

Master *Transport et Développement Durable*

Module *Communication et management interpersonnels et interculturels*

Responsable du module : M. Benjamin PELLETIER

LES FRANÇAIS ONT-ILS UNE RELATION CONTEXTUELLE AUX RÈGLES ?

*Exploration culturelle réalisée à partir de l'étude de cas du
déraillement tragique d'Eckwersheim survenu le 14 novembre 2015*

Février 2016

Bruno ALMEIDA MAXIMINO

Irina BELTCOVA

Moritz KLEINE

Talita RIBEIRO ITTO



Sommaire

Résumé du rapport.....	3
1 Les questions posées	4
2 Présentation de l'accident d'Eckwersheim	4
3 Premiers résultats de l'enquête: constat d'un rapport contextuel aux règles....	6
4 Que signifie une relation « contextuelle » aux règles?	7
5 Facteurs explicatifs de l'approche contextuelle des règles en France	9
5.1 La règle, synonyme de contrainte pénale et de rigidité	9
5.2 Hiérarchie et autonomie au travail	10
5.3 Les Corps, Grandes Écoles et l'Ancien Régime: une société de privilèges	12
5.4 Le facteur implicite dans la communication interpersonnelle	13
5.5 La famille et le travail: des valeurs et des fiertés.....	15
5.6 Bureaucratie: « trop de règles tue la règle »?.....	16
5.7 Culture de la sécurité.....	18
6 Conclusion	20
7 Bibliographie.....	21
8 Comptes-rendus d'entretiens.....	24

Résumé du rapport

TRANSPORT FERROVIAIRE ET SÉCURITÉ

Quel rapport à la règle en France?

14 Novembre de 2015 : Une rame TGV de la SNCF déraille sur la ligne à grande vitesse lors d'un essai à Eckwersheim, en Alsace. Le rapport d'enquête préliminaire met en lumière des éléments qui indiquent un possible non-respect de certaines règles.

- ✧ Premier accident mortel pour un TGV français: 11 morts
- ✧ 7 personnes dans la cabine de conduite
- ✧ Des non-cheminots et des enfants à bord
- ✧ Une ambiance sonore peu propice à la situation
- ✧ Une vitesse excessive entraîne le déraillement du train d'essai

Une relation contextuelle aux règles?

L'inclusion des particularités contextuelles dans le processus de décision fait que ce qu'on observe en pratique est distinct de ce qui est construit, affirmé ou mis en avant en théorie ou dans les principes. Les règles – notamment de sécurité – ne sont pas toujours appliquées strictement en France: pourquoi?

Quels facteurs culturels expliquent ce rapport à contextuel à la règle?



Facteurs culturels en France



Communication assez implicite, importance du non-dit, d'où une part d'interprétation.

Tradition familiale: partager avec ses proches la fierté de son métier, montrer le lieu de travail



Les relations humaines sont peu dissociées des tâches à réaliser. On est plus susceptible de faire une exception pour une personne.

Des élites souvent déconnectées du terrain conçoivent des règles: il faut ensuite savoir les adapter à la réalité.



Individualisme « à la française »: tendance à interpréter les règles selon ses intérêts personnels, conséquence aussi d'une méfiance et d'une suspicion.

La bureaucratie: obstacle qui anéantit la crédibilité des règles et incite à prendre des « raccourcis » pour accélérer un processus ou pour une meilleure efficacité



Conclusion



La règle jouit d'une mauvaise image en France.



- Rigide et contraignante, elle est perçue comme une restriction de la liberté individuelle.
- Les Français ont tendance à l'adapter au contexte d'une situation donnée.
- Cette tendance constitue un risque pour la culture de la sécurité.

1 Les questions posées

Ce projet a pour but d'explorer **la signification de ce qu'est un rapport contextuel aux règles à partir de l'étude de cas de l'accident ferroviaire d'Eckwersheim.**

Il s'agira dans un deuxième temps d'élargir le champ du questionnement: **trouve-t-on en France une tendance à entretenir un rapport contextuel aux règles?** Cette question ne peut évidemment pas être traitée pour tous les types de règles, trop variés : sécurité au travail, code de la route, mais aussi savoir-vivre, règles de politesse, règles de grammaire, etc. Elle sera donc abordée en prenant des exemples liés aux règles et procédures en entreprise comme symptomatiques d'une certaine relationnel français aux règles.

2 Présentation de l'accident d'Eckwersheim

Le dimanche 14 novembre 2015, à 15h04, une rame d'un train d'essai TGV a déraillé sur la ligne à grande vitesse (LGV-Est Phase 2) à Eckwersheim, dans le Bas-Rhin (Alsace).



La rame d'essai circulait sur le deuxième tronçon de la ligne Paris-Strasbourg, qui devait être inauguré au trafic voyageur commercial en avril 2016 (maintenant décalé de trois mois). D'après un premier rapport d'enquête de l'accident publié par la SNCF le 19 novembre, l'accident est survenu au point kilométrique 404.0, à proximité des viaducs du canal de la Marne au Rhin, dans une courbe normalement praticable à 160 km/h (raccordement entre la ligne à grande vitesse et la ligne classique).

SITUATION GEOGRAPHIQUE DEL'ACCIDENT DE LA RAME D'ESSAIS À ECKWERSHEIM

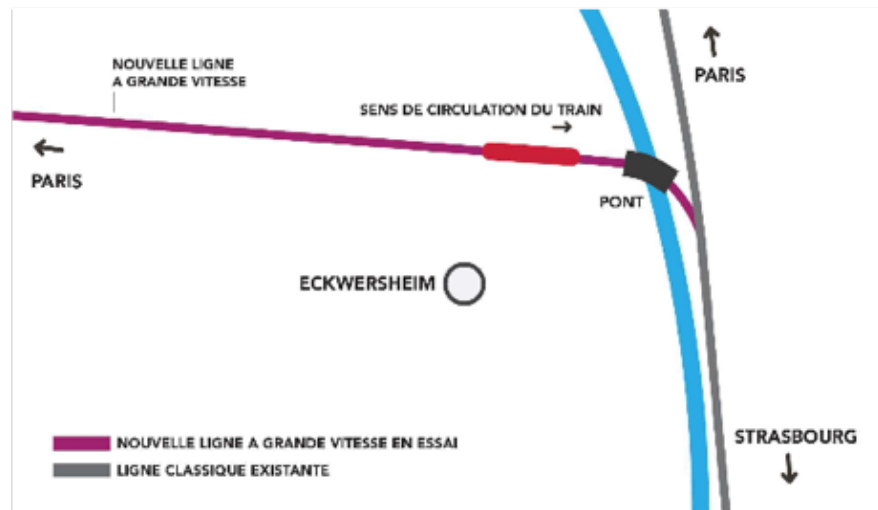


Figure 1 - Illustration du contexte géographique (source: SNCF 2015 – Accident à Eckwersheim, premiers résultats d'enquête)

Les essais du 14 novembre avaient été organisés pour tester la « vitesse d'essai » soit 10 % de km/h supérieurs par rapport à la future vitesse commerciale de la ligne, c'est-à-dire 176 km/h sur la portion de ligne en question. Néanmoins, selon l'enquête de la SNCF, en abordant la courbe de raccordement, la vitesse du train était de 243 km/h. Cette vitesse trop élevée a provoqué le déraillement à cause d'un effet de force centrifuge dans la courbe.

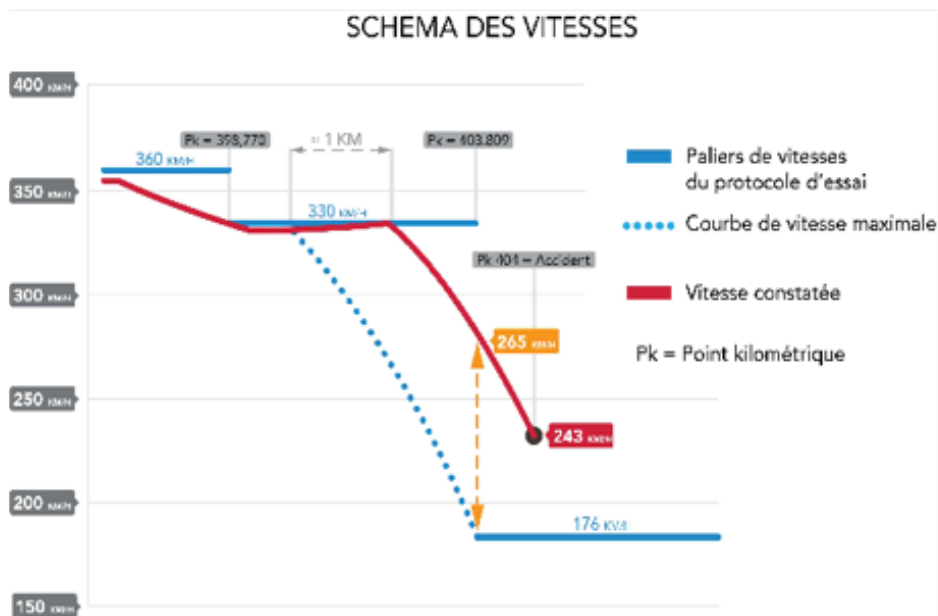


Figure 2 - Illustration des limites de vitesse (source: SNCF 2015 – Accident à Eckwersheim, premiers résultats d'enquête) : en rouge, la vitesse du train d'essai le 14 novembre 2015 et en bleu la vitesse correspondant aux normes du protocole d'essai

Le train transportait 53 personnes : des cheminots, ingénieurs de SYSTRA (filiale infrastructure de la SNCF) et des invités, parmi lesquels quatre mineurs. Au 18 novembre 2015, sur les 53 personnes concernées par l'accident, on comptait : « *11 décédés, 16 blessés hospitalisés, dont trois graves, 26 personnes hors danger ou sorties de l'hôpital* » (SNCF, 2015, p. 2). Une des personnes interrogées lors de notre étude nous a par ailleurs indiqué que le chef de traction à bord, en charge de la sécurité des personnes dans le train, figure parmi les personnes décédées.

3 Premiers résultats de l'enquête: constat d'un rapport contextuel aux règles

Les premiers éléments fournis pour mieux comprendre le déraillement ne montrent aucun élément de défaillance technique. En revanche, « *les enquêteurs de la Direction des Audits de Sécurité de SNCF attribuent de façon certaine le déraillement du train d'essai [...] à une vitesse du train de 243 km/h au point du déraillement, nettement supérieure à celle prescrite au programme d'essai (176 km/h).* » (SNCF 2015, p. 4)

Cette affirmation des enquêteurs nous amène à nous poser plusieurs questions relatives à la vitesse excessive, au freinage tardif, mais aussi aux circonstances dans lesquelles ces écarts de norme ont pu avoir lieu. D'autres éléments attirent en effet l'attention et mettent en évidence les circonstances anormales de cet accident. Le rapport de la SNCF apporte ainsi les précisions suivantes:

- **La présence de sept personnes dans la cabine de commande:** deux conducteurs, un cadre transport traction, un pilote traction Systra et trois autres personnes. Le nombre de personnes autorisées dans une cabine est de quatre personnes (Contrepoints, 2015) ;

- **Le rapport fait état d'une « ambiance sonore » dans la cabine** qui pourrait avoir empêché le conducteur d'entendre le téléphone de bord, l'obligeant ainsi à se baisser pour une meilleure réception, d'où la possible perte de vue des signaux le long de la ligne ;

- **53 personnes dont 4 enfants se trouvaient alors dans la rame d'essai**, selon une liste des personnes établie après le déraillement. Une partie (non précisée) de ces personnes n'étaient pas présentes pour des raisons professionnelles, et appartenaient apparemment au cercle familial du personnel en poste dans la rame d'essai.

Selon Jacques Rapoport, président de SNCF Réseau, « ***il n'y a pas de règles précises sur le nombre de personnes à bord*** » (La Tribune, 19 novembre 2015). Par ailleurs, un responsable syndical cité par Libération (19 novembre 2015) recoupe ce point de vue sur l'ambiguïté des règles concernant les invités à bord des rames d'essai : « ***C'est un secret de Polichinelle. De nombreux collègues ont pris des non-cheminots à bord. C'est une pratique connue, même si c'est interdit.*** » Ces deux

témoignages font part de la présence de non-cheminots à bord, mais n'expliquent pas pour autant la présence d'enfants. Ce point précis sera à analyser dans le cours de cette exploration.

Dans l'article de Contrepoints cité précédemment, le président du groupe SNCF, Guillaume Pepy, rappelle que « *pour monter dans une rame de test, il faut une habilitation. Il faut déterminer dans quelles circonstances ces accompagnants ont pu monter à bord. **Ça n'est pas une pratique que la SNCF reconnaît.** On n'est pas dans une phase touristique ou dans une phase amicale. Un train de test est un train de test.* » Cette réaffirmation des principes entre en contradiction avec le point de vue de Jacques Rapoport et le retour d'expérience du syndicaliste.

Par ailleurs, on trouve de nombreuses déclarations de cheminots sur des forums professionnels ou blogs expliquant que lors du dernier essai sur une ligne nouvelle, *traditionnellement* on vient assister aux essais pour découvrir la nouvelle ligne. Nous reviendrons sur le poids de la notion de tradition dans le chapitre suivant.

Lors de la réunion de presse de la SNCF en juillet 2015 visant à tirer les conséquences d'un autre déraillement (celui de Brétigny en Juillet 2013, causant la mort de sept personnes), le groupe a affirmé que la sécurité était une priorité absolue. Le budget consacré à celle-ci est chaque année plus important et l'utilisation des nouvelles technologies s'est développée sur l'ensemble du réseau. Après l'accident d'Eckwersheim, la SNCF a annoncé plusieurs mesures pour remettre de la rigueur dans toutes ses opérations. Dans une interview au magazine *Ville Rail & Transports*, Jacques Rapoport, président de SNCF Réseau (ÉPIC en charge de la gestion des infrastructures) a ainsi déclaré chercher à « *garantir en tout temps, en tout lieu et en toutes opérations une complète rigueur dans l'application des principes de sécurité* » (le 4 Janvier 2016). Y avait-il donc un manque de rigueur connu ? L'application de certaines règles était-elle donc parfois flexible, et tolérée ainsi ? Et en élargissant le questionnement, les Français ont-ils une relation particulièrement contextuelle aux règles dans le cadre professionnel ? Quand et pourquoi cette attitude se manifeste-t-elle ? Quels facteurs culturels, historiques ou sociétaux peut-on mettre en évidence pour l'expliquer ?

4 Que signifie une relation « contextuelle » aux règles ?

Le facteur culturel intervient dans la manière des gens de se comporter par rapport aux règles. Dans leur livre *Français et Américains : ces différences qui nous rapprochent* (2004), Gilles Asselin et Ruth Mastron constatent et analysent une approche particulière des Français que l'on peut qualifier de contextuelle, par comparaison à l'approche américaine. Les Français seraient plus flexibles, et plus sensibles à la prise en compte du contexte :

« En comparant les principes moraux français et américains, force est de constater que les Américains ont une approche plus monolithique de la morale. Les Français tiennent compte des particularités et des paramètres de chaque situation » (p.43).

L'inclusion des particularités dans le processus d'application des règles fait que ce que l'on observe en pratique est parfois très distinct de ce qui est affirmé en théorie : les règles ne sont pas appliquées strictement par les Français dans la pratique telles qu'elles étaient énoncées en théorie. Asselin et Mastron développent ce point de vue en parlant d'une forme de dédoublement de l'action :

« En France, tout se passe au moins deux fois : une fois en théorie (ou en principe) et une fois en pratique (ou en réalité) et il faut bien comprendre que si les deux se confondent parfois, ils peuvent tout aussi bien ne présenter aucune similarité » (p.44).

Asselin et Mastron poursuivent leur raisonnement en constatant que si les Américains ont une vision plus stricte des règles, partant du principe que les règles sont faites pour être respectées et non pour être remises en question, les Français voient dans le non-respect aux règles comme un défi personne qui leur est posé de trouver un bon *moyen* de les appliquer, voire de les contourner.

Une approche plus monolithique des règles est observée aussi en Allemagne. Cloet et Martel explorent dans leur travail *L'intercommunication interculturelle au sein des équipes franco-allemandes* (2013) les différences entre ces deux contextes et ils soulignent que les Français cherchent à trouver un équilibre entre un intérêt général et une règle qui va à l'encontre de ce dernier. Ils adaptent donc les règles en fonction de ce qui est perçu comme nécessaire. Les auteurs constatent que, dans le contexte allemand, la règle est plus intériorisée et moins remise en question. Elle est alors un fondement, et non un obstacle, dans tout processus administratif ou professionnel. Notons déjà que les Français ont tendance à concevoir la règle comme quelque chose qui peut aller à l'encontre de l'intérêt général. Beaucoup de personnes interrogées lors de nos recherches insisteront sur ce point.

La différence entre ce que les Français disent et ce qu'ils font en réalité, met ainsi en évidence une intéressante contradiction:

- Si on considère qu'obéir aux règles est une façon de promouvoir l'égalité, les Français, qui valorisent pourtant culturellement leur universalisme, leur désir de justice et de traitement égal devant la loi, devraient être les champions du respect des règles.

Or, nous constatons – à travers l'étude de cas d'un accident grave tel que celui d'Eckwersheim, mais aussi dans de nombreuses autres situations – qu'il n'en est pas ainsi. Grâce à nos recherches dans la presse et dans les ouvrages, ainsi qu'aux

entretiens que nous avons menés, nous pouvons maintenant énumérer plusieurs facteurs explicatifs pour ce comportement contradictoire qui se retrouve souvent en France.

Rappelons auparavant que toute analyse en management interculturel nécessite un certain recul de tout auteur et lecteur. Il s'agit d'identifier des tendances, et non des vérités absolues, liées à un contexte culturel particulier. Comme l'explique Benjamin Pelletier (2016) sur son blog, aucun phénomène sociétal ne doit s'expliquer uniquement par des facteurs culturels, mais en même temps il serait réducteur pour l'analyse de nier l'influence de ces derniers.

5 Facteurs explicatifs de l'approche contextuelle des règles en France

5.1 La règle, synonyme de contrainte pénale et de rigidité

L'élément principal que nous avons pu constater à travers nos recherches, est que la « règle » ne jouit pas d'une bonne réputation en France. En effet, la règle est associée à des textes de lois et aux potentielles répressions et punitions qui l'accompagnent.

Il n'en est pas de même dans tous les pays. Alain Martinez-Fortun (2004) est cité par Jean-Gabriel Charrier (un expert de l'aéronautique qui anime le site mentalepilote.com) pour le constat suivant: la sécurité est associée en France à des contraintes pénales car elle fait partie du domaine de la réglementation, alors que dans la culture anglo-saxonne, la sécurité est synonyme d'éthique. **On pourrait dire qu'un Anglo-Saxon agit en respect avec la règle tout d'abord parce qu'il est conscient d'un enjeu sécuritaire et du bien fondé de la règle, alors qu'un Français respecte en premier lieu une règle parce qu'il est conscient qu'il peut être puni en cas de non respect.** L'approche et l'image de la règle varient donc dans les deux cas.

En France, tout ce qui est réglementé est donc soumis à la loi plutôt qu'à la bonne volonté d'une personne (ce qui n'est cependant pas mutuellement exclusif). Du fait que la règle est donc d'abord vue comme une **contrainte**, la perception que les Français en ont est négative. Par conséquent, le désir de l'adapter aux circonstances et à ses propres besoins personnels peut se manifester plus fréquemment que dans le monde anglo-saxon. Parmi les diverses explications possibles à cette vision contraignante de la règle en France, il est utile de faire une incursion dans les différents systèmes de droit, le droit « romano-civiliste » et la *Common Law* (lepetitjuriste.fr, 2016).

La *Common Law* qui émerge en Angleterre au Moyen Âge est principalement fondé sur le principe de **jurisprudence**. Cela signifie que les principes de punitions se basent sur les jugements rendus pour des cas similaires par le passé. Métaphoriquement, on pourrait le décrire comme un édifice qui se construit au fur et à mesure selon l'évolution

de la société et des mœurs. La *Common Law* est peu codifiée et la place du juge est importante, il a une grande marge de manœuvre. Au Royaume-Uni, une loi (qui n'en est pas une, c'est un *Act*) n'est pas forcément écrite, tout en existant pour autant. Le Royaume-Uni n'a pas de constitution, mais seulement une collection de textes fondateurs comme la *Bill of Rights* ou le *Habeas Corpus*.

En revanche dans le droit romain, toute loi est fortement codifiée et tout jugement se base principalement sur des textes (en France : le code civil, le code pénal). Par ailleurs, chaque pays a une constitution qui rassemble les principes fondamentaux du système politique.

La *Common Law* a ainsi la réputation d'être plus flexible, mais aussi plus imprévisible dans certains cas, alors que le droit civil romain est connu pour être rigide et difficilement muable.

Si l'on reporte ces observations sur le rapport psychologique aux règles de sécurité ou de conduite au travail, on constate que quelqu'un qui a été élevé dans un milieu anglo-saxon a une vision plus agrégée et contextuelle d'une règle à *la base*, alors que celui qui a été familiarisé au droit romain a une perception des règles comme rigidités. **C'est donc justement cela qui fait que l'on veuille et pratique une approche contextuelle à la règle en France, où cette contextualité fait défaut à la base, alors que cela n'est pas ressenti comme nécessaire dans un milieu anglo-saxon où la souplesse est déjà inscrite dans la structure de la règle elle-même.**

Nous avons ici un élément partiellement explicatif. Notons tout de même, que le droit romain prévaut aussi dans des pays comme l'Allemagne où l'on observe moins de flexibilité qu'en France dans l'interprétation des règles. Il ne peut donc pas y avoir un seul élément explicatif dans notre étude. Il faut donc examiner un deuxième élément, lié lui aussi à l'image de la règle : son association étroite avec la notion de hiérarchie.

5.2 Hiérarchie et autonomie au travail

Philippe d'Iribarne explique dans *l'Étrangeté Française*, que les Français ont souvent un rapport ambigu à l'autorité, diffusée par la hiérarchie dans les relations au travail et aux règles (2006, p.104). Respecter une règle, c'est en accepter pleinement l'autorité et s'y soumettre. Est-ce qu'en France il est culturellement et positivement valorisé de se *soumettre* à une loi ?

D'Iribarne se réfère tout d'abord à Geert Hofstede (2001) qui explique que les Français perçoivent une importante distance hiérarchique entre eux et leur supérieur par rapport à d'autres pays. En même temps, d'Iribarne constate que les Français se perçoivent et se vivent soit comme des "rebelles", soit à l'opposé dans un respect total et absolu, quasi-monarchique, pour leurs supérieurs (2006, p. 104). Du fait de la distance hiérarchique importante, ils se sentent donc soit réfractaires à l'autorité, car trop mis à

distance de leur supérieur, ou bien extrêmement redevables à leurs chefs. Ils peuvent donc être à la fois très soumis dans la forme (la manière de se parler, de recevoir un ordre, de se saluer, ...), sans forcément vouloir l'être sur le fond.

L'importante distance hiérarchique dans certains secteurs donne ainsi lieu à une forte autonomie et solitude de certains salariés. Cette situation ne peut que se renforcer du fait que les salariés français ont de manière générale **un rapport très personnel à leurs tâches et devoirs**. Pourrait-on donc voir là un potentiel facteur explicatif pour un rapport contextuel aux règles ? Chacun se sentant seul responsable de sa tâche, un contrôle impersonnel des tâches à réaliser, des règles à suivre, est moins susceptible d'avoir lieu. **Il revient donc souvent à chaque salarié d'estimer ce qui est bon ou approprié pour lui en un moment donné ; il possède donc une marge de manœuvre sur la manière dont il traite les règles prescrites.**

François Coulon, de nationalité française, est entrepreneur dans le domaine des jeux vidéo, une industrie où la valeur ajoutée principale réside dans la créativité de chaque individu. Il a travaillé dans de nombreux pays (France, Allemagne, Espagne, États-Unis, Canada) et a pu y constater des manières différentes de se comporter envers les supérieurs hiérarchiques et les règles. Pour lui, ces deux entités sont fortement liées en France. Les salariés ont en effet tendance à percevoir leur supérieur hiérarchique comme un frein à ce qu'ils ont *vraiment* envie de faire, et il en est de même pour toute règle fixée. Le supérieur hiérarchique incarne ainsi la règle par excellence pour beaucoup de Français.

Croisons donc l'analyse d'Iribarne avec l'expérience de François Coulon, pour comprendre pourquoi les Français voient la règle principalement comme quelque chose qui fait obstacle. Nous retrouvons alors les valeurs fondamentales défendues en France depuis la Révolution de 1789 : l'égalité, sous une forme d'universalisme. Sauf qu'une telle valeur se heurte rapidement aux réalités du monde du travail, de l'économie marchande et de la loi elle-même. Car non seulement les Français réclament l'égalité, mais ils veulent aussi une liberté totale, que l'on peut interpréter comme de l'individualisme. Asselin et Mastron (2004) expliquent ainsi que le clivage entre théorie et réalité correspond à l'opposition entre universalisme (valeur de l'égalité) et anticonformisme (valeur de liberté). On veut donc bien être universaliste en théorie, sans pour autant perdre sa liberté personnelle sur le plan pratique. **Affirmer sa personnalité passe donc par une remise en question constante des principes et règles en vigueur pour montrer que l'on est indépendant d'esprit, et pas dupes de ce que les autres ordonnent. D'Iribarne explique ainsi qu'un salarié français sera heureux de réussir à ne pas appliquer à la lettre les consignes d'un patron, car c'est une manière de s'émanciper et d'impressionner les autres.**

Lors de son entretien, François Coulon nous a ainsi expliqué qu'en France, il percevait son travail comme quelqu'un qui supervisait et recadrerait l'action de ses subordonnés.

En Allemagne en revanche, il était obligé « *d'y mettre du désordre* ». En effet, la recherche de consensus y nécessitait la fixation de règles avant toute tâche de travail en équipe. Et même si au cours de la réalisation d'une tâche on s'apercevait que la règle fixée se révélait inefficace ou faisait obstacle à la créativité, il n'était pas possible de revenir dessus à cause de la priorité trop grande accordée au consensus initial.

En France, la suspicion générale face aux règles et à la hiérarchie pouvait détériorer le climat de travail et la résistance aux règles détourner l'attention de la tâche actuelle. Pour François Coulon, les deux modèles peuvent connaître un certain succès, mais aussi partir à la dérive. Ainsi, en cas extrême, nous a-t-il expliqué: « *Les Français respectent les chefs mais pas les règles. Les Allemands, c'est le contraire.* » Nous reviendrons sur cette idée au sujet de l'influence des liens interpersonnels. Auparavant, il est nécessaire d'essayer de comprendre l'origine de l'hostilité envers les dirigeants, et pourquoi le respect leur est dû pour autant.

5.3 Les Corps, Grandes Écoles et l'Ancien Régime: une société de privilèges

Philippe d'Iribarne revient fréquemment sur le fait que de nombreuses structures d'organisation française remontent à l'époque de l'Ancien Régime: certaines grandes écoles françaises (l'École des Ponts et Chaussées a été fondée en 1747), les corps d'Etat et les académies prestigieuses (l'Académie française remonte à 1635). À cette époque, le statut primait sur les capacités à exercer des fonctions.

Le statut est important parce qu'il est formateur d'identités professionnelles et personnelles, ces deux sphères étant en France fortement mêlées. On associe le caractère de quelqu'un à son métier dans la vie privée et inversement au travail. Nous y reviendrons dans la partie suivante traitant des relations interpersonnelles au travail. **De ce fait, on est donc fier de son statut, et on cherche à le défendre face aux potentiels concurrents.** Il y a ainsi traditionnellement une rivalité entre le Corps des Mines (étudiants issus de l'École des Mines qui intègrent la haute fonction publique) et le Corps des Ponts et Chaussées (issus de l'École des Ponts et Chaussées). Les Corps et les Grandes Écoles associées fonctionnent donc par réseaux entre personnes, les liens de connaissance et de reconnaissance y sont fondamentaux. Mais ils ont aussi un aspect quelque peu secret, et c'est ici que l'on peut faire un lien avec un rapport contextuel à certaines règles sociales. Une fois intégré dans ce type de réseaux, les liens interpersonnels prévalent et certaines règles en vigueur deviennent secondaires (par exemple, les règles de recrutement prévues en entreprise peuvent être contournées au profit de cooptations informelles).

Nous avons interrogé un Franco-Brésilien, qui est président du conseil d'administration d'une entreprise d'assurances au Brésil. Il a auparavant travaillé pour des grands groupes européens d'assurance et est diplômé de l'École Polytechnique. Pour lui, la

hiérarchie en France souffre parfois d'une grave déconnexion avec la réalité du fait de l'aspect « clanique » évoqué ci-dessus. **Ce sont en effet les plus hauts placés qui décident et construisent des règles pour les subordonnés, sans pour autant être présents sur le terrain. Ils fixent donc des règles sans savoir à quoi elles correspondent ou sans savoir si elles sont utiles ou non. Cela a tendance à fortement décrédibiliser des règles à de nombreux subordonnés, qui soit ne les appliquent pas ou les adaptent au contexte.**

Ainsi, la direction technique de la SNCF serait parfois, selon lui, « *un terreau de polytechniciens qui jouent au train électrique dans leur chambre sans prendre en compte toute la réalité* ». Ce phénomène existe aussi au Brésil, où il vend des contrats d'assurances à des compagnies de bus. Lors d'une réunion avec des dirigeants, il s'est avéré que personne parmi eux n'utilisait les bus qu'ils assurent ou gèrent pour autant. Ce phénomène généralisé chez les dirigeants explique que de nombreux contrats sont mal formulés, comportent des règles et des clauses trop contraignantes ou contre-productives. Ainsi, dans un cas précis, les chauffeurs ont un malus pour tout retard de plus de cinq minutes (parce qu'ils enfreignent une règle du contrat), tout en sachant que la même municipalité n'adapte pas ou mal les parcours des bus en fonction des travaux qu'elle organise.

Un autre exemple de phénomène, classique et plus préoccupant, est le bizutage (formellement interdit en France depuis 1998 mais toujours couramment pratiqué par les Grandes Écoles). Si le bizutage est connu pour être une activité dangereuse psychologiquement est physiquement (il y a des cas de décès), il est toujours pratiqué parce qu'il crée un esprit de solidarité au sein d'une promotion ou d'un groupe, et véhicule des valeurs identitaires qui sont portées au delà de la formation en école jusqu'au niveau du travail. On rejoint les siens à travers le bizutage (tout le monde a « dû passer par là » et « nous avons vécu ça ensemble »), et là encore, les liens interpersonnels et la tradition qui les créent sont prioritaires sur les règles en vigueur.

5.4 Le facteur implicite dans la communication interpersonnelle

Les Français ont un style de communication marqué par une part d'implicite où il faut avoir la capacité de lire entre les lignes et comprendre le non dit, ce qui est suggéré, ce qui doit être interprété. Ce style de communication peut être lié par la nécessité de prendre fortement en compte les aspects relationnels, interpersonnels des Français dans des situations où d'autres cultures sont centrées sur la tâche, par exemple au travail. Cette particularité se rencontre dans de très nombreuses cultures, et il est important de savoir identifier les facteurs culturels de chaque contexte, qui déterminent cette part d'implicite.

Grobs, un expatrié français aux États-Unis, raconte sur son blog ses perceptions concernant les différents styles de communication. Selon lui, chez les Français, la

valorisation des relations interindividuelles et l'existence de fortes relations familiales, amicales et professionnelles font qu'il n'est pas nécessaire de tout dire. Cette valorisation des relations humaines n'existe pas à un tel niveau pour les Américains, chez lesquels une séparation claire entre le relationnel et le professionnel est visible. Ainsi, dans la culture américaine, il faut savoir communiquer de façon très explicite : *« le niveau de détail est très important, il faut détailler son propos, ses plans, ses projets, de manière à être bien compris »* (Grobs, 2011).

Nous avons interrogé une étudiante en droit fiscal qui est actuellement en stage dans un cabinet d'avocats. Elle explique que les relations humaines sont en effet fondamentales au travail, alors que les tâches concrètes apparaissent secondaires par rapport à cette première exigence : *« On me dit que je suis hyper méticuleuse, parce que je ne laisse rien passer, que je m'en tiens à toutes les règles protocolaires, même quand on s'emmêle. »* Se focaliser sur la tâche en priorité serait donc peu commun dans le contexte français ? **En tout cas, quelqu'un qui s'applique à respecter strictement toutes règles se fait remarquer.** En revanche, elle ajoute que *« le lien avec les associés c'est vraiment important, ce n'est pas toujours hypocrite d'ailleurs. Au final tu dois passer tes journées entières avec eux, alors autant bien s'entendre »*.

Le style de communication plus explicite, où il faut tout dire sans ambiguïté, se retrouve chez les Allemands. Zielinski (2003, p. 70) explique qu'il **y a dans les entreprises allemandes une distinction très claire entre le travail à réaliser et les relations personnelles**. Une grande importance est accordée à l'existence *« d'un flux d'informations écrites précises »*. Ainsi, Jacques Pateau (cité dans Boirie, 2014) explique que **les premiers jours d'un nouveau salarié sont beaucoup plus formalisés, écrits et systématiques dans une entreprise allemande, où l'on cherche à expliciter la tâche à remplir à la nouvelle recrue**. En France, on débute les premières journées par une connaissance progressive du caractère de la personne en créant des liens. Pour Cécile Clamme, inspectrice du travail, il y a là des enjeux de sécurité. **Elle constate que de nombreux accidents de travail viennent du fait qu'un nouvel apprenti ne connaît pas toutes les mesures de sécurité et est pourtant laissé seul sur son poste, pour qu'il puisse développer son autonomie**. Il lui arrive alors de mal ou ne pas appliquer les règles en vigueur. Cela nous renvoie à la partie traitant de l'autonomie au travail.

Par ailleurs, dans les entreprises françaises, *« la place laissée aux instructions orales, d'avantage interprétables, serait plus grande »* (Zielinski (2003, p. 70) et il y a une *« tendance à ne pas séparer clairement les relations personnelles de la tâche. Le travail efficace passerait davantage qu'en Allemagne par une relation personnelle satisfaisante »*. **Ainsi, la communication implicite des Français ainsi que l'aspect plus relationnel des relations peuvent être des facteurs qui contribuent fortement à une approche contextuelle aux règles.** La valorisation des relations

interpersonnelles a pour effet qu'un Français, afin de maintenir de bonnes relations, utilise dans son processus de communication un langage plus diplomatique et peut être enclin à appliquer les règles de façon plus contextuelle. Voilà qui favorise donc l'application d'exceptions, en suivant la pensée suivante : « *Il ne faut pas le faire mais je le fais quand même, l'autre saura comprendre pourquoi j'ai fait ça* ».

Les responsables dans le domaine des assurances se montrent ainsi plus compréhensifs en cas de sinistres non couverts par la police d'assurance, qu'en Allemagne (où il a coopéré avec des grands groupes allemands). Ils sont prêts à faire une exception et à accorder un remboursement même en dehors des conditions du contrat. Par exemple dans un grand groupe mutualiste français, si tous estiment que le contraire serait « injuste ». Il y a donc une différence entre la règle et la vraie justice, et la règle n'est pas toujours en phase avec la vraie justice dans l'esprit français.

Vanderlinden (2012) s'appuie sur les principes de Hofstede pour analyser une entreprise belge et trois de ses filiales: une au Chili, la deuxième en France et la dernière en Allemagne. L'influence de la culture nationale s'est avérée jouer un rôle significatif dans la culture organisationnelle. D'après Vanderlinden, les Belges sont ceux qui respectent les règles le moins car ils font tout ce qu'ils peuvent pour atteindre leurs objectifs. Pourtant, ils ont des principes pour respecter l'environnement et la qualité du service. Dans le cas des Français, les normes sont un outil obligatoire pour contrôler les employeurs et il faut faire attention pour qu'ils ne les transgressent pas, ce qui nous renvoie à la partie sur la distance hiérarchique, où patrons et règles sont synonymes de freins à ce qu'un employé veut faire. Concernant les Allemands et les Chiliens, les règles de conduite établies sont bien respectées.

5.5 La famille et le travail: des valeurs et des fiertés

Le fait que des membres des familles étaient invités à bord de la rame d'essai à Eckwersheim met en évidence la pratique qui consiste à emmener ses enfants sur le lieu de travail pour leur montrer le travail réalisé par les parents. Ceci est particulièrement fréquent pour des professions techniques où un certain effet de démonstration est une source de fierté (pilote, conducteur-mécanicien de trains, contrôleur aérien, ...). Une émission télévisée sur NRJ 12 montre ainsi comment un pilote de ligne emmène son fils dans le cockpit de son Boeing sur une rotation Paris-Marrakech-Paris pour lui donner le goût du métier (NRJ 12, 2013). Le père explique alors être très fier d'exercer ce métier et de pouvoir le montrer à son fils. Il espère aussi que son fils exercera un jour le même métier. Il est par ailleurs toujours possible de demander d'assister à l'atterrissage dans le troisième siège du cockpit sur un vol Air France sans dispositions de sécurité supplémentaires. Il ne s'agit pas là, une fois de plus, d'une règle explicite, de manière semblable à ce qui s'est passée dans la rame

d'essai de TGV. Un mécanicien est également autorisé à conduire une rame de voyageurs avec un invité dans la cabine de la locomotive.

On constate donc que ce rapport étroit entre métier et passion fait qu'un bon nombre de conventions et de règles implicites existent, sans que celles-ci soient formalisées. Comment alors, ne pas développer un rapport contextuel à la règle ?

Interviewée par notre équipe, Cécile Clamme, inspectrice du travail en Alsace, explique que dans ces métiers techniques, les métiers se transmettent souvent de génération en génération. « *Ils ne se posent même pas la question s'ils feront un jour autre chose* ». Se retrouver sur son lieu de travail futur peut alors paraître plus compréhensible.

Dans un article publié dans L'Usine nouvelle le 17 novembre 2015, Patrick Thiébart avocat du travail interviewé par Cécile Maillard, aborde cette tradition familiale dans le cadre du déraillement d'Eckwersheim. Pour lui, il s'agit bien d'une pratique qui en théorie n'est pas reconnue par l'entreprise mais qui en pratique est « *une coutume, courante mais pas explicitement écrite* ». Elle n'est pas non plus explicitement proscrite dans de nombreuses situations. Selon lui, la présence de membres de la famille dans de nombreux événements est une façon de partager avec ses proches la fierté par son métier. Mais, il remarque que « *si le salarié fait entrer ses enfants sur son lieu de travail sans autorisation de son employeur, il commet une faute grave* ».

Ces traditions familiales sont-elles une justification satisfaisante pour le non respect d'une règle, elle-même floue? **Ce qui est clair, c'est que ces valeurs culturelles sont suffisamment fortes, pour que, conjuguées à d'autres facteurs tels que l'esprit de corps indépendants et une vision de la règle comme obstacle à la réalisation de soi, le rapport contextuel à la règle soit plus fréquent que, par exemple, en Allemagne.**

5.6 Bureaucratie: « trop de règles tue la règle »?

La France est connue pour être un pays aux procédures administratives complexes, parfois déroutantes. Celles-ci aboutissent fréquemment à une observation peu stricte des règles, car les procédures bureaucratiques deviendraient alors insurmontables.

Voici un exemple de complexité bureaucratique tiré de la vie étudiante d'un rédacteur de notre étude:

En l'absence de carte vitale (non envoyée par l'organisme en charge, la LMDE) un médecin remplit une feuille de soins qui atteste qu'un patient est venu se faire soigner et a bien payé la consultation. Suivant les procédures de rendez-vous prises par le patient (respect du parcours de soins, octroi de soins sur place ou non, simple consultation ou intervention), le taux de remboursement sera différent. Ainsi, beaucoup de médecins en France se montrent accommodants lorsqu'il s'agit de remplir ces formulaires de manière à ce que les patients puissent se faire

rembourser au mieux leurs dépenses. Cela consiste par exemple à transformer un seul rendez-vous avec consultation en deux rendez-vous: un pour la consultation, au cours de laquelle le médecin aurait décrété qu'une intervention est nécessaire, puis un deuxième rendez-vous pour l'intervention. Aux yeux des caisses d'assurances maladie, on ne peut en effet pas directement passer à une intervention, celle-ci pouvant être éventuellement évitée (ce qui lui éviterait de rembourser une certaine somme).

Le médecin explique donc au patient qu'il lui donnera deux feuilles de soin avec *deux dates différentes* (dont une fausse) et deux explications de traitement différentes. Il lui dit: « *Voilà je le fais pour vous, pour que vous puissiez obtenir 100% de remboursement au lieu de 60. Mais si jamais ils vous demandent, pensez bien à leur dire que vous êtes venus deux fois, sinon je vais avoir des problèmes* ». On se retrouve ici clairement dans un contexte où le rapport interpersonnel (« *Je vous fais une faveur* ») crée un rapport contextuel à la règle conditionné par la bureaucratie.

Le phénomène bureaucratique s'ajoute ici au lien relationnel prisé par les Français comme un éventuel facteur explicatif pour un rapport contextuel à la règle. Tout formulaire doit être rempli de manière correcte, une erreur pouvant avoir des conséquences néfastes sur le bon déroulement du processus administratif. Mais du fait du nombre de formulaires importants à remplir, de demandes à envoyer, le processus n'est plus transparent. Dans cette bureaucratie, chaque personne en charge de traiter ou de transmettre un dossier *peut* décider de bloquer le processus pour des problèmes de forme : **voilà qui devient un enjeu de pouvoir personnel**. Mais il peut aussi décider que la faute n'est pas « grave », est « fréquente » ou n'impactera pas le traitement du dossier. **On retrouve ici sur le rapport interpersonnel, de bienveillance potentielle, qui fait qu'une personne peut passer outre un problème de forme.**

Nous avons interrogé un anthropologue spécialisé sur les phénomènes bureaucratiques. Il a bien voulu se pencher sur le cas français, en nous donnant un exemple concret: « *Au retour d'un séjour de recherche à l'étranger, j'ai pu demander le remboursement de mes frais de voyage et d'hébergement au ministère de l'enseignement supérieur. Là où j'avais séjourné ils m'avaient juste donné un reçu pour les frais d'hébergement, mais pas de facture. J'avais ensuite passé le week-end dans la même ville, c'est à dire mon temps libre, et loué un appartement sur airbnb. Sur airbnb j'ai pu télécharger une facture. Les montants des deux hébergements étaient proches. La personne en charge du remboursement a préféré prendre la facture airbnb, même si ce n'était pas correct au niveau des dates et du motif, car il s'agissait d'une facture dont la forme correspondait plus à ce que l'administration avait l'habitude de traiter, cela risquait de causer moins de problèmes* ».

Le rapport à la règle est donc ici fortement contextuel. Au lieu de s'en tenir à ce qui serait la vérité factuelle (l'hébergement pour le déplacement professionnel), un employé préfère un autre formulaire pour faciliter le traitement d'un dossier. On adapte ainsi les situations particulières à la grande machine bureaucratique.

5.7 Culture de la sécurité

Selon James Reason (cité dans Larouzee et. al. 2014) et son modèle d'explication des erreurs, des accidents et des catastrophes, un événement désastreux survient quand un incident traverse plusieurs barrières, techniques, humaines et organisationnelles. C'est le modèle du « fromage suisse » car, comme l'illustre le schéma ci-dessous, l'accident n'a lieu que quand tous les trous des tranches sont alignés, chaque tranche représentant un système de défense et chaque trou, une défaillance.

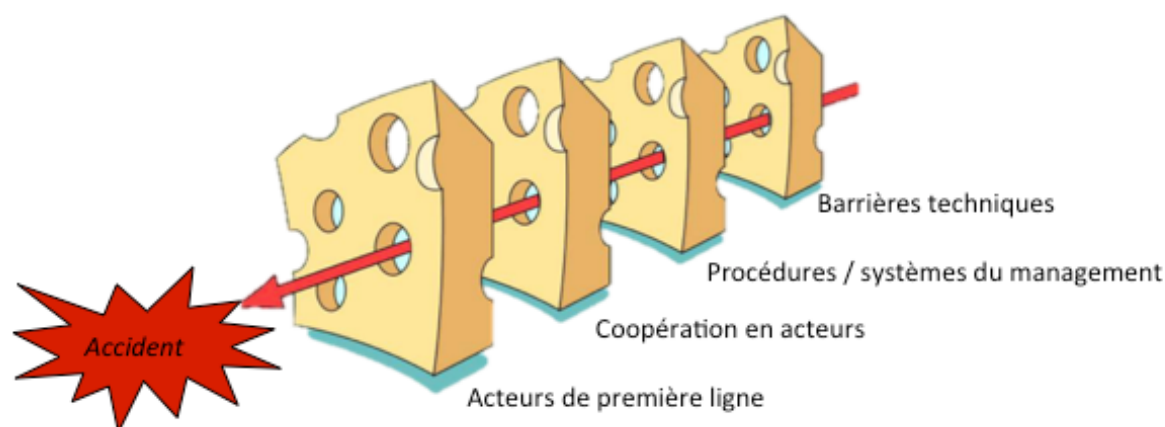


Figure 3 – La trajectoire d'un incident dans le « fromage suisse » (d'après Larouzee et. al., 2014, p. 13)

Les tranches peuvent se déplacer et les trous peuvent s'élargir ou se resserrer en fonction des actions prises par les acteurs concernés. Il faut donc une « condition optimale » (c'est à dire des erreurs graves sur toute la ligne : l'alignement de tous les trous, soit de toutes les défaillances) pour que l'incident traverse tous les niveaux des barrières.

La notion de culture de sécurité repose sur les actions, les comportements et les croyances pratiqués au sein d'une entreprise pour éviter des risques majeurs dans leurs activités (ICSI, 2016). Cela prend évidemment en considération des aspects techniques mais aussi des facteurs humains qui jouent leur rôle pour atteindre les buts établis.

Une culture de sécurité doit être répandue dans toutes les étapes d'une activité et sur tous les niveaux de la hiérarchie pour qu'elle puisse avoir un effet (Daniellou et al., 2010). Les dirigeants doivent donc en faire une priorité pour que la culture de sécurité soit prise au sérieux par tous. La sécurité est la somme de deux parties. La première

concerne le travail de préparation de la réponse à des phénomènes prévisibles. Cela peut être fait à l'aide du partage d'information entre des entreprises étrangères de la même industrie. La deuxième partie vient de la capacité humaine, individuelle ou collective, à faire face à des situations imprévisibles.

Le témoignage de Cécile Clamme (cf. annexe), que nous avons interrogée, montre combien la première partie est problématique en France. Selon elle, le partage d'informations n'est pas une pratique assez développée dans le contexte français. Ainsi, la SNCF tirerait principalement les conséquences d'accidents se produisant sur le réseau français et méconnaîtrait les progrès et innovations en matière de sécurité dans d'autres pays comme le Royaume-Uni. Pour elle, cela concerne par exemple « le risque ferroviaire » qu'encourt un agent lorsqu'il travaille aux abords des voies. Si des procédures précises de sécurité existent en France, celles du Royaume-Uni seraient nettement plus systématiques (notamment pour l'approche des voies au moment où des trains circulent). En tant qu'inspectrice de sécurité du travail, elle explique ne pas avoir de relations avec des entreprises à l'étranger avec qui elle pourrait échanger ses expériences.

L'erreur humaine a toujours été la manière la plus facile d'expliquer la cause d'un accident de transport lorsque les défaillances techniques ne sont pas imputables à l'accident. Cependant, Cécile Clamme affirme que, ces dernières années, cette façon de traiter le problème n'est plus très bien vue. Elle nous explique qu'aujourd'hui, l'erreur humaine devrait toujours être prévue dans les activités. Il faut avoir un plan de contingence pour les cas où il y aurait une défaillance humaine. Il faut donc réfléchir à la manière de traiter le rapport contextuel aux règles dans la culture de sécurité liée au transport ferroviaire.

Suite à l'accident du TGV espagnol qui a eu lieu en juillet 2013, l'enquête a mis en évidence une cause secondaire : la distraction du conducteur à cause d'un appel provenant du responsable de la gare suivante. La conversation a duré assez de temps pour que le conducteur ait oublié de changer le système qui réduit la vitesse du train lors d'une courbe, ce qui a provoqué le déraillement. Dans ce cas-là, il n'y avait pas de système qui identifiait que la vitesse pratiquée était très largement au-dessus de celle autorisée sur un tel tronçon. Ce genre de système de contrôle de vitesse à distance n'existait pas en Espagne sur le réseau conventionnel, mais seulement sur les lignes à grande vitesse.

6 Conclusion

Nos recherches, entretiens et analyses ont permis de mettre en évidence que :

- **La France est un pays de droit romain avec des textes de loi rigides perçus comme contraignants.**
- **Par ailleurs, c'est un pays où les élites détiennent un pouvoir important dans la gestion des processus administratifs, politiques et économiques. Ils sont vus comme ceux qui fixent des règles, sans que celles-ci soient perçues comme utiles.**
- **La France vit ainsi dans une tension permanente entre, d'un côté, la promotion de l'universalisme et de l'égalitarisme et, d'un autre côté, la réalité d'une forte distance hiérarchique renforcée par l'héritage d'une société de privilèges. Cette tension rend les règles suspectes, car on ne sait pas en faveur de qui elles jouent: ne réduisent-elles pas la liberté individuelle?**
- **Il y a cependant toujours la possibilité de revenir sur des règles en créant des liens interpersonnels forts, raison pour laquelle ceux-ci priment sur les tâches et peuvent altérer la possibilité de suivre strictement certaines règles.**
- **La France est aussi un pays aux procédures bureaucratiques complexes, ce qui a tendance à accentuer la perception négative de la notion de règle.**
- **Il est nécessaire absolument de prendre en compte la compréhension de ce rapport contextuel aux règles dans le développement de la culture de la sécurité en France.**

7 Bibliographie

Aubin, B. dans *L'Obs* (2015) « Accident TGV: Que cache le « manque de rigueur » ? ». **[article en ligne]** URL disponible sur:

<http://aubin.blogs.nouvelobs.com/archive/2015/11/27/accident-tgv-que-cache-le-manque-de-rigueur--574151.html> (Consulté le: 02.02.2016).

Aubin, B. dans *L'Obs* (2015) « SNCF: Déraillement TGV, une erreur humaine ? Oui, mais à quels niveaux ? ». **[article en ligne]** URL disponible sur:

<http://aubin.blogs.nouvelobs.com/archive/2015/11/24/sncf-deraillement-tgv-une-erreur-humaine-oui-mais-a-quels-niveaux.html> (Consulté le: 02.02.2016).

Badont, J. dans *Les Contrepoints* (2015) « Accident du TGV en Alsace: Le mea culpa de la SNCF ». **[article en ligne]** URL disponible sur:

<https://www.contrepoints.org/2015/12/15/232500-accident-du-tgv-en-alsace-le-mea-culpa-de-la-sncf> (Consulté le: 02.02.2016).

Boirie, V. (2014) *L'interculturel franco-allemand en entreprise : l'influence du management américain : l'exemple du management franco-allemand chez Total*. **[thèse en ligne]** URL disponible sur: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00960149/document> (Consulté le: 28.01.2016).

Cloet et Martel (2013) *Communication interculturelle franco-allemande & Liberté*, Clermont-Ferrand: **[article en ligne]** URL disponible sur: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01248045/document> (Consulté le: 29.01.2016).

Daniellou, F. (2012) *FHOS: Des questions pour progresser*. **[pdf]** URL disponible sur: http://www.icsi-eu.org/docs/fr/fhos-des-questions-pour-progresser-f15?id_cible=1&rechercher=1&mots_cles=progresser (Consulté le: 04.02.2016).

Dernières Nouvelles d'Alsace (2015) *Accident mortel d'un TGV d'essais en Alsace: Des juges désignés pour enquêter*. **[article en ligne]** URL disponible sur:

<http://www.dna.fr/actualite/2015/12/07/accident-mortel-d-un-tgv-d-essais-en-alsace-des-juges-designes-pour-enqueter> (Consulté le: 02.02.2016).

Dupriez, P. et Simons, S. (2002) *La résistance culturelle: Fondements, applications et implications du management interculturel*. 2nd edn. Bruxelles: De Boeck Supérieur.

Fresso, M. dans *Mobilicités* (2015) « Déraillement mortel d'un TGV d'essai: La culture de la sécurité de la SNCF mise à mal. » **[article en ligne]** URL disponible sur:

<http://www.mobilicites.com/011-4358-Une-rame-d-essai-deraille-sur-la-LGV-est-et-fait-plusieurs-victimes.html> (Consulté le: 02.02.2016).

Grobs (2011) *L'implicite et l'explicite*. **[article en ligne]** URL disponible sur:

<http://www.lavie.fr/blog/lesgrobs/l-implicite-et-l-explicite,1239> (Consulté le: 29.01.2016).

Hofstede, G. (2003) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

ICSI - Institut pour une culture de sécurité industrielle (2016) *Qu'est-ce que la culture sécurité ?*. **[article en ligne]** URL disponible sur: <http://www.icsi-eu.org/fr/qu-est-ce-la-culture-de-securite-icsi.p183.html> (Consulté le: 04.02.2016).

Iribarne, P. d' (2006) *L'étrangeté française*. Paris: Éditions du Seuil.

Jouan, A. dans *Le Figaro* (2015) « Déraillement du TGV: La justice s'interroge sur la présence d'enfants à bord. » **[article en ligne]** URL disponible sur: <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2015/11/18/01016-20151118ARTFIG00278-deraillement-du-tgv-la-justice-s-interroge-sur-la-presence-d-enfants-a-bord.php> (Consulté le: 02.02.2016).

Larouzee J., Guarnieri F., Besnard D.. *Le modèle de l'erreur humaine de James Reason*. **[Rapport de recherche]** CRC WP 2014 24, MINES ParisTech. 2014, 44 p. <hal-01102402>. URL disponible sur: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01102402/document> (Consulté le: 02.02.2016).

Le Point (2015) *Sécurité: La SNCF reconnaît un manque de rigueur*. **[article en ligne]** URL disponible sur: http://www.lepoint.fr/societe/securite-la-sncf-reconnait-un-manque-de-rigueur-26-11-2015-1985141_23.php (Consulté le: 02.02.2016).

Maillard, C. dans *L'Usine Nouvelle* (2015) « Accident d'Eckwersheim: Que faisaient des enfants dans une rame d'essai SNCF ? » . **[article en ligne]** URL disponible sur: <http://www.usinenouvelle.com/article/accident-d-eckwersheim-que-faisaient-des-enfants-dans-une-rame-d-essai-sncf.N363257> (Consulté le: 02.02.2016).

Ministerio de Fomento (2013) *Informe Final Sobre El Accidente Grave Ferroviario No 0054/2013 Ocurrido El Día 24.07.2013 En Las Proximidades De La Estación De Santiago De Compostela* (A Coruña). **[pdf]** URL disponible sur: <http://www.fomento.gob.es/nr/rdonlyres/0ade7f17-84bb-4cbd-9451-c750ede06170/125127/if240713200514ciaf.pdf> (Consulté le: 02.02.2016).

NRJ12 - Replay (2013) *Hôtesse, Stewart, Pilotes : Une Vie Entre Deux Avions - Episode 2*. **[vidéo]** URL disponible: <http://www.nrj12.fr/programmes-4207/programmetv/episode/22518-hotesses-stewart-pilotes-une-vie-entre-deux-avions-episode-1.html> (Consulté le: 12.09.2015).

Pelletier, B. (2011) « Les facteurs culturels dans l'aéronautique (2) – racines du mal et leviers d'action » *Gestion des Risques Interculturels*. **[article en ligne]** URL disponible sur: <http://gestion-des-risques-interculturels.com/points-de-vue/les-facteurs-culturels-dans-l-aeronautique-2—racines-du-mal-et-leviers-d'action/> (Consulté le: 02.02.2016).

Pelletier, B. (2011) « Sécurité aéronautique et risques interculturels. » *Gestion des Risques Interculturels* **[article en ligne]** URL disponible sur: <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/securite-aeronautique-et-risques-interculturels/> (Consulté le: 02.02.2016).

Pelletier, B. (2015) « Les enjeux interculturels franco-néerlandais à partir du cas Air France KLM. » *Gestion des Risques Interculturels* **[article en ligne]** URL disponible sur: <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/les-enjeux-interculturels-franco-neerlandais-a-partir-du-cas-air-france-klm/> (Consulté le: 02.02.2016).

Pelletier, B. (2016) « L'alibi de la différence culturelle » *Gestion des Risques Interculturels*. **[article en ligne]** URL disponible sur: <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/lalibi-de-la-difference-culturelle/> (Consulté le: 07.02.2016).

Rapoport, J. (2016) 'Sécurité: ce qui doit changer'. Interview dans *Ville, Rail & Transports*. **[article papier]** Édition du 4 Janvier 2016 – disponible en bibliothèque.

SNCF - Direction Generale Audit et Risques (2015) *Déraillement du Train d'Essai N°814521 sur le Raccordement de Vendenheim de la LGV Est Européenne en Construction le 14 Novembre 2015*. **[pdf]** URL disponible sur: http://www.sncf.com/ressources/rapport_denquete_deraillement_rame_essai_814521_sur_le_raccordement_de_la_lgv_ee_le_14_novembre_2015.pdf. (Consulté le: 23.12.2015)

SNCF - Direction Generale Audit et Risques (2016) *Accident à Eckwersheim: Les 1ers résultats de l'enquête SNCF*. **[vidéo]** URL disponible: <http://www.sncf.com/fr/Presse/fil-info/deraillement-eckwersheim956874> (Consulté le: 7 Fevrier 2016).

SNCF Réseau (2015) *Les essais de la LGV Est Européenne Phase 2*. **[vidéo]** Indisponible en ligne, date de publication inconnue – Fourni par Mme Clamme (Consulté le: 25 Janvier 2016).

Sengès, G. (2006) *Comment Airbus en est-il arrivé là?*. **[article en ligne]** URL disponible sur: http://www.lesechos.fr/23/06/2006/LesEchos/19694-058-ECH_comment-airbus-en-est-il-arrive-la--.htm (Consulté le: 28.01.2016).

Steinmann, L. dans *Les Echos* (2015) « La SNCF muscle sa culture de la sécurité ». **[article en ligne]** URL disponible sur: http://www.lesechos.fr/07/07/2015/LesEchos/21974-070-ECH_la-sncf-muscle-sa-culture-de-la-securite.htm (Consulté le: 02.02.2016).

Veterlinden, B. (2002) 'Expliciter l'implicite: À propos des « structures implicites d'organisation »', *Communication et organisation*, (22). **[article en ligne]** doi 10.4000/communicationorganisation.2733.

Zielinski, B. (2003) La communication interculturelle dans les entreprises en France et en Allemagne, dans : Nicole Fernandez Bravo, *Lire entre les lignes: l'implicite et le non-dit*. Paris: Institut d'Allemand de l'Université de la Sorbonne nouvelle.

8 Comptes-rendus d'entretiens

COMPTE RENDU D'ENTRETIEN - Cécile CLAMME

Date: 20/01/2016, en face à face ; durée : 02h20

Nous avons interviewé Mme Clamme, diplômée de l'ENS Cachan en Sciences Sociales et inspectrice du travail dans le domaine des transport, pour obtenir son avis sur :

- Culture de la sécurité

Comme demandé par le code du travail, les entreprises abordent l'organisation du travail en fonction du risque sécuritaire d'une manière hiérarchisée :

1^{ère} étape : Éliminer le risque

2^{ème} étape : Réduire le risque s'il est impossible de l'éliminer entièrement

3^{ème} étape : Mettre en place des protections collectives si le risque est toujours avéré

4^{ème} étape : Mettre en place des protections individuelles si les protections collectives ne sont pas suffisantes.

Cette évaluation des risques se fait par unité de travail et est présentée dans le plan de prévention de chaque entreprise. Mme Clamme voit de potentiels manquements de la SNCF sur la mise en place de protections collectives en cas de risque non suppressible.

- Culture des cheminots

Les cheminots ont une culture d'entreprise particulière. Cette culture est très forte. Ils considèrent l'entreprise comme une grande famille. Pour beaucoup, être cheminot est un travail que l'on se transmet de père en fils. Même si cela est en perte de vitesse, il y règne un fort sentiment d'attachement à l'entreprise.

Un point particulier dans le monde des cheminots est l'acceptation du risque sécuritaire comme partie intégrante du travail. Pour les cheminots, c'est parfois normal de travailler avec un risque ferroviaire fort lié soit au risque électrique soit au risque des objets en mouvement. Ils ont souvent une attitude « fataliste » face à un accident grave de l'un des leurs, comme quoi « cela peut arriver ». Ils considèrent être en sécurité, mais ne pas pouvoir éliminer tous les risques. Cela complique parfois le travail de l'inspectrice, qui essaie de faire passer le message que – dans des conditions de travail sécurisées – beaucoup d'accidents ne peuvent pas se produire.

- Hiérarchie au travail

Lors d'un accident de travail, de nombreux salariés ont tendance à culpabiliser alors que ce sont souvent eux qui ont souffert du rapport à la règle laxiste de leurs patrons. Mme Clamme nous cite de nombreux exemples où des patrons ferment un œil sur la

sécurité pour augmenter la productivité, avec pour conséquences des doigts amputés, des bras coupés et des accidents mortels. Elle identifie là l'un des principaux intérêts de son métier, lorsqu'elle voit qu'elle rassure des salariés qui ont souffert d'exclusions par la suite. Il est fréquent de voir de jeunes recrues laissées seules face à des machines ou des tâches qui comportent un risque d'accident. En effet, l'idée d'autonomie au travail est tellement forte que certains aspects de la sécurité sont négligés.

COMPTE RENDU D'ENTRETIEN - François COULON

Date: 30/01/2016, par Skype, durée : 00h35

Français, François Coulon est un entrepreneur dans le domaine des jeux vidéo qui a déjà travaillé en France, aux États-Unis, en Allemagne, en Espagne et au Canada. Son parcours au sein d'entreprises où la créativité est l'un des enjeux principaux lui a permis de bien connaître la culture entrepreneuriale de chaque pays tout en appliquant partout la même méthode: SCRUM.

SCRUM est une technique utilisée dans le développement d'un produit. Elle consiste à éviter les cahiers de charges et la segmentation des tâches par salarié, en procédant à des « sprints » où les différents participants coopèrent, échangent et progressent ensemble. Il y a des méthodes précises pour aboutir au but. A la fin de chaque « sprint », avant d'avancer et en commencer un autre, les participants en discutent pour essayer d'améliorer la méthode pour la prochaine fois, soulevant ce que chacun fait de mieux.

En bref, on peut résumer l'attitude envers cette méthode de travail comme suit:

- Français: les subordonnés voient les règles comme un obstacle à la créativité et donc ne les respectent pas.
- Allemands: il faut intervenir pour inciter les employeurs à ne pas respecter les règles si celles-ci vont dans le mauvais sens. Les Allemands sont basés sur la tâche et suivent une procédure définie au consensus pour la réaliser. Ils préfèrent donc ne pas remettre en cause qui leur sert de guide ;
- En Espagne, ils sont plutôt tournés vers la pratique que la théorie. Le supérieur hiérarchique doit parfois intervenir pour mettre de l'ordre dans la règle.

COMPTE RENDU D'ENTRETIEN - Président du C.A d'une compagnie d'assurances

Date: 30/01/2016, par Skype, durée : 00h45

Nous avons interviewé un diplômé de l'École Polytechnique, et actuellement président du conseil d'administration d'une entreprise d'assurances qui vend des contrats à des compagnies d'autobus.

- Dans le cadre de cette activité, il a pu observer des gens qui se plaignent des chauffeurs par rapport à leur façon de conduire, au non-respect des règles du contrat, etc. La municipalité a une mauvaise image des chauffeurs : ils fument de la marijuana, ne respectent pas les règles de circulation etc. Mais, en échangeant avec ces chauffeurs, il s'est rendu compte du contexte difficile auquel ils sont soumis et que les règles sont mal formulées. Les sociétés exigent le respect des horaires des autobus sous le risque de pénalités, mais elles ne prennent pas en compte les facteurs externes qu'ils confrontent tels que les gros embouteillages et les fréquents changements de trajet.
- Selon lui, les gens font des règles qui ne sont pas respectables. L'existence de règles comme l'interdiction de s'arrêter en dehors des arrêts de bus, par exemple, montrent que les décideurs ne sont pas en phase avec la réalité du métier. Il y a tellement de travaux et d'embouteillages que les chauffeurs sont soumis à une pression psychologique très forte et prennent donc l'initiative d'une dérogation à la règle et laissent descendre les passagers qui insistent. On intègre donc mal les fonctions du métier dans le dispositif de règles (comme en France).
- Certains dirigeants ont des préjugés sur les chauffeurs d'autobus et de ce fait, ils ont tendance de mettre toutes les responsabilités sur leurs dos, comme si tout ce qui se passe était de leur faute. En réalité, personne parmi eux, ne prend l'autobus. Les gens parlent parfois de choses à propos desquelles ils n'ont aucune connaissance pratique.
- À la SNCF les dirigeants techniques se préoccupaient d'améliorer le temps du trajet de 3min30 sur un trajet d'une heure mais cela ne correspondait pas du tout au vrai besoin des usagers, qui réclamaient une plus grande entrée pour accéder au quai et un meilleur réseau téléphonique. Le temps de trajet en lui-même n'était pas le vrai problème. La distance entre les clients et les entreprises entraîne une méconnaissance complète de leurs intérêts. Cette distance est encore pire entre les salariés de l'entreprise même et les dirigeants. Selon lui, participer c'est donner du pouvoir. S'il n'y a pas cette participation des usagers/salariés, ce sera plus difficile de faire que les règles soient adaptables aux vrais besoins.
- Principes de réformation d'organisation: réformer les processus administratifs, faire des visites, mettre des post-it là où ce n'est pas bon. Il faut soumettre son travail à la critique du personnel et partager le pouvoir avec les salariés. Sans ce partage de pouvoir, il n'y aura plus de chances que la règle ne soit pas adaptée car les dirigeants ne peuvent pas tout savoir. Il faut donc soumettre la critique

des salariés aux règles des dirigeants en créant ce lien pour faire remonter les choses.

- Le rapport à la règle varie énormément entre le Brésil et l'Allemagne, car l'Allemagne est un pays industriel où la précision est très importante, ce qui entraîne une prédisposition à vouloir respecter des règles. Le Brésil est le contraire, c'est un pays qui vit avec sa nature. En revanche, difficile de situer la France... un peu entre les deux?

COMPTE RENDU D'ENTRETIEN - Étudiante en droit fiscal

Date: 30/01/2016, en face à face, durée : 01h05

Cette étudiante est étudiante en Master 2 de droit fiscal à l'université. Elle est actuellement en stage dans un cabinet qui accueille de nombreux clients allemands, et il y a aussi quelques Allemands parmi les associés du cabinet. Nous l'avons interviewée sur son quotidien, ses impressions sur le rapport à la règle au travail, les différentes attitudes en fonction de la nationalité.

Ses constats sont les suivants:

- Pour elle, les Allemands et les Français se ressemblent beaucoup dans son cabinet. Ils sont tous cordiaux, mais ont tendance à briser des liens de bienveillance lorsqu'il s'agit d'entrer en concurrence pour des promotions. Elle ne remarque pas de différences énormes dans leur approche du travail et explique cela par le fait que les systèmes judiciaires ne sont pas fondamentalement différents. Entre juristes, on se comprend.
- Les règles administratives sont trop compliquées pour être méticuleusement suivies par tout le monde, elles sont d'ailleurs souvent « stupides ». Pourtant elle fait l'effort, et elle a l'impression que les autres la jugent parfois pour cette attitude méticuleuse.
- Pour elle, nous vivons globalement dans une société de privilèges, où l'on aime les coupe-files, les réceptions au champagne et tout ce qui peut nous permettre de se démarquer des autres. Or, une règle vaut pour tout le monde, elle est donc peu intéressante pour se valoriser face aux autres. Il est donc beaucoup plus intéressant de la contourner.
- Les liens interpersonnels au travail sont importants. Cela découle du fait que l'on passe beaucoup de temps au travail, surtout en tant que stagiaire, où l'on reste fréquemment au travail au-delà de 20h.

COMPTE RENDU D'INTERVIEW - Un anthropologue

Date: 28/01/2016, par téléphone, durée 00h20

Nous avons un maître de conférence en anthropologie. Il est spécialisé dans les liens entre morale et bureaucratie.

- Il nous explique que dans un système bureaucratique, il est impossible de suivre des règles telles qu'elles sont énoncées et que ce n'est d'ailleurs l'intérêt de personne de le faire. Il y a une forte tendance à adapter et homogénéiser tout processus si l'on veut faciliter un processus et à faire le contraire si l'on veut le rendre plus compliqué (« oh, la signature n'est pas au bon endroit »).
- La forme a tendance à l'emporter sur le fond, car la bureaucratie est un phénomène où l'apparence plutôt que l'adhésion stricte aux règles importe à l'exécution d'une tâche.