

JOURNAL DES ANALYSES STRATÉGIQUES

Articulation réglé-géré

mai 2022

OÙ EN EST-ON ?

La réunion de lancement de cette nouvelle analyse stratégique s'est tenue en mars 2022. Les premières discussions ont permis d'évoquer les attentes des participants sur l'articulation entre sécurité réglée et sécurité gérée, ainsi que les modalités de travail du groupe.



LES MESSAGES CLÉS DE CE NUMÉRO

01

De multiples courants de réflexion académique ont contribué aux connaissances sur l'articulation entre sécurité réglée et gérée, dont l'ergonomie de langue française, les travaux sociologiques sur la régulation sociale, l'école des HRO, et l'ingénierie de la résilience.

02

Si ce besoin d'articulation est bien compris au sein des entreprises, il l'est moins par la société civile. La croyance en la sécurité comme résultant uniquement d'une absence de déviations à des règles parfaitement construites (négligeant la production quotidienne de sécurité grâce à l'expertise des professionnels) devient particulièrement visible lors du traitement médiatique et judiciaire des suites d'accidents.

03

Si le «géré» chez les acteurs de première ligne a été longuement étudié, son pendant chez les responsables de la ligne managériale, jusqu'aux niveaux de direction, reste peu exploré, malgré son impact sur la sécurité des grands systèmes.

Vous avez dit « analyse stratégique » ?

Une analyse stratégique est un outil utilisé par la Foncsi pour étudier en profondeur une question sur une durée de 18 mois, en installant un continuum de l'innovation entre recherche et industrie. Elle est conduite par un groupe composé de représentants des mécènes qui accompagnent l'analyse stratégique, d'experts académiques et de représentants de la Foncsi.

Cette analyse concerne l'articulation entre sécurité réglée (c'est-à-dire l'anticipation des menaces et la mise en place de règles et de moyens pour y faire face) et sécurité gérée (la compétence des personnes présentes sur le terrain qui produisent de la sécurité grâce à leur professionnalisme), entre conformité à un référentiel et proactivité.



En mars 2022, la Foncsi a lancé la quatrième analyse stratégique prévue dans son programme scientifique « Foncsi 3 », intitulé *Sécurité réglée et sécurité gérée dans l'industrie du futur : anticiper les changements de regard sur la sécurité dans un monde distribué et changeant*. Il s'agira d'étudier l'articulation entre la sécurité réglée (l'anticipation autant que possible des menaces pour la sécurité et la mise en place de moyens et de règles pour y faire face) et sécurité gérée (la présence compétente pour produire de la sécurité).

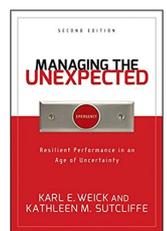
Ce thème est présent depuis longtemps dans les réflexions sur la sécurité, remontant en particulier à la distinction opérée entre *travail réel* et *travail prescrit*, puis entre *tâche* et *activité*, par la tradition d'ergonomie de langue française qui remonte aux années 1950. Le monde anglo-saxon s'est plus récemment saisi de ces travaux en mettant en exergue l'écart qui existe souvent entre le *work as imagined* et le *work as done* [Hollnagel 2015].

D'autres travaux académiques qui permettent d'éclairer cette articulation entre réglé et géré (ou entre anticipation et résilience) sont :

- La théorie de la **régulation sociale** de Jean-Daniel Reynaud analyse le processus collectif par lequel les règles sont établies, qui reflète les oppositions entre groupes sociaux ayant des valeurs partiellement divergentes. Reynaud distingue *régulation de contrôle* (imposition dans une démarche "top down" de règles formelles/explicites) et *régulation autonome* (production par les acteurs de première ligne de règles informelles/implicites, dans le but de résister au contrôle qui leur est imposé via les règles formelles, ou alors pour compenser certaines limites de ces dernières).
- L'école des **HRO**, qui insiste sur le besoin d'adaptation, en considérant qu'il est important de pouvoir identifier rapidement des points de rupture entre situation connue et situation nouvelle et de changer de mode de contrôle (le domaine réglé étant utilisé dans les situations normales, et le géré dans l'inattendu).
- L'approche d'**ingénierie de la résilience**, qui suggère de faire du réglé un fondement du travail sûr qui restera présent à tout moment, auquel il faut associer des capacités de prise d'initiative et d'autonomie qui fonctionnent autant dans le régime nominal qu'en situation anormale.
- Les travaux sur la conception et la gestion des prescriptions (comment concevoir des corpus de règles qui permettent de travailler de façon performante, y compris en sécurité, qui soient compris et acceptés par les acteurs qui les mettent en œuvre; comment assurer leur amélioration continue et les évolutions nécessaires pour faire face aux changements?) [Hale et al. 2012].

L'idée clé de cette « ergonomie de l'activité » est que la description formelle de la tâche à accomplir et les procédures associées, ne suffisent pas à comprendre les difficultés rencontrées par les intervenants de première ligne. Ces éléments doivent être complétés par l'étude du sens que les gens donnent à leur activité, des ajustements et adaptations qu'ils mettent en place pour répondre à la variabilité de l'environnement, les compromis établis entre sécurité, santé, développement des compétences professionnelles et productivité.

HRO : Highly Reliable Organizations, ou organisations hautement fiables, un courant de réflexion ayant mis en avant l'importance d'un petit nombre de caractéristiques d'organisations comme des porte-avions et des centrales nucléaires, qui parviennent de façon durable à assurer des niveaux de sécurité élevés, malgré la présence de dangers importants. Un ouvrage de référence est *Managing the unexpected* de K. Weick et K. Sutcliffe.



Questions de cadrage

L'approche dominante actuelle est celle d'une accumulation progressive de nouvelles règles produites en réponse au retour d'expérience. Le volume des règles atteint déjà des niveaux problématiques dans de nombreux secteurs industriels, contribuant au risque bien connu de normalisation de la déviance. Or, la mondialisation, la révolution numérique, le décloisonnement des industries avec la conquête de nouveaux territoires hors des métiers d'origine, l'éclatement en filières, branches, la sous-traitance et surtout la rapidité avec laquelle s'effectuent ces changements dans et hors les organisations, modifient la donne historique. Au regard de ces évolutions rapides, les modèles basés sur l'amélioration continue d'un système supposé stable sont menacés. L'équilibre entre sécurité réglée et sécurité gérée peut être à revoir.

- Comment sortir de la philosophie actuelle et du discours (déjà difficile) sur le zéro défaut, basés sur l'optimisation continue, qui exige une grande stabilité dans le temps ?
- Quel modèle et quelle philosophie appeler en remplacement ? Quels sont les modèles existants plus agiles, plus locaux, centrés sur la démonstration de la gestion maîtrisée des risques ?
- Dans un système qui base sa sécurité historique sur la contrainte liée aux procédures, peut-on imaginer laisser davantage d'autonomie et d'« intelligence » aux intervenants de première ligne pour faire face aux surprises ? Est-il possible et sensé d'incorporer les apports des modèles de la résilience, et à quel coût (quels indicateurs, quelle formation, etc.) ?
- Quelles conséquences sur l'organisation de la gestion de crise, qui transcende traditionnellement le mille-feuille des organisations ?

Quels thèmes de réflexion ?

Les premiers échanges au sein du groupe ont permis d'identifier plusieurs points qu'il semble intéressant d'explorer, décrits ci-après.

- Quelle peut être la perception de la notion de sécurité gérée par la **société civile** (comment une entreprise peut-elle l'assumer dans sa communication externe, dans sa discussion avec l'autorité de sécurité, comment une autorité de sécurité peut-elle aborder cette question) ? On constate un inconfort de la ligne managériale sur ce sujet.
Peut-on faire du géré un objet scientifique, malgré le discours dominant (au sens du sociologue Pierre Bourdieu) tournant autour du contrôle, de la maîtrise, du réglé ?
- Comment conjuguer les signes en faveur de la sécurité réglée envoyés par l'organisation avec la nécessité de sécurité gérée vécue par le terrain ? Quelles solutions à ce tiraillement ?
- Quelle est la solidité du modèle sécurité gérée dans des environnements de plus en plus instables ? Quelles conditions pour améliorer cette solidité ?

Exemple de problème pratique rencontré : à l'époque de la présidence Trump aux USA, certaines raffineries ont connu un *turnover* important, avec le départ massif des opérateurs expérimentés. Ce type de situation impacte nécessairement l'articulation réglé-géré.

- Comment aider les acteurs chargés des audits et du **contrôle interne**, dont le travail est généralement basé sur une approche de vérification de conformité qui relève de la sécurité réglée, à mieux appréhender la sécurité gérée ?

Ceci implique de sortir d'une confrontation entre « shérifs » pistant des « cowboys », de reconnaître qu'il existe et doit exister un inconfort et des tensions dans l'application de certaines règles dans certaines situations, qu'on doit pouvoir en parler sans nécessairement considérer que le réglé et le géré existent dans des registres étrangers l'un à l'autre.

En termes de **démarche de travail** pour le groupe :

- Importance de **contextualiser** l'articulation réglé-géré : l'une des richesses de cette analyse stratégique est de pouvoir comparer différents secteurs d'activité et catégories d'acteur, d'examiner les stratégies mises en place et les équilibres obtenus.
- Question d'échelle d'analyse : ne pas regarder uniquement le poste de travail, mais aussi l'impact de macro-tendances comme la mondialisation et la dé-verticalisation des entreprises, en examinant les pratiques de gestion aux **échelles meso et macro**.
- Examiner aussi le **travail de conception** fait par les ingénieurs, avec les démarches de standardisation (l'une des activités contribuant à l'approche réglée) associées.
- L'articulation réglé-géré est à étudier dans sa **dynamique**, qui inclut la production constante de règles (démarche inflationniste qui ne contribue pas forcément à la qualité du corpus d'ensemble – le phénomène de grève du zèle en atteste). La complexification progressive des mécanismes de contrôle (interne et externe) concerne à la fois l'organisation au sein des entreprises et leur lien avec l'autorité de contrôle. Une piste à étudier serait la production de règles plus simples et plus générales, qui faciliteraient la compréhension de l'objectif recherché et qui pourraient être mieux appliquées.
- Examiner l'effet des **évolutions technologiques** et de la présence croissante d'outils numériques dans l'activité de travail. Ces outils peuvent conduire à cadrer davantage le travail des acteurs de première ligne et limiter leurs marges de gestion par des contraintes intégrées à l'interface utilisateur, tout en réduisant le nombre de règles explicites.

La littérature en anglais utilise les termes “work to rule”, “malicious compliance” et “uncivil obedience” [Bulman-Pozen et Pozen 2015].

En termes de « travaux pratiques » qui pourraient être explorées par le groupe :

- Examiner les **dispositifs et outils pratiques** qui aident à l'articulation réglé-géré, comme les espaces de débat sur le travail, l'utilisation de règles d'or, les mécanismes de dérogation aux règles mis en place dans certaines entreprises, les GP utilisés dans le secteur nucléaire, des dispositifs de formation visant à faciliter la résilience dans un contexte de conformité au sein de petits collectifs de travail, comme **TORC**.
- Analyser les **tensions paradoxales** qui apparaissent dans l'articulation réglé-géré.

Par exemple, G. de Terssac écrit « Si la sécurité ne se gouverne pas par décret, elle ne se gouverne pas sans décret » [de Terssac et Mignard 2011].

Le travail est lancé

Des membres de la Foncsi ont déjà contribué au débat en rédigeant plusieurs Tribunes de la sécurité industrielle :

- [Professionnels, experts et super experts](#), par René Amalberti ;
- [L'expertise est-elle dangereuse ?](#), par Jean Pariès ;
- [À propos du réglé et du géré](#), par Jean Pariès.

ainsi que trois « conseils de lecture » préparés par René Amalberti :

- [Designing safety regulations for high-hazard industries](#), le résumé d'un rapport de l'Académie des sciences et des technologies des États-Unis ;
- [The move from a rule based to risk oriented system](#), une analyse centrée transports ferrés sur le glissement de réglementation du réglé vers le géré ;
- [Safety and autonomy : a contradiction forever?](#), un texte d'une auteure suisse connue pour ses travaux sur les stratégies « alternatives » de sécurité ("safety differently").

L'analyse stratégique rassemblera des experts académiques et des représentants des partenaires de la Foncsi (exploitants, autorités, réseaux de réflexion déjà constitués sur ces sujets) pour comparer les pratiques dans différents pays, identifier des pratiques innovantes, étudier leurs limites et produire des recommandations. Nous vous tiendrons informés de l'évolution des travaux dans de futurs numéros de ce journal des analyses stratégiques.

Littérature citée

Bourdieu, P. et Boltanski, L. (1976). *La production de l'idéologie dominante*. Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 2(2-3):3-73.

Bulman-Pozen, Jessica et Pozen, D. E. (2015). *Uncivil obedience*. Columbia Law Review, 115(4):809-872. www.jstor.org/stable/43387025.

de Terssac, G. et Mignard, J. (2011). *Les paradoxes de la sécurité : le cas d'AZF*. PUF. ISBN : 978-2-13-059050-7, 254 pages.

Hale, A. R., Borys, D. et Else, D. (2012). *Management of safety rules and procedures: A review of the literature*. Research report, IOSH. iosh.com/rulesandprocedures.

Hollnagel, E. (2015). *Why is work-as-imagined different from work-as-done?* Dans *Resilient Health Care: The resilience of everyday clinical work* (Wears, R. L., Hollnagel, E. et Braithwaite, J., Éd.), pages 249-264. CRC Press. ISBN : 978-1472437822.

Hollnagel, E., Pariès, J. et Wreathall, J., Éd. (2011). *Resilience Engineering in Practice: A Guidebook*. Ashgate. ISBN : 978-1409410355, 362 pages.

Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin. ISBN : 978-2200312565, 306 pages.

Weick, K. E. et Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of uncertainty*. Jossey-Bass. ISBN : 978-0787956271, 224 pages.



Une question ou réaction? N'hésitez pas à contacter Eric Marsden, qui anime cette analyse stratégique de la Foncsi.

Courriel : <eric.marsden@foncsi.org>

Ce *Journal des analyses stratégiques* est publié par la Foncsi et diffusé à l'ensemble de ses partenaires et financeurs du programme scientifique « Foncsi 3 ».

AIRBUS

