



# L'injonction de sécurité comme dispositif organisationnel: le cas d'un atelier de retraitement de combustibles nucléaires

Sophie Agulhon, Franck Guarnieri

## ► To cite this version:

Sophie Agulhon, Franck Guarnieri. L'injonction de sécurité comme dispositif organisationnel: le cas d'un atelier de retraitement de combustibles nucléaires. Sous la direction de Sonny Perseil et Yvon Pesqueux. Faire l'économie de la dénonciation, L'Harmattan, pp.67-88, 2015, Perspectives Organisationnelles, 978-2-343-05767-5. hal-01132682

HAL Id: hal-01132682

<https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01132682>

Submitted on 3 Jun 2015

**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.

**L'injonction de sécurité comme dispositif organisationnel :**  
**le cas d'un atelier de retraitement de combustibles nucléaires**

Sophie AGULHON, MINES ParisTech, PSL Research University, CRC - Centre de recherche sur les risques et les crises, CS 10207 rue Claude Daunesse 06904 Sophia Antipolis Cedex, France.

Contact : [sophie.agulhon@hotmail.fr](mailto:sophie.agulhon@hotmail.fr)

Franck GUARNIERI, MINES ParisTech, PSL Research University, CRC - Centre de recherche sur les risques et les crises, CS 10207 rue Claude Daunesse 06904 Sophia Antipolis Cedex, France.

# Introduction

Cette contribution propose d'analyser l'injonction de sécurité à la lumière du quotidien d'un atelier de retraitement de combustibles nucléaires usés. Nous soutenons que cette communication en vue de l'action entraînant une perte d'autonomie est le concept premier auquel les organisations à risques ont recours pour créer de la sécurité.

Ainsi, nous nous demanderons comment l'organisation de l'action par l'injonction de sécurité pourrait prendre en compte des éléments tirés du rapport d'une organisation à son environnement.

Tout d'abord, nous nous attellerons à définir théoriquement le mécanisme de l'injonction de sécurité ainsi que ses deux types qui sont le flux et l'instrumentalisation. Pour éprouver ces éléments de définition, nous confronterons les sciences de gestion aux éléments caractérisant le mécanisme de l'injonction à savoir une théorie de l'émission (Gond & Mercier, 2005 ; Bonnafous-Boucher & Pesqueux, 2006), une théorie de la réception et de l'internalisation (Simon, 1947 ; March & Simon, 1958) et une théorie de l'action (Marchais-Roubelat, 2012) à travers le cas exemplaire (Kracauer, 2012) d'un atelier de cisailage-dissolution. Ce cheminement nous conduira à constater les difficultés de saisie du réel des sciences de gestion, difficultés auxquelles nous apporterons quelques éléments de réponse à travers l'analyse de la construction d'une gestion de la sécurité par l'injonction.

## 1. Eléments de définition de l'injonction de sécurité

Notre démonstration s'articule autour du concept d'injonction de sécurité. Dans cette section, nous en livrerons les éléments de définition théoriques ainsi qu'une description de deux de ses types, à savoir l'injonction comme flux et l'injonction instrumentalisée.

### 1.1 Le concept d'injonction de sécurité

Dans les activités soumises à des impératifs de sécurité forts, on constate une « *tendance générale à la normalisation des interactions sociales et des pratiques* » (Bieder & Bourrier, 2013, p.1), ce qui se manifeste concrètement par le traçage des activités.

« *Il n'est pas surprenant qu'étant donné les conditions complexes dans lesquelles ces systèmes à hauts risques opèrent, la procéduralisation ait été largement appliquée et soit fort légitime.* » (Bieder & Bourrier, 2013, p.2). C'est pourquoi il semble pertinent de s'interroger sur l'injonction de sécurité comme concept premier institutionnalisant (uniformisation des perceptions) et normalisant (uniformisation des pratiques).

L'injonction est un instrument de pouvoir ou dispositif (Agamben, 2007) de communication par lequel le récepteur internaliserait le message de l'injonction et l'intégrerait si bien qu'il le ferait sien, ce qui le conduirait à agir selon l'orientation voulue par l'émetteur de l'injonction. Il est entendu ici que l'action découlant de l'injonction est organisatrice, dans la lignée des travaux de Latour (Akrich, Callon, Latour, 2006, p. 72).

En tant que communication ayant pour visée d'orienter l'action d'un récepteur, l'injonction se focalise sur le comportement de son destinataire pour le contraindre à agir dans un sens.

Le destinataire de l'injonction est responsable de l'action recherchée c'est pourquoi l'émetteur de l'injonction doit être attentif à ses retours pour adapter sa communication. Ces retours peuvent s'observer dans la manière dont le récepteur de l'injonction conduit l'action par rapports aux orientations données par le caractère directif de l'injonction.

Le message de l'injonction entre en résonance avec les perceptions du destinataire. Le destinataire va tirer un plan d'action des orientations données et mettre en œuvre des mesures pour y répondre. En tant que dispositif d'exécution, l'injonction relève du gouvernement qui est la capacité de décider, en vertu de l'autorité que l'on détient ou que l'on s'arroe, de l'orientation de l'action (mettre en œuvre une politique). En conséquence, l'injonction ne fixe pas la règle : celle-ci doit être déduite

par le récepteur d'après la direction donnée par l'émetteur, notamment à travers un processus de déclinaison des politiques.

Si l'émetteur passe outre la responsabilité du destinataire dans ses directives, il sort de la logique d'injonction et s'inscrit dans une logique de commandement, ce qui implique qu'il doit prendre la responsabilité du destinataire. Enfin, l'autorité de l'émetteur de l'injonction peut relever de la fonction (expertise, inspection ...), de la hiérarchie ou encore de la communauté d'intérêt.

L'injonction est en cela distincte de l'ordre. L'ordre est un dispositif d'exécution relevant du commandement qui est la capacité de décider, en vertu de l'autorité hiérarchique que l'on détient ou que l'on s'arroge, ce que quelqu'un doit faire. L'émetteur de l'ordre est responsable de ce qu'il ordonne et dicte des règles valables dans un espace-temps défini. Il dispose du pouvoir de direction sur le destinataire (exemple : lien hiérarchique).

Dans le cadre de la sécurité nucléaire qui est la prise en compte dans les dispositions de prévention, de mitigation et d'intervention, des effets que peut avoir un accident mettant en cause des substances, l'injonction de sécurité serait une déclinaison de l'injonction dont le message porterait sur la sécurité, à ceci près que la sécurité a pour caractéristique d'être ancrée dans une contemporanéité où la vie est érigée en valeur suprême (Arendt, 1978, p.22) donc que l'injonction de sécurité s'ancre plutôt dans une éthique de responsabilité que d'utilitarisme (El Hila & Amaazoul, 2013, p.7).

Maintenant que l'injonction de sécurité a été définie dans ses grandes lignes, nous nous intéresserons aux deux types de l'injonction : l'injonction comme flux et l'injonction instrumentalisée.

## **1.2 Les injonctions comme flux**

Les injonctions comme flux dépassent largement les frontières de l'entreprise. Elles se composent d'un réseau de volontés qui alimente des flux d'injonctions traversant l'ensemble de la société. Ces flux d'injonctions portent les tendances de nos sociétés. Les volontés du réseau sont issues de valeurs sociales comme le respect de la vie. Ces volontés sont des messages non contextualisés comme l'intégrité physique au travail ou la protection face au risque.

L'injonction comme flux ne structure pas. Elle crée du mouvement dans les sociétés comme masses (Mauss, 1920, p.14), la masse étant une des représentations possibles de notre société vue d'en haut. Lorsque l'injonction comme flux est forte, elle conduit l'organisation à mettre en place des mesures conformes aux volontés exprimées.

Par exemple, il semble reconnu que le risque radiologique est un thème sensible dans notre société du fait de son impact potentiel sur l'homme. Aussi la société cherche-t-elle à en être protégée.

Il peut être observé que les entreprises faisant face à ce risque mettent en place des structures de formation dédiées au personnel catégorisé c'est-à-dire habilité à se rendre en zone (espace soumis à ce risque particulier).

Notre interprétation de la mise en place de formations spécifiques au personnel catégorisé nous amène à penser que cette exigence provient de volontés telles que « la santé au travail » ou « la responsabilité de l'entreprise par rapport à son activité », issues de valeurs sociales, telles que « la santé » ou « la sécurité ».

En mettant en place des dispositifs de prévention et de protection face aux risques, la société admet que certains de ses membres y soient exposés car d'une part ils y sont préparés et que d'autre part cette prise de risque limitée est compensée par son intérêt : obtenir de l'électricité à bas coût sans dépendre d'autres pays.

A ce stade, on comprend bien que l'injonction portant sur la formation du personnel susceptible de se rendre en zone provient de multiples origines comme le législateur, les exploitants nucléaires, les experts en radioprotection, les syndicats, les associations écologistes. A l'état de flux, l'injonction de sécurité n'a pas d'origine unique et clairement identifiable puisque le débat public se fait à plusieurs. Cette spécificité distingue encore l'injonction de l'ordre qui ne peut qu'être une communication directe dans un espace-temps défini.

### **1.3 Les injonctions instrumentalisées**

L'injonction de sécurité instrumentalisée impose à ses destinataires des perceptions et des pratiques en vue de servir les objectifs d'une organisation. Cette injonction gagne en puissance lorsqu'elle entre en adéquation avec l'injonction comme flux, par exemple lorsque cette dernière provient de la société.

L'injonction instrumentalisée peut faire sortir à dessein de l'injonction comme flux l'expression du pouvoir par son application pour atteindre un but. L'injonction instrumentalisée extrait le potentiel pour faire (le pouvoir s'exerce) et rend manifeste la potentialité de l'action (il est visiblement possible de), notamment dans une organisation.

Dans les faits, l'autocontrôle évite, par exemple, que le salarié sorte de zone contaminée et ingère cette même contamination par contact avec de la nourriture, cette ingestion pouvant potentiellement entraîner un détrimement. L'autocontrôle limite également le risque de propagation de la contamination à d'autres zones propres.

Le cas de l'autocontrôle ne répond pas à toutes les volontés découlant des valeurs sociales de « la santé » et de « la sécurité » comme « le risque zéro » puisque c'est admettre *in fine* que la contamination est possible. Cet autocontrôle répond à certaines volontés issues du flux. Il traduit des volontés dans le réel par contextualisation comme la santé au travail ou la responsabilité de l'entreprise.

L'utilisation de l'injonction de sécurité comme flux par l'injonction de sécurité instrumentalisée permet de servir l'objectif de l'exploitant nucléaire à savoir produire dans les conditions autorisées.

L'injonction instrumentalisée est une communication s'adressant potentiellement à un nombre de personnes important. Toutefois, le recours à l'injonction implique une réception individuelle du message. Or, cela conduit à une perte d'autonomie c'est-à-dire au fait de ne pas se dicter sa propre loi. Les choses extérieures me fournissent alors mes raisons d'agir. Ce phénomène est ce que Jan Spurk nomme l'hétéronomie (Spurk, 1998, p.18).

En pratique, l'autocontrôle est une mesure générale. Pour autant, il est attendu qu'en tant que professionnel, chaque individu l'intègre à sa pratique. L'injonction comme flux est ici un adjuvant au développement de la culture de sécurité.

### **1.4. Contexte d'analyse de l'injonction de sécurité**

L'intérêt théorique du concept d'injonction de sécurité s'avérant palpable, notre contexte d'observation doit désormais être posé pour en faire la démonstration.

Les exemples illustrant cette contribution sont issus d'une courte période d'immersion dans une installation industrielle de recyclage de combustible nucléaire. Une rapide description d'un atelier observé est donnée ci-après afin de permettre au lecteur de mieux appréhender le contexte des observations.

L'atelier de cisailage-dissolution reçoit des éléments combustibles nucléaires irradiés dans le but de séparer les matières valorisables et de diminuer le volume des déchets ultimes issus de la production d'électricité. Les éléments combustibles, constitués de diverses parties métalliques et de pastilles d'oxyde d'uranium irradiées, sont découpés en tronçons de quelques centimètres (opération dite de cisailage). Les tronçons de l'élément combustible qui sont structurellement solidaires de la matière nucléaire sont plongés dans un bain d'acide, ce qui permet la séparation par dissolution des matières nucléaires et des parties métalliques (opération de dissolution). La matière nucléaire irradiée, après différents contrôles, est transférée sous forme liquide du fait de la dissolution vers d'autres ateliers pour réaliser une extraction fine de ses différents constituants, les radioéléments, en vue de leur recyclage. Les parties métalliques sont récupérées, rincées (pour parfaire la séparation des matières nucléaires) et conditionnées de façon transitoire dans des fûts en vue de leur transfert vers un autre atelier. Ces parties métalliques seront compactées et reconditionnées pour leur stockage ultime. En effet, le taux d'activation de ces constituants métalliques et la présence résiduelle possible d'une quantité infime de matières nucléaires non dissoutes ne permet pas une valorisation ultérieure de ces éléments. Le procédé de l'atelier de cisailage-dissolution conduit à libérer des gaz de diverses natures

qui sont captés et traités. Parmi les gaz libérés à la cisaille, le Krypton 85, gaz rare et inerte est finalement rejeté conformément aux autorisations par les cheminées de l'usine du fait de sa nature particulière, après de nombreuses opérations de filtration et de lavage des effluents gazeux.

L'activité industrielle observée se caractérise par une grande automatisation du cycle de procédé, associée à des interventions ponctuelles en local (c'est-à-dire dans le bâtiment) réalisées par les opérateurs. La radioprotection des travailleurs est constamment assurée (télémanipulation pour travailler en zone sans entrer en contact avec cet environnement, surveillance par caméra en salle de conduite). Le besoin fondamental de maîtrise des quantités de matières nucléaires impliquées à chaque étape du procédé est également prégnant (fonctionnement systématique par batch). Il s'agit d'ailleurs de l'élément qui ressort le plus lorsque les opérateurs évoquent le design des installations (sous-criticité). Le procédé est soumis à de très nombreux points d'arrêt pour effectuer l'ensemble des actions et des contrôles permettant de garantir la sûreté et la traçabilité des opérations. La complexité des procédés et l'accès très limité aux équipements conduisent à un rythme lent d'enchaînement des différentes tâches, elles-mêmes encadrées par des procédures. Enfin, au-delà de la simple conduite des procédés, les opérateurs veillent en permanence à leur bon déroulement.

## **2. Impacts organisationnels de l'injonction de sécurité sur la gestion d'entreprise**

Maintenant que l'injonction de sécurité a été définie d'un point de vue théorique et que le contexte de l'atelier de cisailage-dissolution a été posé, nous allons à présent faire la preuve des mécanismes d'émission, de réception et d'action de cette injonction en les mettant en perspective avec trois théories issues des sciences de gestion.

### **2.1 Le mécanisme d'émission de l'injonction de sécurité au regard de la Théorie des Parties Prenantes**

La Théorie des Parties Prenantes est issue de la conception selon laquelle au-delà de son but lucratif, l'entreprise aurait une responsabilité sociale qui pose la question du pouvoir mais aussi de la légitimité (Gond et Mercier, 2005, p.3). Il y aurait alors un nécessaire va-et-vient entre valeurs et action productive et un élargissement du nombre d'acteurs considérés comme utiles au fonctionnement de l'organisation. Par distinction avec les *shareholders* (les actionnaires) et *stockholders* (les financiers), les *stakeholders* sont des parties de l'environnement de l'entreprise ayant un intérêt ou un enjeu auquel le dirigeant devrait se sensibiliser. Ce sont « *les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister* » (Freeman, 1984, p. 31).

La Théorie des Parties Prenantes (TPP ou Stakeholders Theory en anglais) ne remet en cause aucun fondement de la gestion d'entreprise car « *la référence à des parties prenantes aurait [...] pour vocation à faire des actionnaires l'une d'entre elles, mais en même temps leur matrice. [Chacune suivrait] des intérêts [...] 'égoïstement aveugles'* » (Pesqueux in Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006, p.20). Elle nous invite à imaginer que le dirigeant prend des décisions et les fait décliner en prenant en compte son environnement et les enjeux des acteurs qui l'entourent (Gond et Mercier, 2005, p.4).

Dans le cas, la production de déchets ultimes inhérents à l'activité de cisailage-dissolution, les parties prenantes sont favorables à la réduction des déchets, mesure répondant au principe de précaution et augmentant la productivité de l'entreprise. Cette injonction issue du flux est assez forte pour faire prendre à l'entreprise des décisions suivant cette orientation, notamment lorsqu'elle coïncide avec les objectifs d'optimisation du procédé de l'industriel.

Au sein de l'atelier de cisailage-dissolution, il a été avalisé il y a quelques années une modification du procédé d'entreposage et de transfert des fûts contenant les coques et embouts lavés pour limiter le volume de déchets produits.

Dans le détail, la solution première proposée par l'exploitant consistait à souder les couvercles des fûts : une fois les fûts passés par le système d'introduction des couvercles et les contrôles de décontamination, il était d'usage de souder leurs couvercles avant de les disposer dans un conteneur acheminé vers l'installation suivante. Cette solution avait comme avantage de limiter le risque de dispersion de matière radioactive (les coques et embouts rincés mais qui avaient été en contact avec l'uranium). L'inconvénient de cette solution était qu'elle augmentait le risque radiologique des opérateurs lors d'opérations de maintenance sur les équipements de soudage et qu'elle empêchait le recyclage des contenants, à savoir les fûts, les transformant en déchets ultimes à faire stocker par l'ANDRA.

Soucieux de proposer une solution plus optimale en termes de risques et de coûts pour satisfaire à la finalité de réduction de l'empreinte écologique de l'industrie nucléaire par le recyclage, les équipes se sont penchées sur un système de boulonnage qui permettait de conserver la fonction de maîtrise de la dispersion de matière du fut tout en limitant le risque radiologique et en favorisant le recyclage. Ainsi, plutôt que de fermer les fûts en les soudant et de les jeter comme déchet ultime au premier transport de matière, il devenait préférable de visser les couvercles sur les fûts à l'aide d'un télémanipulateur pour les réutiliser.

Le principe du soudage a donc été abandonné puisque les enjeux de productivité coïncidaient avec les attentes de réduction des déchets et de réduction de l'exposition des personnes aux rayonnements ionisants. A l'échelle de notre atelier, cette amélioration fut substantielle en termes d'optimisation du procédé.

La TPP nous a éclairés sur la naissance d'injonctions du fait des interactions entre acteurs. Nous allons à présent aborder la question de leur réception au travers de la théorie de la rationalité limitée.

## **2.2 Le mécanisme de réception de l'injonction de sécurité au regard de la Théorie de la Rationalité Limitée**

Le processus d'internalisation de l'injonction de sécurité fait écho aux premiers travaux sur les organisations. Dans cette section, nous introduirons premièrement le principe d'internalisation de la rationalité limitée puis nous nous pencherons sur la décision de participer qui en découle pour mieux comprendre le mécanisme de l'injonction.

Dans la théorie de la rationalité limitée de Simon, les valeurs et les objectifs qui guident les individus dans l'entreprise sont principalement ceux de l'organisation. Pour Simon, les objectifs et les valeurs de l'entreprise ont originellement été imposées à l'individu par l'exercice de l'autorité. Mais « *dans une large mesure les valeurs ont graduellement été 'internalisées' et se sont incorporées à la psychologie et dans les attitudes de l'individu participant [à l'entreprise]* » (Simon, 2000, p.278). Ainsi, alors que les règles d'exécution sont fixes dans le cas de l'ordre, même si on peut lui adjoindre des conditions, l'injonction est, elle, indissociable de l'expérience des sujets.

Par exemple, quand le Chef de Quart demande aux équipes de l'atelier d'être prudentes dans telle partie du bâtiment en travaux, il ne peut pas vraiment contrôler cette action stricto sensu. Il n'est pas non plus exigé de lui l'énonciation de toutes les règles à respecter. Le Chef de Quart demande ici à ses équipes de gérer une perturbation, ce qui entre dans leur autonomie au travail.

Selon la logique de l'injonction, si l'on ne cherche pas à préciser davantage les modalités d'exécution de l'action, c'est précisément pour ne pas entrer dans une logique d'ordre qui pose des limites spatio-temporelles à l'application, ce qui n'est pas le cas d'énoncés beaucoup plus généraux pour lesquels il y a mobilisation des subjectivités individuelles.

En tant que processus qui nécessite l'adhésion du récepteur, l'injonction de sécurité émane d'une autorité et vise à uniformiser perceptions et pratiques. Le message de l'injonction nécessite d'être transposé et adapté en fonction des situations par les individus eux-mêmes. Certaines affiches de prévention des risques très imagées peuvent participer à ce phénomène de normalisation.

Pour prévenir les opérateurs du fait que les robots peuvent recevoir accidentellement de l'électricité et de ce fait les surprendre en bougeant, un chat noir endormi a été représenté à côté d'un robot avec l'inscription (« *Ne pas réveiller l'électricité qui dort.* »). L'image est certes un choix

didactique favorisant la mémorisation d'un message de prévention mais il est de fait clairement nécessaire que l'opérateur interprète l'affiche pour en tirer une leçon sur la sécurité.

Un tel choix s'expliquerait par le processus d'internalisation qui a pour conséquence de rassembler les individus autour du message de l'injonction de sécurité organisationnelle. « *L'individu acquiert un attachement ou une loyauté envers l'organisation qui automatiquement – c'est-à-dire sans stimuli externe – fait que sa décision correspondra aux objectifs de l'organisation* » (Simon, 2000, p.278). Ce processus d'adhésion propre à l'injonction fait qu'elle permet d'entretenir et de renforcer la relation de communication entre l'émetteur et le récepteur car les parties se rapprochent. Cette loyauté « *implique un attachement au service des buts de l'organisation [...] ainsi qu'à la conservation et à la croissance de l'organisation elle-même* » (Simon, 2000, p.278). En résumé, l'injonction pose un cadre.

Mais la paroi entre l'entreprise et la société est poreuse. Et le récepteur de l'injonction de sécurité est également loin d'être passif dans le sens où le rapprochement avec le message de l'injonction de sécurité n'est pas unilatéral.

La démarche d'adhésion se fait en fonction des perceptions de l'individu de sorte que le message internalisé n'est plus tout à fait le même que celui qui lui avait été imposé. L'appropriation amène certes l'individu à modifier ses valeurs mais aussi à modifier le message pour qu'il corresponde à son vécu. Comme le message de l'injonction de sécurité s'adresse à une pluralité d'individus, ce processus individuel se mue en fait collectif qui impacte les volontés sociales comme les organisations.

L'organisation se meut donc aussi en fonction des individus comme le soulignent March et Simon (1993, p.131) ou encore Jean-Daniel Reynaud au travers de la Théorie de la Régulation Sociale (de Terssac, 2003).

Le processus d'internalisation est fort complexe. Son objectif est de pousser les individus à agir en s'appuyant sur leurs subjectivités mais c'est aussi ce qui constitue son point faible dans des organisations nécessitant d'être hautement fiables en termes de sécurité. Quel regard porter alors sur l'injonction dans son rapport à l'action gestionnaire ?

### **2.3 L'action de l'injonction de sécurité au regard des théories de l'action**

Tout comme certaines branches en économie, les théories de gestion désirent s'inscrire dans le paradigme scientifique d'une raison linéaire (A entraîne B) dont dérivent nos calculs ou rationalités. Cela est notamment illustré par le modèle classique de la Chaîne de Valeur (Porter, 1985) représentant la provenance des marges d'une entreprise. Cependant, même Porter a dû assouplir les représentations rationnelles de la stratégie d'entreprise avec sa représentation des 5 forces concurrentielles (Porter, 1986) pour expliquer les cas où une entreprise avec des produits techniquement supérieurs n'emportait pas toujours un marché.

Selon Anne Marchais-Roubelat, une action est un « *concours complexe d'évènements : un flux où se conjuguent des mouvements dont certains sont extrêmement lents comme la sédimentation au fond des mers, d'autres très rapides comme le déplacement des électrons, d'autres encore sont les mouvements que nous effectuons. Dans l'action, tout est relatif* » (Marchais-Roubelat, 2012, p.22).

Lorsque nous envisageons l'action de manière linéaire comme le produit d'une décision tirée d'une réflexion, il est sous-entendu qu'il y a systématiquement intentionnalité. Or, outre que l'on peut ne pas contrôler tous les effets de ses actes, on peut aussi improviser ou faire un lapsus au sens de Reason (1990).

En ce sens, la théorie de l'action que nous défendons avec le double mécanisme de l'injonction de sécurité se veut plus vivante et plus large qu'un modèle de type Réflexion-Décision-Action incluant un progrès linéaire et un sens de l'histoire discutables.

Incorporer cette non-linéarité permet également de surmonter des paradoxes logiques créés par nos représentations de l'action. Par exemple, la double erreur de l'objectivation de l'injonction de sécurité par le décideur (prendre l'injonction de sécurité pour un objet et croire en son objectivité) explicable par le fait que l'injonction dépasse l'individu n'induit pas que le management de la sécurité est inefficace.



Dans le schéma Réflexion-Décision-Action, tout décideur n'obtenant pas le résultat qu'il escomptait aurait forcément pris la mauvaise décision, ce qui dénoncerait alors son manque de maîtrise ou d'objectivité. Sans excuser les fautes que pourraient tout de même commettre ces décideurs, il est possible d'envisager la situation sous une autre perspective.

En effet, avec l'injonction de sécurité, tout décideur prenant une décision le ferait en rassemblant de son mieux le plus d'éléments possibles sur les facteurs, notamment de subjectivité, qui pourraient influencer le résultat de son action. Son objectif deviendrait ainsi de limiter l'écart entre le résultat et les prévisions faites. Par conséquent, la décision ne serait ni bonne, ni mauvaise. Pour augmenter ses chances de succès, il faudrait surtout qu'elle paraisse normale au plus grand nombre de personnes qu'elle concerne (Alter, 2009, p.183) par son ancrage dans leur expérience de la réalité.

L'exemple suivant illustre la pertinence du schéma Réflexion-Décision-Action pour saisir globalement le monde qui nous entoure mais en souligne également les imperfections. Cette simplification de l'action peut même conduire à perdre des pans importants de réalité opérationnelle, notamment en termes d'organisation du travail.

Dans le cas de l'atelier de cisailage-dissolution, le travail est planifié car anticipé. Un poste de jour compte une dizaine de personnes en 5x8 (poste de jour et de nuit) ou 2x8 (poste de jour uniquement). Chaque action machine est très lente du fait de la complexité des éléments de procédé à prendre en compte. La salle de conduite est le centre névralgique de l'atelier. Les opérateurs doivent y surveiller sans relâche le procédé, autoriser des actions manuelles ou automatiques ou encore lancer des actions automatisées. Parallèlement, il faut remplir les relevés et les formulaires qualité, mais aussi faire plusieurs rondes dans le bâtiment pour vérifier la validité des mesures reportées à la salle de conduite et observer certains thèmes. Enfin, il y a un travail important de manipulation en local.

Du fait de ses aspects planifiables, le travail opérationnel dans le domaine du nucléaire peut être appréhendé par les théories des sciences de gestion fonctionnant sur le modèle Réflexion-Décision-Action simplifiant les interactions avec l'environnement.

Cependant, l'installation de recyclage se compose de systèmes dynamiques dont les opérations de production, elles, ne sont pas censées être arrêtées sauf en cas d'urgence. Le travail s'organise donc autour de la vie de l'installation. Le rôle des opérateurs consiste donc principalement à ajuster le fonctionnement des machines pour que l'atelier tourne dans de bonnes conditions.

L'observation de la salle de conduite de l'atelier de cisailage-dissolution permet de constater des discontinuités de l'action dans le temps d'un poste. En effet, le travail est certes régi par la planification des tâches de la journée mais il est surtout organisé au gré des informations pertinentes pour conduire l'installation remontées par les capteurs des équipements via un système de contrôle-commande. Il est important de signaler que ce contrôle-commande a pour but de faciliter l'exploitation en indiquant des mesures ou encore qu'une action a lieu en local. Les informations remontées ne signifient généralement pas que l'atelier rencontre une difficulté.

Même si la difficulté d'appréhension du réel est commune à tout modèle, la souplesse du mécanisme de l'injonction alliant normativité et mobilisation des subjectivités permet de ne pas rejeter les aspects non déterminés de la vie d'une installation par sa focalisation sur le jeu des acteurs et sur l'impact des constructions de sens.

L'injonction de sécurité n'est pas un simple instrument « positif » hégélien<sup>1</sup> où un « *ensemble de croyances, de règles et de rites se trouvent imposés de l'extérieur aux individus [et s'impriment en eux] dans une société donnée à un moment donné de son histoire* » (Hyppolite, *Introduction à la philosophie de l'histoire de Hegel*, p. 43 in Agamben, 2007, p.14). Elle donne un sens à l'action de ces mêmes individus en reposant aussi sur leur expérience propre.

### **3. Construire une gestion de la sécurité : analyse de l'injonction de sécurité dans le cas du Krypton 85**

Après avoir défini et montré la pertinence du concept d'injonction de sécurité pour analyser les organisations, nous rendrons compte d'un mécanisme de construction de la gestion de la sécurité issu du recours à l'injonction.

Le cas étudié porte sur le gaz Krypton 85. Nous expliciterons le passage d'éléments d'utopie dans le réel et des conséquences opérationnelles que cela implique.

### **3.1 Modélisation de l'injonction de sécurité**

Dans la réalité d'une industrie nucléaire, l'injonction interviendrait à quatre niveaux.

Premièrement, une société est mue par des utopies c'est-à-dire des chimères (une terre vierge, tout obtenir sans rien payer) alimentant des valeurs.

Des valeurs issues de ces utopies découlent des volontés circulant dans le réseau des acteurs et qui vont s'agglomérer en injonctions comme flux. Les buts des acteurs contribuant à l'injonction comme flux peuvent ne pas être précis et les acteurs de l'injonction comme flux peuvent ne pas avoir de pouvoir direct sur l'entreprise.

Les injonctions comme flux saisies par un nombre important d'acteurs (jeux de pouvoir) contraignent l'entreprise à répondre à ces volontés par la construction de solutions. Ces solutions prises par un pôle de décision alimentent le débat d'idées vers des horizons plus réalisables au niveau de l'injonction comme flux voire au niveau de l'utopie.

Lorsque l'entreprise prend une décision, elle la décline dans son organisation par différents moyens tels que l'ordre, l'injonction instrumentalisée, l'investissement, la mise en place de dispositions techniques et cætera.

Il est toutefois possible que l'injonction comme flux impacte directement l'organisation sans passer par le pôle décisionnel de l'entreprise. Cependant, le retour de l'organisation à la société est plus faible que celui de l'organisation à son pôle de décision du fait de la mise en place d'outils de reporting par ce dernier.

### **3.2 Impact de l'utopie sur l'injonction de sécurité**

L'utopie se définit dans le langage commun comme un projet irréalisable mais qui définit des orientations dépassant l'ordre établi (Mannheim, 1929, p.63). Dans le cas du Krypton 85, il est à noter que l'injonction comme flux vient de la société et que l'injonction instrumentalisée se réfère ici à une organisation. Cette configuration est contingente au cas et à l'angle d'analyse choisi.

En France, l'idée d'émettre une chose potentiellement nuisible est actuellement insoutenable. Mais il est difficile pour le commun des personnes de déterminer si une chose est nuisible ou non. Aussi, l'utopie d'une industrie dans une bulle autarcique qui reverserait ses richesses à la société mais confinerait ses inconvénients corrélée à un fantasme d'une nature immaculée prédominerait dans l'imaginaire collectif.

Les valeurs tirées de cette utopie sociale influencent les volontés des parties prenantes donc l'utopie est prise en compte par l'industrie nucléaire qui y répond pragmatiquement par un objectif et un résultat : le zéro impact avéré sur l'homme et l'environnement.

L'industriel cherche à répondre aux volontés de l'injonction comme flux issue de l'utopie par un objectif parce qu'il cherche un point d'équilibre entre l'utopie et la réalité de son activité. Sa réponse doit être réalisable pour que les autres acteurs puissent lui faire confiance et accepter qu'il détienne une responsabilité de taille : celle d'exercer une activité à risque.

Du côté de l'industriel, ce point d'équilibre avec l'utopie est idéalement raisonnable c'est-à-dire qu'il correspond à la gestion d'un risque réel et acceptable c'est-à-dire qu'il est compatible avec les objectifs de l'entreprise. C'est en vertu de ces critères que l'entreprise négocie avec les autres acteurs des décisions viables.

Mais ce ne sont pas toujours ses contraintes qui la poussent à prendre certaines mesures. Lorsque l'utopie est trop éloignée de sa réalité et qu'il n'est pas possible de lui tourner le dos, l'entreprise peut être amenée à se positionner sur des débats en mettant de côté ses intérêts à court terme pour rester acceptable par la société.

Par exemple, en France, les grandes industries limitent l'exposition de leurs travailleurs aux rayonnements ionisants bien plus sévèrement que ce que ne l'oblige la législation du pays.

Comme nous l'avons vu précédemment, l'atelier de cisailage-dissolution sépare les coques et embouts, les produits de fission solides et gazeux issus de la réaction nucléaire de l'uranium et du plutonium contenu dans un combustible usagé.

En cisillant le combustible, le Krypton 85 s'échappe puis est rejeté par la cheminée de l'usine, dans le cadre de l'autorisation de rejet accordée par l'Etat suite à des études d'impact.

Le Krypton 85 se disperse dans l'atmosphère sans être absorbé par l'eau, la terre ou les organismes et perd sa radioactivité au bout de 10 à 11 ans (Bérard, Le Guen, Perrin, Gaillard-Lecanu, Chambrette, Brenot, Crabol., 2001, p.2). Les conditions de rejet autorisés sont définis pour garantir une absence d'impact sur la santé, ce qui explique l'implantation géographique de l'atelier dans un secteur géographique exposé aux vents.

Au vu des risques quasi nuls du Krypton 85 et compte tenu de l'avantage de recycler les composants du combustible usé à 96% plutôt que de stocker le tout dans les sols, l'activité de cisailage-dissolution peut légitimement être considérée comme utile sous réserve de cette démonstration du zéro impact.

Bien que face à la confrontation de deux injonctions différentes portant sur la rentabilité d'une entreprise et le principe de précaution, nous ne sommes pas dans le cas d'une injonction paradoxale au sens de Palo Alto. En effet, le potentiel de mobilisation des subjectivités de l'injonction permet précisément de sortir de la situation d'opposition qui pourrait conduire le récepteur de l'injonction à la schizophrénie, par la construction d'une solution satisfaisant au mieux la finalité de recycler les combustibles usés sans impacter l'homme ni l'environnement.

### **3.3 Impact de l'injonction de sécurité sur la gestion du Krypton 85**

Dans le cas du Krypton 85, trouver une solution implique de sortir des confrontations engendrées lorsque des solutions de piégeage partiels par filtre très onéreuses et risquées pour un effet négligeable sont présentées comme envisageables : plusieurs dizaines de millions d'euros dont du travail de maintenance en zone contaminée et des déchets supplémentaires pour réduire les émissions de radiations d'un microsievert ( $\mu\text{Sv}$ ) soit une dose tout à fait insignifiante, représentant un millième de la dose efficace admise pour le grand public en dehors de la radioactivité naturelle et des doses reçues en médecine.

Pour construire une solution, l'entreprise prend en compte le « zéro impact » désiré par la société et qu'elle sait compatible avec les techniques disponibles. Cette réponse est la mesure permanente des émissions de Krypton 85 réalisées par l'installation.

Ainsi, malgré l'absence d'impact significatif pour l'homme comme pour l'environnement du Krypton 85, les opérateurs de l'atelier cisailage-dissolution reçoivent des consignes de mesure portant sur les émissions de Krypton 85. De même, un contrôle Krypton en cheminée est mis en place sur l'usine de l'atelier de cisailage-dissolution. Ce contrôle est d'ailleurs un Elément Important pour la Sécurité (EIS) passif qui, par ses caractéristiques constructives, participe directement à la prévention ou à la limitation des conséquences d'un événement redouté (comme une bouffée radioactive) et sur lequel les opérateurs pourraient être amenés à agir. Les évolutions d'émissions de Krypton 85 sont mêmes communiquées aux autorités et au public dans une optique de transparence de l'industrie quant au respect des autorisations qui lui ont été accordées.

Ces mesures préventives peuvent nuire à l'efficacité de l'atelier de cisailage-dissolution et dispersent l'énergie limitée des membres d'une organisation. Mais elles sont aussi la contextualisation des volontés qui meuvent notre société dans les organisations.

L'inscription de l'injonction dans l'ordre établi linéaire doit être réfléchi plus en amont car l'utopie dont elle découle est sur la route de ce qui n'est pas encore, avec ses résistances et ses potentiels de dépassement indéterminés.

En ce sens, pour l'atelier de cisailage-dissolution, l'injonction peut aussi s'inscrire dans la « négativité » au sens de l'école de Francfort. En effet, « *les événements sont dirigés de l'extérieur vers l'intérieur* » (Horkheimer, 1936, p.173) et l'on peut constater à la fois des phénomènes de reproduction du social mais aussi de dépassement de certains aspects de ce même social par les individus.

Le potentiel de l'injonction de sécurité repose sur sa dimension contraignante ainsi que sur sa capacité à mobiliser les subjectivités envers un objectif. Cette seconde caractéristique est celle qui donne à l'utopie une influence concrète sur notre présent. Or, « *la capacité de s'adresser, au-delà du public immédiat, à un auditoire inconnu et la capacité d'être parlantes à plusieurs époques prouvent que les idées importantes ne sont pas que des échos. [...]. L'élément utopique a toujours fait bouger l'élément idéologique* » (Ricœur, 1997, p.411).

Cette manière de construire la gestion de la sécurité participe non seulement à la propagation d'une attitude interrogative au fondement de la culture de sécurité (Guldenmund, 2000, p.224), mais aussi à l'innovation industrielle et à l'enrichissement des débats portant sur l'inscription de l'organisation dans la société civile.

## Conclusion

Le concept d'injonction de sécurité se définit comme un mécanisme double (injonction comme flux et injonction instrumentalisée). La mise en tension de théories gestionnaires avec le concept d'injonction de sécurité nous amènent à constater des limites concernant l'appréhension du réel. Par la transcription d'éléments utopiques dans le réel, l'injonction de sécurité modifie la gestion des organisations, en particulier la manière dont l'entreprise construit une solution, au profit de l'acceptabilité sociale de l'activité.

Changer les conceptions de l'ordre établi gestionnaire pour renouer avec le réel et la vie implique de repenser notre rapport aux activités.

A travers l'atelier de cisailage-dissolution, nous avons pu rendre compte de la présence d'éléments impactant l'activité traditionnellement éludés par nos représentations de la gestion, ces dernières devenant, de fait, trop synthétiques pour appréhender nos expériences.

## Remerciements

Les auteurs souhaitent remercier l'entreprise AREVA qui a financé l'immersion de Sophie Agulhon sur le site de La Hague et autorisé la présente publication, les équipes des ateliers T1, T4 et T7 qui ont accueilli la doctorante en lui expliquant patiemment leur quotidien et le fonctionnement des installations, le SPR et les RH de La Hague, l'ensemble des collaborateurs de la Direction Sûreté Santé Sécurité et Développement Durable (D3SDD) sans qui cette aventure n'aurait pas été possible.

## 4. Bibliographie

- Agamben, G., *Qu'est-ce qu'un dispositif?* Rivages Poche/Petite Bibliothèque, 2007.
- Akrich, M., Callon, M. & Latour, B., *Sociologie de la traduction, Textes fondateurs*, Presse des Mines, 2006.
- Alter, N., *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, 2009.
- Arendt, H. *The Life of the Mind*, Harcourt Inc., 1978.
- Bérard, P., Le Guen, B., Perrin, M.L, Gaillard-Lecanu, E., Chambrette, V., Brenot, J., Crabol, B., Fiche radionucléide, Krypton 85, *IPSN (IRSN)*, 2001.
- Bieder, C. & Bourrier, M., *Trapping Safety into Rules, How Desirable or Avoidable is Proceduralization?* Ashgate, 2013.
- Bonnafous-Boucher, M., & Pesqueux, Y. *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, Recherches, 2006.
- Freeman, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- De Gaulejac, V., *La Société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil, 2005.
- Gond, J.P., Mercier, S., Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, *Cairn*, 2005.
- Guldenmund, F.W., The nature of safety culture: a review of theory and research, *Safety Science*, 2000.
- El Hila, R., & Amaazoul, H., Impacts de la Tétranormalisation sur les pratiques de RSE, *Recherches en Sciences de Gestion*, 2013/3-n°96.
- Horkheimer, M., *Égoïsme et émancipation. Contribution à une anthropologie de l'âge bourgeois*, Gallimard, 1996.
- Kacauer, S., *Les employés*, édition Les belles lettres, 2012.
- Mannheim, K., *Idéologie et Utopie, une introduction à la sociologie de la connaissance*, Les classiques des sciences sociales, 1929.
- March, J.A. & Simon, H.A., *Organizations*, Blackwell, 1993.
- Marchais-Roubelat, A., *La Décision : Figures, symboles et mythes*, Bibliothèque Prospective, 2012.
- Mauss, M., « *La nation* » in Marcel Mauss, *Œuvres*, 3, Cohésion sociale et division de la sociologie, Les Editions de Minuit, 1969.

Porter, M., *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1985.

Reason, J., *L'erreur humaine*, Presses des Mines, 2013.

Ricœur, P., *L'idéologie et l'utopie*, éditions du Seuil, 1997.

Simon, H.A., *Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*, The Free Press, 1997.

Snook, S. A., *Friendly Fire, The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq*, Princeton University Press, 2000.

Spurk, J., *Une critique de la sociologie de l'entreprise. L'hétéronomie productive de l'entreprise*, L'Harmattan, 1998.

de Terssac, G., *La Théorie de la Régulation Sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte « Recherches », 2003.

---

<sup>1</sup> donc signifiant que l'histoire aurait un sens.