



# Culture sécurité, du débat scientifique a l'expérience de régulation norvégienne

Jean-Christophe Le Coze, Romuald Perinet

► **To cite this version:**

Jean-Christophe Le Coze, Romuald Perinet. Culture sécurité, du débat scientifique a l'expérience de régulation norvégienne. Maîtrise des Risques et de Sûreté de Fonctionnement, Lambda-Mu 17, Oct 2010, La Rochelle, France. Institut pour la Maîtrise des Risques, pp.Comm 5B-3, 2010. <ineris-00973591>

**HAL Id: ineris-00973591**

**<https://hal-ineris.ccsd.cnrs.fr/ineris-00973591>**

Submitted on 4 Apr 2014

**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.

# CULTURE SECURITE, DU DEBAT SCIENTIFIQUE A L'EXPERIENCE DE REGULATION NORVEGIENNE.

## SAFETY CULTURE, FROM THE SCIENTIFIC DEBATE TO THE NORWEGIAN REGULATION EXPERIMENT

Jean-christophe Le Coze & Romuald Périnet

INERIS, Institut national de l'environnement industriel et des risques  
Parc Alata 60550 Verneuil en Halatte

### Résumé

Cet article propose une prise de recul sur la notion de *culture sécurité* et un retour d'expérience sur la mise en œuvre de ce concept en Norvège, dans le domaine de la pétrochimie (dont les plateformes pétrolières de la mer du Nord), par les autorités publiques. Dans une première partie, il est montré que la culture est un concept polysémique. Ainsi, elle a un sens philosophique mais aussi anthropologique, sociologique ou encore organisationnel. Au sein même des études portant sur les organisations, deux sens sont mis en avant, l'un d'orientation gestionnaire, l'autre à caractère plutôt descriptif. A la lumière de ces nuances, les travaux sur la *culture sécurité* sont présentés. Ils permettent de comprendre pourquoi l'expérience Norvégienne, qui est introduite, s'est heurtée à des obstacles dont les origines se trouvent dans la complexité de la notion et de sa polysémie.

### Abstract

This paper steps back and considers the concept of safety culture from a broader perspective. It illustrates the feedback from the Norwegian control authorities of the petrochemical industry (including onshore and offshore installations) in attempting to implement, from a regulatory point of view, safety culture. In a first section, it is shown that culture has many different meanings. Culture can be seen from a philosophical, anthropological, sociological or organisational perspective. Studies of culture and organisations distinguish at least two positions: the functionalist and the interpretive ones. Following the overview offered by this first section, a second section introduces the debates in the literature about safety culture. They broadly replicate the separation established in studies of culture and organisations. It becomes clear, in the light of the two previous sections that the Norwegian experience, which faced difficulties and obstacles, struggled because of the different meanings of the notion of safety culture and of its complexity as an analytical category.

---

### Introduction

A la suite de l'introduction des systèmes de management de la sécurité dans la réglementation européenne des installations classées, les regards se portent de plus en plus sur des dimensions présentées comme complémentaires, qui, dans d'autres industries (i.e. nucléaire) et dans la littérature scientifique, sont mises en avant et considérées comme des sources de progrès dans le domaine de la sécurité. Ainsi revient fréquemment le thème de la *culture sécurité* et certains sont même allés jusqu'à la réguler (par exemple en Norvège, dans le domaine de la pétrochimie). Cependant, dans la littérature sur les risques, il est très rare de trouver des apports permettant une mise en perspective pourtant souhaitable de la notion de *culture* et de son rapport à la sécurité industrielle. Le but de ce papier est de fournir des éléments pour ce recul et de présenter un retour d'expérience de la tentative Norvégienne de régulation de la *culture sécurité*. Dans une première partie, une vision panoramique de la notion de *culture* (sur les plans philosophique, anthropologique, sociologique et organisationnel) est indiquée. Dans une deuxième partie, les débats et avancées scientifiques autour de la *culture sécurité* sont introduits et commentés à la lumière de la première partie. Elle discute de deux grandes distinctions que l'on retrouve dans les travaux sur la culture et les organisations et qui sont reproduits dans ceux de la *culture sécurité*: l'approche fonctionnaliste, d'orientation plutôt gestionnaire, opposée à l'approche interprétative, d'orientation compréhensive. Enfin, dans la dernière partie, l'expérience de la Norvège est introduite.

### 1. La culture : un concept caméléon.

La culture est utilisée dans le langage courant comme dans les publications scientifiques ou le milieu industriel. On entend parler de la mondialisation de la culture, de la culture matérielle, des cultures nationales, de la culture d'entreprise, etc. De grandes difficultés peuvent dès lors être rencontrées pour dialoguer autour de ce concept, de sa pertinence pour la pratique ou de sa validité interprétative ou explicative. Plusieurs sens de cette notion sont brièvement discutés afin de montrer la polysémie de ce terme et du besoin de clarification pour tout débat (à partir de distinctions proposées initialement par Morin, 1969). Il est apparu que sans cet effort de prise de recul et d'explicitation de ces divers sens, il devenait très difficile de positionner une discussion autour de la *culture sécurité*.

#### 1.1. L'opposition nature et culture

Le premier sens indique l'opposition nature et culture. D'un côté il y a le monde, globalement, *la nature*, (i.e. la terre, les écosystèmes, les animaux etc), de l'autre l'homme, et *la culture*, générée par des transmissions de générations en générations (des usages des outils, du langage et des idées, des religions, des sciences, c'est à dire tout ce qui caractérise l'univers symbolique). La culture selon ce sens comprend donc toutes les spécificités qui distinguent l'homme et ses réalisations, de la nature. Cette grande distinction est fondamentale au sein des philosophies occidentales et oriente notamment les façons de concevoir la place de l'homme et de son rapport au monde. Pourtant, les développements en cosmologie, en génétique, en cognition, en éthologie, etc, des dernières décennies questionnent les fondements de cette rupture entre l'homme et le monde, entre la nature et la culture (i.e. Morin, 2005, Serres, 2001, 2003). Bien sûr, des oppositions existent pour débattre de ce retournement qui institue une forme de continuité entre la nature et la culture face aux risques de dérives de ce que certains qualifient, par exemple, de naturalisation, d'animalisation ou de biologisation de l'homme (Juan, 2007). Dans tous les cas, cette première distinction reste fondamentale, car lieu de débats. Elle montre aussi combien une définition qui serait simplifiée de la culture par rapport à la nature, à savoir en opposition radicale, soulève des difficultés. Il s'agit d'une problématique posant des questions profondes. C'est le sens philosophique de la notion de culture.



## 1.2. La culture dans un sens empirique : sociétés archaïques/modernes

Un deuxième sens, plus empirique, s'ancre dans la distinction entre culture(s) archaïque(s) et sociétés modernes. L'anthropologie culturelle américaine (i.e. Mead, 1935, Benedict, 1950) a ainsi valorisé l'usage de la culture comme une dimension centrale de l'appréhension empirique de sociétés plus limitées démographiquement, plus limitées sur les plans de leur différenciation et segmentation ainsi que sur le degré de déploiement technologique. Par comparaison, les sociétés contemporaines se sont en effet différenciées au niveau des sphères économiques, politiques, juridiques et sociales dans des proportions qui rendent les comparaisons avec des sociétés plus réduites délicates. La sociologie s'est en effet constituée autour du projet de comprendre le fonctionnement des sociétés contemporaines, dites modernes, issues des révolutions à la fois démocratique et industrielle (Nisbet, 1966), basée sur l'essor de la pensée rationnelle et du phénomène de rationalisation (Weber, 1921). La rationalité est incarnée par les développements des sciences ainsi que de la raison provoquant, selon les premières analyses des précurseurs de la sociologie, un recul de la religion. Comment capturer et retranscrire dans un seul concept comme celui de *culture* toute la complexité des sociétés contemporaines décrites sous les traits de la modernité<sup>1</sup> par rapport aux cultures des sociétés archaïques ? On voit bien qu'il y a là une difficulté empirique et conceptuelle. La grande différenciation et autonomisation entre toutes les sphères énumérées des sociétés contemporaines (politique, sociale, économique, juridique, scientifique, artistique, religieuse, etc) permet difficilement, on le comprend, l'utilisation d'un terme générique et englobant comme celui de culture. Ce point est illustré par l'usage sociologique beaucoup plus restreint qui peut être fait du terme de culture dans l'étude des sociétés contemporaines.

## 1.3. Culture humaniste, scientifique et culture de masse : vers un sens plus réduit de la notion de culture dans les sociétés hautement différenciées

On parle en effet par exemple dans ces analyses de culture scientifique par opposition à la culture humaniste (prenant appui sur la célèbre thèse de Snow, 1959), ou encore de culture de masse (issue du développement de la distribution étendue des livres, de la presse, de l'avènement de la radio, de la télévision, du cinéma et aujourd'hui d'internet) étudiée par la sociologie après guerre (Morin, 1962). Dans cette acception, ce troisième sens répertorié ici, on voit que l'on identifie plutôt d'une manière générale la culture à la connaissance (scientifique, artistique, littéraire, médias, etc)<sup>2</sup>, qui devient l'objet d'une sociologie de la culture. On parle ainsi dans les lectures critiques de la société, de haute culture par rapport à la basse culture, en référence à des distinctions de classes sociales (Bourdieu, 1978). Les classes bourgeoises seraient détentrices de la haute culture, et en imposeraient ses codes, procédant par là à une distinction par rapport aux autres classes de la société, et à leur domination. Au final, la portée heuristique, analytique de cette notion de culture est considérablement réduite en ce qui concerne la description et l'interprétation des sociétés contemporaines hautement différenciées<sup>3</sup>.

## 1.4. Une multitude de cultures, un ensemble de sous cultures ?

Elle prend ainsi sa place, selon cette approche plus réduite, au coté de nombreuses autres dimensions d'études des sociétés modernes (politique, économique, sociale, technique, médias etc) qui sont autant d'angle d'approches. Sans la supprimer du langage naturel ni de l'analyse sociologique, on parle alors plutôt de cultures '*nationales*' ou '*régionales*', ou aussi de cultures '*ethniques*' ou de cultures de '*métiers*', '*professionnelles*' ou '*d'entreprises*'. Comme ces expressions l'indiquent, il ne sera jamais question de la culture en général pour décrire les sociétés modernes, mais de cultures particulières, localisées, circonscrites par le regard de l'observateur d'où les précisions de '*nationales*', '*régionales*', '*d'entreprises*', de '*métier*' ou encore '*ethniques*' associées<sup>4</sup>.

## 1.5. Organisation et culture.

### 1.5.1. L'étude des organisations (brève rétrospective)

A partir de ce panorama sur la notion de culture, qu'en est-il de l'utilisation de ce terme dans le domaine des organisations ? Une brève rétrospective des approches organisationnelles est ici nécessaire. Les figures pionnières de l'analyse des organisations sont celles de Taylor, 1911 et de Weber, 1921 (auxquelles on pourrait ajouter Fayol, 1918). Taylor l'ingénieur américain et l'approche scientifique du travail, séparant conception et réalisation, montre qu'il est possible d'organiser un système en passant par la décomposition des activités en éléments simples, permettant l'agencement le plus productif. L'ingénieur a pour mission d'organiser la production par la méthode scientifique (calculs, mesures) etc. C'est une approche instrumentale ou gestionnaire de l'organisation, dédié à l'atteinte du fameux « *one best way* ». Weber, le sociologue allemand de son côté montre que la bureaucratie fonctionne à partir de règles impersonnelles définissant des fonctions, rationalisant l'activité des individus au sein de l'organisation. Sa thèse s'inscrit dans le point de vue sociologique que la société moderne se caractérise par la rationalisation et le désenchantement du monde (Weber, 1921). Son orientation est par comparaison à Taylor beaucoup plus descriptive, sans principe d'action sous jacent. Cette distinction entre l'approche instrumentale et gestionnaire de Taylor par rapport à celle descriptive de Weber est très importante, et permettra de distinguer ultérieurement des grands courants dans l'approche culturelle (à la fois dans le domaine organisationnel, et dans la sécurité).

A partir de ces travaux fondateurs, les critiques ne se feront pas attendre montrant que la décomposition des tâches telle que préconisée par Taylor consiste en une négation de l'homme, de sa subjectivité. Cette critique viendra du courant dit des relations humaines, avec une orientation psychologique. Elle montrera l'importance du 'facteur humain' dans la productivité, une réalité humaine qu'il n'est pas possible

<sup>1</sup> Cette catégorie de *modernité* (pensée scientifique et rationnelle ainsi son association à la notion de progrès) ont été et sont aujourd'hui questionnées par certains courants sociologiques qui parlent de seconde modernité (Beck, 1984) ou par des courants plus philosophiques, et d'avantage critiques, comme le post modernisme (Lyotard, 1979), voire des positionnements *non moderne* (en lien pour ce dernier avec le débat nature/culture, Latour, 1991). Malgré tout, ce clivage entre modernité et autres sociétés demeure au cœur du débats sur la place des cultures, comme on peut le voir dans le travail sociologique de Touraine par exemple (Touraine, 2005) qui fait notamment écho aux débats en philosophie politique sur la question du multiculturalisme et des identités ainsi que de la reconnaissance au sein des démocraties (i.e. Taylor, 1994).

<sup>2</sup> C'est plutôt à ce sens que renvoie l'expression de 'culture générale'.

<sup>3</sup> Pour Morin (1969, 133) '*le concept de culture n'est plus suffisant pour embrasser et concevoir l'ensemble des géno structures qui commandent, contrôlent, favorisent ou inhibent la complexité proprement anthropo sociale des grandes sociétés. Mais si nous en restons au stade des sociétés archaïques, où les structures politiques, sociales, économiques, religieuses, sont encore mal différenciées, où ne sont pas encore apparus les appareils, la notion de culture conserve un sens fort, le sens génératif*

<sup>4</sup> Ainsi, pour Morin (1969, 161) « *Notre société est polyculturelle. Il y a la culture des humanités, nourricière de la culture cultivée, la culture nationale, entretenant et exaltant l'identification à la nation, les cultures religieuses, les cultures politiques, la culture de masse.* »



selon eux de contourner pour comprendre voire améliorer le fonctionnement de l'entreprise. La critique de la bureaucratie viendra de la démonstration que la rationalisation apportée par les règles ne fait pas que produire de l'ordre mais amène également des dysfonctionnements, des incohérences. L'application stricte des règles ne fournit pas toujours les meilleures solutions aux problèmes rencontrés par les entreprises. Toutes les règles ne peuvent fournir le détail de ce que les uns et les autres doivent faire, de l'exécution par les opérateurs aux directeurs en passant par les responsables de services. Les nombreuses études des inadéquations de ces premières théorisations taylorienne et wébérienne questionneront la compréhension des organisations et amèneront l'introduction d'autres hypothèses concernant la coopération des hommes au sein des organisations, des entreprises.

Une avancée majeure après la seconde guerre mondiale consistera notamment à reconnaître les limites de chacun dans la prise d'information, dans la formulation des problèmes, dans le choix des alternatives offertes par les situations rencontrées. C'est la prise en compte des dimensions cognitives de l'homme appliqués aux phénomènes organisationnels (Simon et March, 1958). Ce point de vue étant valable pour les dirigeants et cadres autant que pour les opérateurs. Le postulat selon lequel l'homme serait en mesure de prendre en compte toutes les informations auxquels il est confronté afin de faire un choix exhaustif des options (sur la base d'une connaissance des relations de causes à effet) présuppose trop de l'homme et de son interaction avec son environnement. Ce point de vue n'est par conséquent pas tenable. Par ailleurs, les individus ont des préférences pour lesquelles ils n'ont pas non plus de certitudes. Leurs préférences peuvent évoluer. Les gestionnaires autant que les opérateurs sont donc limités, bien que malgré tout rationnels, dans leurs décisions. L'impact de ce principe est considérable une fois admis que l'organisation ne pourrait rationaliser l'ensemble des comportements individuels et collectifs par les règles. La coopération ne résulte donc pas de la définition d'une structure organisationnelle détaillée mais dépend de relations de coopération et de coordination entre les différents acteurs de l'entreprise, qui font jouer leur autonomie pour parvenir à mettre en œuvre leurs stratégies, dans les limites offertes par l'organisation et les missions qui leurs sont confiées, (Crozier, Friedberg, 1977). Cela ne manque pas de créer des potentialités de conflits, des tensions et des difficultés dans la mise en œuvre d'actions collectives. C'est toute une vision de l'entreprise mécaniste proposée par les visions tayloriennes et wébériennes qui, en l'espace de quelques décennies sont mises à mal, critiquées et retravaillées pour mieux saisir les ressorts réels du fonctionnement des organisations, mais aussi avec l'ambition de trouver les solutions de gestion plus adaptées à ces réalités humaines et sociales. C'est dans ce contexte de critique des postulats de base, taylorien et wébérien, que l'introduction des concepts de culture fait une entrée dans le monde de la gestion dans les années 80.

## 1.5.2. L'introduction de la culture dans l'étude des organisations

### 1.5.2.1 L'approche 'fonctionnaliste'

La dimension culturelle a été introduite dans les années 80 avec une perspective gestionnaire et instrumentale, c'est à dire comme moyen de mieux gérer les entreprises<sup>5</sup>, l'ouvrage clé étant celui de Deal et Waterman (1982). Elle consiste à poser que la culture d'une entreprise détermine les valeurs et les normes par lesquelles les individus au sein de l'organisation se coordonnent et permettent l'atteinte de ses objectifs (de productivité, d'innovation etc). Un certain nombre d'exemples sont fournis par ces écrits qui montrent comment les dirigeants d'entreprises ont créé la culture adéquate, par leur leadership, par leurs discours ainsi que leurs actions. Dans cette littérature, culture et leadership sont intrinsèquement liés, voire décrits comme les deux faces de la même pièce (Schein, 1992, 15). C'est dans la congruence entre les messages et l'action du management ainsi que ses incitations que les employés agissent dans le sens souhaité de l'entreprise. Cette vision a été définie dans la littérature comme fonctionnaliste<sup>6</sup>, c'est-à-dire qu'elle envisage l'organisation comme un système dont les membres ont intériorisé la culture (normes, valeurs, postulats de base) de celle-ci qui est édictée par ses dirigeants, permettant l'atteinte de ses objectifs dans son environnement. En plus de cet emprunt fonctionnaliste à l'anthropologie, cette littérature est aussi orientée vers l'instrumentalisation, c'est-à-dire l'utilisation de la culture comme d'un levier à actionner pour orienter l'entreprise vers ses objectifs. Le modèle de la culture sous-jacent est le suivant, on parle aussi parfois de modèle sous forme d'oignon.

Il sépare ce qui est visible dans l'entreprise, c'est-à-dire les comportements, l'architecture des lieux, les informations affichées ou échangées, les manières de s'exprimer en public et privé etc, de ce qui est moins visible. Ce premier niveau est en effet directement accessible à l'observateur. Le deuxième niveau de la culture est celui des normes et des valeurs. Les valeurs se réfèrent à ce que les individus valorisent dans le travail (par exemple le respect de la hiérarchie et procédures ou au contraire l'initiative et la prise de risque, quitte à ne pas respecter certaines règles etc). Les normes spécifient les manières de réaliser telle ou telle activité pour l'atteinte des objectifs (permettant le respect des valeurs). Ces aspects de la culture sont accessibles par l'intermédiaire d'entretiens avec les employés de l'entreprise, à partir de questions sur la manière dont ils trouvent les solutions aux problèmes qu'ils rencontrent au quotidien dans le cadre de leurs activités, comment ils se coordonnent pour cela avec leurs collègues et les comportements attendus. Ce niveau est accessible, mais nécessite une interaction plus forte avec les employés de l'organisation que des observations. Enfin le dernier niveau correspond selon Schein (1992), aux postulats de base qui déterminent les valeurs et normes qui sont mises en œuvre. Ces postulats incluent les rapports au temps, à la vérité, à l'espace, à la réalité, aux individus, à la règle mais aussi à la nature humaine et aux relations humaines. C'est à partir de la connaissance des positions par rapport à de telles dimensions qu'il est possible de comprendre voire de prédire le comportement qui s'exprime dans les valeurs, normes et postulats implicites des individus.

### 1.5.2.2 L'approche 'interprétative'

La réaction à cette approche fonctionnaliste est venue d'auteurs en provenance de l'anthropologie, de la sociologie ou de la gestion qui l'attaquent sous au moins deux angles :

- premièrement la culture ne peut pas se réduire à des principes que l'on pourrait, une fois mis en évidence, calquer pour prédire les comportements des individus, et,

<sup>5</sup> On associe la montée en puissance de ce thème à la comparaison du monde occidental avec les performances économiques et industrielles du Japon, perçues comme associées aux éléments culturels spécifiques de ce pays (Friedberg, 19-).

<sup>6</sup> La terminologie de fonctionnaliste fait référence à un emprunt à l'anthropologie fonctionnaliste puis aux courants sociologiques américains de l'entre et de l'après Seconde Guerre Mondiale. Cette approche, en caricaturant, insiste sur l'intégration des individus dans un tout cohérent, la société, adaptée à sa 'survie'.

- deuxièmement, la culture ne peut pas faire l'objet de prescriptions directes par les dirigeants. Elle est selon eux le résultat de dynamiques émergentes qui échappent largement à la direction des entreprises mais qui sont aussi beaucoup plus complexes que l'idée d'une culture homogène s'exerçant d'en haut par les dirigeants.

Ce courant est un courant plus interprétatif ou symbolique<sup>7</sup> par opposition au courant fonctionnaliste et managérial. Selon cette approche, il est difficile de repérer dans une organisation une seule culture, entre tous les services, métiers, genres ou classes d'âges, telle qu'elle est présentée dans les approches fonctionnalistes. Au contraire d'une culture qui serait d'un bloc créée par le directeur d'une entreprise autour de valeurs, normes et postulats implicites, il y a plutôt de nombreuses cultures, ou sous cultures, qui correspondent à des sous unités au sein des organisations. Ses sous-unités peuvent être associées à des métiers ou fonctions comme celui de production par rapport à la maintenance ou la recherche et développement. Elles peuvent être associées à des formations (ingénieurs chimistes par rapport à des ingénieurs généralistes) ou entre des fonctions (gestionnaires et ingénieurs). Elles peuvent être liées à des découpages géographiques (distinction sièges/sites). On peut rencontrer également des sous cultures propres à des générations, comme on le constate dans les questions de vieillissements des populations au sein des entreprises. Les approches favorisant la dimension symbolique indiquent également que l'approche fonctionnaliste est surtout revendiquée par les directeurs et gestionnaires des organisations, en négligeant les points de vue d'autres catégories de personnels comme les opérateurs ou encadrement de proximité. A ces approches descriptives peuvent en effet se greffer des finalités plus critiques, d'émancipation, visant à donner la parole à des catégories de populations dominées par ceux qui possèdent le pouvoir (Martin, 2002).

On voit combien ces approches critiques par rapport à la vision fonctionnaliste font fortement écho aux points soulevés dans la première partie à propos de l'impossibilité de décrire d'une culture homogène et englobante dans le contexte de sociétés modernes différenciées. Elles s'opposent en conséquence à une vision de l'homme déterminée, mais plutôt influencé potentiellement par de nombreuses et diverses sources culturelles, qui façonne son comportement sans pouvoir le prédire de manière déterministe. C'est ce type d'évolution et de débats que l'on retrouve dans le domaine de la *culture sécurité* et qui sont maintenant présentés.

## **2. Culture sécurité : bilan succinct des recherches des vingt dernières années.**

On associe la prise en compte de la *culture sécurité* comme un thème important de la gestion des organisations à risque et de la recherche à l'accident de Tchernobyl en 1986 (Pidgeon, 1991). En effet, à la suite de cette catastrophe, le concept de *culture sécurité* a été introduit dans l'interprétation des données issues de l'investigation, indiquant que l'accident était le résultat d'un défaut dans la *culture sécurité* de la centrale. Plus de vingt ans après, un certain nombre de recherches ont été produites et permettent un premier bilan. Ce bilan peut se caler sur la présentation précédente, car on retrouve au sein de la pratique et de la recherche, les deux options, entre approches fonctionnalistes (gestionnaires) et approches symboliques ou interprétative (descriptives).

### **2.1 L'approche gestionnaire de la culture sécurité**

Dans l'approche gestionnaire, la *culture sécurité* est vue principalement comme la déclinaison des systèmes de management de la sécurité par l'intermédiaire de la direction et de l'encadrement qui infusent les messages, mettent en œuvre les ressources, récompensent et sélectionnent le personnel qui valorisent la sécurité par rapport aux autres problèmes (production, maintenance etc). Différents instruments ou outils managériaux sont utilisés pour cela, des approches comportementalistes aux bases de données de retour d'expérience en passant par les analyses de risques. Dans l'approche gestionnaire, c'est la mise en œuvre de l'ensemble de ces pratiques qui participent à générer les comportements, normes et valeurs permettant l'atteinte des objectifs de sécurité. Certains insistent sur l'importance du retour d'expérience comme pilier de la mise en œuvre d'une *culture sécurité* au sein d'une entreprise. Celui-ci repose sur une culture de la remontée d'informations, sur une culture juste, une culture de la flexibilité et une culture de l'apprentissage (*'just, flexible and learning culture'* Reason, 1997). La *culture sécurité* dans ce type d'approche fournit des éléments de principes qui facilitent la mise en œuvre effective d'activités de la gestion de la sécurité, comme ici du retour d'expérience. Ainsi dans cette perspective, la *culture sécurité* est engendrée par la mise en œuvre des activités dédiées à la sécurité et par l'intermédiaire des directeurs et de l'encadrement. Ce courant de recherche ne remet pas en cause la notion de *culture sécurité* en tant que concept global et se base sur les approches de type audit (ou questionnaires) pour l'évaluer. Une remarque importante doit être introduite ici. Il apparaît en effet dans les discours des industriels que la *culture sécurité* est décrite comme une caractéristique qui se manifeste surtout dans la tête des opérateurs et des acteurs au poste de travail (Hopkins, 2005). Cette définition écarte l'importance de l'implication de la direction et de l'encadrement dans les arbitrages, et correspond souvent à une vision réductionniste et un peu déformée voire dégradée de la *culture sécurité* sous l'angle gestionnaire. Elle consiste à ne considérer la culture que comme une dimension individuelle, localisée au niveau de l'opérateur, en omettant de prendre en compte l'importance de l'encadrement et de la direction.

### **2.2 L'approche interprétative de la culture sécurité**

L'approche interprétative (ou encore compréhensive) a participé à remettre en question l'idée d'une *culture sécurité* selon l'angle gestionnaire, c'est-à-dire d'une *culture sécurité* monolithique au sein d'une entreprise. Ainsi, plusieurs questionnements ont émergé. Un premier questionnement concerne la possibilité d'extraire la *culture sécurité* d'une culture d'organisation. Peut-on distinguer, au sein d'une organisation, parmi sa ou ses cultures, la part correspondant à la *culture sécurité*? La réponse à cette question penche aujourd'hui du côté de la négative. Il semble difficile d'identifier des dimensions propres à la *culture sécurité* dans une culture organisationnelle. Ainsi selon plusieurs auteurs, plutôt que de *culture sécurité*, il serait plus approprié de parler de l'influence de la culture organisationnelle sur la sécurité (Hopkins, 2006). Mais on a aussi vu que dans l'approche interprétative il était préférable de considérer un ensemble de sous cultures plutôt qu'une seule culture au sein d'une organisation, associées à des fonctions ou à des métiers par exemples. La question qui suit est donc la part de la sécurité dans ces sous cultures, ce qui complexifie davantage la tâche. En partant ainsi d'une idée unitaire de *culture sécurité*, on passe à la prise en compte de la difficulté de spécifier au sein d'une culture d'organisation ce qui correspond à la *culture sécurité*, pour finir par se rabattre sur l'idée qu'il est préférable de parler de l'impact d'une culture d'organisation sur la sécurité. Ensuite, les sous cultures éloignent encore plus de l'idée de *culture sécurité* unitaire, en distinguant la place de la dimension sécurité dans les sous cultures.

Un second questionnement est celui de la possibilité d'associer une *culture sécurité* avec des résultats en termes de sécurité. Y a-t-il une culture meilleure qu'une autre du point de vue de la sécurité? Peut-on associer une normativité à une culture? Dans les travaux concernant cette question, il n'a pas été démontré qu'il était possible de faire le lien entre des dimensions de la *culture sécurité* et le nombre d'incidents

<sup>7</sup> Il est souvent fait référence à l'anthropologie de Geertz (1973, 1983) qui a été décrite comme une forme de renouveau de l'anthropologie américaine en rupture avec le fonctionnalisme par son orientation symbolique et descriptive, sans recherche de lois ou de fonctions au sein des cultures étudiées.

ou d'accidents (Gundelmund, 2000). Il y a même des résultats inverses qui sont produits, c'est-à-dire des cas d'accident dans des organisations qui rapportent des niveaux de *culture sécurité* élevés (Antonsen, 2009). Ce dernier point soulève celui de la '*mesure*' de la culture. Peut-on quantifier la *culture sécurité* et associer à cette quantification un niveau, entre bon, moyen et mauvais ? Les résultats des recherches dans ce domaine ne concluent pas, car il est d'une part très difficile de quantifier la culture et ensuite de l'associer à des performances en sécurité industrielle pour des accidents survenant à des fréquences très faibles.

### **3 Une tentative de réglementer la culture sécurité : l'expérience norvégienne**

A la suite de ce regard théorique indispensable sur le thème de la culture puis de la *culture sécurité*, les résultats d'une investigation portant sur l'autorité de régulation en Norvège est présentée. Au cours de cette étude, cinq personnes ont été rencontrées, au sein de l'organisme PSA (autorité de sécurité des activités pétrolières), créé en 2002 lors de la séparation du NPD, organisme de contrôle créé dans les années 70 peu de temps après la découverte des champs de pétroles et de gaz de la mer du Nord. L'organisation est composée de 167 individus dont 115 opérationnels experts chargés de l'inspection, de la réglementation et de la recherche dans le domaine pétrolier. PSA est organisé de manière matricielle, avec une division par expertise (ingénierie électrique, mécanique, corrosion, condition de travail, management) et une division par secteur (raffinerie, offshore, staitoil hydro, etc). Dans le cadre de cette étude sur la *culture sécurité*, plusieurs personnes ont été rencontrées dont la responsable d'une unité d'expertise et la responsable d'une unité de secteur, ainsi que deux experts du domaine de la *culture sécurité* (socio-anthropologues) et un responsable de projet réglementaire.

#### **3.1 Résultats des entretiens par rapport au thème de la culture sécurité.**

Dans la réglementation de 2002, une section (ou un paragraphe) est consacrée à la *culture sécurité*. Cette volonté de réguler la *culture sécurité* fait suite à une tendance qui, à la suite des dimensions techniques et de systèmes de management de la sécurité, doit permettre d'améliorer la sécurité. Cette proposition de réguler la *culture sécurité* fait suite à de nombreuses discussions internes à PSA, mais aussi à partir d'une ouverture sur les autres acteurs de l'activité pétrolière Norvégienne. Le modèle institutionnel norvégien est basé sur un fonctionnement tripartite organisant la relation entre l'état, l'industrie et les syndicats. C'est dans cet esprit que la *culture sécurité* a été discutée. Une précision doit être apportée cependant, plutôt que de parler de *culture sécurité*, il a été choisi, notamment à la suite de débats et de discussions avec les acteurs de la recherche et de l'industrie, d'employer le terme de culture HSE (hygiène, sécurité et environnement). Le but de ce changement d'appellation étant d'être plus englobant, et de ne pas réduire la réduire à la sécurité industrielle ou à la sécurité au travail. A la suite de cette innovation réglementaire, PSA a recruté en 2002/2003 une sociologue/anthropologue pour une meilleure appréhension de cette dimension dans les activités de contrôle de PSA. Cette sociologue sera rejointe par la suite par une seconde pour renforcer le dispositif. Après quelques années de mises en œuvre, les personnes rencontrées ont fait part des difficultés mais également des points positifs apportés par cette réglementation.

#### **3.2 Les difficultés et obstacles conceptuels**

Une première constatation a porté sur l'abstraction du concept de culture pour les industriels. Comme il a été montré dans les parties précédentes, le concept de culture est théoriquement complexe et la conséquence est que les industriels ne peuvent s'en saisir pragmatiquement. L'activité de PSA a donc consisté à préciser ce qu'ils entendaient par culture HSE et ont publié à cette occasion un petit fascicule sur cette notion. Cependant, malgré une très bonne réception de ce travail dans le milieu industriel, une tendance a été de se concentrer sur les approches comportementalistes. Ces pratiques focalisées sur l'individu ne permettent pourtant pas de répondre à la question de la culture HSE. Une activité supplémentaire a donc consisté à faire la promotion de l'idée selon laquelle la *culture sécurité* est plus que l'approche par les individus et le comportement. Des conférences et visites des entreprises ont été organisées dans ce but.

#### **3.3 Un terme polémique et sensible**

Lors d'un incident grave à BP, un rapport officiel a été produit par PSA mettant en cause la *culture sécurité* de BP, en indiquant que cette dernière était mauvaise. BP a très mal vécu cette qualification des faits, et PSA ne met désormais plus aujourd'hui dans ces rapports d'incidents des déclarations aussi génériques, aussi englobantes, à partir d'un seul incident. Aujourd'hui, l'approche envisagée est de rendre le concept plus tangible en introduisant la notion de contexte de travail « *working frame conditions* », qui prend en compte de manière plus concrète les conditions de travail, les contextes d'interaction et de communication entre les acteurs de l'entreprise, mais aussi les questions technologiques et économiques qui pèsent sur le comportement des individus et collectifs.

#### **3.4 Les évolutions à venir**

Pour toutes ces raisons, il n'y a pas aujourd'hui d'inspection spécifique « culture HSE » au sein de PSA. Une révision de la section réglementaire portant sur le sujet sera proposée de sorte que la dimension « management » ressorte davantage, la version précédente pouvant laisser entendre que la culture concernait essentiellement les individus ou opérateurs. Il a été aussi fait beaucoup mention de l'importance des niveaux élevés de la gestion des entreprises dans la genèse des accidents majeurs. Les conclusions des commissions d'enquête de Texas City et Buncefield ont montré l'importance des « *boards of directors* » (comité exécutif ou conseil d'administration) et de leurs décisions sur le niveau de sécurité industrielle de l'exploitation. Aujourd'hui dans les inspections, les rencontres avec les hauts gestionnaires des entreprises se font sur la base de questions portant sur l'importance qu'ils accordent à ces questions. En s'orientant sur ce type de questions, l'inspection met en évidence des aspects importants de ce qu'ils considèrent partie intégrante de la culture HSE. Il y a donc un travail conceptuel aussi à l'intérieur de PSA sur cette notion et la manière de la rendre plus tangible.

#### **3.5 Les points positifs**

Au-delà des points négatifs ou difficultés exprimés par l'ensemble des personnes rencontrées, la plupart reconnaissent que sans cette réglementation, le sujet n'aurait pas été abordé de la sorte dans l'industrie, et les efforts n'auraient pas été produits pour mieux comprendre comment améliorer la sécurité par l'intermédiaire de nouveaux regards. Cette réglementation a permis la discussion, des échanges sur le sujet et dès lors une forme de progrès. Cette remarque vaut autant pour le monde industriel que pour eux-mêmes, qui, par les échanges et discussions qui ont suivis en interne au sein de l'organisation, ont permis de mieux délimiter le sujet. Il en ressort que certains principes comme celui de « *meaningfulness* », c'est à dire de l'interrogation sur le sens des procédures pour les opérateurs, ont finalement traduit l'essence de l'idée de culture HSE. En plus de la dimension de « *working conditions framework* », cette notion apporte de la matière à



l'abstraction conceptuelle du terme de culture HSE. Le concept de culture HSE est une porte ouverte pour la considération de dimensions alternatives aux approches traditionnelles de management de la sécurité et de comportements. La manière dont les membres d'équipes échangent entre eux et les différences entre ces modes d'échanges est un exemple. Entre un chef qui donne la parole à tous les opérateurs pertinents et celui qui coche les cases d'une procédure sans consulter les opérateurs compétents, il y a une grande différence que le concept de culture permet finalement d'amener.

#### **4. Conclusion**

Cette visite des autorités de contrôle de Norvège dans le domaine de la pétrochimie confirme de nombreux points soulevés lors de la revue bibliographique. Comme montré dans les deux premières parties de ce papier, le concept de *culture sécurité* est polysémique, et donc relativement difficile d'accès par exemple pour les industriels avec une orientation très fortement marquée par l'ingénierie et les objectifs de gestion. Il résulte de cet écart une difficulté d'opérationnalisation du concept à des fins de mise en œuvre, de démonstration et d'évaluation. De l'expérience Norvégienne, il semble possible d'introduire des dimensions alternatives à la technique, aux systèmes de management de la sécurité et aux comportements sans pour autant utiliser le terme de culture, en précisant par exemple ce qui est attendu à différentes fonctions du système, et en décomposant la notion de culture selon des principes correspondant à ces différents niveaux. Comme par exemple, préciser ce qui est attendu du comité de direction, comme le fait qu'il soit au courant de la réalité opérationnelle, et comment les membres de ce comité s'en assurent. Ou encore, au niveau des opérationnels, de questionner le sens des procédures et d'introduire une prise en compte des situations de travail réelles.

#### **Remerciements**

Nous tenons à remercier le personnel de PSA pour sa disponibilité, et en particulier Siri Wiig, pour avoir facilité et organisé notre visite en Norvège. Cette étude a été financée par le Ministère de l'écologie, de l'énergie, du Développement Durable et de la Mer (MEDDAT).

#### **Références**

- Bourdieu, 1978. La distinction. Les éditions de minuit.
- Beck, U. 2001 (1984). La société du risque. La découverte.
- Benedict, R. 1934. Echantillon de civilisation. Disponible sur <http://classiques.uqac.ca/classiques>
- Guldenmund, F.W., 2000. The nature of safety culture: a review of theory and research. Safety Science 34, 215–257.
- Hopkins, A., 2006. Studying organisational cultures and their effects on safety. Safety Science 44, 875–889.
- Juan, S. 2007. Critique de l'évolutionnisme comme animalisation de l'homme. Disponible sur [http://salvadorjuan.free.fr/site\\_spip/](http://salvadorjuan.free.fr/site_spip/)
- Latour, B. 1991. Nous n'avons jamais été modernes. La découverte.
- Liotard, J-F. 1979. La condition postmoderne. Les éditions de minuit.
- Martin, 2002. Organizational cultures. Mapping the terrain. Sage.
- Mead, M. 1935. Mœurs et sexualité en Océanie. Pocket.
- Morin, E. 1969. De la culturanalyse à la politique culturelle Communications. 14, 5-38.
- Morin, 2005. Complexité restreinte, complexité générale. Dans Le Moigne, JL , Morin, E. 2005. Intelligence de la complexité : Epistémologie et pragmatique - Colloque de Cerisy. Edition de l'aube.
- Nisbet, N. 1966. La tradition sociologique. Presses Universitaires de France.
- Reason, J. 1997. Managing the risk of organisational accidents. Ashgate.
- Pidgeon, N. 1991. Safety culture and risk management in organizations. Journal of cross-cultural psychology, vol 22 n°1 129-140.
- Schein, E. 1992. Organizational cultures and leadership. Second edition. Jossey Bass.
- Taylor, C. 1994. Multiculturalisme. Différence et démocratie, Paris, Flammarion.
- Touraine, A. 2005. Un nouveau paradigme. Folio.
- Weber, M. 1921. Economie et société. Vol 1 et 2. Agora.