Penser la maîtrise des risques avec Aristote : quels éclairages sur l'indépendance du contrôle de la sûreté nucléaire ?

Sophie Agulhon, Olivia Leboyer

► To cite this version:

Sophie Agulhon, Olivia Leboyer. Penser la maîtrise des risques avec Aristote : quels éclairages sur l'indépendance du contrôle de la sûreté nucléaire ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2016, Le risque dans les organisations, 54, pp.109-128. 10.3917/rips1.hs03.0109 . hal-01830893

HAL Id: hal-01830893

<https://hal.science/hal-01830893>

Submitted on 25 Jul 2018

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.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives| 4.0 International License

PENSER LA MAITRISE DES RISQUES AVEC ARISTOTE : QUELS ECLAIRAGES SUR L'INDEPENDANCE DU CONTROLE DE LA SURETE NUCLEAIRE ?

Sophie
*AGULHON*⁶⁴

Olivia
*LEBOYER*⁶⁵

INTRODUCTION

Suite à d'importantes difficultés financières, le directeur général d'un grand groupe nucléaire déclarait dans le rapport annuel de l'état de sûreté des installations nucléaire de l'Inspection Générale 2014 que « le groupe [industriel] est engagé dans une transformation en profondeur de son fonctionnement. Dans ces moments, plus que jamais la sûreté de nos installations et de nos activités doit rester notre priorité et faire l'objet d'un engagement et d'une attention toute particulière de chacun. Les circonstances nous obligent à être innovants pour améliorer notre performance. Cette obligation vaut aussi pour la sûreté où, sans rien lâcher sur les objectifs, il convient de répondre à l'ensemble de nos obligations de manière juste et proportionnée aux enjeux » (Rapport annuel de l'Inspection Générale, 2015, p. 3). Au sein de cette multinationale, la réponse aux obligations auxquelles le directeur général fait ici référence passe par des lignes de maîtrise des risques

64 Docteur en sciences de gestion, CRC MINES ParisTech PSL Research University, ATER à l'Université d'Angers rattachée au GRANEM, sophie.agulhon@hotmail.fr

65 Docteur en science politique, IEP de Paris, chargée de conférences à l'IEP de Paris, Chercheur associée au laboratoire PACTE (Grenoble), olivia.leboyer@wanadoo.fr

(contrôles effectués par les opérationnels, contribution des fonctions support sur les risques relatifs à la santé, à la sûreté-sécurité et à l'environnement, audit interne).

Dans le même temps, le directeur général signait l'actualisation de la Charte de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire de son groupe stipulant que :

« L'indépendance se définit comme la capacité de l'Inspecteur Général et des inspecteurs à assumer sans entrave ni contrainte et de manière impartiale et avec objectivité leurs missions de contrôle » (Charte de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire, 2015, p.3). Il s'agit donc d'un principe donc d'un élément ayant des effets pratiques mais aussi en lien avec des valeurs.

Mais cette dernière citation relative à l'Inspection Générale, qui pourrait sembler des plus communes pour une organisation de contrôle, signifie-t-elle que l'Inspection croit en ses propres vertus et sait en quoi consiste le bien commun ? Ou bien doit-on y lire un simple programme, une sorte d'horizon normatif à adapter à un contexte qui, visiblement dans notre cas, aurait changé ? En somme, quelles conclusions doit-on tirer de ces circonstances qui amènent à être innovant pour améliorer la performance dans le contexte d'un contrôle cadré par un principe comme celui de l'indépendance ?

Dans sa théorie des organisations, Simon entend que les prémices de la décision réfèrent « aux faits et valeurs qui entrent dans le processus de fabrication de la décision. Ce processus implique la recherche de faits, de designs, d'analyses, de raisonnements, de négociations, fortement mêlés d'« intuition » et même de déductions hasardeuses » (Simon, 1945, p.24).

Les valeurs font références à des jugements successifs inclus dans des buts qui participent à la fabrication des décisions (decision premices) tandis que les faits caractérisent la mise en œuvre de projets permettant d'atteindre ces mêmes buts.

Or « l'existence d'éléments de valeur au sein de la décision nous empêche de réaliser les buts de façon parfaite (ou optimale) » (Vandangeon-Derumez, 2009, p.283) du fait de la variabilité des valeurs.

C'est pourquoi le comportement humain comporte une rationalité limitée : « dans ce contexte, un agent ne choisira pas la solution « optimale », mais la solution « préférable ». Il ne vise pas non plus à maximiser forcément ses gains monétaires, mais pourra intégrer des éléments qualitatifs tels que la reconnaissance de ses pairs ou la recherche d'indépendance » (Pesqueux, 2015a, p.7).

Dans notre cas, la recherche d'une performance combinée à un impératif d'excellence en matière de sûreté et encadrée par un principe d'indépendance n'est pas choquante puisque ces trois fins techniques peuvent intégrer des valeurs et viser à sauvegarder une industrie participant à la fourniture d'énergie pour sa société (finalité propre). Ces trois fins techniques ont donc une dimension relative.

Cependant, la vision utilitariste de Simon peut être critiquée car certains de ses éléments tels que la norme de réciprocité (A. W. Gouldner) se sont avérés être des préconstruits antérieurs à l'existence d'attentes et de responsabilités (Pesqueux, 2015b, p.10) des organisations ; ce qui pourrait également être le cas d'autres éléments relatifs aux valeurs et participant aux décisions tels que des principes.

De ce point de vue, les Anciens, qui ont réfléchi à la nature et aux fondements de la Cité et des relations sociales via la formulation d'éthiques relatives aux pratiques, pourraient nous aider à penser cette problématique de gouvernance des organisations.

En effet, il n'y a pas, chez Aristote, une morale de la contrainte, mais une véritable pensée de l'accomplissement. L'homme ne se comprend que par rapport à sa fin. Chaque domaine d'activité, chaque chose, sont également orientés par leur finalité propre.

Mais peut-on encore aujourd'hui se référer à des valeurs fondamentales pour prendre des décisions et se positionner dans des systèmes socio-techniques complexes⁶⁶ ?

DE L'ETHIQUE D'ARISTOTE A UN NOUVEAU RAPPORT AU MONDE PRATIQUE

Au cœur de la philosophie d'Aristote, il y a la certitude de ce qu'est le Bien Commun, la finalité d'une communauté et, plus profondément, l'homme : non pas un individu isolé et défini par des droits particuliers, mais essentiellement l'homme de la Cité.

Notre perspective historique est fondamentalement différente puisque l'Etat n'est plus conçu comme un fait de nature mais comme une construction artificielle. Désormais, le bien commun ne constitue plus une donnée objective, que l'on peut définir avec certitude.

Y aurait-il aujourd'hui, comme au cœur de la philosophie d'Aristote, un lien consubstantiel entre l'homme et l'organisation politique et sociale ? Ou est-il désormais impossible de se référer à des valeurs fixes et doit-on se satisfaire d'une vision plus fonctionnaliste, voire relativiste ?

De la complexité de la perspective historique

Depuis la fin des cités, on peut dire que nous n'accomplissons plus la fin la plus haute inscrite dans notre nature d'animal politique. C'est le diagnostic du philosophe Pierre Manent⁶⁷, qui souligne que notre expérience nous coupe désormais de ce que la vie morale, chez les Grecs, avait d'évident.

Pierre Manent affirme que le projet libéral est fixé dès ses origines comme une création de l'homme par lui-même, où il lui revient de déterminer librement ses propres fins. Le désir du mouvement politique moderne est alors double : le désir naturel d'échapper au pouvoir politique de la religion, et le projet d'échapper à ce

⁶⁶ Complexes car nécessitant de préserver la sûreté, d'améliorer la performance et d'endosser la responsabilité d'exploitant nucléaire dans un environnement exprimant des exigences (Rapport annuel de l'Inspection Générale, 2015, p. 3).

⁶⁷ En particulier dans *La Cité de l'homme*, 1994, et plus récemment dans *Les Métamorphoses de la Cité*, 2012.

dispositif qu'il a précisément conçu pour accomplir le premier désir. La séparation entre la société civile et l'Etat, de fait irréductible, ne saurait jamais être surmontée qu'en étant préservée. Manent s'interroge, en dernier ressort, à l'instar de Claude Lefort, sur ce lieu vide du pouvoir, sur cet Etat neutre qui a accompli sa mission de s'élever au-dessus des conflits d'opinions, notamment religieuses. A trop vouloir préserver la liberté et la neutralité, peut-être risquerait-on de se couper de la recherche de la vérité ? Aussi préconise-t-il une analyse de l'époque actuelle qui puise dans les enseignements des Anciens, notamment d'Aristote.

La démarche de Pierre Manent s'inscrit explicitement dans la filiation de Leo Strauss, qui préconise un retour salutaire aux Anciens (*La Cité de l'homme* de Pierre Manent fait directement écho à *La Cité et l'Homme* de Leo Strauss, 1964). La pensée de Leo Strauss se développe en effet à partir d'un point fixe, où les choses prennent sens. D'une certaine manière, cette tentative ambitieuse est proche de celle du philosophe des sciences et théologien canadien Charles de Koninck, lorsqu'il propose, en 1945, de conserver l'appellation « sciences morales », plus substantielle pour définir le projet que la seule formulation de « sciences sociales », où l'on perd quelque chose. Il ne s'agit pas ici d'insister strictement sur la morale comme absolu, mais de fournir un éclairage, un horizon, que l'on garde à l'esprit : « Il est vrai que la désignation de « sciences morales » est parfois employée en un sens beaucoup trop large (...) À prendre cette désignation au sens formel, cela voudrait dire que la vie spéculative est subordonnée à l'action. (...) Le vœu allègue avec raison que « la science économique, la sociologie, l'anthropologie, etc. sont des sciences expérimentales ». Mais on ne peut dire, il me semble, qu'« elles n'ont rien de moral ». Surtout, on ne peut laisser entendre qu'elles n'ont rien de moral parce qu'elles sont expérimentales. Cette distinction serait inacceptable. » (de Koninck, 1945, p. 195).

Repenser la querelle des Anciens et Modernes aujourd'hui

Pour Charles de Koninck, comme pour Leo Strauss, la morale ne peut régner en maître, mais elle ne peut non plus être tout simplement évacuée. Strauss soutient qu'il est urgent, face au chaos politique, économique, social, de rétablir le contact avec les grands penseurs classiques. Il explique ainsi que ce n'est pas parce qu'historiquement les « Modernes » ont gagné contre les « Anciens » que leur pensée est philosophiquement fausse et donc lettre morte. Bien au contraire il pense que c'est chez ces derniers qu'il faut rechercher les modes de questionnement philosophiques qui permettront à ses contemporains de réinstaurer des valeurs. Strauss admet, évidemment, qu'un retour pur et simple aux anciens est impossible, mais il pense que l'on peut retrouver chez eux la tradition du questionnement philosophique en politique. Ainsi, l'introduction de *La Cité et l'Homme* s'ouvre sur cette phrase :

« Ce n'est pas un oubli qui nous pousse à nous tourner avec un intérêt passionné, avec une volonté illimitée d'apprendre, vers la pensée politique de l'Antiquité classique ; ni l'oubli du laborieux amateur d'antiquités classiques, ni l'oubli du

romantique exalté. Nous y sommes contraints par la crise de notre temps, la crise de l'Occident » (Strauss, 1964).

Pour Leo Strauss, le défi consiste à éviter deux écueils dans la recherche du jugement en politique : l'historicisme, et le positivisme, qui conduit au nihilisme. Aujourd'hui, nous serions tous spontanément positivistes, dans la mesure où nous reconnaissons des faits tout en nous interdisant de les juger, en vertu d'une tolérance devenue toute-puissante.

C'est contre cette attitude communément répandue que Strauss s'insurge et prend position. Généralement stigmatisé comme un antimoderne, Strauss a tendance à susciter des sentiments plutôt extrêmes, qu'on le tienne pour un grand moraliste éclairé ou pour un passéiste sensiblement illuminé.

Le système de pensée de Leo Strauss est très exigeant. Sa critique de la démocratie libérale s'encastre en fait dans une critique beaucoup plus large qui est celle de la modernité philosophique. Strauss a relancé en plein XX^e siècle la querelle des Anciens et des Modernes, soutenant que la tradition antique peut aider la démocratie libérale à mieux comprendre ses propres fondements.

Dans le petit opuscule, ou article d'indignation, *Une nouvelle interprétation de la philosophie politique de Platon*, Strauss écrivait significativement : « Lorsqu'il s'engage dans l'étude de la philosophie politique classique, (l'historien) doit savoir qu'il s'embarque dans un voyage dont il ne connaît aucunement l'issue. Il a peu de chances d'aborder de nouveau les rivages de notre époque exactement semblable à celui qu'il était lorsqu'il les a quittés. » (Strauss, 1946, p.17-18).

Par l'expression « doit savoir », Leo Strauss montre que ce voyage doit être entrepris en toute connaissance de cause, précisément pour revenir différent sur les rives de la modernité. L'expression « Il a peu de chances » est ironique, puisque c'est bien la possibilité d'apprendre autre chose, en adoptant un point de vue étranger, qui constitue pour le chercheur une chance. Un peu comme Ulysse, le philosophe décide de pénétrer dans des contrées lointaines, choisies justement en raison de leur étrangeté. Choisir de revenir à Aristote ne revient en effet nullement à nier la distance temporelle qui nous sépare de lui, ce qui conduirait à appliquer unilatéralement une vision du monde à notre époque radicalement différente. Il ne s'agit pas de décalquer le point de vue d'Aristote sur notre société, mais d'accepter l'idée que l'on peut comprendre ce point de vue, dans toutes ses dimensions, précisément en raison de son étrangeté. Pour y parvenir, il faut entrer dans le texte vierge de tout préjugé de la philosophie moderne, pour écouter le plus simplement possible ce que dit Aristote. Prétendre qu'un homme de la modernité ne peut accéder à la vérité du texte reviendrait en effet à affirmer présomptueusement (et gratuitement) la supériorité du point de vue moderne sur la philosophie antique.

Là où Strauss adopte une position plus singulière, c'est lorsqu'il affirme que, de cette étude, on « ne revient pas exactement semblable ». C'est à ce moment-là, semble-t-il, que Strauss quitte l'explication de texte littérale pour réfléchir dans le cadre des valeurs qu'il tient pour essentielles. Le cœur de la philosophie politique

d'Aristote est l'excellence, la recherche du meilleur. De même que l'on s'aveugle en tenant pour « le principe légitimant » telle conception particulière à un régime, et dès lors fluctuante, on oublie ce que doit être l'objet d'une véritable recherche, à savoir l'excellence humaine. En formulant cette exigence, Leo Strauss adopte le point de vue d'Aristote, celui du « partisan de l'excellence ». Qu'il y ait là jugement de valeur ne pose aucunement problème, puisqu'aussi bien la distinction entre faits et valeurs n'a pour lui rien d'essentiel.

Ce faisant, il repense la démocratie libérale grâce aux concepts antiques. C'est dans la redéfinition même des concepts de démocratie et de libéralisme que Leo Strauss opère sa critique la plus virulente et la plus controversée de la démocratie libérale telle que nous la connaissons aujourd'hui.

Les controverses sur la pensée straussienne sont toujours vives aujourd'hui. C'est pourquoi la lecture selon la méthode de Quentin Skinner, attentive au contexte et aux conditions socio-économiques de l'écriture, prévaut. En effet, la pensée de Strauss a inspiré certains néo-conservateurs américains. Mais, précisément, cette pensée est-elle écrite pour avoir un effet pratique ?

La force et la faiblesse de la lecture des Anciens par Strauss tient à ce que l'application pratique de l'interprétation des textes ne semble pas le but. Là où Strauss est vraiment percutant, c'est dans son projet de redonner naissance à une discipline oubliée : la philosophie politique, qu'il définit strictement en opposition aux sciences sociales et à la théologie. Son projet consiste à établir une éducation libérale qui passerait par une étude pointilleuse et responsabilisante des textes et sa visée herméneutique de l'art d'écrire et de lire les textes philosophiques.

Ce que Pierre Manent, pour sa part, suggère, c'est de lire les Anciens selon la perspective de Strauss mais en gardant toujours à l'esprit le rapport avec notre monde contemporain et ses enjeux spécifiques. Selon lui, lire les Anciens peut nous aider directement dans nos dilemmes modernes.

LA SURETÉ COMME FIN ? ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE EN SURETÉ NUCLÉAIRE

L'organisation de l'Inspection Générale s'inscrit-elle dans une éthique dans l'esprit d'Aristote, malgré la difficile fixation de valeurs aujourd'hui ? Et si oui, comment cette éthique se reflète-t-elle au niveau des pratiques de contrôle en sûreté nucléaire ?

Organisation du contrôle interne : L'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire

Au cours de quatre années d'immersion au sein de l'entreprise étudiée, le fonctionnement de l'Inspection Générale a pu être observé et discuté en interne avec les membres de l'organisation.

L'Inspection Générale est une inspection interne réalisant des contrôles de deuxième niveau par échantillonnage sur des « activités importantes pour la protection des intérêts mentionnés à l'article L. 593-1 du Code de l'Environnement (sécurité, santé et salubrité publiques, protection de la nature et de l'environnement), [c'est-à-dire des] activités participant aux dispositions techniques ou d'organisation prises ou envisagées mentionnées au deuxième alinéa de l'article L. 593-71 du Code de l'Environnement ou susceptible de les affecter » (Contrôles et vérifications internes pour la protection des intérêts, p.1). Il s'agit donc de prévenir la réalisation des risques HSE (santé, sûreté-sécurité, environnement) en concentrant des moyens sur les points critiques de l'exploitation de l'installation concernée.

L'inspection « ne s'inscrit pas dans le processus de contrôle (contrôles techniques et actions de vérification et d'évaluation) demandé aux exploitants nucléaires par les articles 2.5.3 et 2.5.4 de l'arrêté du 7 février 2012 modifié fixant les règles générales relatives aux Installations Nucléaires de Base en France » (Programme Qualité de l'Inspection Générale, 2014, p.6). Elle n'est donc pas un acteur auquel l'Etablissement pourrait déléguer, ne serait-ce qu'une partie de ses responsabilités de sûreté.

L'Inspection Générale fut créée vers 2000 dans le but de renforcer la sûreté en réponse aux risques notamment chimiques et nucléaires des installations de son périmètre. Elle est positionnée au sein de la Direction de la Sûreté du groupe industriel étudié. « L'Inspecteur Général relève d'un niveau hiérarchique suffisant pour lui permettre d'exercer ses responsabilités. Il a un accès direct au Directeur Général. Celui-ci est le garant de l'indépendance de l'Inspection Générale vis-à-vis des structures opérationnelles et fonctionnelles, il lui attribue les moyens jugés nécessaires à sa mission » (Charte de l'Inspection Générale, 2015, p.2).

Au-delà de la Charte de Sûreté Nucléaire, une Charte de l'Inspection Générale basée sur les standards internationaux de l'audit interne telles que définies par l'*International Institute of Auditors*, signée par le Directeur Général définit le cadre général de fonctionnement de l'Inspection et donne aux inspecteurs les délégations et le pouvoir nécessaires à la réalisation de leur mission d'inspection. Enfin un Plan Qualité de l'Inspection définit dans le détail le processus allant de l'élaboration d'un projet de programme d'inspection jusqu'à son acceptation par la direction générale, la manière de préparer, de conduire et de rendre compte des inspections et définit le suivi des recommandations émises.

La Charte de Sûreté Nucléaire, document doctrinal précisant les engagements du groupe en matière de sûreté nucléaire, entérine la création d'une Inspection Générale, dotée d'un corps d'inspecteurs indépendants des directions fonctionnelles et de la ligne de management.

A cet égard, il est intéressant de noter que ce corps indépendant d'inspecteurs ne peut donc pas recourir à l'ordre qui est du domaine de compétence de la ligne de management mais peut recourir à l'injonction.

En outre, les inspecteurs utilisent cette communication contraignante parce que « le destinataire de l'injonction est davantage impliqué dans l'action à mener

énoncée par l'émetteur, notamment parce qu'il définit tout ou partie des moyens nécessaires à l'atteinte de l'objectif fixé, comme c'est le cas lorsque l'on invoque comme principe premier la responsabilité de l'exploitant (Code de la Défense et Code de l'Environnement) ou celle de l'employeur (Code du Travail) au niveau des enjeux 3SE (Sûreté, Santé, Sécurité et Environnement) » (Agulhon, 2016, p.2). En effet, si les inspecteurs sont nommément désignés par le Directeur Général à qui ils rendent des comptes, ce sont les directeurs des filières d'activité et les directeurs des établissements concernés par les inspections qui sont destinataires des résultats des inspections. Ces mêmes directeurs doivent d'ailleurs s'assurer que les recommandations associées (soit les injonctions des inspecteurs) donnent lieu à la mise en place d'actions correctives intégrées à des plans d'actions.

Au nom du principe de responsabilité première de l'exploitant et de l'employeur, les recommandations de l'Inspection Générale ne définissent nullement les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à l'objectif de sûreté recherché mais évaluent le degré de satisfaction espéré d'un objectif via le design et l'application d'une démarche ou d'un processus par l'entité locale inspectée. Ainsi, le respect des périmètres de responsabilité de chaque acteur associé à un contrôle pertinent explique donc le maintien d'un troisième niveau de contrôle en plus du contrôle indépendant des autorités externes au groupe.

Enfin, l'Inspection Générale joue également un rôle dans les engagements de transparence du groupe industriel vis-à-vis de la société puisqu'elle élabore chaque année un rapport sur l'état de sûreté des installations du groupe. Ce rapport sur la maîtrise des risques est présenté à la direction générale, au conseil d'administration et est rendu public. En effet, en tant qu'entité indépendante de la ligne de management (si ce n'est du Directeur Général), l'Inspection Générale se veut incarner une autorité en matière de sûreté qui s'ouvre au public.

De l'activité aristotélicienne à l'expérimentation

Aristote se situe dans la filiation platonicienne. Mais, avec lui, la philosophie n'est plus, comme chez Platon, une activité comprise comme un exercice de détachement par rapport au monde sensible. Chez Aristote, la philosophie devient un ensemble de savoirs définis : ainsi, l'ontologie, la théorie de la connaissance, la psychologie, l'éthique, la politique. On peut dire qu'Aristote a établi une organisation des connaissances qui est encore valable aujourd'hui. La mesure, le dosage des valeurs dépend systématiquement des circonstances et situations particulières rencontrées, ce qui fait de l'éthique préconisée par Aristote quelque chose de souple.

Dans l'éthique du contrôle interne en sûreté, on retrouve cette expérimentation souple, fondée sur la confiance des acteurs dans la finalité de la mission. Précisément, cette expérience de contrôle n'est pas détachée de toute considération morale.

Charles de Koninck rappelait que l'expérimentation scientifique n'est pas incompatible avec des interrogations morales :

« Les conséquences d'une telle distinction (entre sciences expérimentales et un aspect moral) seraient des plus fâcheuses. Cette distinction nous ferait verser dans une erreur des plus graves. Elle supposerait la possibilité de faire, en matière sociale, des recherches et des théories expérimentales d'une si parfaite objectivité que les soi-disant préoccupations morales, si bonnes fussent-elles par ailleurs, loin de contribuer à orienter la recherche et à suggérer les hypothèses expérimentales les plus plausibles, ne pourraient qu'entraver cette objectivité. » (de Koninck, 1945, p.195).

Substituer purement et simplement la désignation de « sciences sociales » à celle de « sciences morales », comme le demandait alors, en 1945, la section VI de l'Association Canadienne-Française pour l'Avancement des Sciences, ne serait, selon lui, pas pertinent ; les deux formulations possédant un sens équivoque. Il faudrait ainsi maintenir la distinction et créer une section spéciale du fait que l'appellation « sciences morales » serait, par certains aspects, plus extensive et englobante.

Pour ce qui est du contrôle de la sûreté nucléaire, il s'agit bien d'une expérimentation, et cela ne signifie pas qu'il n'y aurait rien de moral dans ce processus. La philosophie politique, la philosophie sociale ne sont pas les seuls domaines où les interrogations morales sont autorisées.

La manière dont l'Inspection entreprend ce contrôle de 3^e niveau, avec pour finalité de sa mission l'amélioration de la sûreté, est assez conforme à la définition de la technique donnée par Alain. Et l'on sait combien Alain aime à puiser chez Aristote :

« J'appelle technique ce genre de pensée qui s'exerce sur l'action même, et s'instruit par de continuels essais et tâtonnements. Comme on voit qu'un homme même très ignorant à force d'user d'un mécanisme, de le toucher et pratiquer de toutes les manières et dans toutes les conditions, finit par le connaître d'une certaine manière, et tout à fait autrement que celui qui en aurait d'abord la science ; et la grande différence entre ces deux hommes, c'est que le technicien ne distingue point l'essentiel de l'accidentel ; tout est égal pour lui, il n'y a que le succès qui compte. (...) On pourrait dire que le Mathématicien est plutôt un travailleur qu'un penseur. En tout technicien, de mathématique ou bien de chimie, on retrouvera toujours cette impatience qui exige l'action et ne sait point penser avant que l'objet réponde. (...) C'est qu'on ne trouve jamais une idée ; il faut la former » (Alain, 1925, p.119-122).

Ainsi, la manière dont les missions d'inspections se conforment mais également mettent en place une éthique du contrôle interne en sûreté respectant les périmètres de responsabilité de chacun suggère que la pensée aristotélicienne est pertinente pour comprendre la contribution de ce contrôle de 3^e niveau à la sûreté.

Par ailleurs, l'élaboration d'une méthodologie d'approche de la sûreté et des relations entre acteurs aussi fine illustre bien la recherche d'excellence de l'éthique aristotélicienne par tâtonnement.

DES JEUX DE PRAXIS ET DE POESIS : JUSQU'OU ACCEPTER L'INSTRUMENTALISATION DU CONTROLE ?

Comme l'efficacité de fonctionnement de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire dépend étroitement de la confiance que ses acteurs accordent à la mission d'inspection (confiance qui ne peut s'acquérir sans un diagnostic pertinent et impartial) ainsi que de la finalité technique d'amélioration de la sûreté servant la finalité ultime d'une production électrique maîtrisée pour le pays, il nous faut donc à présent nous interroger sur ces finalités dans l'action.

Du rapport aux lecteurs : évolutions des rapports de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire

Selon son programme qualité, les rapports de l'Inspection Générale sont écrits par l'équipe, sous la responsabilité du pilote de l'inspection, c'est-à-dire de l'inspecteur en charge d'une inspection, de sa préparation au suivi de ses recommandations.

Pour tous les thèmes d'inspection, le pilote écrit :

- Un paragraphe explicitant les faits et observations sans exprimer d'analyse ;
- Un paragraphe présentant l'avis de la direction HSE (Health Safety Environment soit santé, sûreté/sécurité, environnement) et Inspection Générale qui présente le niveau de satisfaction de cette entité vis-à-vis des faits exprimés, les écarts aux normes, etc. ;
- Des recommandations (ou injonctions) ;
- Une conclusion ;
- Et une lettre de synthèse reprenant les aspects essentiels du rapport signée par l'Inspecteur Général.

Cette démarche dans l'écriture vise à montrer que le point de vue exprimé par l'Inspection Générale est étayé par des faits afin de conforter la légitimité de cette entité.

Les recommandations sont des injonctions adressées par l'Inspection Générale aux directeurs de l'établissement et de la filière d'activité concernée. Elles doivent être claires, précises, pragmatique et saisissables, même sans contexte. L'objectif de ces recommandations est qu'elles soient « soldables » via une méthodologie propre au terrain, dans le respect des périmètres de responsabilité définis. Elles sont suivies par l'Inspection Générale jusqu'à leur solde. Enfin, une inspection classique (hors inspection réactive) présente environ 5 recommandations ce qui implique une priorisation des objectifs à atteindre lors de la phase de rédaction.

Un rapport d'inspection fait donc environ 20 pages avec différents niveaux d'écriture en fonction du public ciblé.

Documents de l'Inspection Générale	Public	But
Lettre de synthèse	- Direction Générale ; - Fonctions Supports et directeurs liés à la sûreté/sécurité et à la performance ; - Directeur-riche de filière.	Informar au plus haut niveau (qui a le pouvoir de sanctionner directement les conduites déviantes)
Conclusion et recommandations	- Directeur de filière ; - Directeur-riche d'établissement.	Donne des éléments sur l'état de sûreté des installations aux décideurs et incite à développer des approches proportionnées aux risques et enjeux.
Recommandations, observation & commentaires de l'Inspection Générale	- Management opérationnel ; - Directeur -riche HSE.	Donne le détail des recommandations et fournit des bases techniques pour aider l'établissement à concevoir des réponses proportionnées aux risques et enjeux.

Les rapports d'inspection favorisent donc un deuxième niveau d'action situé au niveau des acteurs cartographiés ci-dessus, au nom de la sûreté et de l'amélioration continue.

Le formalisme du rapport fait partie de l'image de l'Inspection Générale mais l'introduction d'échelles de lecture et d'échelles de lecteurs formalisées est intéressante. En effet, l'Inspection Générale vise à susciter des échanges et débats autour de la sûreté, ce qui peut renforcer sa légitimité.

De ce fait, des combinaisons parfois surprenantes émergent d'un but visé par l'Inspection Générale, à savoir adresser chacune de ses requêtes au bon niveau pour produire des injonctions efficaces c'est-à-dire menant à de l'action sur les établissements.

- Combiner les injonctions de l'Inspection Générale et les modes de gratification des filières peuvent inciter les directeurs d'établissement à améliorer la sûreté de leurs sites ;

- Face à un directeur d'établissement réticent, l'Inspection Générale peut utiliser son réseau pour rendre incontournable ses injonctions via l'émission d'ordre par la hiérarchie directe ;

- Les directeurs d'établissement peuvent renvoyer dos à dos l'Inspection Générale et d'autres organismes de contrôle de troisième niveau, notamment extérieures ;

- Les directeurs d'établissement et de filière peuvent éviter des recommandations en invoquant leur responsabilité première d'exploitant dans un argumentaire solide ;

- Les injonctions de l'Inspection Générale peuvent aider le directeur d'établissement à négocier des budgets auprès de sa hiérarchie ;
- La direction générale peut mandater l'Inspection Générale pour évaluer des situations spécifiques au moyen de la méthodologie d'inspection ;
- D'autres directeurs et entités peuvent également la solliciter pour une évaluation, mais cela constituera un service puisque l'Inspection se veut être indépendante.

Visée et finalité de l'action

La *praxis*, chez Aristote, désigne une finalité interne à l'action. A l'inverse, dans la *poésis*, la finalité est extérieure à l'action. Ainsi, la production artisanale, qu'il nomme art (ou *techne*) relève du champ de la *poésis*.

La *poésis* concerne les arts : un produit de l'art n'a pas d'activité propre, au contraire des animaux qui se meuvent d'eux-mêmes. Mais l'activité artisanale décrit également un changement. Selon Aristote, un objet achevé possède quatre causes nécessaires à son existence : premièrement, le sculpteur, par exemple, fabrique une statue à partir d'un morceau de bois ou du bronze, ce qui est sa cause matérielle ; deuxièmement, la forme de la statue organise la matière en un tout cohérent, ce qui est sa cause formelle ; troisièmement, la forme correspond toujours à une finalité – représenter quelque chose – ce qui est sa cause finale ; quatrièmement, le sculpteur est lui-même la cause efficiente, ou l'agent de réalisation. A l'issue du processus, la forme est réalisée dans la matière, il s'agit d'une réalisation en acte, soit d'un accomplissement dynamique et vivant.

Par conséquent, la *poésis* est donc une activité articulée à sa finalité tout comme la recherche de sûreté contribue à garantir l'activité de l'industrie nucléaire.

Par distinction avec la *poésis*, la *praxis* est à la fois pensée et action. Elle se fait pensée en acte. La finalité de l'action n'est pas, alors, séparable de l'action.

L'activité de contrôle a trait à ces deux types d'activité.

Il y a bien délibération sur un objet produit et ses conditions de production, le nucléaire.

Mais pour établir ce jugement et mener cette activité de contrôle, l'inspection se livre à une *praxis*, puisque le mouvement du contrôle vise à parfaire l'objet. Par la pratique et la répétition du contrôle, il y aurait également une transformation de l'agent : la visée éthique, en entretenant de bonnes pratiques, conférerait à l'action son sens. On retrouve, bien plus tard, des réflexions analogues, sur la nature du travail et ses vertus sur l'homme chez Hannah Arendt, dans *La Condition de l'Homme moderne* (1958). Hannah Arendt repense ici le travail, et l'action humaine, en puisant chez les Grecs.

Dans le Livre I de l'*Éthique à Nicomaque*, Aristote souligne le lien intrinsèque entre chaque métier, chaque action et sa finalité. Plus essentiellement, c'est l'homme lui-même qui, tout entier, tend vers son accomplissement. C'est dans son âme, et par la raison, qu'il cherche le bonheur :

« De même, en effet, qu'un flûtiste, un sculpteur, tout artiste et globalement ceux qui ont une certaine tâche ou action à exécuter semblent trouver, dans cette tâche, leur bien et leur excellence, de la même façon, on peut croire que l'homme aussi se

trouve dans cette situation, si tant est qu'il ait quelque tâche. » (Aristote, *Ethique à Nicomaque*, I, 6, p.14).

Pour Aristote, c'est la rationalité qui détermine l'humain, non le bien ou la vertu. Mais c'est la vertu qui détermine dans l'humain et le rationnel ce qui est bien.

En I, 7, Aristote traite de la technique, et de la finalité appropriée à chaque activité :

« Il faut cependant (garder aussi en mémoire ce qu'on a dit précédemment) et ne pas réclamer le même genre de rigueur partout. En chaque domaine, au contraire, il faut se conformer à la matière supposée et suivre la mesure appropriée à la démarche entreprise. Le menuisier et le géomètre, en effet, ont une préoccupation différente quand ils recherchent l'angle droit, car le premier s'en préoccupe dans la mesure où il est utile à son travail, tandis que le second se demande ce qu'il est et quelle peut être sa propriété, vu qu'il a l'œil sur la vérité. C'est de la même façon qu'il faut procéder dans les autres domaines aussi, pour que le hors-d'œuvre ne prenne pas plus de place que l'œuvre. » (Ibid).

Pour chaque domaine d'activité, la finalité est appropriée. Aussi l'éthique est-elle souple, adaptée à chaque action entreprise. Dans le contrôle de 3^e niveau, la finalité n'est pas une morale intangible, mais l'amélioration de la sûreté comme finalité optimale. Sans être une valeur absolue, cette finalité imprime une direction à tenir.

Cependant, des missions spéciales, à caractère inédit, opacifient ce rapport à la finalité du fait qu'il est par exemple demandé à l'Inspection Générale d'appliquer sa méthodologie et ses référentiels dans une autre cadre que celui d'une inspection interne traditionnelle dédiée à la sûreté. En effet, des acteurs tels que la direction générale ou encore les organisations syndicales, avec leurs propres finalités pèsent alors différemment dans le jeu inspecteur-exploitant ce qui conduit à élargir notre compréhension de l'action.

Le jeu d'acteurs peut être pluriel. Mais le contrôle indépendant demeure responsable de la formulation des recommandations. Dans cet esprit, on trouve chez Aristote, dans *Éthique à Eudème* : « Personne en effet ne décide jamais une fin, mais bien ce qui contribue à la fin. (...) Et en général, on rend toujours évident, lorsqu'on prend une décision, à la fois ce qu'on décide et ce en vue de quoi on le fait ; mais ceci, ce en vue de quoi l'on décide, et cela, ce qu'on décide, sont des choses différentes » (Aristote, *Éthique à Eudème*, II, 10, p.301).

Et, plus loin : « Sur la fin, dès lors, nul ne délibère. Celle-ci, au contraire, se trouve là, pour tous. Mais c'est sur les choses qui portent vers elle. On se demande : « Est-ce ceci ou cela qui contribue à l'atteindre ? (...) Quant à la décision, elle n'est ni simplement souhait, ni opinion, c'est évident, mais opinion et souhait à la fois quand ils résultent d'une délibération comme sa conclusion. Et dès lors que chacun délibère toujours, quand il le fait, en vue de quelque chose, dès lors, autrement dit, qu'il y a toujours, pour qui délibère, un certain but en fonction duquel il regarde ce qui est profitable, la fin, pour sa part, est une chose dont personne ne délibère, mais elle constitue un point de départ et un présupposé, comme le sont les présupposés dans les sciences méditatives » (Aristote, *Éthique à Eudème*, II, 10, p. 303-304).

La fin visée par le contrôle indépendant, c'est l'amélioration de la sûreté par la maîtrise des risques HSE (santé, sûreté-sécurité, environnement). Sur les moyens de la réaliser au mieux, il y a place pour la réflexion et le doute, les principes n'étant pas fixés de manière absolue. La délibération et les recommandations engagent, même si elles n'ont qu'une force consultative. Si l'on suit Aristote, l'éthique se caractérise par sa souplesse et son ouverture. Mais, comme point de départ, se trouve une idée de la fin visée, soit l'amélioration de la sûreté, conçue comme un bien commun. L'action de contrôle est donc bien gouvernée par sa finalité, l'amélioration de la sûreté, qui est sa visée éthique. Mais, pour les critères du jugement et le contenu recommandations, s'ouvre l'espace de la délibération. La façon de formuler les avis, et de doser les recommandations n'est pas écrite d'avance, mais se construit selon une éthique combinatoire.

DE L'ÉTHIQUE À LA SAGESSE PRATIQUE

La lecture d'Aristote nous aide à percevoir la nécessité de l'éthique. Même s'il est désormais impossible de fixer des valeurs absolues, l'objectivité du bien commun ayant disparu, l'espace de la délibération peut être pensé selon une éthique, structurée tout en étant élastique. L'influence d'Aristote, qui nous invite à penser un fondement stable, est perceptible chez un Leo Strauss, mais également chez un philosophe comme Paul Ricœur, qui a consacré une partie importante de sa réflexion aux Anciens⁶⁸. La sagesse pratique théorisée par Ricœur s'inspire en effet d'Aristote, par sa souplesse et son attention à l'action en situation. Le contrôle indépendant gagnerait en effet à s'inspirer d'une éthique comme art combinatoire, qui se fonde sur la considération de l'autre, en tant qu'être humain. Même si le Bien commun ne peut plus être défini avec une certitude absolue, comme aux temps des Anciens, il est possible de s'orienter selon une éthique qui puise dans les enseignements des Grecs pour souligner le lien intime entre l'individu et la cité. Chez Aristote, en effet, nous n'avons pas un traité d'éthique ou de morale. Si Aristote appelle « éthiques » ses exposés, ils ne constituent pas des règles fixes permettant à chacun de décider ce qui est bien ou mal. Ce qu'Aristote soutient, en dernière instance, c'est la thèse suivante : les vertus du caractère, liées aux habitudes du respect de la loi, se développent avec une vertu intellectuelle propre, la sagacité.

Dans l'article « Éthique et morale »⁶⁹, Paul Ricœur parle du « beau nom » de sollicitude d'une manière assez frappante. Comme s'il touchait là quelque chose de singulier, d'important. Or, l'article en question se présente comme une succession de définitions. Ricœur s'attache en effet à établir une distinction soigneuse entre deux concepts sensiblement proches, l'éthique et la morale. Par convention, il

⁶⁸ Voir notamment, Paul Ricœur, *Être, essence et substance chez Platon et Aristote*, cours professé à l'Université de Strasbourg en 1953-1954, Seuil, 2011.

⁶⁹ Paul Ricœur, « Éthique et morale », *L'Éthique dans le débat public*, revue de l'Institut catholique de Paris, avril-juin 1990.

choisit de se servir du premier pour désigner une perspective téléologique, correspondant à « la visée de la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes » (Ricœur, 1990, p.257), le second s'appliquant à la perspective déontologique, qui se soucie des normes et du devoir. La morale se situe ainsi du côté de la tradition kantienne, tandis que l'éthique participe de la tradition aristotélicienne, et se situe plus du côté de la sagesse pratique, de l'empirique. Paul Ricœur distingue alors trois composantes de l'éthique : *estime de soi*, *sollicitude* et *sens de la justice*. Cette sagesse pratique qu'est l'éthique n'est en aucun cas une simple énumération de règles intangibles, mais tient bien plutôt d'une sorte d'art combinatoire. Avec méthode, Paul Ricœur déroule un arsenal de définitions, prenant le temps de revenir en détail sur les concepts d'éthique, de morale, et sur leurs composantes respectives.

Précisément, s'il existe bien une nuance entre les deux concepts que sont l'éthique et la morale, leurs noms renvoient tous deux à l'idée de mœurs. Par commodité, Ricœur les leste ainsi chacun d'une résonance singulière. Or, voici qu'au détour d'une phrase, il examine un autre concept : « Comment la seconde composante de la visée éthique, que je désigne du beau nom de « sollicitude », enchaîne-t-elle avec la première ? » (Ricœur, 1990, p.258).

En exprimant une préférence d'ordre esthétique, Ricœur montre que la notion de sollicitude lui est chère, belle de nom comme de signification. Elle désigne la réciprocité des personnes engagées dans un échange et qui, dès lors, sont insubstituables l'une à l'autre. Ricœur ne parle pas du sens de ce concept, mais de son « secret » (Ricœur, 1990, p.258), comme pour souligner ce que la sollicitude a de précieux. La dimension précieuse de la sollicitude est d'autant plus grande qu'elle assure une fonction de transition. Les médiations sont en effet essentielles aux yeux de Ricœur, tout ce qui relie, tout ce qui permet l'enchaînement, lui important particulièrement. « Derrière cet impératif (le second impératif kantien : « Ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas qu'il te soit fait »), je perçois l'élan de la sollicitude », écrit Ricœur.

Derrière l'impératif kantien, qui a force de loi, il y aurait donc, à sa source, l'élan de sollicitude, fondateur et déterminant. Le jugement pratique en situation n'est donc jamais un corpus de règles intangibles, mais une éthique, au sens d'art combinatoire. L'éthique est une visée, et c'est la sollicitude qui lui imprime son élan jusqu'à la délibération, ultime stade qui caractérise la sagesse pratique (Blazsin & Guarnieri, 2015, p.5).

REMERCIEMENTS

Les auteurs remercient la Direction Sûreté Santé Sécurité Qualité Environnement (DSQE) et l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire d'AREVA de son soutien à la recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Agulhon S. (2016), « Etude d'un « dispositif de sécurité » : Analyse de l'injonction chez l'Inspection Générale d'AREVA », in Darsa J.D. & Dufour N., *Regards croisés sur la gestion des risques en entreprise : Paroles d'experts sur les pratiques de gestion des risques*, Paris : GERESO.

Alain (1925), *Études*, Paris : Gallimard.

Aristote (édition de 1990), *Ethique à Nicomaque*, Traduction de J. Tricot, Paris : Librairie Philosophique J. Vrin.

Blaszyn H. & Guarnieri F. (2016) “Just institutions, a Ricoeurian model to construct ethical organizations”, *31st EGOS Colloquium - EGOS 2015*, Jul 2015, Athens, Greece, pp.1-27.

De Koninck C. (1945) article « Sciences sociales et sciences morales », *Revue Laval Théologique et philosophique*, pp. 194-198.

Charte de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire AREVA, (2 Mai 2015), Paris.

Charte de Sûreté Nucléaire AREVA, 2012, Paris.

Manent P. (1993) *La Cité de l'Homme*, Paris : Fayard, collection « L'esprit de la cité ».

Manent P. (2012) *Les Métamorphoses de la cité*, Paris : Flammarion, Champs Essais.

Pesqueux Y. (2015) « De la gouvernance », *HAL*, 2015 (a).

Pesqueux Y. (2015) « L'« école des relations humaines » (ou le « mouvement behavioriste ») », *HAL*, 2015 (b).

Plan qualité de l'Inspection Générale de Sûreté Nucléaire d'AREVA (2014), Paris.

Rapport annuel de l'Inspection Générale : Etat de sûreté des installations nucléaires AREVA 2014 (30 Avril 2015), Paris.

Ricœur P. (édition 2011), *Être, essence et substance chez Platon et Aristote*, cours professé à l'Université de Strasbourg en 1953-1954, Paris : Seuil.

Ricœur P. (1990), article « Ethique et morale », *L'Éthique dans le débat public*, *Revue de l'Institut catholique de Paris*, avril-juin 1990.

Simon, H. A. (édition 1997), *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*, New York : Free Press.

Skinner, Q., (1992), *Great political thinkers: Machiavelli, Hobbes, Mill and Marx*, Oxford University Press, collection “Past Masters”.

Strauss, L. (édition 1987), *La Cité et l'Homme*, Paris : Presses Pocket, collection « Agora ».

Vandangeon-Derumez, I. (2009), « Herbert A. Simon, Les limites de la rationalité : contraintes et défis » in Charreire Petit S. & Huault I., *Les grands auteurs en management*, Corneilles-le-Royal : éditions EMS Management & Société.