

Retours d'expérience : le poids des contraintes

**Un renouveau dicté par un
souci de sécurité renforcée.
Les obstacles, les promesses
et les risques.**

par Claude Gilbert

*Directeur de recherche
au CNRS (CERAT)
programme risques collectifs
et situations de crise*

La nécessité de tirer des enseignements des incidents, dysfonctionnements, quasi-accidents, accidents ou crises pour éviter leur répétition, de procéder à des « retours d'expérience » est aujourd'hui assez généralement admise. Elle est même considérée comme essentielle pour la survie de certaines activités à risques. Mais diverses contraintes pèsent sur le développement des pratiques de retour d'expérience, déterminant assez étroitement les formes mêmes qu'elles peuvent prendre, les solutions qui tendent à être privilégiées. La prise en compte de ces contraintes permet ainsi d'expliquer pourquoi certains évé-

nements font plus que d'autres l'objet de retours d'expérience, pourquoi il y a une telle focalisation sur les aspects techniques, pourquoi le retour d'expérience se confond souvent avec la constitution de banques de données, etc. Elle permet également de comprendre la nature des choix qui tendent à être faits par les organisations cherchant à rendre plus opérants les retours d'expérience (attention portée aux événements précurseurs, aux crises ; insistance sur les aspects humains et organisationnels ; approche plus qualitative que quantitative, etc.).

Plutôt que de partir de l'idée que le retour d'expérience est une impérieuse et indiscutable nécessité, il est donc préférable de s'interroger sur les conditions dans lesquelles il peut effectivement être mis en

œuvre. C'est le sens de « l'opération structurante de recherche » conduite par le programme Risques collectifs et situations de crise du CNRS, en partenariat avec plusieurs ministères et organismes (1).

Il est ressorti de cette opération couplant un séminaire et une investigation [1] que, quel que soit le sens donné au retour d'expérience, quelle que soit la spécificité des secteurs d'activité considérés, quel que soit aussi le niveau organisationnel auquel on se situait, des contraintes assez semblables pouvaient être identifiées. Les premières contraintes, retenant habituellement peu l'attention, renvoient à ce que l'on peut appeler les « coûts d'engagement » des retours d'expérience. Il peut s'agir du coût au sens strict du terme. Cela concerne aussi

bien les organismes directement en charge des risques (les « producteurs de risques ») pour qui la sécurité est un impératif, mais un impératif parmi d'autres, que les organismes publics qui ont souvent des difficultés à justifier le dégagement de ressources spécifiquement consacrées au retour d'expérience (si le problème ne se pose pas dans certains secteurs comme celui du nucléaire, c'est beaucoup moins vrai dans d'autres). Il peut aussi s'agir de coûts en termes de modalités, de procédures à instaurer, de mobilisations à réaliser, de changements culturels à susciter, etc. pour que s'enclenchent, s'articulent les différentes phases du retour d'expérience. Ainsi, pour nombre d'organisations, le retour d'expérience peut-il apparaître comme une charge supplémentaire exigeant des disponibilités, des compétences dont elles ne disposent pas nécessairement. Aux coûts d'engagement des retours d'expérience s'ajoutent les risques de nature « sociale » voire « politique » (sur les aspects « politiques » au sein des organisations, [2,3]). Ceux-ci tiennent, pour l'essentiel, aux tensions et

Ainsi, pour nombre d'organisations, le retour d'expérience peut-il apparaître comme une charge supplémentaire exigeant des disponibilités, des compétences dont elles ne disposent pas nécessairement.

conflits, aux remises en question des personnes, des modes d'organisation et de fonctionnement, aux imputations de responsabilité, etc. susceptibles d'être provoqués par le retour d'expérience. Ces éventualités ne cessent d'être évoquées et prises en compte « en interne ». Ainsi, les bénéfices attendus des retours d'expérience en matière de sécurité sont-ils souvent appréciés au vu des difficultés que ceux-ci peuvent créer au sein des organisations (par exemple, en ce qui concerne la gestion du personnel, les relations avec l'encadrement, etc.). Mais de telles craintes s'expriment aussi par rapport à « l'externe », c'est-à-dire par rapport à l'ensemble des acteurs et organisations pouvant utiliser les résultats du retour d'expérience, voire la simple mise en œuvre des retours d'expérience, pour mettre en cause des politiques de sécurité. Les producteurs de risques peuvent, par exemple, redouter que le retour d'expérience ne favorise l'ingérence des instances

publiques en charge des contrôles ou des expertises, ou bien ne donne des arguments critiques à la justice, aux médias, aux associations de victimes, etc. (notamment *a posteriori*, suite à la survenue d'un accident). Inversement, les instances publiques peuvent craindre que des procédures de retour d'expérience trop systématiques ne les obligent à assumer leurs responsabilités formelles plus qu'elles ne le veulent et aussi, probablement, plus qu'elles ne le peuvent (avec, là encore, des possibilités accrues d'intervention de la justice et des médias).

Enfin, sur un plan plus général, le retour d'expérience introduit un mode d'approche des activités à risques encore mal accepté. Evoquer le retour d'expérience, sa nécessité, c'est en effet implicitement admettre que les organisations en charge de ces activités sont vulnérables [4] et qu'outre les accidents, notamment majeurs [5] à travers lesquels se manifestent de façon spectaculaire cette vulnérabilité, elles ne cessent de connaître des incidents, des dysfonctionnements, des problèmes etc. Autrement dit, cela signifie penser l'état normal

Enfin, sur un plan plus général, le retour d'expérience introduit un mode d'approche des activités à risques encore mal accepté. Cette notion incite à concevoir d'entrée de jeu le risque en fonction de la normale imperfection du monde.

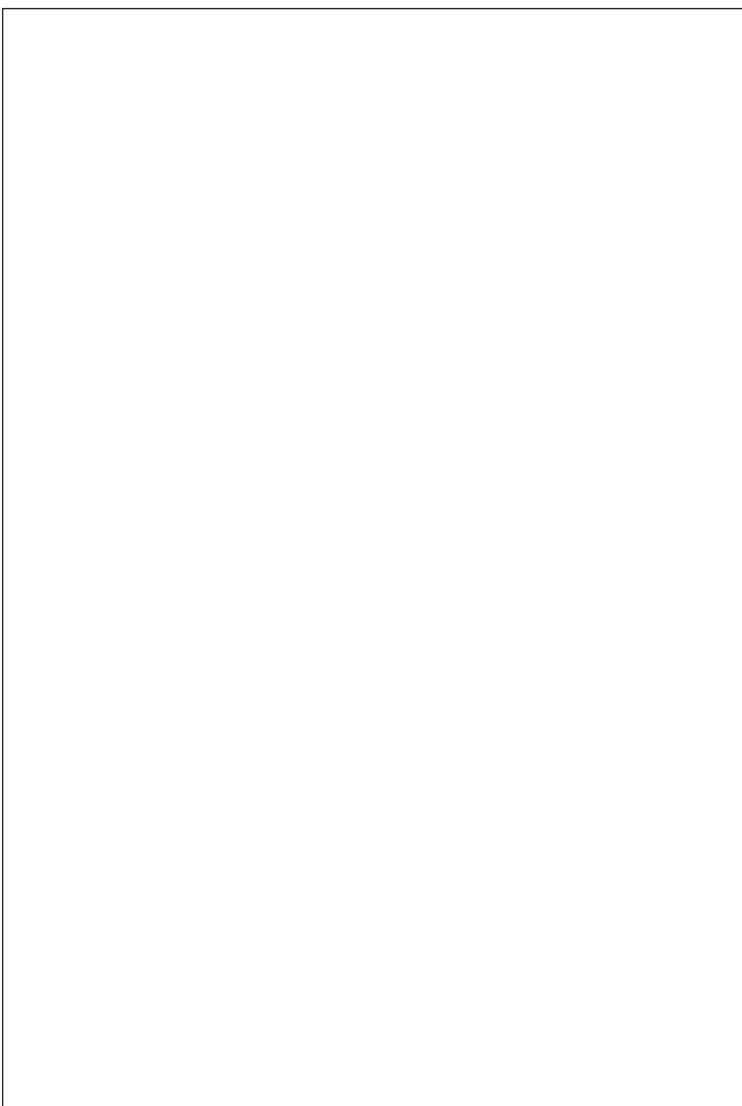
non pas comme une situation où tout est sous contrôle, notamment du fait de l'application des règles, du respect des normes, mais plutôt comme une situation où les équilibres trouvés ne cessent d'être contrariés, où s'effectuent sans cesse des « rattrapages »

d'erreurs, de dysfonctionnements [6, 7]. Bref, le retour d'expérience incite à concevoir d'entrée de jeu le risque en fonction de la normale imperfection du monde. Différentes contraintes pèsent donc sur les orientations données aux retours d'expérience,

sachant qu'en la matière on est en présence d'un chantier très diversifié, très éclaté. L'examen de quelques points au cœur de la problématique du retour d'expérience -les événements et les «facteurs» retenus pour opérer les retours d'expérience, les modes de collecte des informations- permet de voir comment, compte tenu de ces contraintes, se sont mises en place et évoluent les pratiques de retour d'expérience.

Les objets du retour d'expérience : incidents, quasi-accidents, accidents, accidents majeurs, crises, etc.

Les retours d'expérience peuvent se faire par rapport à différents types « d'événements » qui, à des degrés divers, affectent ou sont susceptibles d'affecter la sécurité. Même si la notion d'événement est problématique, il existe un accord assez large sur des définitions minimum et implicites des incidents, accidents et crises. La base de cet accord est certes la reconnaissance d'une sorte d'échelle commune de gravité des événements au



Raymond Depardon/Magnum photos

Bien que ce soit essentiellement à partir de l'analyse des accidents que les pratiques de retour d'expérience se sont développées dans certains domaines (aviation civile), le traitement de ces événements dans le cadre du retour d'expérience est souvent considéré comme étant assez problématique.

regard de leur impact sur la sécurité. Mais cet accord résulte aussi d'une même appréciation et différenciation des événements selon l'importance des perturbations et remises en cause que leur traitement, dans le cadre du retour d'expérience, peut susciter.

Les incidents

Les incidents qui ont peu ou pas de conséquences en terme de sécurité sont habituellement considérés comme les événements privilégiés du retour d'expérience (c'est particulièrement le cas dans les secteurs où il n'est pas possible de fonder le retour d'expérience sur les accidents en raison de leur rareté ou de la difficulté à les analyser lorsqu'ils surviennent). Les incidents ordinaires, les incidents graves et même les quasi-accidents, qui relèvent de cette catégorie, peuvent être gérés sans coûts socio-politiques excessifs, sans perte d'autonomie par les producteurs de risques. De même, pour peu qu'elles en aient les moyens, les instances publiques de contrôle et d'expertise peuvent intervenir sans que cela ne pose de problèmes. Mais, si la prise en compte des incidents est souvent relativement aisée, notamment d'un point de vue

socio-politique -avec cependant des exceptions comme dans le cas du nucléaire où un incident peut toujours générer des crises- leur traitement peut présenter des difficultés. Un premier type de problèmes renvoie à l'identification, à la collecte et au traitement de certains incidents, notamment les incidents ordinaires (pour ne pas dire habituels). Des problèmes aigus de traitement de ces informations surgissent même lorsque des organisations procèdent à une collecte systématique des données relatives à l'ensemble des incidents. Par ailleurs, les incidents suscitent généralement assez peu d'intérêt. Il est souvent difficile de motiver et de mobiliser les acteurs, notamment les opérateurs au sein des entreprises, autour d'événements assez fréquents et habituellement intégrés au fonctionnement «normal» des organisations. Diverses raisons peuvent être évoquées : multiplicité des tâches, existence d'autres priorités, propension assez généralisée à oublier ce qui n'affecte pas réellement le fonctionnement des dites organisations... Par ailleurs, le caractère significatif

de certains incidents -tels les « précurseurs » - n'apparaît souvent qu'au terme des procédures de retour d'expérience, une fois effectuées la remontée des informations et l'implication des acteurs les plus directement concernés.

Le plus souvent, le traitement des incidents en termes de retour d'expérience relève du « monitoring de masse » qui permet d'observer de grandes tendances, d'organiser des vigilances à partir d'une accumulation systématique et massive de données. Mais l'on observe dans les secteurs les plus avancés en matière de retour d'expérience (aviation civile, nucléaire notamment) de nouvelles orientations visant à organiser la recherche, la « traque » même des événements significatifs et, notamment, des « précurseurs ». La volonté de mettre en évidence des défaillances peu visibles mais caractéristiques de nouveaux types de dysfonctionnements porteurs de risques graves, débouche sur des approches à la fois plus ciblées et plus qualitatives, pouvant faciliter les mobilisations et appropriations au sein des organisations.

La volonté de mettre en évidence des défaillances peu visibles mais caractéristiques de nouveaux types de dysfonctionnements porteurs de risques graves, débouche sur des approches à la fois plus ciblées et plus qualitatives, pouvant faciliter les mobilisations et appropriations au sein des organisations.

Les accidents

Par certains aspects les accidents apparaissent propices au retour d'expérience. Ce sont des événements marquants, évidents, qui ne posent pas de problèmes d'identification, contrairement à une partie des incidents. Ce sont des événements rares qui n'appellent pas une mobilisation continue et qui autorisent une approche plutôt qualitative. Ce sont aussi des événements mobilisateurs dont le traitement permet d'envisager des changements d'orientations parfois radicaux. Mais leur prise en compte pose des problèmes exactement inverses de ceux caractérisant les incidents. La gestion socio-politique de ces événements est souvent délicate en raison des difficultés qui peuvent surgir aussi bien avec le personnel, les autorités

de contrôle, les médias, la justice etc. Habituellement vécus comme des échecs (comme une atteinte à un contrôle apparemment acquis, garanti), les accidents favorisent différents types de remise en cause, de dénonciation. Par

ailleurs, en raison de leur faible nombre, de leur caractère singulier voire exceptionnel, ils n'apparaissent pas comme les meilleures bases du retour d'expérience (qui, assez spontanément, renvoie à l'idée d'accumulation de données, d'élaboration de statistiques, de séries, etc.). Cela semble particulièrement vrai lorsqu'il s'agit d'accidents particulièrement graves, d'accidents «majeurs». De même, malgré leur évidence, ils ne sont pas toujours véritable-

L' évolution opérée dans le choix des événements servant de base au retour d'expérience - des événements allant des "incidents significatifs" aux "quasi-accidents"- permet de cumuler certains avantages des incidents (leur gestion relativement aisée) et des accidents (leur saillance), tout en évitant une partie de leurs inconvénients (faible signification des incidents "ordinaires", difficile traitement socio-politique des accidents...).

ment représentatifs des problèmes rencontrés par les organisations en matière de sécurité et donc, n'éclairent pas à coup sûr l'avenir. Pour l'ensemble de ces raisons, et bien que ce soit essentiellement à partir de l'analyse des accidents que les pratiques de retour d'expérience se sont développées dans certains domaines (aviation civile), le traitement de ces événements dans le cadre du retour d'expérience est souvent considéré comme étant assez problématique. Tout dépend bien sûr de la nature et de l'importance des accidents. Mais tout dépend

aussi de la capacité des organisations concernées à « supporter » les coûts socio-politiques du traitement de ces événements (tant en interne que par rapport à l'externe), de la façon aussi dont divers acteurs saisissent ou non l'opportunité de leur survenue pour entreprendre des changements dans la mise en œuvre des politiques de sécurité.

Les crises

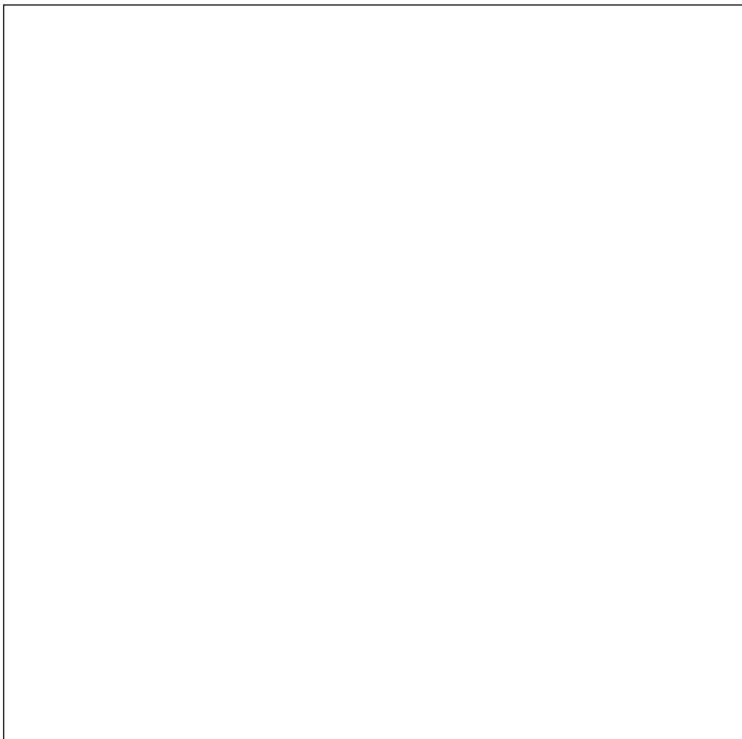
Les crises sont de nature très variable. Dans certains cas, elles correspondent à une disproportion entre les problèmes que rencontre une organisation et les moyens dont elle dispose pour les résoudre, sans remise en question de sa capacité et de sa légitimité à traiter ces problèmes. Dans d'autres, au contraire, elles correspondent à une remise en question de la légitimité ou/et de la capacité d'une organisation à définir et à résoudre les problèmes qui *a priori* lui incombent (compte tenu de la multiplication des acteurs, de l'intervention des médias, de la justice, etc.). Mais, quels que soient les cas, l'engagement du retour d'expérience est problématique. Les crises, même limitées, obligent essentiellement à revenir sur des aspects organisationnels toujours difficiles à

évoquer puisqu'ils touchent aux modes de fonctionnement, aux relations - notamment des relations de pouvoir- établies entre les acteurs des organisations, entre les segments des organisations, voire entre les organisations. Et lorsque les crises sont de plus grande ampleur, rares sont les organisations qui désirent ou, tout simplement, ont la capacité (politique, opérationnelle, méthodologique) de revenir sur ces situations faites de nombreuses ingérences et impliquant de nombreux acteurs extérieurs.

Les crises, dont le développement peut-être indépendant des événements initiateurs [8], sont de plus en plus reconnues comme étant les situations les plus déstabilisantes pour les organisations en charge d'activités à risques. Mais, bien qu'une réflexion assortie de recommandations se soit développée sur ce sujet [9, 10, 11], les retours d'expérience sur ces types d'événements demeurent, de fait, peu nombreux. Avec les crises, on touche à l'une des limites du retour d'expérience dont la mise en œuvre peut être, ou

apparaître, coûteuse voire risquée pour les acteurs au sein des organisations concernées.

L'intégration par les organisations des «coûts d'engagement» ainsi que des «coûts socio-politiques» apparaît assez déterminante dans la façon dont, aujourd'hui, sont ou non pris en compte certains types d'événements dans le cadre du retour d'expérience. Même si l'on manque encore d'un peu de recul, même si cela peut résulter d'une focalisation sur les secteurs dits les plus «avancés», tout semble se passer comme si une «famille» d'événements tendait à être privilégiée. Il s'agit, pour faire court, des événements allant des «incidents significatifs» aux «quasi-accidents» (ainsi que certains accidents ayant des conséquences limitées). Ces événements saillants ou rendus saillants (comme les «précurseurs») suscitent l'attention, favorisent l'appropriation des problèmes de sécurité par les acteurs directement concernés. Ils conduisent aussi à donner un caractère prospectif et non simplement réactif aux actions ou politiques de sécurité, etc. Une telle évolution dans le choix des événements servant de base au retour d'expérience permet de cumuler certains avantages des incidents (leur gestion relative-



Peter Marlowe/Magnum photos

On ne peut oublier que les progrès en matière de retour d'expérience se réalisent en intégrant diverses contraintes et, pour l'essentiel, celles propres aux "producteurs de risques" qui sont moteurs sur ces questions. Mais quelles pourraient être, à terme, les conséquences d'une "internalisation" progressive des procédures de retour d'expérience au sein de ces organisations ?

ment aisée) et des accidents (leur saillance), tout en évitant une partie de leurs inconvénients (faible signification des incidents «ordinaires», difficile traitement socio-politique des accidents...).

Les facteurs pris en compte dans le cadre des retours d'expérience (techniques, humains, organisationnels...)

Une autre façon d'appréhender les contraintes pesant sur le retour d'expérience est d'examiner comment sont pris en compte les facteurs techniques, humains et organisationnels. Cette distinction fait l'objet de diverses critiques (comment, par exemple, peut-on dissocier les facteurs dits « techniques » ou « organisationnels » des facteurs « humains » ?). Mais comme elle s'impose assez naturellement dans un grand

nombre d'activités, nous la reprendrons ici avec les précautions nécessaires.

Les « facteurs techniques »

Dans pratiquement tous les secteurs d'activité, les procédures de retour d'expérience se sont essentiellement développées à partir des aspects techniques. Aujourd'hui encore, ils apparaissent souvent comme la meilleure entrée -voire la seule- pour procéder à des retours d'expérience. Il est de fait possible, *via* les facteurs techniques, de se situer immédiatement dans le domaine du gérable, du faisable, de l'action : des événements peuvent être clairement identifiés, faire l'objet de collection et d'accumulation de données ; des traitements systématiques de ces événements peuvent être envisagés ; des solutions peuvent être préconisées (changements de matériel, de procédures, notamment dans les domaines où les processus sont standardisés), etc. Par ailleurs, outre le fait que l'approche technique du retour d'expérience est en phase avec la cul-

ture de l'ingénieur, souvent prédominante dans les activités à hauts risques, elle peut aussi contribuer à simplifier les relations entre les acteurs de terrain impliqués dans les questions de sécurité. Ainsi, les opérateurs sont-ils parfois plus prompts à faire des déclarations, à faire remonter des informations lorsque les événements sont appréhendés sous un angle technique, etc. Bref, « sous couvert » de facteurs techniques, bien d'autres aspects peuvent être traités en faisant l'économie de tensions et conflits susceptibles de leur être associés. C'est notamment le cas lorsque, suite à un retour d'expérience, sont élaborés de nouvelles consignes, de nouvelles procédures, de nouveaux modes d'emploi sans qu'il n'y ait de véritables interrogations sur les opérateurs, les concepteurs, les modes d'organisation, etc.

Malgré ses multiples aspects pratiques dans le cadre du retour d'expérience, la focalisation sur les facteurs techniques est de plus en plus ouvertement critiquée. Elle apparaît, en effet, ne plus suffire, notamment dans les activités à hauts risques où l'essentiel des progrès susceptibles d'être accomplis en matière de sécurité sur un plan technique l'a déjà été [7, 12]. Mais, malgré les invitations de

Malgré les invitations de plus en plus souvent faites à aborder plus frontalement les facteurs humains et organisationnels, force est de constater que les retours d'expérience dans les activités à risques restent encore largement limités à une dimension technique. Ce qui montre, là encore, quel est le poids des contraintes dans les choix et non-choix effectués.

plus en plus souvent faites à aborder plus frontalement les facteurs humains et organisationnels, force est de constater que les retours d'expérience dans les activités à risques restent encore largement limités à une dimension technique. Ce qui montre, là encore, quel est le poids des contraintes dans les choix et non-choix effectués.

Les « facteurs humains »

Bien que les « facteurs humains » tendent à être de plus en plus considérés comme étant à l'origine d'une partie significative des problèmes, notamment dans les domaines de haute technologie, leur prise en compte apparaît toujours un peu problématique. Lorsqu'il est fait état de ces facteurs, c'est généralement pour souligner divers types de difficultés. Difficultés, tout d'abord, à cerner précisément ce qu'ils recouvrent, à disposer des capacités d'analyse adéquates pour le déterminer, à intégrer cette préoccupation dans les cultures des opérateurs, des cadres (notamment des ingénieurs). Difficultés, ensuite, à exploiter ce qui peut être observé en matière de facteurs humains, à traiter des aspects qualitatifs, à élaborer des protocoles reproductibles. Difficultés,

enfin, à trouver les moyens d'engager des actions correctives, à traiter les problèmes liés aux facteurs humains en raison de l'extrême sensibilité des intervenants et opérateurs sur ces thèmes, ainsi d'ailleurs que des syndicats et directions (en raison bien sûr du questionnement ainsi introduit sur les erreurs, les fautes, les compétences, les capacités d'apprentissage, d'adaptation, etc.)...

Le nombre et la diversité des réserves quant aux possibilités effectives d'intégrer les facteurs humains dans le cadre des retours d'expérience contrastent avec l'apparente évidence avec laquelle sont pris en compte les facteurs techniques. Cependant, compte tenu de l'importance reconnue à ces aspects, des actions sont engagées pour renforcer les compétences sur ces questions (mise en place de structures d'étude spécifiquement consacrées aux facteurs humains, diffusion des approches et thématiques liées à ces facteurs, collaboration avec des spécialistes extérieurs, etc.). De même, recherche-t-on les modalités les plus adaptées pour régler ou éviter les principaux problèmes liés aux facteurs humains (élaboration et mise en place de dispositifs, de protocoles très variés pour collecter l'information, la traiter, la

restituer en écartant, voire en rejetant, la notion de faute, en limitant donc les risques de mise en cause, de sanction). De même, aussi, s'efforce-t-on d'identifier les meilleurs « niveaux » (locaux, décentralisés, etc.) pour favoriser la confiance, permettre des « retours » effectifs de l'expérience acquise *via* les incidents, les accidents, etc.

Le constat peut donc être fait qu'une large partie des actions entreprises pour prendre en compte les facteurs humains dans le retour d'expérience vise, avant tout, à atténuer les coûts d'une telle intégration. Autrement dit, ce n'est qu'au prix d'efforts très volontaires déterminant assez étroitement les formes même que doit prendre le retour d'expérience, qu'il devient possible pour les organisations gérant des activités à hauts risques de traiter la question des facteurs humains.

Les facteurs organisationnels

L'intégration des « facteurs organisationnels » dans les pratiques de retour d'expérience est plus problématique encore que celle des « facteurs humains ». Même s'il est de plus en plus admis que les vulnérabilités aux incidents, accidents et crises sont largement liées aux modes d'organisa-

Incidents, accidents, crises : définitions

Les notions d'incidents, d'accidents, de crises peuvent caractériser certains événements compte tenu de leur impact sur l'activité et la réalité matérielle même des organisations et sur leurs environnements (humain, naturel, etc.). Elles peuvent désigner des écarts, des non-respects de procédures prescrites, la gravité de ces écarts et non-respects étant, selon les cas, appréciée ou non au regard de leurs conséquences possibles. Il peut s'agir aussi d'une classification fixée par des organismes plus ou moins extérieurs aux organisations concernées par les risques et qui, via notamment des déclarations obligatoires et en fonction de certains critères (retards, fausses manœuvres, atteintes corporelles, dommages matériels, etc.) confèrent des statuts aux événements. Cette qualification des événements peut également résulter de l'engagement même du retour d'expérience (comme dans le cas des « précurseurs »).

Malgré les différences de critères, un accord assez spontané sur des définitions implicites s'est établi à partir d'une sorte d'échelle de gravité commune quant aux impacts sur la sécurité, mais aussi en fonction de l'importance des perturbations organisationnelles, tant internes qu'externes, que le traitement de ces épisodes peut susciter. Un rapproche-

ment peut donc être établi entre des événements sans aucune autre « commune mesure » que le fait de correspondre à des contraintes de gestion assez semblables dans le cadre du retour d'expérience. D'où les regroupements suivants :

« Incidents » : événements sans gravité, des incidents graves, des quasi accidents qui sont généralement « maîtrisés », « contenus » par les organisations en charge des risques.

« Accidents » : événements qui, en raison de leur nature propre (importance des dommages, dommages hors des espaces directement sous la responsabilité des organisations, etc.) ou en raison d'obligations de déclaration (notamment aux autorités responsables du contrôle de la sécurité), tendent à échapper à la seule « maîtrise » des organisations, sans que leur capacité et leur légitimité à gérer les problèmes dont elles ont la charge ne soient remises en cause.

« Crises » : situations où, en raison de la disproportion existant entre les problèmes apparaissant et les moyens de les traiter, les organisations en charge des activités à risques se trouvent de fait « dépossédées » de ces problèmes par les nombreux et divers acteurs intervenant et voient leur compétence et leur légitimité remises en question (du fait, notamment, de l'intervention, de la justice, etc.).

Bien sûr, des continuités existent entre ces différentes situations.

tion, même si les travaux effectués dans ce sens, notamment par les chercheurs, ne laissent guère de doutes sur l'import-

tance de tels facteurs [13, 14, 15], les retours d'expérience intégrant cette dimension demeurent assez rares [16].

Les difficultés méthodologiques sont souvent soulignées, y compris par des chercheurs qui s'interrogent par-

fois sur la possibilité de les prendre en compte [17]. A cela, s'ajoute la crainte des « décideurs » que l'examen des aspects organisationnels à l'occasion de tels

événements ne conduise à des questionnements plus ou moins contrôlables sur les choix politiques ou/et stratégiques que sous-tend tel ou tel mode d'organisation.

L'importance des aspects organisationnels dans la réalisation des risques n'est pas méconnue. Mais, en raison de la sensibilité à ces aspects, elle n'est pas véritablement affichée dans le cadre du retour d'expérience. Si, de fait, des leçons sont toujours plus ou moins tirées, notamment suite à des événements ayant affecté la sécurité, cela se fait habituellement hors du cadre du retour d'expérience formalisé (sauf à considérer que les processus assez complexes qui s'engagent alors -comme ce fut le cas dans le secteur sanitaire suite à l'épisode du sang contaminé - correspondent aussi à des formes de retour d'expérience). La prise en compte des différents types de facteurs dans les procédures de retour d'ex-

périence traduit, comme dans le cas du choix des événements, les tensions et contradictions dans ce domaine. Tant pour des raisons pratiques,

Tant pour des raisons pratiques, d'efficacité que pour des raisons de gestion socio-politique, les facteurs techniques ont été, et sont encore, largement au cœur du retour d'expérience. Mais, malgré la difficulté d'intégrer les aspects humains dans une telle démarche, leur prise en compte tend à devenir, peu ou prou, une nouvelle priorité.

d'efficacité que pour des raisons de gestion socio-politique, les facteurs techniques ont été, et sont encore, largement au cœur du retour d'expérience. Ce sont eux qui permettent le plus aisément de donner un contenu au retour d'expérience. Mais, malgré la difficulté d'intégrer les

aspects humains dans une telle démarche, leur prise en compte tend à devenir, peu ou prou, une nouvelle priorité. Cela se traduit par la recherche de solutions qui permettent de rendre cette dimension du retour d'expérience la moins « ingérable » possible. Or ces solutions provoquent de sérieuses inflexions dans l'approche et la gestion des risques : des négociations doivent être engagées avec les acteurs de terrain, les différents opérateurs pour qu'ils acceptent de s'exposer lors des retours d'expérience ; des lieux et niveaux pertinents doivent être trouvés pour faciliter le développement de telles procédures, etc. Bref, des déplace-

ments s'opèrent au sein des organisations pour rendre visible et possible le traitement de problèmes qui apparaissent essentiels à l'accroissement et au maintien de la sécurité et qui, tant que l'on se cantonnait aux facteurs techniques, étaient largement occultés. Mais les évolutions qui sont observables au sujet des aspects humains, ne le sont pas concernant les aspects organisationnels. Avec ces facteurs on touche, une nouvelle fois, à une limite du retour d'expérience qui s'arrête probablement là où commencent les enjeux politiques au sein des organisations.

La collecte des informations nécessaires aux retours d'expérience

La question des données, de leur collecte et, surtout, de leur accumulation, a toujours été considérée comme essentielle dans la mise en œuvre du retour d'expérience. Cela explique que l'idée de retour d'expérience se soit longtemps confondue - et se confonde encore- avec l'accumulation des informations sur les événements mettant en cause la sécurité, notamment à travers

la constitution de bases de données. Mais, en la matière aussi, on peut constater que des choix jusque-là peu contestés commencent à l'être, montrant une nouvelle fois la nature des contraintes qui pèsent aujourd'hui sur l'évolution des pratiques de retour d'expérience.

On peut distinguer, à propos des collectes d'information, les procédures visant à faire « remonter » l'information et les investigations. Ces collectes participent diversement à l'alimentation des bases de données.

Les « remontées » d'information

La remontée des informations peut résulter de la mise en place de systèmes d'enregistrements automatiques, de procédures « administratives ». Elle peut, également, résulter de l'envoi de questionnaires, de la réalisation de sondages, de l'exploitation de documentations existantes sur un sujet donné.

Ces différents modes de remontées d'informations, pour la plupart assez étroitement subordonnés aux logiques d'alimentation des bases de données, sont diversement appréciés et critiqués. Les systèmes automatiques d'enregistrement, par exemple,

qui mesurent des écarts, des anomalies, fournissant ainsi de bons indicateurs généraux sur les dysfonctionnements, ne permettent pas de déterminer

dans quel contexte humain et organisationnel ces écarts et anomalies sont apparus. De même les procédures administratives, dont l'efficacité repose sur la motivation et la disponibilité très variables des acteurs, posent aussi des problèmes en termes de confidentialité.

Pour pallier ces difficultés, différentes organisations ont mis en place des procédures favorisant la remontée volontaire d'informations en garantissant leur caractère confidentiel, anonyme. De telles remontées peuvent s'opérer à travers : des rapports volontaires (confidentiels ou anonymes) destinés à des niveaux hiérarchiques supérieurs, mais aussi à des structures hors hiérarchie en charge de la sécurité ou/et du retour d'expérience assurant une réelle déconnexion entre logique de retour d'expérience et logique disciplinaire ; des systèmes entièrement anonymes et protégés, permettant de recueillir des informations orales (comme, par exemple, des « téléphones verts ») ; des

Aux remontées d'information entièrement orientées vers la constitution de bases de données tendent à se substituer des procédures qui impliquent plus les acteurs concernés (les acteurs de terrain notamment), tout en leur assurant une plus grande protection par rapport aux risques de sanction.

« personnes de confiance » elles aussi en position non-hiérarchique, tenues à la confidentialité, etc. A cela peuvent s'ajouter des procédures plus

actives s'apparentant à de la recherche d'informations auprès des acteurs les plus immédiatement intéressés, distinctes des procédures d'enquêtes. Outre le débriefing qui, à la fois, participe et

ne participe pas du retour d'expérience (s'ils permettent de tirer au plus vite des leçons des expériences, ils sont généralement trop intégrés à l'action, insuffisamment distanciés pour que l'on puisse considérer qu'il s'agisse d'une forme de retour d'expérience), la réalisation d'entretiens, de réunions et séminaires « en interne », avec souvent un caractère informel, interactif, etc. permettent d'assurer différents types de retour d'information.

Ces nouvelles procédures suscitent un réel intérêt en raison des possibilités qu'elles ouvrent pour régler certaines contradictions propres au retour d'expérience ou/et pour contourner certains problèmes (savoir sans punir !). Mais leur mise en œuvre rencontre de nombreuses limites. La possi-

bilité d'y recourir, par exemple, varie selon la qualification et la culture professionnelles des « opérateurs ». Les informations recueillies par leur intermédiaire ne sont pas toujours vérifiables et donc utilisables. Le caractère interactif et informel de telles procédures n'est pas forcément compatible avec leur permanence, etc. Bref, la recherche de données plus pertinentes, plus qualitatives soulève de nouveaux types de problèmes.

Les investigations

La collecte des informations nécessaires aux retours d'expérience se réalise aussi à travers des investigations ou enquêtes. Celles-ci prennent un sens très différent selon qu'elles sont conduites en « interne » ou en « externe », selon qu'elles résultent d'une action volontaire ou qu'elles sont prévues par des textes, selon le niveau, la position, l'appartenance organisationnelle de ceux qui en prennent l'initiative (acteurs proches du terrain, structures de sécurité spécialisées, services d'audit, inspections internes, inspections générales, groupes de travail *ad hoc*, missions ou commissions ministérielles, etc.), selon le mode de composition des équipes en charge des investigations, etc. De même

changent-elles de nature selon le moment choisi pour les réaliser (à chaud, à froid, de façon différée), selon le mode de déroulement (plus ou moins grande association, coopération avec les acteurs de terrain), etc.

Par rapport à la question du retour d'expérience, il est habituellement considéré que ces investigations peuvent contribuer à une meilleure connaissance des événements ayant mis en cause la sécurité. Les raisons avancées sont multiples : introduction de regards autres que ceux des acteurs habituellement en prise avec les activités à risques ; position extérieure ou en surplomb des enquêteurs ; indépendance ou, en tout cas, moindre dépendance des acteurs réalisant les investigations à l'égard des « pouvoirs en place », à l'égard des compromis existants, etc.

Mais les procédures d'investigation font aussi l'objet de diverses remarques et critiques, émanant notamment des acteurs directement en charge des activités à risques. Sont ainsi relevés la formation parfois insuffisante ou inadap-

tée des enquêteurs trop éloignés des réalités du terrain ; l'absence de véritables méthodes d'investigation, de protocoles d'enquête ; le manque de permanence des commissions d'enquête ; la priorité souvent donnée aux logiques disciplinaires, etc. Sont également dénoncés les compositions parfois « arbitraires » des structures d'en-

quête ; les conflits pouvant se développer au sein de ces structures ; la prégnance fréquente des considérations politiques, etc.

A travers la question des investigations, plus précisément celle de la place qu'elles peuvent occuper dans le retour d'expérience, on

voit bien la difficulté qu'il y peut y avoir à conjuguer dans une même pratique la distance nécessaire pour éviter que les enquêteurs ne soient trop pris dans le cours des choses et la proximité qui, seule, assure une véritable compétence. Par ailleurs, on voit de nouveau percer la contradiction entre des enquêtes empreintes de la logique judiciaire et des investigations assurant, autant que faire se peut, une déconnexion

Cette nouvelle approche du retour d'expérience s'explique par la nécessité dans laquelle se trouvent les responsables d'activités à risques (notamment les plus sensibles), d'accroître la sécurité en abordant des problèmes qui apparaissent aujourd'hui les plus cruciaux (d'autant qu'il est assez largement admis que les problèmes dits "techniques" sont assez bien maîtrisés).

entre connaissance et sanction.

La constitution de bases de données

Une partie des actions entreprises pour assurer des «remontées d'information» et, de façon moindre, celles conduites en termes d'investigation, ont souvent comme but d'alimenter des bases de données. Ces bases apparaissent souvent comme étant au cœur du retour d'expérience - voire comme étant « le retour d'expérience » - ce qui conduit parfois à négliger les phases en aval (les modalités de collecte) et surtout les phases amont (le retour du « retour d'expérience » en quelque sorte). Un présupposé courant est en effet que la constitution d'inventaires, sous une forme manuelle ou sous une forme informatisée, a été précédée d'une interrogation sur la sélection des informations répertoriées et est suivie d'analyses permettant de tirer effectivement les leçons des expériences.

Selon leur conception, leur utilisation, les fichiers et bases de

données peuvent permettre de conserver la mémoire des événements ; de réaliser des traitements statistiques ; de procéder à du « monitoring de masse », en instaurant notamment une sorte de surveillance (même si cela ne semble pas toujours aisé) ; d'envisager des traitements plus complexes grâce, notamment, aux moyens informatiques (même si cela semble encore d'ordre plus ou moins expérimental, selon les cas).

Mais malgré tout l'intérêt qu'elles ont suscité et suscitent encore, les bases de données font aussi l'objet de diverses critiques en raison de la tendance observée, notamment dans les années 80, à constituer des banques de données sans qu'ait été engagée préalablement une réflexion de fond sur ce qui était recherché, sur ce qui devait être

Les formes actuellement prises par le retour d'expérience ne vont pas sans quelques impasses concernant tant les événements, les facteurs, les modes de collecte d'information retenus et, plus encore, la place, le rôle de certains acteurs essentiels dans la mise en œuvre de politiques de sécurité.

ciblé, la constitution de ces bases devenant un but en soi. De même a-t-on parfois constaté l'insuffisance, voire la mauvaise qualité, des informations présentes dans certaines bases de données (rubriques non renseignées, absence de texte libre pour compléter les informations codifiées, etc.).

Par ailleurs, la pérennité de ces bases n'apparaît pas toujours assurée tant en raison de la difficulté à trouver les moyens matériels et humains nécessaires, à suivre les changements techniques (notamment dans le domaine informatique) qu'à les « faire vivre » compte tenu de la motivation souvent faible des acteurs devant renseigner les bases, de l'insuffisance des « retours » de la part de ceux qui traitent, exploitent ces informations, etc.

Avec le recul, ces bases de données suscitent donc diverses interrogations. Celles-ci portent en fait moins sur leur existence, leur utilité - assez indéniable lorsqu'il s'agit d'organiser la mémoire des événements - que sur les limites de toute réflexion en matière de retour d'expérience lorsque celui-ci tend à se confondre avec la constitution de telles bases. Ces interrogations portent aussi sur la difficulté d'intégrer dans les bases des informations autres que celles relatives aux aspects techniques et, lorsque certaines informations relatives aux aspects humains, organisationnels réussissent à être archivées, de les exploiter.

Une fois encore, on voit donc bien, à travers la question de la collecte des informations, quelles sont les inflexions données sur ce point au retour d'expérience. Aux remontées

d'information entièrement orientées vers la constitution de bases de données tendent à se substituer des procédures qui impliquent plus les acteurs concernés (les acteurs de terrain notamment), tout en leur assurant une plus grande protection par rapport aux risques de sanction. De même, l'intégration des enquêtes dans le cadre du retour d'expérience semble assez étroitement soumise à une très nette déconnexion d'avec le modèle judiciaire. Enfin, les bases de données n'apparaissent plus comme le point d'aboutissement du retour d'expérience mais comme une des phases possibles du retour d'expérience. L'intérêt se porte ainsi moins sur l'accumulation de données que sur le retour de l'expérience qu'elle doit permettre, sur les conditions qui rendent ce retour effectif.

Conclusion

L'examen de quelques points relatifs au retour d'expérience donne une assez bonne idée de l'état de la situation dans ce domaine et des grandes lignes d'évolution telles qu'elles ressortent notamment des initiatives prises par les acteurs et les organisations les plus innovants. En schématisant beaucoup, on peut dire que, dans

une approche assez classique, le retour d'expérience revient à collecter de façon plus ou moins automatique, plus ou moins standardisée, des informations sur les événements répétitifs, traitables « en interne » et appréhendés sous l'angle des facteurs techniques afin de constituer des bases de données. Ce cadrage du retour d'expérience est en parfait accord avec les cultures techniques, les cultures de l'ingénieur prédominant au sein d'organisations en charge des activités à risques ou les contrôlant. Par ailleurs, il permet de limiter les implications des acteurs et des organisations, de réduire les difficultés aux aspects techniques. Ainsi, tout en étant bien ajusté à des conditions objectives, cette approche du retour d'expérience correspond aussi à un compromis, plus exactement à une occultation de différents types de contraintes potentiellement liées au retour d'expérience. Il s'agit d'une occultation dans le sens où divers types de contraintes et problèmes se trouvent de fait pris en compte mais de manière marginale, sans être abordés de manière frontale (c'est notamment le cas de tout ce qui est difficile à gérer en termes socio-politiques que cela concerne certains types d'événements - les accidents, les crises- ou certains types de facteurs - fac-

teurs humains, facteurs organisationnels). A noter aussi que le retour d'expérience ainsi conçu comprend de très nombreuses « boîtes noires » : la focalisation sur les bases de données, qui sont le dispositif central, voyant, conduit en effet à certaines insuffisances de questionnement sur la sélection des données alimentant ces bases et, surtout, assez curieusement, à faire pratiquement l'impasse sur le retour effectif de l'expérience. Certes, ce retour du retour d'expérience finit souvent par s'opérer *via* des changements de procédures, des formations, des exercices, des diffusions d'informations, etc., mais le « bouclage » du retour d'expérience est peu valorisé, comme si, là encore, on faisait l'économie des difficultés d'ordre socio-politique qu'un tel bouclage peut introduire.

Le retour d'expérience, tel que précédemment décrit, correspond encore très largement au « standard » dominant. Mais, il tend actuellement à être concurrencé par un autre que, très schématiquement encore et à partir des quelques points examinés, l'on peut caractériser ainsi : l'organisation de remontées et d'échanges d'informations sur un mode interactif portant sur des aspects plus qualitatifs que quantitatifs (attention marquée pour des événements significatifs,

exemplaires -incidents significatifs, précurseurs- ainsi que pour les « facteurs humains », voire les facteurs organisationnels) et visant à impliquer les acteurs directement concernés dans les différentes phases du retour d'expérience. Cette nouvelle approche du retour d'expérience dont on voit, ici et là, des débuts de concrétisation, s'explique par la nécessité dans laquelle se trouvent les responsables d'activités à risques (notamment les plus sensibles), d'accroître la sécurité en abordant des problèmes qui apparaissent aujourd'hui les plus cruciaux (d'autant qu'il est assez largement admis que les problèmes dits « techniques » sont assez bien maîtrisés). D'une certaine façon donc, les nouvelles avancées qui tendent à s'opérer comblent les lacunes inhérentes au modèle standard en matière de retour d'expérience. Mais, si l'on peut voir là des marques évidentes de progrès, les formes actuellement prises par le retour d'expérience correspondent aussi à des compromis. Compromis qui portent tout à la fois sur la meilleure façon de gérer les « coûts d'engagement » des retours

Le rôle des instances publiques, le mode de relation et de collaboration qui peut exister entre elles et les « producteurs de risques » sont de fait peu questionnés à travers les avancées réalisées en matière de retour d'expérience.

d'expérience (focalisation sur les événements saillants, significatifs), les « coûts socio-politiques » « en interne » (atténuation, voire suppression, de l'idée de faute, déconnexion du retour d'expérience des logiques disciplinaires, instauration de structures et filières non-hiérarchiques, octroi de garanties, instauration de la confiance, etc.), les « coûts socio-politiques externes » (mobilisation réduite sur les événements non gérables en interne -accidents, notamment majeurs, crises). Ainsi, là encore, quelques impasses tendent à être faites concernant tant les événements, les facteurs, les modes de collecte d'information retenus et, plus encore, la place, le rôle de certains acteurs essentiels -notamment les instances publiques de contrôle et d'expertise- dans la mise en œuvre de politiques de sécurité. Si, à partir de l'examen de quelques points, il est possible d'identifier des voies de changement et de progrès en matière de retour d'expérience, on ne peut oublier que ceux-ci se réalisent en intégrant diverses contraintes et, pour l'essentiel, celles propres aux

« producteurs de risques » qui sont moteurs sur ces questions. Ainsi ne peut-on manquer de s'interroger sur les conséquences que pourrait avoir à terme -comme tout le laisse à penser- une « internalisation » progressive des procédures de retour d'expérience au sein des organisations en charge des activités à risques, voire une quasi dissolution des thématiques de la sécurité dans des politiques de management, des démarches d'assurance qualité. Et ce même si c'est avant tout la recherche d'une meilleure gestion de la sécurité qui conduit à cette progressive internalisation du retour d'expérience. Le rôle des instances publiques, le mode de relation et de collaboration qui peut exister entre elles et les « producteurs de risques » sont de fait peu questionnés à travers les avancées réalisées en matière de retour d'expérience, alors même qu'il est de plus en plus attendu, aussi bien au plan national qu'europpéen, que les autorités formellement en charge de la sécurité assument pleinement et concrètement leurs responsabilités. Il y a donc là un problème qui, pour le moment, est assez largement évité mais qui ne pourrait manquer de ressurgir si les modalités modernes de contrôle de la sécurité, notamment *via* l'internalisation des procédures de

retour d'expérience, ne suffisaient pas à assurer un niveau de sécurité acceptable.

Note

(1) L'Institut de protection et de sûreté nucléaire (IPSN), la Direction de la recherche et des affaires scientifiques et techniques (DRAST) du ministère de l'Équipement (et, en son sein, plus précisément le Centre de prospective et de veille scientifique), la Direction de la sécurité civile du ministère de l'Intérieur, l'Institut national d'études de la sécurité civile (INESC) du ministère de l'Intérieur, le Service de la recherche et des affaires économiques (SRAE) de la Direction générale de l'administration et du développement du ministère de l'Environnement, la Mission interministérielle recherche expérimentation (MIRE) du ministère de l'Emploi et de la Solidarité ; l'Agence Rhône-Alpes pour les sciences sociales et humaines (ARASSH).

Bibliographie

[1] Bourdeaux Isabelle, Gilbert Claude, *Procédures de retours d'expérience, d'apprentissage et de vigilance organisationnels*, Programme Risques collectifs et situations de crise, Grenoble, Septembre 1999.

[2] Crozier Michel, Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

[3] Friedberg Erhard, *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action collective organisée*, Paris, Seuil, 1993.).

[4] Fabiani Jean-Louis, Theys Jacques (dir), *La société vulnérable, évaluer et maîtriser les risques*, Paris, Presses de l'Ecole Normale Supérieure, 1987.

[5] Lagadec Patrick, *La civilisation du risque, catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Paris, Le Seuil, 1981.

[6] De Courville Bertrand, « Maîtrise des risques à Air France. Système de retours d'expérience », *Actes de la première séance du Séminaire « Retours d'expérience, apprentissages et vigilances organisationnels. Approches croisées »*, Programme Risques collectifs et situations de crise, CNRS, Grenoble, 1998, p.136-196.

[7] Amalberti René, *La conduite de systèmes à risques*, PUF, Paris, 1996.

[8] Gilbert Claude, *Le pouvoir en situation extrême*, Paris, L'Harmattan, 1992.

[9] Lagadec Patrick, « Le retour d'expérience : de l'analyse des risques à l'analyse des crises », *Préventique*, n° 44, mars-avril 1992, p.14-21.

[10] Lagadec Patrick, « Le retour d'expérience », in Lagadec Patrick, *Apprendre à gérer les crises*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1993, chap.3, p.85-94.

[11] Lagadec Patrick, « L'apprentissage de la gestion des crises. Expériences, difficultés et développements actuels », in *Actes de la journée d'études du 12 décembre 1994 « Prévenir les crises de sécurité civile : apprentissage et partenariat »*, ministère de l'Intérieur, juin 1995, p.6-8.

[12] Amalberti René, Barriquault Cyril, « Fondements et limites du retour d'expérience », *Annales des Ponts et Chaussées*, n° 91, septembre 1999, p.67-75.

[13] Bourrier Mathilde, *Le nucléaire à l'épreuve de l'organisation*, Paris, PUF, 1999.

[14] Laroche Hervé, « Risques, crises et problématique de la décision dans les organisations. Point de vue de Hervé Laroche », *Actes de la quatrième séance du Séminaire du Programme Risques collectifs et situations de crise*, organisée à

l'Ecole des Mines de Paris le 15 novembre 1995, Grenoble, janvier 1996.

[15] Vaughan Diane, *The Challenger Launch Decision, Risky Technology, Culture, and Deviance at Nasa*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 1996.

[16] Pariès Jean, « Le retour d'expérience dans l'aéronautique : l'exemple d'une enquête accident », *Actes de la quatrième séance du Séminaire « Retours d'expérience, apprentissages et vigilances organisationnels. Approches croisées »*, Programme Risques collectifs et situations de crise, CNRS, Grenoble, 1999., p 85-136.

[17] Reason James, « Are We Casting the Net too Widely in our Extended Search for Factors Contributing to Errors in Accidents ? », *Keynote Speaker*, Ve International Conference of Human Factors Research in NPP, Berlin, novembre 1996.