n) résulte nécessairement d'une délégation explicitement mise en œuvre par le niveau (n+1) dans la limite de sa compétence.

Dans le cadre des responsabilités qui lui ont été confiées, chaque directeur d'établissement est responsable de la sûreté et de la radioprotection dans son établissement. Il met en place l'organisation adéquate afin que soient appliquées, au niveau de l'ensemble des unités et installations concernées, les exigences légales et réglementaires sur tous les aspects de la sûreté nucléaire, de la radioprotection et de la sécurité des transports. Il formalise les délégations de pouvoir vers les niveaux hiérarchiques de cette organisation en veillant à ce que chaque délégataire :

- ait les compétences indispensables à l'exercice de la responsabilité qui lui est confiée,

- dispose de l'autorité suffisante c'est-à-dire d'un pouvoir de commandement effectif sur les salariés affectés à l'action dont il est responsable et de la capacité à exercer exclusivement les pouvoirs qui lui sont transférés sans avoir à en référer à sa hiérarchie avant toute décision,
- dispose des moyens techniques, financiers et humains nécessaires à sa mission.

Des supports compétents

Chaque directeur d'établissement s'assure que ses délégataires en matière de sûreté nucléaire et radioprotection disposent des supports dédiés nécessaires à l'accomplissement de leur délégation.
Si nécessaire, selon la taille de l'établissement, il met en place un support fonctionnel à son niveau, chargé de garantir le déploiement cohérent des actions de sûreté nucléaire et radioprotection sur son établissement.

Un contrôle indépendant des équipes d'exploitation

Chaque directeur d'établissement dispose des moyens de contrôle de la mise en œuvre de sa délégation en matière de sûreté nucléaire et radioprotection. Il veille à ce que ce contrôle interne, dit de 1er niveau, soit indépendant des équipes d'exploitation qui exercent cette délégation.

L'Inspection Générale : une expertise partagée

Une direction en charge de la Sûreté Nucléaire et de l'Inspection Générale est créée auprès du Directoire. Elle a pour mission de :

- définir, animer et coordonner la politique de sûreté nucléaire et de radioprotection au sein du groupe,
- proposer et mettre en œuvre un programme annuel d'inspection des activités concernées,
- s'assurer du maintien et développement des compétences dans l'ensemble du groupe AREVA,
- rendre compte des réalisations, des bonnes pratiques et des évènements et veiller à leur partage au sein du groupe,
- coordonner la veille réglementaire dans les domaines de la sûreté et de la radioprotection,
- animer le réseau des experts dans les domaines concernés.

Un contrôle indépendant de l'organisation opérationnelle

Un corps d'inspecteurs indépendant des organisations opérationnelles est mis en place au sein de la direction en charge de la Sûreté Nucléaire et de l'Inspection Générale. Les inspecteurs sont nommément désignés par le Directoire, sur proposition du directeur en charge de la Sûreté Nucléaire et de l'Inspection Générale.

Le programme des inspections est arrêté annuellement par la Direction Générale sur proposition du directeur en charge de la Sûreté Nucléaire et de l'Inspection Générale : il permet de s'assurer de la correcte application de la présente charte, de détecter les signes précurseurs d'une dégradation éventuelle des performances dans le domaine de la sûreté nucléaire, et de proposer des améliorations nécessaires pour assurer une maîtrise complète de celles-ci.

Les directeurs concernés sont destinataires des résultats des inspections et s'assurent que ceux-ci donnent lieu à la mise en place d'actions correctives intégrées à des plans d'actions.

Lorsqu'un inspecteur estime que des observations importantes nécessitent des mesures immédiates, le cas échéant l'arrêt de l'opération ou de l'installation en cause, il en informe sans délai le directeur d'établissement concerné. Il en rend compte immédiatement à la Direction Générale de l'entité concernée et au Directoire d'AREVA.

Une organisation adaptable à la maîtrise de crise

Chaque entité opérationnelle d'AREVA met en place une organisation destinée à la gestion des situations d'urgence s'inscrivant dans l'organisation de crise d'AREVA. La mise en œuvre de cette organisation dans les entités doit permettre de disposer au niveau opérationnel d'un fort potentiel d'analyse et de réflexion permettant de prendre les dispositions nécessaires à la mise à l'état sûr des installations, à la limitation des conséquences de l'évènement et à l'information interne et externe. L'efficacité de ce dispositif est testée régulièrement lors d'exercices.

PRINCIPES *D'ACTIONS*

ANALYSE PRÉALABLE

DÉMARCHE VOLONTARISTE

IMPLICATION DE TOUS LES ACTEURS

SAVOIR FAIRE

PROGRÈS CONTINU

La sûreté est mise en œuvre sur la totalité du cycle de vie des installations

La sûreté est mise en œuvre tout au long des phases de conception, construction, fonctionnement, mise à l'arrêt et démantèlement. Les entités nucléaires du groupe AREVA réalisent périodiquement des revues de sûreté pour réévaluer leurs installations vis-à-vis de l'atteinte des objectifs généraux de sûreté requis par la réglementation.

L'analyse préalable des risques est la base de la culture de sûreté du groupe

Au-delà des dispositions de prévention prévues lors de la conception, toute évolution des conditions de fonctionnement ou de travaux mise en œuvre dans les installations nucléaires fait l'objet d'une analyse préalable des risques associés. Les opérateurs sont formés et entraînés pour détecter les signes d'apparition d'une situation anormale et avoir la capacité d'y réagir correctement et promptement.

Le groupe s'engage dans une démarche volontariste en matière de radioprotection

AREVA s'engage à limiter dans ses installations, à un niveau aussi bas que raisonnablement possible, l'exposition des travailleurs aux rayonnements ionisants, via l'application du principe ALARA (As Low As Reasonably Achievable) et adopte à cet égard une politique de progrès continu. Dans ce cadre, AREVA s'engage, dans les pays pourvus d'une législation moins stricte, à ramener à 20mSv/homme/an les doses individuelles maximales reçues dans ses installations par les travailleurs exposés aux rayonnements ionisants, sur la base des recommandations de la CIPR (Commission Internationale de Protection Radiologique). AREVA vise également à respecter cette limite dans le cadre de ses activités de service menées chez ses clients nucléaires. Les entités du groupe en recherchent les modalités d'application en concertation avec ces derniers.

Un effort soutenu de réduction de la production de déchets en exploitation

Dans le cadre d'une démarche de progrès continu, AREVA encourage un effort soutenu de réduction de la production de déchets en exploitation. Une même démarche de progrès continu est appliquée à la gestion des effluents liquides et gazeux dans un but de maîtrise et de diminution des impacts environnementaux.

Les salariés sont impliqués dans l'amélioration de la sûreté

Chaque salarié d'AREVA est porteur dans le cadre de son activité professionnelle d'un objectif d'excellence en termes de sûreté nucléaire.





Les directions concernées créent les conditions de participation des salariés dans la mise en œuvre concrète des actions de prévention, en s'assurant :

- qu'ils sont informés pleinement des risques liés à leur activité,
- que leur hiérarchie est à l'écoute de leurs propositions d'amélioration de la sûreté - sécurité des situations de travail.

L'alerte immédiate de la hiérarchie directe ou supérieure est un réflexe et un devoir, sans risque d'être inquiété, pour quiconque constate un dysfonctionnement caractérisé ou un manquement à une obligation légale ou réglementaire.

Les sous-traitants et collaborateurs du groupe sont traités de la même manière

Les directeurs d'établissement ou leurs délégataires s'assurent que toute personne travaillant dans les installations est informée des risques qu'elle encourt et des dispositions de prévention et de maîtrise de ces risques et qu'elle a reçu les formations nécessaires. Ils s'assurent également que les salariés des sous-traitants bénéficient au regard de ces risques des mêmes protections que les salariés du groupe.

Une implication forte des sous-traitants aux objectifs de sûreté et radioprotection d'AREVA

Les choix d'AREVA en termes de sous-traitance des activités prennent en compte les engagements du groupe dans le domaine de la sûreté nucléaire et de la radioprotection. L'adhésion des prestataires externes aux principes de cette charte est requise. AREVA impose à ses sous-traitants les règles de sûreté nucléaire qu'il s'est défini pour lui-même et en contrôle l'application.





Un haut niveau de savoir faire est favorise par les formations et le maintien des compétences

La nature même des divers métiers du groupe implique un haut niveau de savoirs et de savoir-faire et une vigilance toute particulière en matière de sûreté et de radioprotection. Les formations appropriées sont définies, dispensées régulièrement pour atteindre, maintenir et améliorer ce niveau de performance. La vérification de l'atteinte du niveau de compétence requis est intégrée dans les pratiques de management.

L'expérience acquise est analysée et capitalisée dans une démarche de progrès continu

La direction en charge de la Sûreté Nucléaire et de l'Inspection Générale organise la diffusion et l'utilisation du retour d'expérience pour en faire bénéficier l'ensemble du groupe AREVA et développer un réseau d'échanges de l'expérience par métier.

Les résultats des contrôles, tant internes qu'externes, sont capitalisés dans le cadre du retour d'expérience et sont analysés dans une démarche de progrès continu des performances en matière de sûreté nucléaire et radioprotection.

L'analyse systématique contribue à alimenter le retour d'expérience et le progrès continu.

TRANSPARENCE ET *REPORTING*

DÉCLARATION D'ÉVÈNEMENTS

BILANS ANNUELS

AREVA s'attache à fournir une information fiable et pertinente permettant d'apprécier de façon objective l'état de sûreté de ses installations

Déclaration d'incidents

Dans toutes les installations du groupe, y compris lorsque cela n'est pas réglementairement requis dans les pays d'implantation, les évènements nucléaires sont évalués selon l'échelle internationale INES (International Nuclear Event Scale). Les événements de niveau supérieur ou égal à 1 sont rendus publics par le groupe.

Rapport annuel de l'Inspection Générale

L'inspection Générale établit chaque année un rapport sur l'état de sûreté pour les activités et installations du groupe du groupe tel que constaté notamment à travers la mise en œuvre du programme d'inspection. Ce rapport est présenté au Conseil de Surveillance. Il est rendu public par l'intermédiaire du site internet du groupe et est communiqué aux instances représentatives du personnel.

Bilan annuel de la sécurité en exploitation des installations nucléaires

Chaque année, tout site nucléaire français établit et diffuse au public un Rapport annuel sur la sûreté nucléaire et la radioprotection, au titre de l'article 21 de la loi relative à la Transparence et à la Sécurité en matière Nucléaire (TSN). Ce rapport est communiqué à la commission locale d'information (CLI) constituée auprès du site ainsi qu'aux instances représentatives du personnel.





GLOSSAIRE

Directeur d'établissement : dans le cadre de cette charte, personne responsable de la sûreté nucléaire et de la radioprotection dans son établissement. Selon le type d'activité et l'organisation mise en place, cette responsabilité peut être exercé au niveau d'un site nucléaire (on parlera alors aussi de Directeur de site), d'une installation ou, dans le cadre d'activités de services, d'un ensemble de collaborateurs exerçant une activité dans le domaine nucléaire.

Exploitant Nucléaire : désigne le titulaire de l'autorisation d'exploiter délivrée par les autorités nationales compétentes.

Filiale nucléaire opérationnelle : désigne l'ensemble des filiales du groupe AREVA intervenant dans une installation nucléaire, qu'elle soit exploitant nucléaire ou opérant pour le compte d'un client.

Radioprotection : désigne l'ensemble des règles, des procédures et des moyens de prévention et de surveillance visant à empêcher ou à réduire les effets nocifs des rayonnements ionisants produits sur les personnes directement ou indirectement, y compris par les atteintes portées à l'environnement.

Sûreté Nucléaire (ou "Sûreté") : désigne l'ensemble des dispositions techniques et des mesures d'organisation relatives à la conception, à la construction, au fonctionnement, à l'arrêt et au démantèlement des installations comportant une source de rayonnement ionisant, ainsi qu'au transport des matières radioactives, et destinées à prévenir les accidents et à en limiter les effets.

AREVA fournit à ses clients des solutions pour produire de l'électricité avec moins de CO_2. L'expertise du groupe et son exigence absolue en matière de sûreté, de sécurité, de transparence et d'éthique font de lui un acteur de référence, dont le développement responsable s'inscrit dans une logique de progrès continu.

Numéro un mondial du nucléaire, AREVA propose aux électriciens une offre intégrée unique qui couvre toutes les étapes du cycle du combustible, la conception et la construction de réacteurs nucléaires et les services associés. Le groupe développe par ailleurs ses activités dans les énergies renouvelables – éolien, solaire, bioénergies, hydrogène et stockage – pour devenir l'un des trois leaders mondiaux de ce secteur.

Grâce à ces deux grandes offres, les 48 000 collaborateurs d'AREVA contribuent à fournir au plus grand nombre, une énergie toujours plus sûre, plus propre et plus économique.

www.areva.com

AREVA
Adresse : 33 rue La Fayette - 75009 Paris - France - Tél. : 33 (0) 1 34 96 00 00 - Fax : 33 (0) 1 34 96 00 01

L'énergie est notre avenir, économisons-la !

Direction Sûreté Santé Sécurité Développement Durable - Actualisation 2012 - Conception & Réalisation : BLEU CERISE - Crédit photos : © Interfinks Image M. Roussel - AREVA / Taillat Jean-Marie, Dupont Cyrille
Impression : Groupe LECAUX - Papier sans chlore certifié ISO 14001 - Imprimé par un établissement du secteur protégé ou adapté.

Index

Adler, 8
Agamben, 80
Agulhon, 94
Alberro, 90
Alexandre-Bailly, 43
Allain, 50
Amalberti, 51
Aristote, 208
Asch, 87
Ashenden, 80
Austin, 67, 68
Azdia, 82
Batard, 21
Bateson, 22, 23
Beaud, 109
Beauvois, 12, 82, 83
Beck, 53
Becker, 45, 93, 106, 107, 142, 160, 161, 208, 219
Benamrane, 58
Berland, 206
Bernard, 83, 123
Bernstein, 53
Besnard, 207
Beyiha, 24
Bieder, 11, 52, 60
Blazsin, 57
Boileau, 9
Bonnafous-Boucher, 46
Bonnaud, 101, 125, 126, 127, 132, 175, 203
Bonneuil, 46, 80
Bouquin, 38
Bourdieu, 20
Bourrier, 11, 13, 52, 54, 60, 105, 106
Boussard, 19, 46, 60
Bruce, 34
Cambon, 55
Cantor, 53
Capkun, 206
Castoriadis, 18
Chevreau, 57, 201, 212
Ciabuschi, 45
Conway, 81
Cooper, 55
Cooren, 66
Coste, 71
Cretté, 46
Crozier, 43
Cushing, 25
Cusset, 80
Dalton, 43, 45, 190
Daniellou, 51
Darrault-Harris, 21
de Terssac, 47, 50, 51
Demazière, 19
Denisot, 23
Deville, 206
Douglas, 53, 54
Dressen, 50
Dumez, 102, 108, 128, 206
Durand, 47
Eydieux, 51
Falco, 203
Fayol, 36, 37, 38, 126, 205
Feenberg, 47, 215, 216
Feldman, 22
Foasso, 203
Follett, 205
Forsgren, 45
Foucault, 83, 85, 86, 102, 175
Friedberg, 43, 47
Frolova, 209
Fromm, 17, 220
Galibert, 21
Gardner, 39, 40
Gayraud, 123
Godon, 51

Goebel, 25
Goffman, 209
Grawitz, 101
Gregory, 26, 28, 29
Groeneweg, 55
Guarnieri, 55, 94, 207
Gunningham, 54, 212
Haber, 80
Habermas, 80, 81
Husser, 30, 191
Illich, 18
Jamard, 128
Joly, 46, 80
Joule, 12, 82, 83
Journé, 45, 50
Kagan, 54
Kelsen, 48
Kerbrat-Orecchioni, 20, 21
Kermisch, 53
Kirzner, 45
Klag, 103
Knoche, 151
Krupa, 21
La Boétie, 9, 18
La Porte, 54
Lafaye, 93
Lalande, 51
Langley, 103
Larouzee, 63
Lascoumes, 48
Lauvergeon, 128, 151
Lazaric, 45
Ledentu, 72
Leveson, 102
Lorge, 21
Lowrance, 53
MacIntyre, 24
Marchais-Roubelat, 46, 208
Marcuse, 220
Martin, 207
Martín Martín, 45
Marx, 36
Maurice, 47
Mc Murry, 28
McMurry, 26
Mercure, 57
Meyrowitz, 205
Milburn, 19
Milgram, 87
Millard, 48
Mintzberg, 43
Miotti, 207
Moore, 39, 40
Moreau, 85
Naville, 47
Nelson, 45
Nicolet, 121
Nylan, 34
Ogien, 210
Orr, 105
Owen, 80
Papke, 26
Peaucelle, 36, 37
Perrin, 30
Perseil, 72
Pesqueux, 33, 46, 72, 95, 213
Piot, 206
Planchette, 121
Preston, 29
Proudhon, 34
Pujol, 89, 94
Rallo, 207
Raulet-Crauset, 45
Rayner, 53
Rees, 96
Reynaud, 47, 49
Rivière, 21
Rolle, 47
Rousseau, 123
Roy, 43
Sainsaulieu, 47
Shannon, 65
Simon, 43, 213
Spurk, 17, 18, 47, 84, 106, 160
Stewart, 27
Stimec, 50
Stoebuck, 25
Subrin, 25

Taylor, 33, 34
Thomas, 54
Thompson, 54
Thornton, 54
Tillement, 54
Touraine, 47
Tronto, 22
Valancogne, 121
Vandangeon-Derumez, 213
Vaughan, 103
Villemin, 51
Vultur, 57
Weber, 109
Whyte, 108
Wildavsky, 53, 54
Winter, 45
Wybo, 57, 201, 212
Zangaro, 80

Bibliographie

Adler, P. (2010) “Marxist philosophy and organization studies: Marxist contributions to the understanding of some important organizational forms” *in* Tsoukas, H. & Chia, R., *Research in the Sociology of Organizations, Special Volume on Philosophy and Organization Theory*, Emerald Books.

Agamben G. (2007) *Qu’est-ce qu’un dispositif ?*, Rivage poche/Petite Bibliothèque.

Agulhon S. & Leboyer O. (à paraître) « Penser la maîtrise des risques avec Aristote : Quels éclairages sur l’indépendance du contrôle de la sûreté nucléaire », *Revue Internationale de Psychologie sociale et de Comportement Organisationnel*.

Agulhon S (2016) « Le rôle de la confiance dans la valeur travail », *Revue Economique et Sociale SEES*, Septembre 2016.

Agulhon, S. (2016) « Etude d’un « dispositif de sécurité »: Analyse de l’injonction chez l’Inspection Générale d’AREVA », Darsa, J & Dufour, N., *Regards croisés sur la gestion des risques en entreprise : paroles d'experts sur les pratiques de gestion des risques*, GERESO, coll. Agir face au risque.

Agulhon S., Guarnieri, F., Perseil, S. & Pesqueux Y. (2016) *La confiance en questions*, Perspectives organisationnelles, L’Harmattan.

Agulhon S. & Guarnieri F. (2015) « L’injonction de sécurité comme dispositif organisationnel: le cas d’un atelier de retraitement de combustibles nucléaires », Perseil, S. & Pesqueux, Y., *Faire l’économie de la dénonciation*, L’Harmattan, 2015. Ouvrage labellisé par le Collège de Labellisation de la FNEGE.

Agulhon S. & Guarnieri F. (2014) « L’injonction de sécurité comme dispositif de conquête de territoires organisationnels », *Prospective et Stratégie*, volume n°4, 2014.

Agulhon S. et al. (2014) ""The Creative Process : How Sociological Work Really Gets Done" - Rencontre avec Howard S. Becker", Faut LIRSA !, 17 Novembre 2014.

Agulhon S., Pécaud, D. & Guarnieri, F. (2014) "Rethinking Nuclear Safety Management: Injonction as a Meta-Concept", Nowakowski, T., Mlynczak, M., Jodejko-Pietruczuk, A. & Werbinska-Wojciechowska, S., *24th European Safety and Reliability Conference - ESREL 2014*, Sept. 2014, Wroclaw, Poland, Taylor & Francis Group.

Alberro, S. (1989) *Inquisition et société au Mexique : 1571-1700*, Thèse.

Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Raulet-Croset, N., Roland-Lévy, C. (2006) *Comportements humains et management*, Education, Pearson.

Allain, S. (2004) « La négociation comme concept analytique central d'une théorie de la régulation sociale », *Négociations*, 2/2004, n°2, pp. 23-41.

Angenot, M. (2007) « Nouvelles figures de la rhétorique : la logique du ressentiment », *Questions de communication*, 12 | 2007, pp. 57-75.

Asch, S. (1956) "Studies on independance and conformity : a minority of one against an unanimous majority", *Psychological Monographs*, vol. 70, n°9, pp.1-70.

Ashenden, S. & Owen, D. (1998) *Foucault Contra Haberma :: Recasting the Dialogue Between Genealogy and Critical Theory*, Sage.

Austin, J.L. (1962) *Quand dire c'est faire*, Essais, Points, éd. 1991.

Batard, A. (2014) « La critique de la bonne chère dans la presse généraliste française contemporaine : entre culture et loisirs », *in* Lardellier, P., « Parlers de tables et discours alimentaires », *Le discours et la langue Revue de linguistique française et d'analyse du discours*, tome 6.2, p.79-90.

Bateson, G., Jackson, D.D., Haley, J. & and Weakland, J. (1956) "Toward a theory of schizophrenia", *Behavioral Science*, 1(4), pp.251-269.

Beaud, S. & Weber, F. (1997) *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, collection grands repères guides, éd.2010.

Becker, M.C., Lazaric, N., Nelson, R.R. & Winter S.G. (2005) "Applying organizational routines in understanding organizational change", *Industrial and Corporate Change*, 14(5), pp.775-791.

Becker, H.S. (1967) "Whose side are we on ?" *Social Problems*, vol.14, n°3, pp.239-247.

Becker, H.S. (1963) *Outsiders*, Editions Métailié, Collection Leçons de choses, éd. 1985.

Becker, H.S. (1960) « « Notes sur le concept d'engagement » », *Tracés, Revue de Sciences humaines*, 11 | 2006, pp.177-192.

Behiya, M. (2014) « Le Droit anglais : Un aperçu de l'Equity et du Common Law », Réseau professionnel *Academia*, pp.1-16.

Benamrane, Y. (2015) *La gestion des situations d'urgence à l'interface entre expertise et décision : quelle place pour les outils de modélisation des dispersions NRBC-E et de leurs conséquences ?*, Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Berland, N., Deville, A., Piot, C. &Capkun, V. (2016) « 20 ans de publications en CCA… et des projets pour encore 20 ans ! », *Comptabilité - Contrôle – Audit*, 1/2016, Tome 22, pp. 7-26.

Bernard, F. (2014) « Imaginaire, participation, engagement et *empowerment* : Des notions pour penser la relation entre risques et changements », *Communication & Organisation*, pp.87-98.

Bernstein, P.L. (1986) *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*, John Wiley & sons, ed. 1998.

Bieder, C. & Bourrier, M. (2013) *Trapping Safety into Rules : How Desirable or Avoidable is Proceduralization ?*, Ashgate.

Blazsin, H. (2015) "Just institutions, a Ricoeurian model to construct ethical organizations.", *31st EGOS Colloquium*.

Blazsin, H. (2014) *De l'ingénierie de la raison à la raison pratique : Vers une nouvelle approche de la sécurité*, Thèse de doctorat, Ecole nationale supérieure des Mines de Paris.

Boileau (1674) *Art poétique, Chant II*, vers 73-102.

Bonnafous-Boucher, M. & Pesqueux, Y. (2006) *Décider avec les parties prenantes : Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Recherches, La Découverte.

Bonnaud, L. (2011) « De la catastrophe de Feyzin (1966) à l'explosion d'AZF : la naissance du métier d'inspecteur des installations classées ? », *Les Annales de l'Ecole des Mines*, Responsabilité & Environnement, n°62, pp. 35-42.

Bonneuil, C., Joly, P.B. (2013) *Sciences, Techniques et société*, Repères, La Découverte.

Bouquin, H. (2011) *Les fondamentaux du contrôle de gestion*, Que sais-je ?, n°2892, Presses Universitaires de France.

Bourdieu, P. (1977) « L'économie des échanges linguistiques » *Langue française*, 34, p. 17-34.

Bourrier, M. (2013) « Embarquements », *Revue de Socio-anthropologie*, N°27, pp.12-24.

Bourrier, M. (2011) "The Legacy of the High Reliability Organizations Project", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 19, n°1, pp. 9-13.

Boussard, V. (2013) *Injonction de mobilité et différenciation de carrière pour les cadres : le cas de la mobilité géographique*, Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC.

Boussard, V. Demazière, D. & Milburn, P. (2010) *L'injonction au professionnalisme : analyses d'une dynamique plurielle*, Des sociétés, Presses Universitaires de Rennes.

Browning, C.R. (1992) *Des hommes ordinaires : Le 101e bataillon de réserve de la police allemande et la Solution finale en Pologne*, Les belles lettres, éd. 2002.

Cambon, J., Guarnieri, F., & Groeneweg, J. (2006) "Towards a new tool for measuring Safety Management Systems performance", *2nd symposium on Resilience Engineering,* Novembre 2006, Juan-les-Pins.

Chevreau, F.R. & Wybo, J.L. (2007) « Approche pratique de la culture de sécurité : Pour une maîtrise des risques industriels plus efficace », *Revue française de gestion*, 5/2007, n° 174, pp. 171-189

Ciabuschi, F., Forsgren, M. & Martin Martin, O. (2012) “Headquarters’ Involvement and Efficiency of Innovation Development and Transfert in Multinationals : A Matter of Sheer Ignorance ?”, *International Business Review*, 21(2), pp.130-144.

Conway, D.W. (1998) “*Pas de deux* Habermas and Foucault in Genealogical Communication” *in* Ashenden, S. & Owen, D. *Foucault Contra Habermas : Recasting the Dialogue Between Genealogy and Critical Theory*, Sage, pp.60-89.

Cooper, M.D. (2000) “Towards a model of safety culture”, *Safety Science*, 36, pp.111-136.

Coste, T. (2006) *Le vrai pouvoir d’un lobby : Des politiques sous influence*, François Bourin Editeur.

Cretté, O. & Marchais-Roubelat, A. (2015) *Analyse critique de l’expertise et des normes : Théorie et pratique*, Perspectives organisationnelles, L’Harmattan.

Crozier M. & Friedberg E. (1977) *L’acteur et le système : Les contraintes de l’action collective*, Essais, Points, éd. 2014.

Cusset Y. & Haber, S. (2006) *Habermas et Foucault : Parcours croisés, confrontations critiques*, CNRS Editions.

Cushing, L.S. (1837) “Reform in Remedial Law”, *The American Jurist and Law Magazine*, No. XXXIV.

Dalton, M. (1959), *Men who manage : Fusions of Feeling and Theory in Administration*, John Wiley & Sons.

Daniellou, F., Simard, M. & Boissières, I. (2010) « Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : Un état de l’art », *Les Cahiers de la sécurité industrielle*, Fondation pour une culture de sécurité industrielle, n°2010-02, pp.1-123.

Darrault-Harris, I. (2003) « Les figures de l'autorité. De l'espace familial à l'espace scolaire », *Enfances & Psy*, 2/2003, n°2, pp. 49-58

Denizot, C. (2011) *Donner des ordres en grec ancien : Etude linguistique des formes de l’injonction*, Presses universitaires de Rouen et du Havre.

Douglas, M. (1986) *Comment pensent les institutions*, La Découverte/Poche, éd.2004.

Douglas, M. & Wildavsky, A. (1982) *Risk and Culture : An Essay on the Selection of Technological ans Environmental Dangers*, University of California Press.

Dressen, M. (2003) « Autonomie et contrôle : terminologie et relations », *in* de Terssac, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud - Débats et prolongements*, La Découverte, p.89-101.

Dumez, H. (2013) *Méthodologie de la recherche qualitative, les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.

Eydieux, J. (2012) « Sécurité gérée et démonstration de sûreté dans les activités de manutention », IRSN, Thèses en cours.

Falco, R. (2015) *Etude de la relation contrôleur/contrôlé : apports des approches collaboratives à la gestion des risques*, thèse de doctorat.

Fayol, H. (1918) *Administration industrielle et générale*, Dunod, éd. 1999.

Fayol, H. (1900) Discours prononcés par M. Henri Fayol et M. Haton de la Goupillère à la séance de clôture du 23 Juin, Congrès international des mines et de la métallurgie.

Feenberg, A. (2010) *Pour une théorie critique de la technique*, Humanités, Lux, éd. 2014.

Feldman, M., Mouchenik, Y. & Moro, M.R., « Les enfants juifs cachés en France pendant la Seconde Guerre mondiale : des traces du traumatisme repérables plus de soixante ans après », *La psychiatrie de l'enfant*, 2/2008 (Vol. 51), pp. 481-513.

Foasso, C. (2012) *Atomes sous surveillance : Une histoire de la sûreté nucléaire en France*, P.I.E. Peter Lang, Histoire de l'énergie.

Follet, M.P. (1927) *Le conflit constructif*, Conference for the Bureau of Personnel Administration done in 1925.

Foucault M. (1977-1978) *Sécurité, Territoire, Population*, Cours au Collège de France, Seuil/Gallimard, éd. 2004.

Foucault (Michel), *Surveiller et punir*, Tel Gallimard, 1975.

Friedberg E. (1993) *Le Pouvoir et la Règle : Dynamiques de l'action organisée*, Seuil.

Frolova, M. (2001) « La représentation et la connaissance des montagnes du monde : Pyrénées et Caucase au filtre du modèle alpin », *Revue de géographie alpine*, vol.89, n°4, pp159-172.

Fromm, E. (1941) *Escape from freedom*, First Owl Book Edition, ed.1994.

Galibert, O. (2013) « L'injonction participative au débat environnemental en ligne : imaginaires d'Internet, démocratie environnementale et communication engageante », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 1/2013, n°14/1, pp. 35-49.

Gardner, B.B. & Moore, D.G. (1950), *Human relations in industry*, Richard D. Irwin.

Goebble, J.J. (1978), "King's Law and Local Custom", in Fiedman, L.M. & Scheiber, H.N., *American Law and the Constitutional Order ; Historical Perspectives*, L. M., Harvard University Press, éd.1988, p.29-37.

Gregory, C.N. (1898) "Government by Injunction", *Harvard Law Review*, Volume 11, No.8, p.487-511.

Gunningham, N., Kagan, R.A. & Thornton, D. (2004) "Social Licence and Environmental Protection : Why Businesses Go beyond Compliance", *Law & Social Inquiry*, 29, pp.307-342.

Habermas, J. (1984) *Théorie de l'agir communicationnel, tome 1 : Rationalité de l'action et rationalisation de la société*, Fayard, éd. 1987.

Health & Safety Executive (2005) *A review of safety culture and safety climate literature for the development of the safety culture inspection toolkit*, Research report 367.

Husser, A.C. (2013) « L'autorité », *Le Télémaque*, 2013/1, No.43, p. 15-30.

Joule, R.V. & Azdia, T. (2004) « Dissonance cognitive et engagement : lorsque deux comportements de soumission sont en contradiction avec la même attitude », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 4/2004, n°64, pp. 5-11.

Joule, R.V. & Beauvois, J.L. (2002) *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble, éd.2014.

Journé, B. & Stimec, A. (2015) « Négociation et sûreté : Un état de l'art », *Les Cahiers de la sécurité industrielle*, Fondation pour une culture de sécurité industrielle, n°2015-03, pp.1-40.

Journé, B., Raulet-Croset, N. (2012) « La décision comme activité managériale située : une approche pragmatiste », *Revue Française de Gestion*, 2012/6, n° 225, p. 109-128.

Kelsen, H. (1979) *Théorie générale des normes*, Léviathan, Presses Universitaires de France, éd. 2012.

Kerbrat-Orecchioni, C. (2004) « Négocier dans les petits commerces », *Négociations*, 2/2004, n°2, pp. 7-22

Kermisch, C. (2010) *Les paradigmes de la perception du risque*, Sciences du risque et du danger, Lavoisier.

Kirzner, I.M. (1997) "Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach", *Journal of Economic Literature*, 35(1), pp. 60–85.

Klag, M., & Langley, A. (2013). "Approaching the conceptual leap in qualitative research", *International Journal of Management Reviews*, 15(2), pp.149-166.

Krupa, R. (2012) « De quelques procédés d'adoucissement des injonctions en polonais et en français », *Romanica Cracoviensia*, 12/2012, pp.104-113.

La Boétie, E. (1547) *De la servitude volontaire*, Petite Bibliothèque Payot, Philosophie, éd. 2002.

de Las Casas, B. (1560), *Histoire des Indes*, tome III, Seuil, 2002.

La Porte, T.R. & Thomas, C.W. (1995) "Regulatory compliance and the ethos of quality enhancement : surprises in nuclear power plant operations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5, pp.109-137.

Lafaye, J. (1974) *Quetzalcóatl et Guadalupe : La formation de la conscience nationale au Mexique*, Gallimard, 1974.

Larouzee, J. (2015) *Théorie et pratique des modèles d'erreur humaine dans la sécurité des barrages d'EDF, Thèse de doctorat*, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Lascoumes Pierre (2010) « Normes », *in* Boussaquet, L., Jacquot, S. & Ravinet, P., *Dictionnaire des politiques publiques*, Références, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), pp.391-397.

Ledentu, M. (2008) « Cicéron et la *res publica* dans le *De signis*: l'élaboration d'un discours éthique et politique », *Vita Latina*, vol.178, n°1, pp.22-33.

Leveson, N., Dulac, N., Marais, K., Carroll J. (2009) "Moving Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: A System Approach to Safety in Complex Systems", *Organization Studies*, vol. 30, n°.2-3, February/March, pp.227-249.

Lorge, I. (2014) « Les injonctions alimentaires, un phénomène inexploré : Des catégories aux mythes urbains », *in* Lardellier, P., « Parlers de tables et discours alimentaires », *Le discours et la langue Revue de linguistique française et d'analyse du discours*, tome 6.2, pp.29-48.

Lowrance, W.W. (1976) *Of Acceptable Risk : Science and the determination of safety*, William Kaufmann.

MacIntyre, E. (2012) *Business Law*, Pearson.

Mc Murry, D.L. (1961) "The Legal Ancestry of the Pullman Strike Injunctions", *Industrial and Labor Relations Review*, Volume 14, No.2, p.235-256.

Mercure, D. & Vultur, M. (2010) *La signification du travail : Nouveau modèle productif et ethos du travail*, Presses de l'Université Laval, éd.2015.

Milgram, S. (1974) *Obedience to Authority: An Experimental View*, Harper Perennial Modern Classics, ed.2009.

Millard, E. (2007) « Qu'est-ce qu'une norme juridique ? », *Cahiers du Conseil Constitutionnel*, Dossier : La normativité, n°21, pp.1-6.

Mintzberg, H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Références, Eyrolles, éd. 1998.

Miotti, H., Guarnieri, F., Martin, C., Besnard, D. & Rallo, J.M. (2010) *Préventeurs et politique de prévention en Santé Sécurité au Travail*, Rapport AFNOR.

Moreau D. (2005) « « Dispositifs de sécurité » et épidémie de sida », *Labyrinthe*, 22, pp.101-110.

Mucchielli, A. (2001) *La communication interne*, Armand Colin.

Nylan, C. & Bruce, K. (2016) "The Rate of Profit and the Scientific Management-Human Relations Succession", *EGOS Colloquium*.

Ogien, R. (2012) « Repenser les relations entre les faits, les normes et les valeurs », *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle,* vol. 45, 1/2012, p.p. 17-31.

Orr, J.E. (1996) *Talking about machines : An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press.

Papke, D.R. (2008) "The Debs Case : Labor, Capital, and the Federal Courts of the 1890s" *Federal Trials and Great Debates in United States History*, Federal Judicial Center.

Peaucelle J.L. (2002) *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion : textes originaux et recherches actuelles*, Economica, éd.2003.

Perrin, A. (2009) *L'injonction en droit public français*, Editions Panthéon-Assas.

Perrow C. (1984) *Normal Accidents : Living with High-Risk Technologies*, Princeton University Press, ed. 1999.

Perseil S. & Pesqueux Y. (2015) *Faire l'économie de la dénonciation*, L'Harmattan.

Pesqueux, Y. (2015) « Les 'fondateurs' des sciences des organisations : F.W. Taylor et H. Fayol et al »., *HAL archives ouvertes*, pp.1-12.

Pesqueux, Y. (2015b) *« La stratégie comme essence de l'organisation »*, document de travail, HAL archives ouvertes.

Pesqueux, Y. (2015c) « De la gouvernance », *HAL*.

Pesqueux, Y. (2015d) « L'« école des relations humaines » (ou le « mouvement behavioriste ») », *HAL*.

Pesqueux, Y. (2012) « La gestion du risque : une question d'expert ? », *Prospective et Stratégie*, 2012/1, n°2-3.

Preston, B. (2012) "Injunctions in planning and environmental cases", *Actes de la Conférence de Bunker Bay 2012 : Australasian Conference of Planning and Environment Courts and Tribunals (ACPECT)*.

Pujol , H. (2012) « La christianisation de la Nouvelle-Espagne ou le rêve d'une église indienne : les agents de l'évangélisation », *Cahiers d'études du religieux*, Recherches interdisciplinaires, 10 | 2012, pp.2-19.

Rayner, S. & Cantor, R. (1987) "How Fair Is Safe Enough ? The Cultural Approach to Societal Technology Choice", *Risk Analysis*, Vol.7, n°1, pp.1-9.

Rees, J.V. (1994) *Hostage of each other: The transformation of nuclear safety since Thee Mile Island*, The University of Chicago Press.

Rivière, V. (2006) *L'activité de prescription en contexte didactique. Analyse psycho-sociale, sémio-discursive et pragmatique des interactions en classe de langue étrangère et seconde*, Thèse en didactique des langues et des cultures, Paris III.

Roy, D. (1952) *Un sociologue à l'usine : Textes essentiels pour la sociologie du travail*, Classiques, Collection Grands Repères, La Découverte, éd. 2006.

Sainsaulieu, R. (1997) *Sociologie de l'entreprise : Organisation, culture et développement*, Presses de Sciences Po & Dalloz.

Shannon, C.E. (1946) *A Mathematical Theory of Cryptography*, declassified confidential report.

Simon, H.A. (1947), *Administrative Behavior : A study of decision-making processes in administrative organizations*, The Free Press, ed.1997.

Spurk, J. (2012) *Avenirs possibles*, Situations & critiques, Parangon.

Spurk, J. (2006) *Pour une théorie critique de la société*, Situations & critiques, Parangon.

Spurk, J. (2000) *Une critique de la sociologie de l'entreprise : L'hétéronomie productive de l'entreprise*, Logiques sociales, L'Harmattan.

Stewart, A. (1895) "Commentaries on the Law of Injunctions, as Determined by the Courts and Statutes of England and of the United States by Charles Fisk Beach, Jr", *The American Law Register and Review*, Vol.43, n°5, pp.348-350.

Stoebuck, W.B. (1968) "Reception of English Common Law in the American Colonies", *William & Mary Law Review*, Vol. 10|Issue 2, p.393-426.

Subrin, S.N. (1987) "How equity conquered Common Law: the Federal rules of civil procedure in historical perspective", *Actes de la Conférence de Chicago 1968 : Annual meeting of the Law and Society Association.*

Taylor, F.W.(1911) *The principes of scientific management*, Dover publications, ed.1998.

de Terssac G. (2012) « La théorie de la régulation sociale : repères introductifs », *Revue Interventions économiques*, 45 | 2012, pp.1-16.

de Terssac G. (2003) *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud - Débats et prolongements*, La Découverte.

de Terssac, G. & Lalande, K. (2002) *Du train à vapeur au TGV. Sociologie du travail d'organisation*, Le travail humain, Presses Universitaires de France.

Tillement, S. (2011) *La sécurité en action dans les projets de modernisation d'installations ferroviaires : étude du rôle des dynamiques intra et inter-groupes professionnels dans la maîtrise des risques*, Thèse de sociologie, Université de Grenoble.

Tronto, J. (1993) *Un monde vulnérable. Pour une politique du care*, La Découverte, éd.2009.

Tully, J. (1998) "To Think and Act Differently : Foucault's Four Reciprocal Objections to Habermas' Theory" *in* Ashenden, S. & Owen, D. *Foucault Contra Habermas : Recasting the Dialogue Between Genealogy and Critical Theory*, Sage, pp.90-142.

Valancogne, J., Planchette, G. & Nicolet, J.L. (2003) *Et si les risques m'étaient comptés !* Octarès éditions.

Vandangeon-Derumez, I. (2009) « Herbert A. Simon, Les limites de la rationalité : contraintes et défis » *in* Charreire Petit & S., & Huault, I., *Les grands auteurs en management*, éditions EMS Management & Société.

Vaughan, D. (1996) *The Challenger launch decision : Risky technology, culture, and deviance at NASA*, The University of Chicago Press.

Villemain, A. & Godon, P. (2015) « Construction de la fiabilité organisationnelle en environnement extrême à partir de la sécurité réglée et gérée : étude de cas du raid Concordia », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 17-1 | 2015, pp.1-20.

Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage.

Whythe, W.F. (1984) *Learning From The Field : A Guide from Experience*, Sage Publications.

Wildavsky, A. (1988) *Searching for Safety*, Transaction Publishers.

Zangaro, M. (2011) *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del Management*, Ediciones Herramienta.

Zaretsky, E. (2012) *Why America Needs a Left, An Historical Argument*, Polity Press.

Résumé

Comme en attestent les multiples études sur les règles et les normes, la recherche en sciences sociales et particulièrement dans le domaine de la sécurité conçoit l'action essentiellement en opposant l'autonomie à l'hétéronomie c'est-à-dire le fait de se dicter ou non ses propres lois. Néanmoins une approche dépassant ce clivage pour mettre en tension ces deux notions au sein de concepts d'action est non seulement possible mais surtout intéressante pour analyser le management de la sécurité. C'est pourquoi ce travail vise à faire la preuve du concept d'injonction de sécurité en tant que communication contraignante offrant une marge d'autonomie à son destinataire en vue de l'action. Ainsi, l'analyse socio-historique d'une entité de contrôle interne dans le secteur du nucléaire démontre que l'injonction de sécurité inclut à dessein des marges d'autonomie sur les moyens pour atteindre des objectifs de sûreté et cherche à atteindre la subjectivité de son destinataire pour améliorer sa propre efficacité sur le terrain.

Mots Clés

Action, autonomie, contrôle interne, injonction, contrôle interne, management, sécurité, nucléaire.

Abstract

As several studies on rules and norms show, social sciences research and particularly in safety field generally deals with action by opposing autonomy and heteronomy; that is to say the ability to shape or not one's life issues. However, an approach overcoming this opposition to tension those notions inside action concepts is possible and fruitful regarding safety management analysis. That is why this study aims to prove the concept of safety injunction as a binding communication that offers some autonomy margins to the addressee in order to handle action. Thus, a nuclear safety internal control socio-historical analysis will demonstrate that safety injunction intentionally provides autonomy margins related to means to reach safety goals and pursue addressee's subjectivity to enhance its operational effectiveness.

Keywords

Action, autonomy, injunction, internal control, nuclear, safety management.