



De Terssac, G., Mignard, J. *Les paradoxes de la sécurité. Le cas d'AZF*

Jacques Leplat

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/activites/216>

DOI : [10.4000/activites.216](https://doi.org/10.4000/activites.216)

ISSN : 1765-2723

**Éditeur**

ARPACT - Association Recherches et Pratiques sur les ACTivités

**Référence électronique**

Jacques Leplat, « De Terssac, G., Mignard, J. *Les paradoxes de la sécurité. Le cas d'AZF* », *Activités* [En ligne], 9-1 | Avril 2012, mis en ligne le 30 mars 2012, consulté le 23 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/activites/216> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/activites.216>

---



Activités est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

## Analyse d'ouvrage par Jacques Leplat

**de Terssac, G., & Mignard, J. (2011). *Les paradoxes de la sécurité. Le cas d'AZF*. Paris: PUF, collection Le Travail Humain**

Malgré ce que pourrait suggérer le titre de cet ouvrage, ce dernier ne vise pas à ajouter de nouvelles interprétations à la longue liste de celles qui ont été avancées pour tenter de comprendre les conditions de la production de cet accident AZF qui a entraîné la mort de plus de 30 personnes et les blessures et traumatismes de centaines d'autres. Les auteurs l'affirment dès leur introduction : « notre recherche ne se situe pas du côté du juge ou de la scène judiciaire qui vise à rechercher les causes de la catastrophe, mais dans la scène organisationnelle qui vise à expliquer ce qui fait la sécurité d'une usine ou d'une entreprise » (p. 9). Le point de vue adopté consiste alors à « appréhender la sécurité comme une activité organisationnelle » et cela en prenant comme « objet d'analyse la manière dont s'élaborent et se transforment l'organisation et la vie des règles de sécurité » (id.). Le paradoxe de la sécurité est « cette apparente vision contradictoire qui fait tenir ensemble cette confiance dans la tranquillité des situations professionnelles et la méfiance qui nous éloigne de cet idéal » (p. 11). La recherche s'organise autour de ce « paradoxe originel de la sécurité ». Nous engageons le lecteur de ne pas manquer de lire la belle introduction du livre qui en donne très clairement la clé et la logique. Retenons-en ce passage qui en expose bien les fondements et la démarche particulièrement originale, « singulière » comme écrivent les auteurs, singularité qui s'exprime par trois caractéristiques. – *L'équipe de recherche* qui associe deux auteurs avec des compétences bien différentes : l'un ancien ouvrier devenu animateur de sécurité, l'autre, G. de Terssac, sociologue du travail, bien connu des ergonomes par ses travaux dans le domaine et sur le terrain industriels. – *La méthode de travail* qui exploite des entretiens individuels approfondis enregistrés au magnétophone auprès d'une trentaine de travailleurs de l'usine, entretiens complétés par le recueil d'une abondante documentation. Les différents chapitres de l'ouvrage feront un appel systématique à des extraits de ces entretiens qui viennent étayer les hypothèses des auteurs et les opérationnaliser. Bien sûr, on pourra toujours regretter que soit définitivement perdue la possibilité d'une observation directe des situations qui ne restent connues qu'à travers des témoignages. – *Faire de l'étude de cette situation une recherche* visant à comprendre ce travail d'organisation de la sécurité.

La présentation de cet ouvrage (pp. 21-24) est le meilleur résumé qu'on puisse en donner et on ne pourrait que le paraphraser. On se contentera, ici, de dégager quelques idées essentielles des différents chapitres.

**1.- Travail et sécurité.** Ce chapitre est conçu autour de l'idée que « travail et sécurité sont les deux faces de la même pièce, celle qui consiste à fabriquer des engrais et des colles, et celle qui consiste à améliorer la sécurité des personnels comme des installations. » (p. 25). Trois grandes caractéristiques sont dégagées de ce milieu de travail. – *L'attachement à l'entreprise* qui prend des formes diverses avec l'histoire et qui se marque par des communautés de travail solidaires qui n'excluent pas des relations hiérarchiques bien nettes. – *Le rapport au travail et les risques*. Il s'agit d'une « industrie à haut risque » dans laquelle chacun se sent plus ou moins menacé par l'accident. Les auteurs parlent de « configuration de travail menaçante ». Ces risques, variés, sont souvent très graves : risque d'explosion et de débordement, risque de fausse manœuvre, risque d'arrêt (souvent difficile à diagnostiquer et à récupérer), etc. – *Sécurité et relation de pouvoir*. Le traitement des questions de sécurité met en jeu des relations de pouvoir qui se marquent notamment par les positions souvent opposées de la direction et des syndicats. Quelques traits de l'évolution de ces relations de pouvoir se retrouvent à travers les fluctuations des fonctions des CHS (Comités d'Hygiène et Sécurité) qui les expriment.

**2.- L'engagement contrôlé de la sécurité.** Il est question ici d'analyser comment s'est constitué historiquement le contrôle de la sécurité, la place qu'y ont tenus les conflits, comment se sont élaborés progressivement la structuration du service de sécurité et le choix des hommes qui le composent, et comment les différentes instances impliquées dans le traitement des problèmes en ont pris une conscience plus claire. La genèse des relations contractuelles qui s'institue progressivement est bien décrite avec l'insistance mise sur la « gouvernance par l'écrit ».

La conclusion de ce chapitre note que « l'engagement dans la sécurité relève d'une dynamique de production des règles de contrôle (...). Chaque règle peut s'énoncer ainsi : chaque agent est tenu de contribuer à la diminution des accidents du travail et à réaliser le programme sécurité établi » (p. 102). Cette règle ne cesse d'évoluer au cours du temps, passant du statut de recommandation, puis de coercition plus ou moins forte pour finir comme règle de contrôle négociée. « Cette règle signifie que si la sécurité ne se gouverne pas par décret, elle ne se gouverne pas sans décret » (id.).

**3.- L'apprentissage des règles par appropriation.** Pour analyser la genèse des règles de sécurité conçues comme des règles sociales, les auteurs s'inspirent du cadre théorique développé par J.-D. Reynaud (1997) selon lequel « les règles sont beaucoup plus difficiles à définir qu'il n'y paraît parce qu'elles ne sont guère séparables de l'activité qui les crée et les maintient, c'est-à-dire de l'activité de régulation » (p. 107). La distinction courante entre règle formelle et règle effective n'est pas suffisante, car la règle évolue dans un milieu social mouvant qui la modèle. Sur cette base, deux types de mécanismes sont distingués : l'appropriation par le bas, par les usages, et l'appropriation par le haut, la conception. Chacune de ces voies est bien explorée avec de multiples exemples qui permettent de mieux saisir comment s'articulent et évoluent les déterminants variés de cette genèse. Ces analyses soulignent que « l'apprentissage est aussi une socialisation à un ensemble de pratiques permettant d'appartenir à un groupe » (p. 139) et qu'il ne doit jamais être étudié indépendamment de son contexte.

**4.- Comprendre sans punir.** Ce chapitre développe un point de vue original à partir d'une exploitation de l'analyse des accidents par l'arbre des causes. Il souligne que cette méthode implique de la part de ceux qui la pratiquent une certaine ouverture au point de vue de l'autre qui consiste, en l'occurrence, à essayer de comprendre l'action de ce dernier, non pas par rapport à un modèle officiel ou au sien propre, mais en recherchant le modèle de l'acteur susceptible de justifier l'action de ce dernier. Il s'agit de chercher la rationalité du comportement en situation et d'identifier les raisons qui font agir l'individu comme il l'a fait dans ce milieu » (p. 186). L'intervention simultanée de plusieurs agents amène aussi à l'élaboration d'un référentiel commun ou « interprétation commune des faits recueillis ». Une condition essentielle de cette élaboration, sur laquelle les auteurs insistent, est la « règle d'impunité » ou « principe de non-punition ». Il s'agit de remplacer la culture de la punition - trouver un coupable et le sanctionner - par une culture de l'impunité qui recommande la publicité des faits et l'acceptation de la pluralité des points de vue sur l'accident. Ensuite, la diffusion et le retour d'expérience remplacent la sanction.

La même démarche est utilisable pour l'exploitation des incidents. « Reconstruire les origines et le sens de la panne ou de l'incident, c'est opérer un déplacement de l'analyse vers 'l'autre' : l'analyse a pour objet, non de décrire ce que le sujet a fait et qui peut être relié à l'incident, mais la connaissance de ce qu'il a fait comme étant rationnel et la mise en valeur de la différence que révèle son comportement » (p. 182). Trois étapes sont distinguées dans cette démarche : comprendre ce qu'est le problème pour l'acteur en se décentrant de ce qu'il est pour soi, comment il traite alors « son » problème, trouver, avec l'acteur, des solutions pour la récupération et la prévention.

**5.- Écrire la sécurité pour se coordonner.** « Écrire la sécurité, c'est gérer ces savoirs de sécurité en inventant une règle commune d'écriture leur permettant de formaliser et de

communiquer leurs connaissances sur la sécurité » (p.190). Cette écriture n'est pas spontanée, il faudra en acquérir l'usage et en saisir la signification et l'intérêt avant qu'elle soit un instrument de la coordination et du contrôle des activités en devenant comme une 'référence partagée'. Les auteurs décrivent et illustrent cette démarche en soulignant son intérêt et ses difficultés en même temps que les transformations qu'elle entraîne dans l'entreprise, notamment dans les rapports entre les différents acteurs. La rédaction de ces cahiers de comptes rendus d'accident évoluera avec le temps dans sa forme. « Dans cette dynamique de construction d'une règle d'écriture commune et partagée (...) chacun devient un producteur d'alerte qui signale un fait et en même temps se signale aux autres ; il est un détecteur qui recherche les faits, les met en relation et les transmet et en même temps, il est enrôlé dans ce collectif de réparateurs qui vont mobiliser leur savoir pour résoudre le problème signalé » (p. 220).

**6. -Vers la sécurité négociée.** Ce chapitre conclusif présente quelques éléments généraux de ce que pourrait être un travail d'organisation de la sécurité. L'organisation préconisée est fondée sur la notion de règle de sécurité, celle-ci étant définie comme « une rencontre entre d'une part, un dispositif prévu pour protéger les destinataires et d'autre part, une disposition de ses utilisateurs à la mobiliser, à se l'approprier pour travailler sans danger. La règle devient une obligation partagée et donc une règle sociale... » (p.233). « Agir en sécurité, c'est construire un apprentissage qui permette de transformer l'obligation externe que constitue la règle en une obligation interne » (p.238). Les dernières pages montrent comment ces règles de sécurité ainsi définies doivent être sans cesse adaptées grâce à une négociation qui peut alors se faire sur des bases claires.

La présente analyse ne rend qu'imparfaitement compte de cet ouvrage dont l'un des intérêts majeurs est de faire pénétrer dans le fonctionnement d'une entreprise à travers des témoignages concrets de ceux qui l'ont habitée. Non seulement d'en donner un tableau à un moment donné, mais d'en décrire l'évolution montrant notamment comment celle du traitement des problèmes de sécurité est intimement liée à celle de l'organisation du travail, et comment, dans une certaine mesure, ces deux évolutions se co-déterminent.

On appréciera aussi comment le modèle de régulation familial aux lecteurs de Terssac a été particulièrement bien exploité et enrichi. Mais, comme le dit C. Gilbert dans sa préface, cet ouvrage pose aussi des problèmes sans réponse. « Si la sécurité est effectivement devenue centrale au sein de l'usine AZF, il n'en demeure pas moins qu'il y a eu une catastrophe (...). Une meilleure connaissance du fonctionnement interne de cette usine n'apporte pas à ce sujet d'éléments explicatifs nouveaux » (p. 6). Si, par nécessité, la méthodologie repose essentiellement sur des témoignages et des documents, il aurait cependant été utile d'indiquer des limitations entraînées par cette contrainte.

Ce livre constitue un excellent exemple d'une recherche relevant d'une discipline qu'on pourrait désigner comme une sociologie ergonomique du travail ? Bien écrit, il devrait intéresser un large public. D'abord, celui des personnels de l'entreprise ayant des responsabilités en matière de sécurité : ergonomes, ingénieurs, médecins, membres des CHS, étudiants de ces spécialités, et, plus généralement, tous ceux qui ont un intérêt pour la sécurité du travail, en particulier pour sa gestion dans l'entreprise.

Novembre 2011