



**HAL**  
open science

## Safety bureaucracy : La bureaucratie de la sécurité

Assia Gourrame, Fatima Zahra Kadiri, Célia Heub, Thomas Gajetti,  
Sébastien Marteau, Côme Saint-Pierre

### ► To cite this version:

Assia Gourrame, Fatima Zahra Kadiri, Célia Heub, Thomas Gajetti, Sébastien Marteau, et al.. Safety bureaucracy : La bureaucratie de la sécurité. Conférence annuelle Mastère Spécialisé Maîtrise des Risques Industriels: "Professionnels de sécurité: Les facteurs influençant votre métier!", Mar 2020, Paris, France. hal-03617056

**HAL Id: hal-03617056**

**<https://hal.science/hal-03617056v1>**

Submitted on 23 Mar 2022

**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.

# Safety bureaucracy : La bureaucratie de la sécurité

Assia Gourrame, Fatima Zahra Kadiri, Célia Heub, Thomas Gajetti, Sébastien Marteau, Côme Saint-Pierre.

MINES Paris - PSL University, France.

## Abstract

Le facteur « la bureaucratie de la sécurité » s'intègre dans le bloc « Institutional factors » de l'article de Provan, Dekker & Rae, publié en 2017 dans la revue *Safety Science*, « Bureaucracy, influence and beliefs: A literature review of the factors shaping the role of a safety professional » [1]. Ces facteurs institutionnels traitent de l'organisation, son contexte social et politique, ainsi que de la façon dont elle est managée et gérée.

## 1. Introduction

Ce projet est construit sur des travaux de recherche menés sur la professionnalisation de sécurité [2, 3, 4]. Les objectifs pédagogiques sont articulés autour d'un socle de compétences qui regroupe la conduite d'une réflexion argumentée sur une problématique, l'utilisation de la littérature, la rédaction d'un article, la synthèse et la présentation formelle des travaux devant un public professionnel [5, 6]. Le projet avait aussi une ambition d'intégration. Il présentait une opportunité de faire un pont entre le monde académique et de la recherche dans les « *Safety Studies* » et le monde professionnel dans les traditions de MINES Paris – PSL [7]. C'était également un lieu de facilitation de transaction dans la construction de l'identité professionnelle et le développement d'un réseau [8]. La méthodologie générale est présentée dans « 25 facteurs qui influencent le métier du professionnel de sécurité : méthodologie et études de terrain » [9]. Le travail de cet article a été présenté à la conférence annuelle du Mastère Spécialisé Maitrise des Risques Industriels de MINES ParisTech.

### 1.1 Contexte

Le système bureaucratique de la sécurité, se traduit par la rédaction de politiques et procédures de sécurité, de documentation et de vérification de la gestion de la sécurité. Il

constitue une partie importante du rôle d'un professionnel de sécurité. Selon Provan et al., les professionnels de sécurité ont identifié cette prolifération de bureaucratie sous forme d'excès de paperasse comme l'un des principaux obstacles à la création d'une culture de sécurité efficace.

Ce facteur appartient à la famille des facteurs organisationnel qui est classé sous le thème institutionnel selon le classement de Sidney DEKKER.

Selon Cheng et al. [10], les professionnels de sécurité sont devenus des administrateurs de la bureaucratie, engendrant une mauvaise réputation au sein des opérateurs de premières lignes. Son étude statistique montre que l'intérêt majeur des systèmes de management de la sécurité, selon la vision des opérateurs de premières lignes, est focalisé sur les aspects bureaucratiques de la sécurité, et néglige ses aspects organisationnels.

Selon Hill [11], la bureaucratie de la sécurité détermine la nature des relations des professionnels de sécurité avec les autres services, constituant l'organisation. En effet, imposer des actions disciplinaires aux gestionnaires et opérateurs qui enfreignent, ignorent, ou n'appliquent pas les règles, engendre la colère, et ne participe pas, d'une façon ou d'une autre, à l'amélioration de la performance de la sécurité. Des comportements défensifs, ignorants et même hostiles peuvent émerger aux niveaux des opérateurs de première ligne lorsque les professionnels de sécurité, en évoquant des sujets de non-compliance ou d'incidents. Ceci engendre une diminution de l'efficacité du système de sécurité et une augmentation de sa complexité [12].

Woods [13], soutient l'idée que la bureaucratie ne favorise pas l'autonomisation, la diversité ou la créativité, qui sont primordiales pour gérer les processus émergents et dynamiques de sécurité.

Pour conclure, les professionnels de sécurité sont centraux dans le développement et l'administration de la bureaucratie interne des systèmes de management de la sécurité (SMS), qui sont souvent indépendants des processus et systèmes de gestion de l'activité principale de l'entreprise.

La bureaucratie des SMS conditionne la nature des relations d'un professionnel de sécurité avec les autres acteurs de l'organisation et influence la performance des systèmes complexes de gestion de la sécurité.

## 1.2 Hypothèses

A partir des éléments récoltés, nous avons formulé l'hypothèse suivante : la bureaucratie des SMS est un obstacle pour la création d'une culture de sécurité efficace au sein de l'organisation et particulièrement parmi les opérateurs de première ligne, puisqu'elle conditionne principalement la relation des professionnels de sécurité et les autres acteurs de l'organisation. Cette relation engendre une « crainte » de la non-conformité aux exigences réglementaires des SMS. Cela induit une gestion de sens disciplinaire de la part des professionnels de sécurité, qui imposent leur autorité et exigences par le biais de la bureaucratie des SMS.

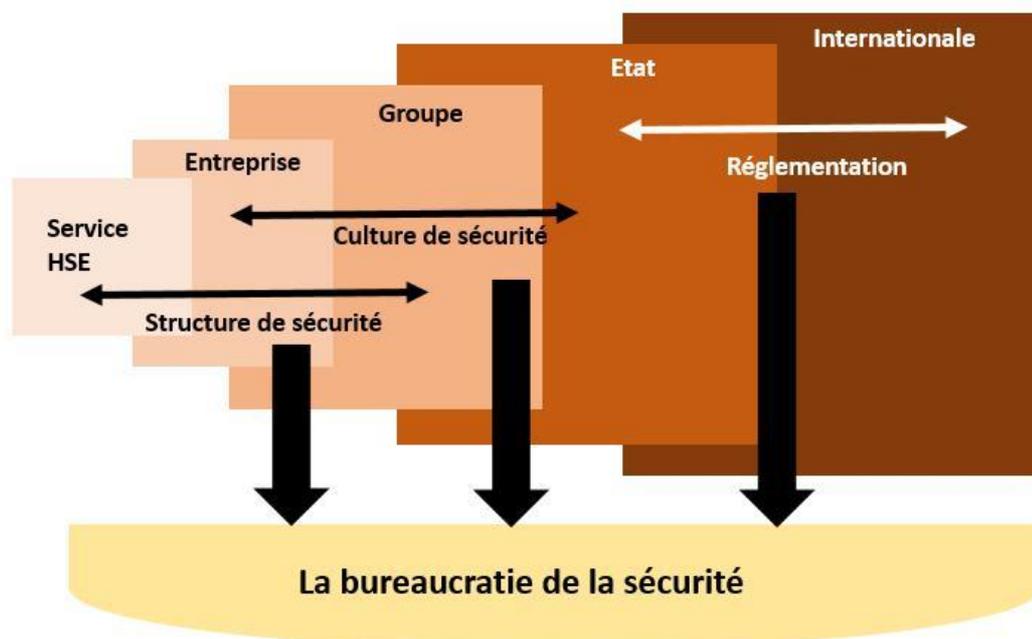


Figure 1 : Schéma explicatif des acteurs qui influencent la bureaucratie de la sécurité.



Nous avons construit ce modèle pour comprendre d'une manière schématique simplifiée, l'influence et les interactions des facteurs appartenant au volet institutionnel défini par Sidney DEKKER, et surtout, pour éclairer la participation de ces facteurs à l'augmentation de la bureaucratie de la sécurité.

La bureaucratie de la sécurité est essentiellement influencée par trois acteurs (figure1): la réglementation, la culture sécurité et la structure de sécurité. Il faut noter que parmi ces acteurs la réglementation est le premier en termes de poids et de charge. Elle dépend du périmètre (national ou international) de la législation en fonction du pays et du continent. Le champ de la culture sécurité est le deuxième qui est composé de la culture générale du pays, de la culture de sécurité du groupe et des pratiques de la sécurité du site. Le dernier acteur est la structure de la sécurité qui est unique pour chaque groupe.

Ces acteurs représentent le volet le plus contraignant de la bureaucratie de la sécurité. L'entreprise ne peut agir que sur les acteurs qui se trouvent dans son périmètre, mais elle peut très bien améliorer la démarche et l'organisation de la bureaucratie de la sécurité.

## 2. Questionnement et résultats

Dans le cadre de notre étude, nous avons voulu vérifier à quel point la bureaucratie des systèmes de management de la sécurité peut être considérée comme une limite à la mise en place d'une culture sécurité efficace au sein de l'entreprise. Nous avons exprimé, ainsi, cette idée sous forme de question, utilisée pour la première enquête sur le facteur « *safety bureaucracy* » :

**La bureaucratie du Système de Management de Sécurité n'est-elle pas un frein à l'autonomie et la maturité des opérateurs en imposant une autorité et un contrôle de conformité stricte ?**

La question est construite dans l'objectif de savoir comment certaines visions des entreprises, sur leurs bureaucraties, affectent l'efficacité de la fonction sécurité. Les réponses des professionnels de sécurité étaient cohérentes dans le sens où ils trouvent que la bureaucratie de la sécurité assure la traçabilité des événements et des actions, la gestion documentaire et l'évitement des dérives réglementaires potentielles. Par contre, en termes d'efficacité de la bureaucratie de sécurité, les opinions diffèrent en fonction du secteur d'activité de l'entreprise, de sa taille et de son système de management de sécurité. Certaines trouvent que la bureaucratie de la sécurité est limitée dans le travail de bureau et exclu la présence et la participation des

professionnels sur le terrain. Un professionnel de sécurité dit *« avec l'accumulation de la bureaucratie du Système de Management de Sécurité, on n'est plus sur le terrain, on n'a plus de contacts humains, entraînant moins d'applications. Mais il en faut, pour formaliser le travail, pour pouvoir le présenter à des instances institutionnelles ou réglementaires. Il faut trouver le juste milieu. »* En outre, la réussite de la bureaucratie se trouve dans la participation de tous les services de l'entreprise.

En revanche, d'autres professionnels de sécurité voient que l'excès de bureaucratie empêche le travail pour la prévention, et il peut même créer un décalage entre l'ensemble des procédures et la réalité, le retour suivant d'un professionnel de sécurité développe les aspects de ce décalage *« On découle immédiatement une procédure pour répondre rapidement aux besoins de la réglementation, mais on passe à côté de toute la valeur ajoutée qu'un opérateur pourrait nous apporter, on passe à côté de sa vision par rapport à cette procédure, cette vision pourrait la rendre plus opérationnelle, plus proche du terrain et de la réalité. On peut effectivement mettre en place des procédures qui ne sont pas adaptées, non comprises ou incohérentes par rapport à ce que les opérateurs font dans les ateliers ou dans leurs postes de travail. »*

Les professionnels de sécurité ont identifié également des moyens de maîtrise de la bureaucratie à travers leurs retours. Pour qu'une bureaucratie puisse être bénéfique à la sécurité, il faut un équilibre entre le terrain et le travail réglementaire.

Cet équilibre peut être atteint si on fait participer les professionnels de terrain à la constitution des standards de sécurité, favoriser leurs révisions en adoptant le travail d'équipe dans l'ensemble de l'entreprise.

Les retours des professionnels de sécurité montrent également que la bureaucratie est indispensable dans un système de management de sécurité. Cependant la maîtrise et la pratique du système bureaucratique de sécurité, contribuent à son efficacité. Un professionnel de la sécurité dit : *« la bureaucratie peut être un frein. Il faut qu'on dispose d'un minimum de traçabilité pour pouvoir suivre les actions, dans le quotidien et dans l'analyse des risques qui est faite régulièrement par tous les donneurs d'ordre. Si on n'a pas un système de suivi, en cas de litige, les paroles s'envolent, mais les écrits restent. Aujourd'hui, il existe des outils qui permettent de dématérialiser et faciliter les suivis. C'est une orientation prise par notre entreprise ».*

En analysant les retours des professionnels de sécurité, parmi 32 réponses, 63 % présentent l'identification des moyens et méthodologies utilisées au sein des entreprises. Ces moyens ont l'objectif de réduire et alléger la charge de travail bureaucratique.

Pour déterminer, sur une base plus large, les pratiques répondues permettant de réduire la charge de travail relative à la bureaucratie au sein des entreprises. Nous avons choisi d'aborder les moyens identifiés par les professionnels de sécurité lors de la première enquête, comme objet de la question fermée, que voici :

<p style="text-align: center;"><b>Quels éléments permettent d'alléger les contraintes bureaucratiques d'un Système de Management de la Sécurité ?</b></p>
---

Nous avons déduit les réponses choisies pour le QCM à partir des moyens définis par les professionnels de sécurité à travers leurs retours sur le premier questionnaire (moyens informatiques, procédures et standards...), notre objectif est de répertorier lesquels de ces moyens sont les plus utilisés au sein des entreprises, et d'en déduire les pratiques communes de gestions des systèmes bureaucratiques de sécurité. Les choix multiples de la question de la deuxième enquête sont :

- Gestion informatique (logiciel de gestion, base de données, partage à distance...);
- Amélioration de l'autonomie de l'opérateur ;
- Organisation et maîtrise de l'accessibilité de la documentation ;
- Réduction du nombre de procédures, synthèse de l'essentiel.
- Autres (ce choix laisse la possibilité au professionnel de sécurité de proposer d'autres solutions pertinentes pour alléger la charge de travail).

Le graphique suivant (Figure 2), illustre les résultats de l'enquête :

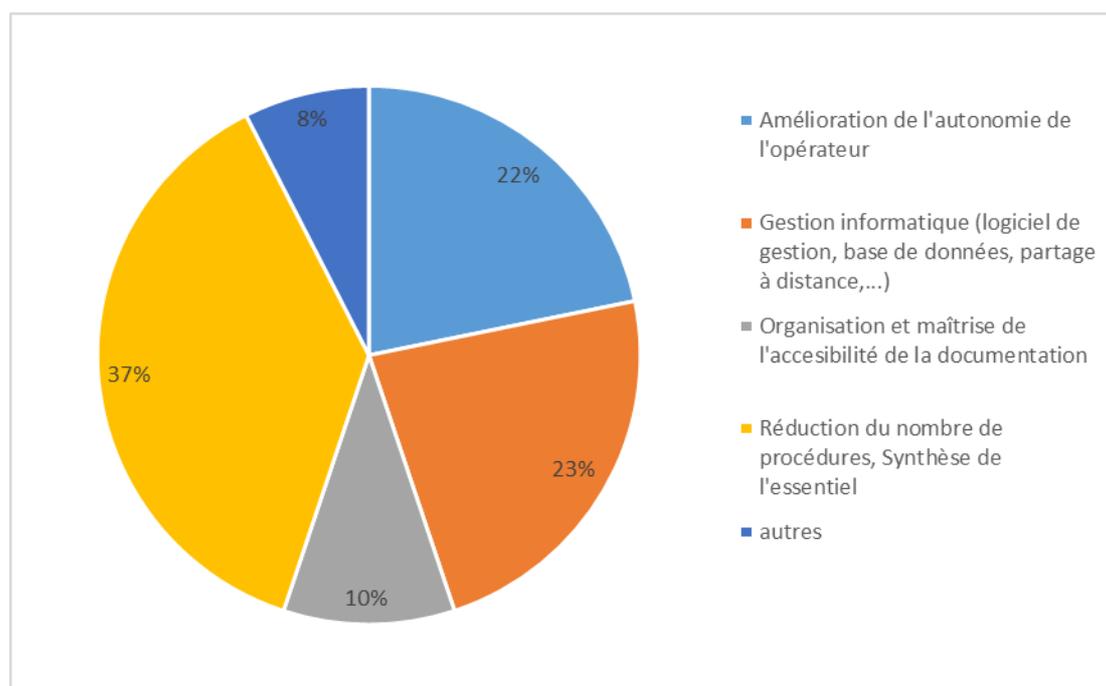


Figure 2: Répartition des éléments permettant d'alléger les contraintes bureaucratiques d'un Système de Management de la Sécurité.

Parmi les 147 réponses reçues par les professionnels de sécurité, plus de 37 % trouvent que la meilleure manière d'alléger la charge de travail est d'adopter une rédaction synthétique des procédures.

23% d'entre eux pensent que la gestion informatique des données est le moyen le plus efficace d'alléger le travail.

En ce qui concerne l'augmentation de l'autonomie de l'opérateur, pour alléger la charge de travail, nous avons presque le même taux de réponse (22%) que la gestion informatique. 10% des réponses concernent la bonne organisation et maîtrise de l'accessibilité de la documentation. 8% représentent l'ensemble des propositions telles que: assurer la bonne compréhension, mettre en place des critères d'évaluation, intégrer les professionnels de terrain dans la création des outils et des procédures.

### 3. Discussions et perspectives

Les réponses de la deuxième enquête confirment que les trois principales solutions identifiées sont :

1. La réduction du nombre de procédures,
2. L'utilisation de la gestion informatique,
3. L'amélioration de l'autonomie.

Ces trois éléments sont présents actuellement sous forme d'amélioration continue du système de management de sécurité des entreprises. D'après la Norme NF ISO 45001 [14] qui dit:

*« L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'effectivité/efficacité du système de management de la S&ST, en:*

*a) Améliorant la performance en S&ST ;*

Cette amélioration peut être équivalente à la solution 1 des résultats de la deuxième enquête (réduction du nombre de procédures) bien que la solution 2 (l'utilisation de la gestion informatique).

La réduction efficace des nombres des procédures, en se basant sur le strict nécessaire permettant de répondre aux exigences réglementaires, peut alléger largement la charge du système bureaucratique de sécurité. Cet objectif peut être atteint également en mettant en place des systèmes de gestion d'information dématérialisés, permettant d'améliorer la gestion réglementaire et la réactivité des opérateurs vis-à-vis des procédures mises en place.

*b) Promouvant une culture favorable au système de management de la S&ST;*

*c) Promouvant la participation des travailleurs dans la mise en œuvre d'actions pour l'amélioration continue du système de management de la S&ST;*

*d) Communiquant les résultats pertinents de l'amélioration continue aux travailleurs et, quand ils existent, aux représentants des travailleurs ».*

Les aspects *b), c) et d)*, sont exprimés par les responsables de sécurité par la troisième solution de la deuxième enquête. L'amélioration de l'autonomie de l'opérateur, un aspect qui figure significatif selon les résultats de l'enquête, est fondamental lors de la mise en place d'une culture sécurité favorable du système de management de sécurité, l'autonomie des opérateurs favorise également leurs participations dans l'élaboration et la mise en place des actions d'amélioration continue du SMS.

En revanche, plusieurs critères économiques, stratégiques et culturels influencent le choix du moyen de maîtrise de la bureaucratie de la sécurité. En effet, pour une bureaucratie efficace de la sécurité, il faut tout d'abord définir et comprendre les besoins de l'entreprise.

Il est important de choisir, dès la création d'outils et de moyens, la bonne méthode permettant l'allègement de la charge de travail. En revanche cette création d'outils documentaires ou autre doit se faire avec la collaboration des parties concernées, telles que les professionnels de terrain, les professionnels de sécurité et la direction.

Finalement il est nécessaire d'évaluer l'efficacité des éléments de la bureaucratie dont l'objectif est l'amélioration continue du système de management de la sécurité.

Pour se faire, nous proposons le modèle suivant (figure 3) qui aide à l'amélioration continue de la bureaucratie de la sécurité.



Figure 3: Modèle proposé d'amélioration continue de la bureaucratie de la sécurité.

Le modèle consiste à organiser la démarche de maîtrise de sécurité. Il faut définir le besoin ou l'objectif et s'assurer qu'il soit compréhensible par toutes les parties concernées. La définition claire de l'objectif va permettre de bien choisir la méthode et les moyens les plus adaptés.

L'application de la méthode et la mise en place des moyens nécessaires seront d'autant plus efficaces que la participation des parties concernées sera importante. Il faudrait plutôt évaluer la performance et l'efficacité de la démarche pour une amélioration continue. La communication,

l'interaction et le travail de groupe sont des acteurs permettant d'alléger la bureaucratie de la sécurité.

#### 4. Bibliographie

- [1] Provan, D. J., Dekker, S. W., & Rae, A. J. (2017). Bureaucracy, influence and beliefs: A literature review of the factors shaping the role of a safety professional. *Safety science*, 98, 98-112.
- [2] Wybo, J.-L., & Van Wassenhove, W. (2016). Preparing graduate students to be HSE professionals. *Safety Science*, 81, 25–34. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.04.006>
- [3] Van Wassenhove, W., & Foussard, C. (2018). Professionalization in safety: A study of the professional context of a post master safety program's alumni. ESREL European Safety and Reliability Conference, Trondheim.
- [4] Swuste, P., Galera, A., Van Wassenhove, W., Carretero-Gómez, J., Arezes, P., Kivistö-Rahnasto, J., Forteza, F., Motet, G., Reyniers, K., Bergmans, A., Wenham, D., & Broeke, C. V. D. (2021). Quality assessment of postgraduate safety education programs, current developments with examples of ten (post)graduate safety courses in Europe. *Safety Science*, 141, 105338. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105338>
- [5] Van Wassenhove, W., & Foussard, C. (2020). Professionalization in Safety: A Study of the Fundamental Knowledge of Future Safety Professionals. Proceedings of the 30th European Safety and Reliability Conference and 15th Probabilistic Safety Assessment and Management Conference, 4567–4573. [https://doi.org/10.3850/978-981-14-8593-0\\_4874-cd](https://doi.org/10.3850/978-981-14-8593-0_4874-cd)
- [6] Foussard, C., & Van Wassenhove, W. (2019). Professionalization in Safety: Creating Effective Learning Environments. Proceedings of the 29th European Safety and Reliability Conference (ESREL), 2905–2911. [https://doi.org/10.3850/978-981-11-2724-3\\_0459-cd](https://doi.org/10.3850/978-981-11-2724-3_0459-cd)
- [7] Besnard, D., Fabre, D., Van Wassenhove, W., & Runte, E. F. (2009, September). An account of scientific transfer to the industry: the co-development of an incident analysis tool. In 9th conference of the European Sociology Association.
- [8] Foussard, C., Wassenhove, W. V., & Denis-Remis, C. (2021). Professionalization in Safety: Enhancing Socialization by Eliciting Forms of Identity. Proceedings of the 31st European Safety and Reliability Conference (ESREL 2021), 482–489. [https://doi.org/10.3850/978-981-18-2016-8\\_066-cd](https://doi.org/10.3850/978-981-18-2016-8_066-cd)
- [9] Van Wassenhove, W & Foussard, C. 25 facteurs qui influencent le métier du professionnel de sécurité : méthodologie et études de terrain. 2021. [hal-03449548](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03449548)
- [10] Cheng et al. (2012), Cheng, E.W.L., Ryan, N., Kelly, S., 2012. Exploring the perceived influence of safety management practices on project performance in the construction industry. *Saf. Sci.* 50 (2), 363–369.

- [11] Hill, D.C., 2006. Time to transform: assessing the future of the SH&E profession. *Profess. Safety* 51 (12), 62–71.
- [12] Saari, J., 1995. Risk assessment and risk evaluation and the training of OHS professionals. *Saf. Sci.* 20, 183–189.
- [13] Woods, D.D., 2006. How to design a safety organization: test case for resilience engineering. In: Hollnagel, E., Woods, D.D., Leveson, N. (Eds.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Ashgate, Surrey, pp. 315–325.
- [14] NF 45001, Norme française relative aux systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail.