



HAL
open science

“ Speaking up ” Comment le professionnel de sécurité se fait entendre

Pierre Boyer, Christophe Gratiias-Quiquandon, Amina Kirri, Mehdi Meftah,
Sandrine Talano

► To cite this version:

Pierre Boyer, Christophe Gratiias-Quiquandon, Amina Kirri, Mehdi Meftah, Sandrine Talano. “ Speaking up ” Comment le professionnel de sécurité se fait entendre. Conférence annuelle Mastère Spécialisé Maîtrise des Risques Industriels: ”Professionnels de sécurité : Les facteurs influençant votre métier !”, Mar 2020, Paris, France. hal-03635579

HAL Id: hal-03635579

<https://hal.science/hal-03635579v1>

Submitted on 8 Apr 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.

« Speaking up »

Comment le professionnel de sécurité se fait entendre.

Pierre Boyer, Christophe Gratiias-Quiquandon, Amina Kirri, Mehdi Meftah,
Sandrine Talano.

MINES Paris - PSL University, France

Abstract

Cet article analyse l'influence du facteur « Speaking up » sur le rôle du professionnel de sécurité. Ce facteur s'intègre dans le bloc « Relational 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 relationnels traitent des défis, de l'autorité, des alliances et des influences concernant le professionnel de sécurité dans son organisation.

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.

L'article "Bureaucracy, influence and beliefs: A literature review of the factors shaping the role of a safety professional" de David J. Provan propose 25 facteurs qui influence le métier de professionnel de la sécurité. Ces facteurs sont réparti sous trois grandes catégories : institutionnel, relationnel et individuel. Le facteur « Speaking up » que nous allons développer fais partie de la catégorie relationnelle.

Différentes significations peuvent être attribuées à ce facteur dans l'article. « Speaking up » peut être traduit littéralement par « s'exprimer » mais il est utilisé dans l'article pour exprimer le fait de «se faire entendre ». En effet, on peut lire dans l'introduction du facteur que certains professionnels de la sécurité « *was unsuccessful in 'being heard' and changing decision-making* » (« n'a pas réussi à «se faire entendre » et à faire changer les décisions) [1]. « Speaking up » est défini par la suite comme « une communication discrétionnaire d'idées, de suggestions, de préoccupations ou d'opinions sur des problèmes liés au travail, dans le but d'améliorer le fonctionnement organisationnel » [12]. Discrétionnaire est : « un pouvoir sans limite, arbitraire, qui s'exerce sans être soumis à une autorité supérieure » [13]. Nous retiendrons donc comme interprétation « se faire entendre ». Cependant pour la compréhension de l'article, il faut garder à l'esprit que « speaking up » veut aussi dire « s'exprimer » dans son sens littéral. La définition choisie pour « Speaking up » est donc : l'action de parler ouvertement à tout le monde d'un problème sans avoir à en subir quelconque conséquence avec pour objectif d'améliorer le fonctionnement de l'organisation.

2. Questionnements et résultats

- *L'hypothèse*

Comme il est dit par David J. Provan [1] : « Il peut être personnellement risqué pour un professionnel de la sécurité sans autorité formelle d'exprimer son désaccord ». Il en est de même pour parler ouvertement d'un problème. Pour le faire il faut avoir de nombreuses compétences interpersonnelles qui ne sont pas enseignées durant les années de formation académique [14]. Le facteur n°20 traite les compétences interpersonnelles. Cela pose donc un problème pour les nouveaux professionnels de la sécurité qui n'arrivent pas à se faire entendre. De plus les jeunes professionnels de la sécurité comptent seulement sur leurs compétences techniques pour améliorer l'organisation. Cependant pour réussir à se faire entendre il est nécessaire d'être conscient de l'impact que peut avoir une information sur les différentes parties de l'entreprise. Cette capacité ne peut être acquise que par l'expérience pratique. Enfin il est possible de se faire entendre sans avoir une longue expérience mais il faut pour cela utilisé des techniques de communication [15]. On apprend aussi que les raisons pour lesquelles les professionnels de la sécurité n'essayent pas de se faire entendre peuvent être multiples et sont souvent dues à la peur des conséquences, quels soient directes ou indirectes [14]. L'ensemble de ces faits émis dans l'article, nous les avons déjà vécus en tant que jeune professionnel de la sécurité en alternance au cours de nos expériences.

C'est pourquoi nous avons posé comme **hypothèse « qu'il est difficile de parler franchement et ouvertement des problèmes de sécurité dans l'organisation. »**

Pour vérifier ou infirmer cette hypothèse et avoir un maximum de perceptions différentes sur ce facteur, l'ensemble des élèves de la promotion, avons posé la question suivante aux professionnels de la sécurité qui nous encadrent actuellement en entreprise : « **Est-ce facile de parler ouvertement et avec tout le monde de (problèmes de) sécurité dans votre organisation ?** »

- *Questionnement qualitatif*

À la suite de ce questionnaire, nous avons eu une base de données de 31 transcriptions d'entretiens. Cette base de données nous permet alors de trouver deux tendances :

1. Aborder des problèmes de sécurité est facile
2. Aborder des problèmes de sécurité est difficile

Cependant, ces réponses étaient influencées par le secteur d'activité et le vécu des interviewés. En effet, les professionnels de sécurité travaillant dans de grands groupes disent plus souvent qu'il est facile d'aborder des problèmes de sécurité.

A ces deux tendances viennent s'ajouter d'autres réflexions.

La plupart des professionnels de sécurité pensent que la communication et les autres savoir-être sont les facteurs principaux qui permettent d'aborder ces problèmes. C'est ce qu'exprime un professionnel de la sécurité dans le pharmaceutique : « *Il faut choisir le bon interlocuteur, le bon ton etc. mais la cela relève des rapports humains, ce n'est pas de la sécurité.* »

Et, une minorité trouve que la constante progression de la culture sécurité dans les organisations favorise cet échange. Le facteur n°7 aborde la problématique de la culture sécurité.

Les réponses à ce facteur qui devraient être binaires (oui/non) apparaissent bien plus variables dans les résultats. De nombreux facteurs rentrent en compte. C'est le cas pour l'engagement de la direction qui est un élément implicite dans la communication des problèmes de sécurité. Le facteur n°13 sur la Direction traite du sujet. En effet, cette implication influe fortement sur la culture sécurité de la structure et facilite les échanges sur le sujet.

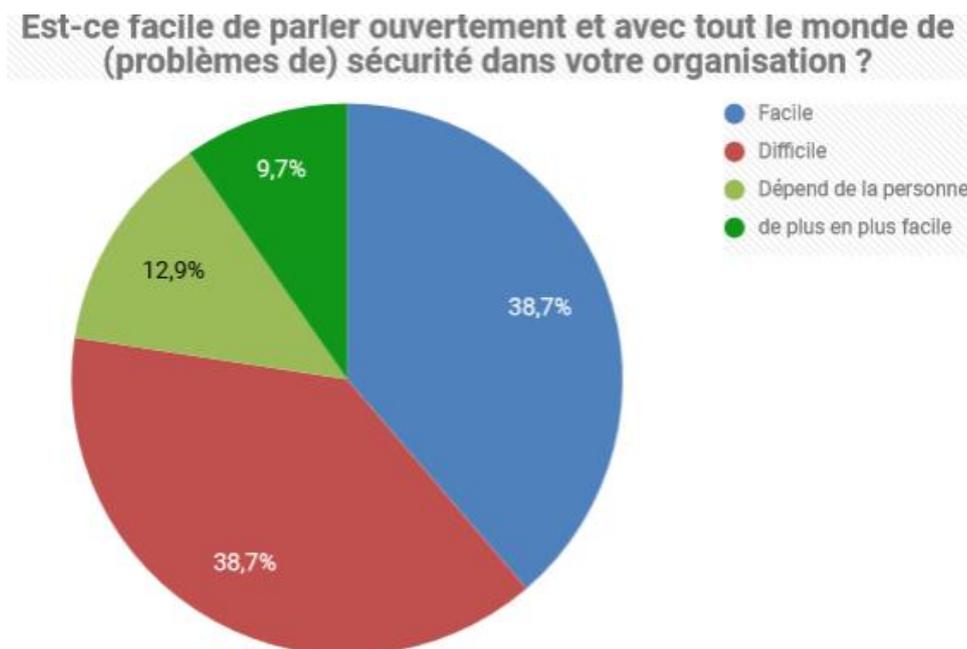


Figure 1 : Camembert synthétisant les réponses aux questions ouvertes.

On peut en déduire que pour les interviewés, communiquer sur les problèmes de sécurité dépend des intervenants mais aussi fortement de l'implication de la direction.

Malgré cette variabilité, les réponses se regroupent autour de quatre grands thèmes. Nous avons donc réalisé le graphique ci-dessous (Figure 1) à partir de nos données :

On obtient alors que pour que 12 interviewés font partie de la première tendance et 12 autres dans la seconde, que pour 4 cela dépend seulement de la personne et 3 que c'est de plus en plus facile.

- *Questionnement quantitatif*

Les résultats précédents démontrent que ces quatre tendances peuvent nous permettre de poser une question fermée. Cette question prend non seulement en compte les quatre aspects évoqués mais permet aussi d'avoir un avis supplémentaire avec l'option « autre ». Cette ouverture permet de confirmer certaines réponses implicites lors des interviews. En effet comme vu dans le facteur n°10 « direction », l'implication de la direction est primordiale pour que le professionnel de la sécurité se fasse entendre.

Pour répondre à la question, nous avons imposé aux questionnés de faire une réponse unique, le choix multiple pouvant amener à des incohérences aux vues des types de réponses possibles. Cela permettra de vérifier si ce sujet (se faire entendre) est évident aux yeux des professionnels de sécurité ou s'il est plurifactoriel.

La question quantitative posé au réseau de professionnel du CRC (Centre de recherche sur les risques et les crises) des MINES ParisTech est la suivante :

Evoquer ouvertement et avec tout le monde les problèmes de sécurité dans l'entreprise est :

1-facile

2-difficile

3-dépendant de l'interlocuteur et/ou du professionnel de sécurité

4-de plus en plus facile

5-autre (préciser) :

Après trois semaines d'attentes pour avoir un maximum de réponses, nous en avons obtenu 139. Les résultats sont les suivants :

En tant que professionnel de sécurité, évoquer avec tout le monde les problèmes de sécurité est:

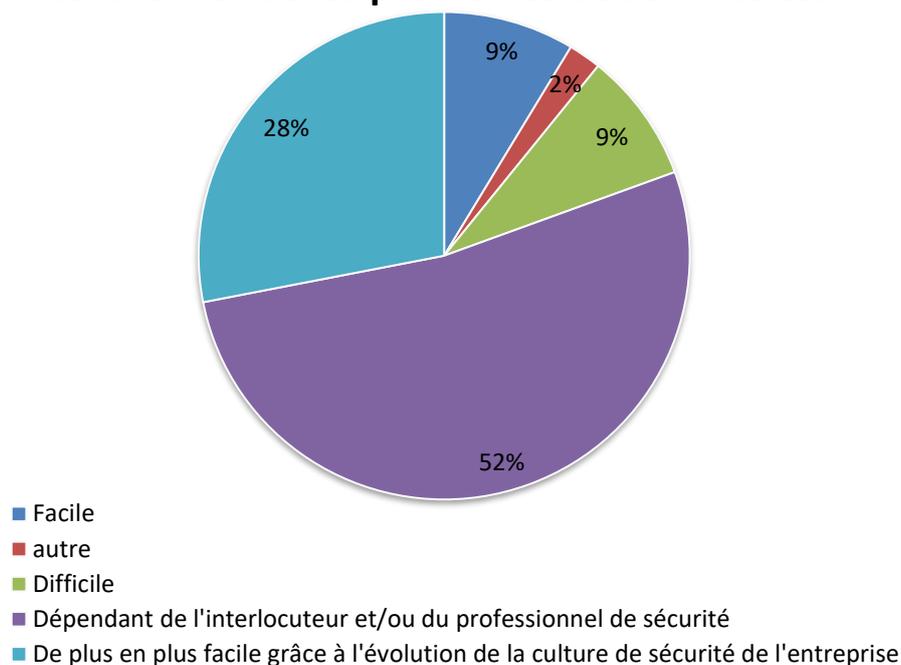


Figure 2 : Camembert synthétisant les réponses à la question sur le facteur speaking up du questionnaire.

On voit alors que la tendance a changé : il y a 8,6 % des professionnels de sécurité qui trouve difficile de parler de problème de sécurité et 8,6 % pour facile. C'est nettement moins que lors du questionnaire qualitatif. Les réponses revenantes le plus souvent sont maintenant qu'évoquer avec tout le monde les problèmes de sécurité dépend de l'interlocuteur et/ou du professionnel de sécurité avec 52,51 % et De plus en plus facile grâce à l'évolution de la culture sécurité de l'entreprise avec 28 %. Les autres réponses que nous étudions pour faire la synthèse, ne représente que 2% du total. À partir de cette synthèse, nous pouvons chercher des pistes d'améliorations pour les pratiques du professionnel de la sécurité.

3. Discussions et perspectives

- *Interprétation*

Nous avons dit que les professionnels de la sécurité travaillant dans de grands groupes disent plus souvent qu'il est facile d'aborder des problèmes de sécurité. Cela pourrait être dû à leurs politiques internes qui permettraient aux professionnels d'avoir une réelle communication discrétionnaire. En effet certains groupes écrivent et expliquent que leurs professionnels de sécurité et collaborateurs peuvent cesser une activité qui paraît dangereuse sans que ça n'expose à aucune sanction. Cela, pour faire progresser l'organisation. C'est le principe de vigilance partagée, qui est aujourd'hui utilisé par de nombreux groupes en France.

Cependant après l'étude des questions quantitative, on remarque qu'une majorité de professionnels de la sécurité travaillant dans de grands groupes trouvent quand même que parler de problème de sécurité dépend de l'interlocuteur. Notre théorie n'est donc pas confirmée.

Cela provient sûrement du fait que le simple fait de créer une politique sur le sujet n'est suffisant. Même si la direction soutient l'action, signe et s'engage à ce que le salarié essayant de se faire entendre ne soit exposé à aucune sanction. C'est probablement du au fait que faire remonter des problèmes de sécurité à ces collaborateurs est une action qui nécessite de l'humanité. Comme le dit très bien l'un de nos questionnés : « *le "modèle" de communication est à repenser profondément, aujourd'hui le paradigme est que toute personne formée et informée va appliquer les règles, alors qu'on sait aujourd'hui (scientifiquement) que ce sont nos émotions plus que nos compétences qui conditionnent nos choix* ». Se préoccuper de la santé et la sécurité de ses collaborateurs est une action humaine. Cependant appliquer une règle ou une politique est plutôt mécanique (action non réfléchi). Il peut donc être perçu antipathique de se faire entendre sur des sujets humains (la sécurité) en utilisant comme prétexte une politique qui est perçu comme bureaucratique.

- *Perspectives*

Il est donc nécessaire dans un premier temps d'instaurer cette politique du parler de sécurité sans crainte. Cependant si l'on veut qu'elle soit efficace : il faut informer, former et réussir à faire passer le message à l'ensemble des collaborateurs que l'acte de remonter des problèmes

de sécurité est normal, humain et indispensable [14]. Le problème se trouve dans cette dernière exigence. Comment convaincre et persuader l'ensemble des travailleurs d'une entreprise sur ce sujet ? Une réponse unique n'existe pas, cependant des bouts de réponses se trouvent dans l'analyse des autres facteurs. Il est intéressant de regarder ces résultats pour comprendre qu'un ensemble de prérequis est nécessaire pour réaliser cette exigence. L'une d'elle est le temps. Il faut du temps pour convaincre et persuader, notamment quand le nombre de travailleur est élevé. La légitimité de la direction ou des instances essayant de réaliser cette exigence est évidemment mentionné dans ses analyses. Pour cela, l'exemplarité est essentielle.

La capacité à se faire entendre est sûrement l'une des compétences les plus importantes pour un professionnel de sécurité. Elle est paradoxalement l'une des plus difficile à obtenir. Il faudrait alors trouver comment l'acquérir pour réussir à la transmettre aux nouveaux professionnels. D'après l'étude que nous avons réalisée : il peut donc être risqué pour un professionnel de la sécurité sans autorité formelle d'exprimer son désaccord. Cela seulement si le professionnel n'a pas les compétences interpersonnelles suffisantes pour le faire ou que la culture sécurité de l'entreprise n'est pas forte. Au contraire, dans une entreprise avec une culture mature, il sera valorisé d'exprimer son désaccord.

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

[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

[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

[9] Van Wassenhove, W & Foussard, C. 25 facteurs qui influencent le métier du professionnel de sécurité : méthodologie et études de terrain. 2021. [hal-03449548](#)

[10] Cameron, I., Hare, B., Duff, R., 2013. An analysis of safety manager roles and site safety performance. Eng. Construct. Archit. Manage. 20 (5), 505–521.

[11] Foussard, C. & Denis-Remis, C. 2014. Risk assessment: methods on purpose? International Journal of Process Systems Engineering 2 (4), 337-352

[12] Morrison, E.W., Wheeler-Smith, S.L., Kamdar, D.,. 2011. Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. Appl. Psychol. 96. 2011.

[13] LAROUSSE. [larousse.fr](http://www.larousse.fr). [Online] [Cited: 02 05, 2019.] <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/discr%C3%A9tionnaire/25869>.

[14] Grote, Gudela. 2015. Safety science. Promoting safety by increasing uncertainty – Implications for risk management. 2015, Vol. Volume 71.

[15] Rebbitt, Dave. 2013. The Dissenting Voice . Safety Management. 2013.