



HAL
open science

Qualité & sécurité & environnement : conjonction et non jonction

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Qualité & sécurité & environnement : conjonction et non jonction. Groupe Experts
Qualité CNAM, Oct 2008, Toulouse, France. hal-00480061

HAL Id: hal-00480061

<https://hal.science/hal-00480061>

Submitted on 3 May 2010

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.

Yvon PESQUEUX

CNAM

Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »

292 rue Saint Martin

75 141 PARIS Cédex 03

France

Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63

FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55

E-mail pesqueux@cnam.fr

site web www.cnam.fr/lipsor

« Qualité & sécurité & environnement : conjonction et non jonction »

Thème organisationnel, question, modèle, mode : l'exemple de la qualité

Rappelons d'abord la distinction qu'il est possible d'opérer entre une question organisationnelle, un modèle organisationnel, un thème organisationnel et une mode organisationnelle. Une question se caractérise par sa récurrence dans le temps, un thème par son cycle de vie, un modèle par son aspect à la fois compréhensif et normatif et une mode par sa durée limitée. À ce titre, la qualité, sous l'angle de sa permanence dans le temps, peut être considérée comme une question organisationnelle du fait de sa récurrence depuis les années 1920, c'est-à-dire le moment de la généralisation des « grandes organisations » comme manifestation importante de la vie en société. Un thème organisationnel se distingue d'une mode par sa durée : une décennie environ pour un thème organisationnel, quelques années seulement pour une mode. Il existe également une différence d'amplitude : la mode est plus contextuelle, réduite le plus souvent à une instrumentation. S'il s'agissait d'une mode, on pourrait, de façon très critique, parler de « poncif » tant les références qui sont faites aujourd'hui à la qualité, à la sécurité et à l'environnement le sont couramment. Mais ces « objets » montrent aujourd'hui leur importance du fait des services (voire des directions) dédiés à la qualité, à la sécurité et à l'environnement. Mais il ne faut pas évacuer la notion de mode organisationnelle comme cela car il en reste toujours quelque chose en écho. Et la gestion de la qualité a bien été un terreau de modes organisationnelles qui déborderait

Yvon PESQUEUX

en quelque sorte sur la sécurité et l'environnement. Par exemple, les cercles de qualité, comme mode, ont servi de matrice à l'organisation par projet.

Un thème de management offre le support d'une vision managériale venant fédérer la focalisation sur des objectifs. Avec la qualité, le contenu des thèmes organisationnels qui lui sont liés s'est trouvé modifié dans le temps : la qualité « produits », la qualité « – fournisseur », la qualité « client » et la qualité « managériale » aujourd'hui. Des méthodes de gestion qui existaient en dehors de leur champ se sont bien trouvées réinterprétées (la certification avec la certification « qualité » par exemple), voire en annexant les catégories de disciplines voisines comme celle de la sûreté de fonctionnement ou de l'ergonomie pour ce qui concerne la thématique du repérage et de la récupération de l'erreur humaine, d'où son extensivité vers la sécurité qui constitue pourtant la question centrale des développements des méthodes focalisées vers la fiabilité depuis aussi la naissance de la « grande organisation » au début du XX^e siècle. Un thème organisationnel donne l'illusion de la nouveauté. À ce titre, on pourrait alors considérer le management de la qualité « produit » comme ayant modifié la qualité des produits au regard d'un « avant ». L'ISO 9000, particulièrement l'ISO 9004 et le *Total Quality Management* constituent aujourd'hui le volet processuel de l'acceptation « managériale » de la qualité. Par ailleurs, il comporte des dimensions venant fonder la réinterprétation de la genèse de la performance, la référence à un jeu social, à des processus, à des procédures, à des visions et à des valeurs... Mais, en y regardant de plus près, on se trouve chaque fois face à une « réinterprétation – emphase » de quelque chose qui existait déjà. Un thème organisationnel apporte aussi une dimension symbolique et imaginaire à son objet, dimension qui continue ensuite à marquer les représentations managériales, représentations d'autant plus différentes de la réalité que l'outillage de la gestion de la qualité est le plus souvent plaqué, voire déformé mais aussi déformateur de la « réalité » tout comme ce qui concerne sa jonction avec la sécurité et l'environnement. Ne peut-on remarquer alors que l'on parlerait justement aujourd'hui de la dyade « sécurité – risque » dans le champ lexical de la qualité pour bénéficier de sa dimension symbolique, ces deux termes venant de l'assurance et de la fiabilité. Notons d'ailleurs que la sécurité n'est pas définie dans ISO 9000 : 2000, mais dans la norme consacrée à la sûreté de fonctionnement.

Dans les catégories d'un thème organisationnel, le problème est de savoir ce qui a suscité l'apparition de ce relais discursif venant tout de même bien exprimer quelque chose. Parler de management de la qualité, c'est également mettre en avant des caractéristiques relevant de perspectives macro-économiques et politiques mais c'est aussi parler de qualité du management, perspective « stratégique » alors. On y trouverait

ainsi les effets macro-économiques et sociaux des modalités de compétition venant donner un fondement aux discours sur le passage d'une société industrielle à une société « post-industrielle » au motif de l'existence de « meilleurs » produits. Et, pourtant, le management de la qualité, de la qualité et de l'environnement se réfère à des problèmes variés et des solutions concrètes disparates : celle de la formalisation des pratiques et de la conformité, par exemple.

Mais ne peut-on dire que ce qui reste aujourd'hui de la qualité « produit » est que la norme « qualité » viendrait constituer une sorte de « mère » des normes pour ce qui concerne les pratiques managériales, voire le seul véritable instrument de modélisation organisationnelle à l'âge d'un « après-systémique » en remarquant que l'on parle bien ici de modélisation et non plus de modèle. Les autres « ISO » de ce type (sécurité, environnement par exemple) et les pratiques qu'elles induisent se réfèreraient alors obligatoirement, principalement ou implicitement à la norme qualité ISO 9000. Cela met d'ailleurs l'accent sur les enjeux de l'appropriation des gains symboliques d'une norme et d'un thème (... et aussi sur les fonds de commerce de l'audit, du conseil et de la certification). Ce procès d'appropriation tend à favoriser ceux qui dominent la formulation et l'application de la norme. Il est corrélativement réducteur de créativité, puisque réductionniste du fait de la nécessité de se référer à une norme. Un seul facteur de modélisation existe alors, sorte de pensée unique ! Mais en contrepartie, la norme « qualité » n'est plus le seul modèle au monde, loin s'en faut !

C'est dans ce contexte que l'on peut véritablement parler d'un « modèle simplifié, voire simpliste » de l'organisation prenant appui sur un management par la qualité, de la sécurité et de l'environnement qui viendrait constituer aujourd'hui un mode de gouvernement de l'organisation.

Rappelons ici les quatre critères suggérés par A. Hatchuel (2000) comme venant fonder un modèle organisationnel :

- une vision qui dépasse la dimension des techniques de gestion,
- un dépassement des spécificités sectorielles,
- l'existence d'institutions permettant la formulation et la diffusion du modèle (écoles, chercheurs, groupes de professionnels, etc.),
- des concrétisations exemplaires.

Pour leur part, M. Boyer et R. Freyssenet (2004, p. 8) rappellent l'existence de quatre modalités de conceptions des modèles en sciences sociales :

- un idéal à atteindre,

Yvon PESQUEUX

- la stylisation d'un ensemble de traits réellement existants,
- une construction d'enchaînements logiques à partir de comportements supposés fondamentaux des agents,
- une réponse cohérente aux problèmes nés des évolutions antérieures.

Rappelons aussi l'implicite qui recouvre la façon de parler de ces « objets » (Pesqueux, 2002) que sont les organisations. Un des contacts avec ces objets-là s'effectue en effet le plus souvent par le discours. Le problème est alors de révéler les représentations véhiculées par le discours sans pour autant masquer la co-production de ce discours et du modèle : le discours indique le modèle et le modèle indique le discours (l'agent concerné, son histoire, son processus réflexif interagissant entre sa réflexion et la représentation de sa position dans l'environnement à laquelle il se réfère). En d'autres termes, parler de management de la qualité s'inscrit dans une forme légitime (et « légitimante ») qui permet d'en parler, forme qui va elle-même conduire aux éléments de preuve qui vont aller dans le sens induit par la manière d'en parler (une auto-prédiction réalisatrice en quelque sorte). Il ne faut donc pas oublier le jeu des interactions qui opèrent entre le discours et les modèles. Le poids des modèles est en effet essentiel dans la mesure où il oriente les interactions et vient susciter les éléments de réalité qui vont dans le sens du contenu des modèles.

La sécurité comme question organisationnelle

Sécurité, sûreté et risque constituent une trilogie conceptuelle de référence. Les notions sont distinctes, mais les protocoles de gestion du risque tendent aujourd'hui à les rapprocher. C'est en particulier le cas de la sécurité informatique et de la sûreté de fonctionnement, ce qui est normal au regard du tressage qui existe, depuis la décennie 80, entre les techniques informatiques et celles de l'automatisation, ce rapprochement étant effectué sous le chapeau commun de la gestion des risques.

Au premier degré, la notion de sécurité est associée à celle de sûreté et de danger. De plus, au premier degré, le pendant du concept de risque est celui de sécurité dont l'horizon le plus large est la sécurité collective. Tout comme pour le concept de risque, il lui est attribué nombre de qualificatifs. On parlera ainsi de sécurité sociale, concept ancré dans l'univers socio-politique, de sécurité civile (et, par extension, de sécurité collective), de sécurités liées à des développements spécifiques de la technoscience (sécurité informatique, sécurité alimentaire, etc.). Pour le domaine nucléaire, c'est le concept de sûreté qui sera utilisé alors que l'on parle plutôt de fiabilité pour les processus industriels. En évocation, l'inverse de la sécurité est l'insécurité.

Le sentiment de sécurité (et d'insécurité) constitue le fondement essentiel de sa représentation, rendant ainsi particulièrement difficile son analyse en dehors d'une première référence au sentimentalisme. Il se traduit aujourd'hui, dans le langage populaire des adolescents et des adultes par les comportements associés au fait de « flipper ». M. Moore en donne une version politique dans *Bowling for Columbine* (film documentaire de 2002), en faisant de la quête de la sécurité un axe idéologique néo-conservateur avec la stigmatisation de la peur qui fait voter pour la sécurité et qui fait vendre du sentiment de sécurité (dont les produits et les services qui vont avec, essentiellement les armes dans ce documentaire). Le sentiment de sécurité contribue donc à la création et à la solvabilisation des marchés de la peur et à la construction du vote conservateur. En effet, il conduit politiquement au sentiment d'insécurité et aux réponses sécuritaires face aux incivilités qui, elles-mêmes, indiquent la référence à la civilité.

Pour M. Foucault¹, la sécurité combine trois formes :

- La loi et la punition associée à son infraction (mécanisme légal ou juridique),
- La loi encadrée par des mécanismes de surveillance et de correction (mécanisme disciplinaire),
- Le dispositif de sécurité, c'est-à-dire la perspective contemporaine de l'insertion des réactions du pouvoir dans un phénomène de calcul qui est un calcul de coût avec une moyenne optimale et des limites de l'acceptable.

Cette définition « canonique » montre l'importance des tensions qui opèrent sur la question et dégage la troisième perspective, celle du calcul, des deux autres, calcul que l'on retrouvera en tension avec les variations autour de la « tolérance zéro » (réaction de l'Etat) et qui montre aussi toutes les limites que l'on attribue à la perspective du « risque zéro ». Cette définition permet aussi de fonder la perspective foucauldienne qui voit la discipline comme une technologie et d'ouvrir le champ de la représentation des techniques de gestion du risque au regard de la discipline vue comme une technologie.

1. Civilité et sécurité

La notion de civilité est donc à rapprocher avec celle de sécurité. Ce terme fait, dans le dictionnaire Littré, l'objet d'une analyse très précise. Littré distingue civilité, politesse et courtoisie. « *La civilité préside aux relations [...] entre concitoyens ; la politesse est la qualité de celui qui a été poli ; la courtoisie [...] émane de la fréquentation de la*

¹ M. Foucault, *Sécurité, territoire, population – cours au Collège de France. 1977-1978*, Gallimard & Seuil, collection « hautes études », Paris, 2004, pp. 7-8
Yvon PESQUEUX

cour”. La civilité construit donc la concitoyenneté (d’acceptation passive) là où la citoyenneté est vue comme étant une forme “ active ” d’identification. La civilité repose sur des règles conventionnelles. La courtoisie, nous dit F. Bourricaud², désigne “ *les rapports de bienveillance avec ceux qui ne sont pas du même groupe que nous. Elle constitue donc une valeur universaliste, tandis que la civilité (et la politesse) sont particularistes puisqu’elles s’adressent aux membres de notre propre groupe. En second lieu, civilité et politesse ne comportent pas la dimension de “ générosité ”, qui est associée à la courtoisie. Elles appartiennent à l’ordre du calcul et de l’échange, tandis que l’homme de cour est généreux dans la mesure où il donne pour donner et non dans le but de recevoir ou, à plus forte raison, de profiter. On pourrait dire qu’elles sont des vertus bourgeoises cependant que la courtoisie est une vertu noble* ”. La civilité ouvre le jeu des relations sociales, en lui donnant un sens par l’usage rituel des ressemblances et des différences. Elle pose donc la question de la frontière entre les groupes, tout comme la tolérance. De la même manière mais de façon plus restreinte, la politesse tend aussi à régler la distance sociale... et culturelle. La tolérance peut-elle, à ce titre, être considérée comme une forme de politesse ou de civilité, autorisant ainsi une forme de pluralisme ? Et il est difficile de ne pas songer au monde sans civilité et politesse qui est celui du marché au sens strict du terme, quand il est considéré comme le monde de la transaction, et peut-être aussi au sens qui est celui de nombreux instruments de gestion.

Et cette référence au marché ouvre la distinction possible entre une perspective *in concreto* (celle de la concitoyenneté) et une perspective *in abstracto*, celle qui vise les relations humaines sur le marché et dans la société civile. Pas étonnant alors que les agents économiques cherchent à “ civiliser ” le marché. Les cultures se remplissent alors de courtoisies, de civilités et de politesses et le monde économique de *fair play* où la bourgeoisie tend à valoir comme noblesse et de signaler l’importance de cela pour le management et la nouvelle aristocratie des managers, “ riches ” de leurs codes de distinction.

C’est ainsi que les philosophes de l’école “ néo-libérale ” américaine réhabilitent la notion civilité “ précivile ”, civilité *in abstracto*, dans la dimension politique de la démocratie délibérative où le “ tout est permis ” cohabite avec la civilité des termes du débat. Il ne s’agit alors pas seulement d’une analogie avec les relations de marché, institution où la civilité “ précivile ” joue aussi un rôle important tant le marché s’épuise autour du point aveugle de la confiance comme source de la transaction. La civilité, c’est ce “ voile ” qui permet de sortir du marché sans le dire : c’est par elle que, malgré

² F. Bourricaud, article “ civilité ”, *Encyclopedia Universalis*
Yvon PESQUEUX

la proportion équivalente d'hommes et de femmes, nous serions épargnés d'un marché de partenaires interchangeables. Mais jusqu'où la civilité " précivile " ne nous ramène-t-elle pas à une perspective naturaliste de la civilité et, par extension, de la tolérance ? Peut-on concevoir également une exploitation " en civilité " de l'homme par l'homme. En effet, nous dit F. Bourricaud, *" la civilité suppose réciprocité. Dans cette mesure, elle fait appel au calcul de " l'intérêt bien compris ". Je ne respecterai pas longtemps les préférences d'autrui si autrui ne respecte pas les miennes. Il n'y a donc pas de civilité sans attentes régulières et définies "*. Et tolérance, civilité, politesse, etc. se trouvent ainsi mêlées, constitutives de la bienveillance spontanée chère à Adam Smith, de la sympathie originelle... La civilité pose donc la question de la société civile comme fondement de l'espace public, société civile qui fait l'objet de toutes les attentions des perspectives sécuritaires.

Mais le concept de civilité indique aussi celui d'incivilité. Outre l'aspect matériel des nuisances occasionnées par l'incivilité, c'est bien des mœurs dont il est question ici et du fondement de ces mœurs, par la même occasion, des mœurs où la représentation de la tolérance vient jouer un rôle. L'incivilité comme manifestation contemporaine peut alors être vue comme une manifestation intolérante à l'intolérance ressentie envers la catégorie à laquelle on appartient, incivilité venant déclencher tout l'arsenal des politiques sécuritaires. Elle pourrait ainsi naître de la " déception " des individus et des groupes concernés face au fonctionnement de la société, déception accrue dans les catégories du " moment libéral ", c'est-à-dire cette période où nous accordons une légitimité à l'individualisme dans une perspective de la société civile venant recouvrir la sphère politique.

C'est aussi l'occasion de se poser la question de l'occurrence de l'incivilité : il n'y aurait pas d'écoute, pas de façon autre d'exprimer sa critique, sa désapprobation, jouissance jubilatoire dans l'expression de celle-ci. Mais l'incivilité ne signifie pas seulement conflit. Elle en " dépasse " la dimension. Le thème de l'incivilité est plus ancien qu'il n'y paraît : classes laborieuses, classes dangereuses ! Mais le développement de l'Etat providence et des classes moyennes s'est justement situé dans la perspective de l'anéantissement de cette vision et des peurs bourgeoises associées au développement en miroir des classes laborieuses. C'est à partir de la décennie 70 (si l'on excepte la manifestation fusionnelle paroxysmique de mai 68 – ouvriers, paysans, étudiants, même combat ! Classes moyennes unissez-vous et *in fine*, haro sur les casseurs !) et surtout dans la décennie 90 que voit se développer la légitimité associée aux clivages " hommes – femmes ", " jeunes – vieux ", " français – immigrés ",

immigrés entre eux, etc. et qu'apparaît la manifestation de l'incivilité sous d'autres conditions et avec d'autres potentiels marchands.

Mais civilité comme incivilité d'ailleurs, outre les liens que ces deux notions tressent avec le concept de sécurité, comme il en est traité ici, ont aussi quelque chose à voir avec civilisation (la civilité est aussi être civilisé dans le cadre de la société qui est la sienne) et donc la culture mais aussi la nature, l'incivilité étant perçue comme le retour " atavique " à la barbarie comme étant en quelque sorte la manifestation de l'instinct agressif et " prédateur ".

2. Sécurité, sécuritaire, " tolérance zéro "

Commençons par remarquer combien le thème du risque tend à ajouter des " zéros " obsessionnels à ceux dont on hérite de la gestion de la qualité. Au " zéro défaut ", " zéro stock ", " zéro panne ", " zéro papier ", " zéro délai " viennent s'ajouter le " risque zéro ", le " zéro mort " de la sûreté et la " tolérance zéro " dont il sera question ici. La " tolérance zéro " se situe bien dans le sens des politiques d'assurance qualité dont elle constitue l'objectif ultime. Remarquons aussi combien la " tolérance zéro " induit le calcul des risques du fait de la nécessité d'évaluer ce que l'on risque lorsque l'on franchit " la ligne blanche " si l'on est vu. Pour sa part, le ghetto apparaît aux limites du territoire où peut s'appliquer la " tolérance zéro " avec toutes les tentations que cela induit de jouer sur les bornes du territoire pour les élargir quand les tenants de la " tolérance zéro " en font de même pour le réduire. Le territoire de la " tolérance zéro " provoque aussi l'envie car c'est le territoire où va se concentrer la richesse même s'il est moins risqué de voler un pauvre ! Les " zéros " obsessionnels conduisent ainsi à la rationalisation des territoires dans le sens de la construction du communautarisme.

Le concept de sécurité collective repose sur le principe selon lequel, en cas d'emploi ou de menace d'emploi de la force, tous les États participants au projet de sécurité collective entreprendront une action commune afin de prévenir l'agression ou de lui faire échec. La première acception du terme est donc d'ordre politique et diplomatique. Mais la sécurité collective doit être distinguée des alliances défensives qui sont généralement dirigées contre un État ou des États déterminés alors que la sécurité collective peut jouer contre n'importe quel agresseur. Société des Nations puis Organisation des Nations Unies en sont les références.

3. Les déclinaisons gestionnaires de la sécurité et ses conséquences organisationnelles

Yvon PESQUEUX

La montée en puissance de la thématique du risque a également conduit à mettre en exergue d'autres déclinaisons du concept de sécurité. Il en va ainsi de la notion de sécurité sanitaire apparue avec les problèmes du sang contaminé, de l'hormone de croissance, de la maladie de Creutzfeldt-Jacob, du rôle de l'amiante dans les cancers du poumon, etc. qui ont illustré les défaillances des structures de veille et de contrôle sanitaires. L'objectif de la sécurité sanitaire est d'éviter que de tels risques viennent détériorer la santé, notamment ceux qui peuvent être modifiés du fait de l'environnement physique, chimique et microbiologique. La sécurité sanitaire ne peut donc pas ainsi se diviser aussi aisément que cela en sécurité médicale, alimentaire ou environnementale, d'où l'idée d'une agence de sécurité sanitaire unique, assurant veille et contrôle en amont, indépendante et non soumise aux pressions. Ce sont par contre les demandes de sécurité à épithète, en fait créées par l'activité d'entreprise, qui ont été à l'origine de développement de marchés, d'où l'importance de légitimer et d'institutionnaliser les risques auxquelles elles correspondent, voire d'en "créer" de nouveaux. Il sera d'ailleurs question, avec la notion de risque, de "nouveaux" risques, annonçant ainsi la vocation performative du terme "nouveau" à les créer !

Le citoyen, le consommateur, veulent désormais être informés, consultés et assurés que toutes les précautions nécessaires sont prises pour préserver sa santé. Ils exigent ainsi aujourd'hui que l'État assure la sécurité sanitaire, droit devenu fondamental à côté des sécurités militaire et civile, légitimant ainsi le recours au principe de précaution. Les réponses à cela sont essentiellement protocolaires, réponses combinées à la stigmatisation des pratiques coopératives, dans le droit fil des injonctions hétéronomes à l'autonomie. C'est ainsi que M. Abramovici et C. Mugnar³ vont venir coter les liens qu'il est possible de tresser entre « culture organisationnelle » et « sécurité » dans la mesure où la « culture organisationnelle » serait fondatrice des pratiques coopératives dans l'organisation. *« L'enjeu de la gestion de la sécurité dans les systèmes à risque est alors bien de savoir concilier l'arsenal formel nécessaire et l'initiative personnelle, la coopération collective, l'effort de progression permanent qui permettra de pallier les insuffisances du formel »*. La thèse développée par les deux auteurs est que la « culture organisationnelle » peut être la base de pratiques coopératives qui vont venir renforcer la cohésion du groupe et la "sécurité" finale du système concerné. En effet, la culture est souvent perçue comme un élément stabilisant du fonctionnement organisationnel.

³ M. Abramovici & C. Mugnar, " De la culture organisationnelle aux pratiques coopératives de sécurité : présentation d'une étude dans le contexte ferroviaire ", XVI^e journée des I.A.E., Paris, 2002
Yvon PESQUEUX

D'ailleurs, pour G. de Terssac et C. Chabaud⁴, la fiabilité générale d'un système dépend des processus de coopération que les membres du groupe de travail mettent en oeuvre pour combiner leurs propres actions. Cette combinaison nécessite la conception d'une référence commune qui se doit d'être opérative, élaborée en commun et basée sur des compétences partagées. Les individus se construisent ainsi une représentation commune de la situation de travail. Les auteurs qualifient cette représentation commune de « référentiel opératif commun » qu'ils définissent comme la mise en commun des compétences pour préparer et réaliser une action. Cette mise en commun permettrait de compléter la représentation que chacun se fait de la tâche et d'ajuster les décisions de chacun en fonction des connaissances des autres. Ce partage de connaissances réduit ainsi la dépendance cognitive qui peut exister dans des groupes où aucun échange n'est réalisé. On constate ici que les conditions d'émergence d'une coopération interindividuelle rejoignent largement les enseignements des recherches sur la « culture de sûreté ». Il en va de même de la très baroque « culture du risque » qui marque la volonté de passer du rationnel (procédural) au raisonnable (par l'intériorisation du procédural !). Le raisonnable est légitimé par la précaution qui réinterprète, sous cette nouvelle forme, le vieux projet de la maîtrise de la nature par l'ingénieur.

Mais cette perspective *in fine* culturaliste pose le problème du mariage ambigu des procédures et des valeurs. En effet, jusqu'où les procédures ont-elles (ou n'ont-elles pas, pourrait-on sans doute dire) vocation à se sédimenter en « culture ». Pour illustrer l'ambiguïté de ce propos, on peut ainsi se référer au rapport du groupe consultatif international pour la sûreté nucléaire de l'Agence Internationale de l'Energie Atomique de 1991 qui définit ainsi la « culture sûreté » : « *La culture de sûreté est l'ensemble des caractéristiques et des attitudes qui, dans les organismes et chez les individus, font que les questions relatives à la sûreté des centrales bénéficient, en priorité, de l'attention qu'elles méritent en fonction de leur importance* ». Remarquons d'abord que la sécurité est ici remplacée par « sûreté ». L'agence fait de la « culture sûreté » à la fois un opérateur et un projet. Mais en parlant de culture, on va trouver en fait des procédures particulièrement contraignantes quand on sera en quête de cette « culture sûreté », ce qui est à la fois normal et inquiétant.

4. Fiabilité

⁴ G. de Terssac. & C. Chabaud, « Référentiel Opératif Commun et Fiabilité, in *Les Facteurs Humains de la Fiabilité dans les Systèmes Complexes*, J. Leplat & G. de Terssac (Eds), Éditions Octares Entreprises, Toulouse, 1990
Yvon PESQUEUX

Un corrélat de la question de la sécurité est la fiabilité. C'est sans doute la notion qui a le plus été intégrée aux outils de gestion héritiers du management scientifique et technique. La définition de la fiabilité adoptée par la Commission Electrotechnique Internationale (CEI) et par la plupart des spécialistes est la suivante : “ *Caractéristique d'un dispositif, exprimée par la probabilité qu'il accomplisse une fonction requise dans des conditions données, pendant une durée donnée* ”. Le terme est récent mais la problématique vieille comme la technique. C'est la complexité technique des machines qui induit le fait que les conséquences d'une panne sont de plus en plus catastrophiques (par exemple, avions gros-porteurs, lanceurs spatiaux, équipements de contrôle d'installations importantes : centrales nucléaires, usines de production, etc.). Ces équipements sont tels qu'il est de plus en plus difficile de corriger un défaut de fonctionnement par l'intervention humaine. Il a donc fallu rénover les techniques de conception, de réalisation et de contrôle dans la mesure où la fiabilité n'est pas une caractéristique que l'on peut ajouter à un dispositif après qu'il soit conçu, fabriqué et contrôlé. La fiabilité occupe aujourd'hui une place aussi importante que les caractéristiques fonctionnelles (vitesse, capacité, etc.). Dans le cas des biens de consommation durables, les répercussions d'une panne ne sont pas *a priori* majeures, mais la fiabilité est devenue une caractéristique à laquelle on prête de plus en plus d'attention (par exemple dans les équipements électroménagers et audiovisuels, l'automobile, etc.). La fiabilité est donc, en quelque sorte, la science des défaillances. Elle se caractérise par l'apparition d'un défaut correspondant à un non-fonctionnement total du dispositif considéré.

Il existe ainsi plusieurs classifications des défaillances :

- Celle qui est fondée sur la rapidité d'apparition de la défaillance avec la défaillance progressive ou par dérive lorsqu'il existe des signes avant-coureurs, détectés ou non (par exemple celle qui est liée à l'usure) et la défaillance catalectique lorsque l'apparition est brutale ;
- Celle qui est fondée sur la nature des défaillances dans la vie du dispositif avec les défaillances non réparables (les produits concernés ne peuvent avoir qu'une défaillance dans leur vie) et les défaillances réparables. On distingue les défaillances précoces ou de jeunesse, les défaillances aléatoires et les défaillances par usure, cette classification permettant généralement de définir trois périodes dans la vie des dispositifs : celle des défauts de jeunesse, la vie utile, puis la période d'usure.

Les deux caractéristiques essentielles des défaillances en fonction du temps sont, d'une part le taux de défaillance sensiblement constant au fond de la “ baignoire ” et, d'autre part, la durée de vie utile correspondant à la durée du palier. Les défaillances qui

surviennent pendant la durée de la vie utile sont généralement catalectiques ; les défaillances progressives apparaissent surtout au cours de la période d'usure.

Les calculs de fiabilité sont aux fondements des calculs prévisionnels indispensables dans la phase de conception d'un équipement. L'idée maîtresse des calculs de fiabilité est que, quelle que soit la configuration, il serait toujours possible, connaissant la fiabilité de chaque élément (composant ou sous-ensemble), de déterminer la fiabilité de l'ensemble. Les conditions de fonctionnement, introduites dans la définition même de la fiabilité, englobent à la fois l'environnement physique dans lequel est appelé à fonctionner le dispositif et son environnement technique.

Dans la fiabilité d'un équipement, on distingue la caractéristique de fiabilité propre à l'équipement lui-même, parfois appelée fiabilité inhérente ou intrinsèque lorsqu'il est amené à fonctionner dans des conditions bien définies et précises (physiques et techniques), et un coefficient d'exploitation caractérisant les écarts entre les conditions physiques et techniques réelles et celles théoriques et précises correspondant à la définition du dispositif étudié. Le produit de ces deux termes est parfois appelé fiabilité opérationnelle. La fiabilité intrinsèque est fonction de la fiabilité des composants, du projet ou de la conception, et enfin de la réalisation technique du dispositif. La fiabilité opérationnelle est le produit de la fiabilité intrinsèque, par le coefficient d'exploitation. En fait, il est pratiquement impossible de déterminer *a priori* ce dernier autrement que par analogie avec des dispositifs semblables antérieurement étudiés et exploités.

5. La fiabilité organisationnelle

Avec la fiabilité organisationnelle, il est en quelque sorte question de construire une autre généricité organisationnelle, orthogonale avec l'efficacité. A l'effort canalisé vers l'obtention des gains de productivité correspondrait le confort orienté vers la sécurité. La fiabilité est une question d'organisation tout à fait spécifique. Comme l'indique M. Bourrier⁵, "*la fiabilité organisationnelle concerne l'étude des conditions organisationnelles permettant à un système organisé complexe de maintenir des niveaux de fiabilité compatibles à la fois avec les exigences de sécurité et les exigences économiques*". Elle concerne donc un ensemble d'objets organisationnels hétéroclites venant "faire système". Dans le vocabulaire des sociologues, il y est question de compromis, d'adaptation, de récupération, d'ingéniosité, de bricolage, d'arrangements, d'appropriation, de stratégie, de régulation conjointe voire de surhomme et de héros. Il y

⁵ M. Bourrier, "La fiabilité est une question d'organisation", in *Organiser la fiabilité*, M. Bourrier (Ed.), L'Harmattan, Série "Risques Collectifs et Situations de Crise", Paris, 2001
Yvon PESQUEUX

aurait ainsi une forme d'infiabilité originelle de l'organisation, donc des organisations toujours en quête forcée d'une fiabilité au regard de contingences (l'"environnement", par exemple). Avec la fiabilité organisationnelle, il s'agit de lier le champ de l'efficacité économique avec celui de la sûreté et de la sécurité. Il s'agit aussi de s'intéresser au "fonctionnement inhabituel".

La fiabilité organisationnelle vise à éviter la désorganisation, figure duale en quelque sorte de l'organisation, venant ainsi mettre en exergue l'importance qui sera attribuée aux routines organisationnelles. La désorganisation va offrir un cadre permettant d'approcher les changements survenus et indiquer les réaménagements possibles des routines organisationnelles, réaménagements indiquant les contours d'un autre changement. Mais on se situe aussi sur une perspective qui déborde des routines organisationnelles *stricto sensu* pour viser aussi l'ordre et la discipline comme réponses possibles à la désorganisation. L'aspect protocolaire de la quête de la fiabilité organisationnelle sera ainsi plus de l'ordre de la discipline que celui des protocoles industriels et managériaux.

Les catégories de compréhension de la fiabilité organisationnelle datent de la décennie 70 quand M. Landau⁶ défendait les vertus cachées de la redondance face aux critiques adressées à l'inefficacité de l'administration publique américaine. On voit donc d'abord que cette idée de fiabilité organisationnelle se positionne au regard de celle d'efficacité qui fait de la capacité à réaliser un objectif avec économie des ressources une fin en soi. Les structures dupliquées, redondantes, se chevauchant seraient sources de fiabilité organisationnelle et donc d'efficacité. M. Landau adresse ainsi, avant la lettre, une critique au *lean management*. T. La Porte⁷ et K. Weick⁸ reprendront cette idée en substituant le terme de haute fiabilité et celui d'efficacité pour répondre aux exigences à la fois de disponibilité de service et de fiabilité au regard de la probabilité d'accident majeur. Ce sont sur ces éléments-là que repose toute la thématique de la *High Reliability Organization* (HRO). Cette problématique se distingue, soulignons-le une nouvelle fois, de celles de l'efficacité. Elle se distingue aussi des catégories actuelles de la qualité qui, elles aussi, sont aujourd'hui profondément marquées par la thématique de l'efficacité. Cette tension dialectique entre "qualité – efficacité – fiabilité" est d'ailleurs constitutive de toute l'ambiguïté du *New Public Management*.

⁶ M. Landau, "Redundancy, Rationality and the Problem of Duplication and Overlap", *Public Administration Review*, n° 39, 1979, pp. 148-156

⁷ T. R. LaPorte, "Fiabilité et légitimité soutenable", in M. Bourrier (Ed), *Organiser la fiabilité*, L'Harmattan, Paris, 2001, pp. 71-106

⁸ K. Weick, "Organizational Culture as a Source of High Reliability", *California Management Review*, n° 29, 1987, pp. 112-127

C'est ainsi que la HRO est devenue objet de recherche quand, à partir de 1984, R. Todd, venu de la psychologie, R. La Porte, venu des sciences politiques et de la sociologie des organisations, K. H. Roberts, G. I. Rochlin, venu des sciences et des techniques ont créé ce groupe à l'Université de Berkeley avant d'accueillir P. Schuman, D. Rousseau et K. E. Weick. Les premiers travaux ont "buté" sur l'étroitesse des références en matière de théorie des organisations quand il s'agit de s'intéresser à des organisations en très fortes interdépendances avec leur "environnement" et gérant des dispositifs techniques particulièrement complexes (exemple : un porte-avions). C'est ce qui a conduit à une nécessaire créativité conceptuelle : *stewardship* (suivi responsable), *resource dependency* (dépendance des moyens), *risk mitigation* (structuration des stratégies de réduction des erreurs et des risques), *heedfulness* (attitude de prévenance), *mindful attention* (attention). Les auteurs du domaine parlent de travaux de déconstruction de la sécurité et de la sûreté dans les organisations, au-delà des questions de culture organisationnelle. La référence à la "culture sûreté" serait ainsi marquée d'une double angoisse liée à la complexité des systèmes et aux limites de capacités et de performance des agents (LaPorte⁹) et la limite des protocoles pour une vision constructiviste du risque comprenant à la fois des éléments "objectifs" et des éléments perceptifs, quand la sécurité et les routines deviennent à la fois des "bonnes" et des "mauvaises" habitudes (le facteur durée importe donc).

La thématique des HRO vise les activités qui ne peuvent cesser du type gestion des déchets nucléaires, fourniture en eau par exemple, activités qui réclament une gestion "perpétuelle", c'est-à-dire permettre des évolutions techniques et organisationnelles tout en restant fidèles à la mission d'origine, mais en empêchant toute modalité qui remettrait en cause le niveau de fiabilité et de sécurité déjà atteint. Pour ce faire, de telles organisations devraient s'assurer en permanence que le public les perçoit comme fidèles aux engagements pris et qu'elles sont capables de le garantir (forme de concrétisation de l'*accountability* et de la transparence). Des formes telles que l'engagement répété, des figures charismatiques porteuses de ce message, la mise en place de groupes de pression de type *public watching*, l'intégration de normes institutionnelles dans les contrats de travail, les contrats de sous-traitance, des programmes de formation dédiés au respect des engagements, etc. devraient les caractériser. LaPorte pose en particulier la question de la conception de telles organisations pour que les autorités de sûreté représentant le public puissent les contrôler le plus largement et le plus facilement possible, ce qui, à ses yeux, devrait diminuer l'opposition du public à ces activités. Il s'agit donc d'une autre lecture des

⁹ T. R. LaPorte, "High Reliability Organizations: Unlikely Demanding, and at Risk", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 4, n° 2, June 1996
Yvon PESQUEUX

organisations “ hommes – machines ” qui, à défaut de viser la place de l’homme dans ces organisations, le vise comme objet de leur activité. C’est ce qui vient rendre les questions organisationnelles les concernant tout à fait spécifiques. Paradoxalement, ce sont en effet les organisations les plus dangereuses qui connaissent le moins d’accidents.

L’environnement comme thème organisationnel

On peut proposer une chronologie de la réponse écologique apportée par les entreprises par recouvrements successifs de perspectives les unes par les autres entre :

- la perspective de l’antipollution, d’ordre technico-réglementaire, apparue au début de la décennie 70 en réaction au développement économique accéléré des « trente glorieuses » ;
- la perspective de la prévention axée d’abord sur l’économie des ressources, sur le fait d’éviter des consommations, apparue à la suite du choc pétrolier à partir du milieu de la décennie 70 ;
- la perspective de l’intégration à la réflexion stratégique des enjeux environnementaux dans la décennie 90, avec, par exemple, le développement de l’éco-conception et du management écologique en réponse à la montée en puissance politique de la contestation écologique, rendue plus radicale avec l’opposition au nucléaire militaire et civil ;
- la perspective des exigences du développement durable apparue plus tard dans la décennie 90. Mais, comme le soulignent F Aggeri *et al.*¹⁰ : « *Jusqu’au milieu des années 1990, le développement durable semblait une notion étrangère à l’entreprise* »... et de souligner l’engouement subit et massif des grandes entreprises depuis.

Les réalisations inhérentes à la montée en puissance de ce thème vont donc du commerce équitable à l’écologie industrielle dans le cadre d’initiatives volontaires (*Voluntary Initiatives*) où il s’agit :

- que les salariés agissent dans le sens du développement durable, cette orientation pouvant constituer un nouveau facteur externe de motivation,
- d’intégrer et d’internaliser les perspectives externes de la notion,
- d’intégrer les perspectives des communautés locales aux politiques des entreprises,
- d’instaurer un respect du principe de transparence quant aux actes de l’entreprise et donc de rendre compte,

¹⁰ F. Aggeri & E. Pezet & C. Abrassart & A Acquier, *Organiser le développement durable*, Vuibert, Paris, 2005, p. 1

- de développer les vérifications par des « indépendants »,
- d'anticiper et de résoudre et non pas seulement d'éviter les problèmes,
- de mettre en oeuvre des incitations internes à l'entreprise.

le tout corrélativement à la montée en puissance des catégories du « moment libéral »,

L'enjeu est en particulier intéressant dans l'« enfouissement » des perspectives environnementales dans les problématiques de gestion. Cet « enfouissement » opère aujourd'hui de façon quelque peu disparate (aussi bien du niveau « stratégique » qu'à celui de l'opérationnel, des choix d'investissement à la conception des produits, etc.). La référence au développement durable conduit à la « con-fusion » des « temps » de l'organisation (« court » et « long » terme, par exemple).

Les premières réponses des entreprises ont été de développer un management environnemental et une implication dans ce thème au travers de la référence à la responsabilité sociale de l'entreprise. Le développement de la référence au développement durable marquerait donc la volonté de passage du rentable au viable, équitable et durable. Le développement durable au concret se traduit surtout par une standardisation / normalisation (cf. la norme ISO 14 000) des approches comme il sied avec les catégories inhérentes au management scientifique.

Les enjeux du développement durable pour l'entreprise seraient donc :

- une innovation respectant les données écologiques (recyclage, parcs éco-industriels, énergies renouvelables, etc.),
- la mise en place de relations de commerce équitable (cf. les relations avec les clients, les fournisseurs),
- la définition et la mise en œuvre de codes de conduite concernant les pratiques environnementales et sociales des entreprises traitant avec les « pays du Sud » (label environnemental, social, travail forcé, travail des enfants, etc.),
- la réponse aux demandes des gestionnaires de fonds de placements « verts » et « éthiques »,
- la mise en place d'audits sociaux et environnementaux pour mesurer les performances de l'entreprise (référence aux résultats avec la *triple bottom line* – économique, écologique et sociale ou encore à la stratégie avec l'axe « *Profit – Planet – People* ») et permettre d'en rendre compte.

mais il est également possible d'apprécier ces enjeux au regard de trois aspects :

- celui des externalités économiques et de la recherche d'un « vrai » prix,
- celui d'une éthique patrimoniale construite sur une conception élargie du patrimoine qui se différencie de celle qui sert de base à la recherche d'un optimum financier,

Yvon PESQUEUX

- celui de la référence à des horizons temporels plus lointains.

Les politiques de développement durable mises en œuvre dans les entreprises tendent à articuler des logiques disparates : économique, sociale, écologique, de pérennité (de l'entreprise et de la planète) et de valeurs (propres à l'entreprise) à partir d'outils de gestion qui avaient déjà reçu l'empreinte des logiques de *reporting* extra-comptables dont on doit souligner l'importance du développement corrélativement à la mise en œuvre de politiques de responsabilité sociale de l'entreprise. On peut d'ailleurs noter une forme de confusion entre les deux références que sont le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, les documents d'entreprise les mélangeant de façon permanente. Il en va de même avec la création d'une direction du développement durable. Elles permettent en quelque sorte de mettre en avant des mesures de détail sous une dénomination rhétorique de « politique générale ».

C'est d'ailleurs à ce titre que l'on parle de « comportement » écologique de l'entreprise que l'on explique du fait de pressions administratives (dissuasives avec la réglementation ou incitative avec des facilités fiscales, par exemple), de celles des « parties prenantes », d'un opportunisme écologique (par exemple de type marketing), de la volonté des dirigeants ou de facteurs de contingence (secteur, taille, etc.). Comme le soulignent F. Aggeri *et al.*¹¹, avec cette perspective, l'entreprise se trouve confrontée à une sorte d'injonction d'évaluation et de communication. Avec le développement durable appliqué à l'entreprise, il s'agit de définir et de mettre en œuvre des politiques d'association de la rentabilité économique, du respect de l'environnement et de l'équité sociale mais qui se situent toujours dans une dynamique consumériste assez contradictoire avec le contenu même de la notion de développement durable.

La notion de développement durable vient poser, mais avec finalement peu de débats, la question d'un consensus apparent sur ses corrélats : solidarité, responsabilité, équité, etc. Elle tend à fonder une acception protéiforme de la responsabilité de l'entreprise, en particulier les plus grandes : responsabilité économique (évaluation de l'apport de l'entreprise au développement par allocation de ressources, d'impôts, de transferts de technologie, d'emploi local, etc.), responsabilité sociale vis à vis des salariés (normes sociales, droits de l'homme, droit du travail, protection sociale), responsabilité sociétale (vis à vis de l'environnement et de la société), responsabilité politique (rôle des entreprises dans la politique locale, gouvernance des filiales, lutte contre la corruption, etc.), responsabilité extraordinaire (en cas de catastrophe naturelle, de conflit, de situation d'urgence) et responsabilité charitable (donations aux populations locales).

¹¹ F. Aggeri & E. Pezet & C. Abrassart & A. Acquier, *op. cit.*, p. 29 et suivantes
Yvon PESQUEUX

Elle conduit également à un discours le plus souvent optimiste qui contraste avec l'eschatologie dont elle est porteuse.

La contestation la plus radicale est en fait réalisée, non pas de façon directe, c'est-à-dire sur ses catégories même, mais sur l'absence d'effets globaux probants, en particulier en matière de lutte contre le réchauffement de la planète.

La dimension nettement politique que tend à prendre aujourd'hui la notion possède des conséquences importantes sur son usage. C'est ce qui se matérialise au travers de la remise en cause des initiatives volontaires (celles des dirigeants des entreprises multinationales) pour une référence à des normes internationales dont la dimension politique et coercitive est de plus en plus importante dans la mesure où elles bénéficient de la légitimité politique des organismes qui les construisent (ONU, Union Européenne, par exemple). Le développement de ces normes internationales marque aussi, pour la thématique de la RSE, le basculement du domaine du sociétal vers celui de l'environnement, le second tendant à recouvrir presque totalement le premier. A ce titre, le développement durable comme thème de gestion aurait servi d'occurrence d'apprentissage par les « S »ociétés qui, en retour, suscitent le développement de ces normes. La dimension soi-disant « éthique » du thème perd bel et bien sa dimension de 1^o rang au profit de la dimension politique. A ce titre, l'environnemental tend à échapper de plus en plus au *lobbying*.

Il est toutefois intéressant de noter le détour par référence au marché avec le développement des « droits à polluer », référence qui se situe en cohérence avec l'idéologie liée à la référence au marché comme moyen suprême de régulation *a posteriori* (à mettre en perspective au regard de la régulation *a priori* qui, pour sa part, est issue de la souveraineté de l'Etat-nation). Indépendamment de cette composante idéologique, il est également possible de considérer cela comme une sorte d'apprentissage. Mais l'injonction à la maîtrise des conséquences environnementales de l'activité économique risque de largement remettre en cause cette dimension de régulation pour celle d'une réglementation. Et c'est bien le managérialo-centrisme de la référence à des « parties prenantes » qui est ici remise en cause. C'est ainsi que la dimension politique du thème s'exprime au travers de la tension qui apparaît aujourd'hui entre les mesures politiques destinées à la figure du consommateur (les éco-taxes) et celles qui sont destinées à la figure du citoyen (les normes internationales d'application obligatoire).

Le développement durable adressé à l'entreprise tend alors à prendre la dimension d'un problème managérial (*management issue*) dont la dimension récurrente risque d'être largement pérenne du fait de sa dimension politique plus large, le réchauffement de la planète du fait de l'activité économique ayant maintenant été acté par le Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (GIEC).

Mais avec le développement durable comme matérialisation de la question environnemental, c'est bien la question du mode de vie qui est en question.