



HAL
open science

“ Constructive inquiry ”

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

► To cite this version:

Amina Kirri, Mehdi Meftah, Sandrine Talano, Pierre Boyer, Christophe Gratias- Quiquandon. “ Constructive inquiry ”. Conférence annuelle Mastère Spécialisé Maîtrise des Risques Industriels: ”Professionnels de sécurité: Les facteurs influençant votre métier!”, Mar 2020, Paris, France. hal-03635795

HAL Id: hal-03635795

<https://hal.science/hal-03635795v1>

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.

« Constructive inquiry »

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

MINES Paris - PSL University, France

Abstract

Cet article analyse l'influence du facteur « Constructive inquiry » 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. C'était également un lieu de facilitation de transaction dans la construction de l'identité professionnelle et le développement d'un réseau [7]. La méthodologie générale est présentée dans « 25 facteurs qui influencent le métier du professionnel de sécurité : méthodologie et

études de terrain » [8]. Le travail de cet article a été présenté à la conférence annuelle du Mastère Spécialisé Maitrise des Risques Industriels de MINES ParisTech.

1.1 Définition

Le travail d'un professionnel de sécurité est susceptible d'être influencé par des facteurs. En fait, ce sont 25 facteurs qui entrent dans 3 catégories : institutionnels, relationnels et individuels Provan, Dekker & Rae [1]. Le facteur qui sera développé ici est la démarche constructive traduite de l'anglais « *constructive enquiry* ». Rangé dans la catégorie des facteurs relationnels et dans la sous-catégorie challenge (esprit critique), ce facteur vient après « *speaking up* » (se faire entendre) et « *whistle blowing* » (le lanceur d'alerte).

La définition d'une démarche constructive est l'opposé du lanceur d'alerte et de la dénonciation traduite de l'anglais « *whistle blowing* ». Dans la littérature, on trouve la définition suivante : « *a culture where clear and open disclosure of concerns is encouraged and occurs* » [10]. Il s'agit d'un environnement ouvert au dialogue qui encourage l'émergence de discussions constructives et positives dans un but ultérieur d'amélioration. La sanction est absente dans ce système puisque les personnes sont encouragées à reporter leurs erreurs dans le but de trouver des parades pour ne plus qu'elles ne se reproduisent à l'avenir. Les professionnels de sécurité doivent mettre en avant cette pratique qui doit être menée de façon constructive et en utilisant une personne qui va agir à la manière d'un enquêteur [11]. Grote [11] suggère que le leadership inclusif crée un environnement de sécurité psychologique où les personnes vont prendre le risque de parler tout haut. D'ailleurs, un effet bénéfique sur la sécurité a été observé. En effet, le leadership, par la responsabilisation corrélée, à la psychologie d'un professionnel de sécurité a amélioré le travail d'équipe en matière de sécurité [12].

La sécurité doit se faire en prenant en compte les contraintes de l'organisation : temps, production et coûts afin de trouver des solutions adaptées quand le management opérationnel est challengé [13] et [10]. Il y a un besoin de la part des organisations à mettre à dispositions des formations claires et compréhensives sur les bénéfices du challenge et ceci, à la fois pour les professionnels de sécurité et pour le management opérationnel [11]. Un des rôles du professionnel de sécurité est de challenger les opérationnels dans le but de maintenir ou d'améliorer la sécurité. Paradoxalement, les professionnels de sécurité ont affaibli la diversité et la force de leur voix au sujet de sécurité dans les organisations. Cela malgré avoir aligné

leur rôle avec celui des opérationnels. Avoir des points de vue qui s'opposent sur la sécurité est une ressource de sécurité pour les organisations. La diversité facilite l'apprentissage [14]. Apporter cette diversité de point de vue est le rôle « informatif » [13] du professionnel de sécurité. Néanmoins, il s'agit souvent d'informations importunes et ceci crée des tensions entre le management opérationnel et le professionnel de sécurité.

1.2 Méthode

La méthode utilisée a été de formuler une hypothèse puis de traduire cette hypothèse en question ouverte qualitative. La question qualitative a été posée à 33 professionnels de sécurité. En fonction des résultats, une question quantitative a été formulée puis transmise à 145 professionnels de la sécurité. Enfin, en fonction des réponses un traitement statistique nous a permis de voir si notre hypothèse était validée.

1.3 Hypothèse formulée

La réflexion sur ce facteur a commencé par la formulation d'une hypothèse. Reprenant la définition d'environnement ouvert au dialogue [10], le concept de sanction a été ajouté. Ensuite, on a supposé que ce facteur avait un effet bénéfique sur la sécurité. Au final, l'hypothèse suivante a été formulée : dans un environnement favorisant l'émergence de discussions constructives, les salariés reportent davantage leurs erreurs sans craindre une sanction et cela a un effet bénéfique pour la sécurité. À première vue, l'hypothèse fait preuve de bon sens et il est facile d'y répondre. C'est pourquoi, il aurait été plus convenable de se recentrer sur comment se font les remontées d'informations liées aux erreurs.

1.4 Question ouverte qualitative

Pour répondre à l'hypothèse, la question suivante a été élaborée : dans votre entreprise les employés peuvent-ils reporter les dysfonctionnements/erreurs liés à la sécurité sans crainte de sanction ? On a pu se permettre d'avoir une question ouverte, car elle a été transmise à 33 professionnels de sécurité. Cela a rendu possible une collecte d'informations au cas par cas et ainsi d'avoir de meilleurs résultats pour cette étude qualitative.

2. Questionnement et résultat

2.1 Analyse qualitative de la question

Une enquête qualitative a été menée au cours d'entretiens individuels parmi 33 professionnels de sécurité travaillant au sein de grands groupes ou de centre de recherche. Pour savoir si les employés peuvent remonter les informations sans crainte de sanction, il en ressort qu'il est primordial que les salariés reportent ce genre d'informations, ils doivent même être encouragés à le faire. Ceci peut être intégré dans les objectifs et aboutir à des primes financières.

De cette étude ressort aussi que les remontées se font via le CHSCT, le Copil, les audits internes ou encore par des outils spécifiques (papier, informatique) qui servent à remonter ce genre d'informations de manière anonyme.

Dans une organisation, le concept de sanction est toujours délicat. Doit-on sanctionner et quoi ? En effet, il est nécessaire de différencier l'erreur qui est humaine et normale à la violation qui elle mérite sanction, car il y a conscience et intention contrairement à l'erreur qui est involontaire. Lorsque les erreurs se répètent, on a le concept de négligence et tout comme la violation, la question de la sanction peut se poser. Voici un exemple dans une organisation où travaillent des travailleurs sociaux et où un drame par négligence se passe (mort d'une petite fille) : « Du coup, si l'on ne sanctionne pas, les autres travailleurs ne seraient pas dérangés qu'apparemment rien n'arrive. Quelqu'un laisse une enfant mourir alors qu'elle est sous la surveillance d'un adulte et rien ne se passe ? » *Just Culture: Balancing Safety and Accountability* [15].

Enfin, pour les erreurs, la méthode punitive par la sanction semble obsolète. Pour tous les professionnels de sécurité interrogés lors de cette étude, elle est néfaste, car elle provoque une peur et ceci gêne les remontées d'informations. En fait, cela favorise le fait d'outré passer quelque chose d'important en termes de sécurité. « Les travailleurs sociaux seront plus attentif à éliminer toutes les traces papier et seront plus hésitants à vous reporter les presque accidents et saboteront votre système avec plus de fausses alertes par rapport à celles que vous auriez réellement. » *Just Culture: Balancing Safety and Accountability* [15].

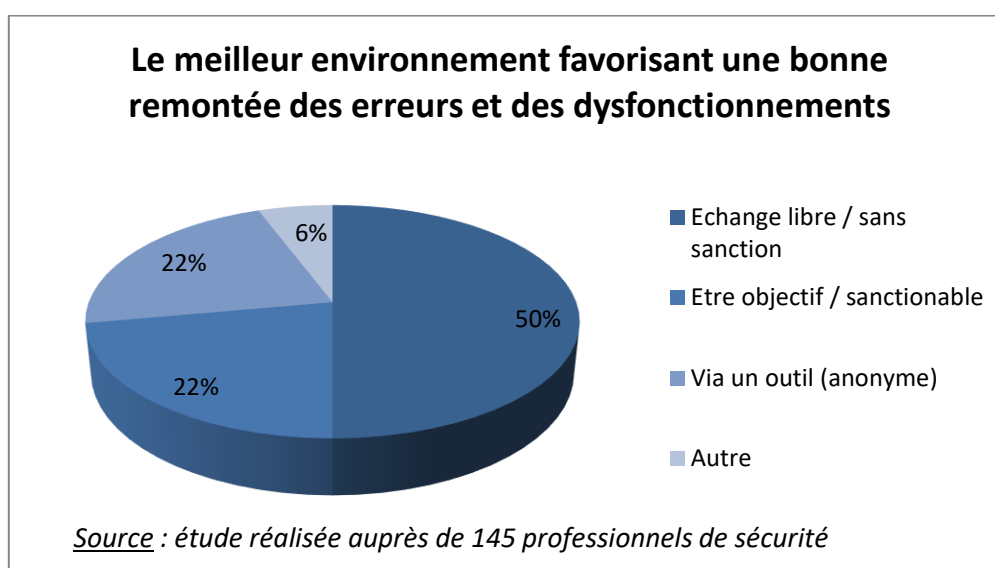
À la suite de ces réponses, une question quantitative a été élaborée afin d'avoir des chiffres. Pour obtenir plus de précisions, la question quantitative a été formulée par une question ouverte afin d'avoir des informations encore plus diversifiées :

Quelle est la condition primordiale pour remonter de façon constructive les dysfonctionnements et les erreurs ?.

2.2 Analyse quantitative de la question

La remontée des informations relatives à des erreurs et des dysfonctionnements semble faire l'unanimité au sein des entreprises afin de comprendre pourquoi ces failles sont apparues et de les corriger. Il est donc nécessaire de favoriser ce procédé. Notre précédente question ouverte a été posée à 145 professionnels de sécurité travaillant dans des domaines diversifiés : industrie, BTP, énergie, transport, etc. dans le but de connaître l'environnement le plus favorable permettant une meilleure remontée.

Devant le grand nombre de réponses, par souci de commodité, un découpage a été réalisé pour les rassembler et les rendre exploitables. Au final, 4 tendances se sont dégagées : échange libre sans sanction, l'objectivité qui peut aboutir sur une sanction, l'utilisation d'outils dédiés au report des erreurs/dysfonctionnements et enfin autre.



2.3 Interprétation des résultats

Le résultat de cette étude est illustré sur la figure précédente. On a observé que la moitié des participants pensent qu'un échange libre où l'on ne sanctionne pas constitue le meilleur environnement. Mais cet environnement est-il vraiment appliqué dans la réalité ? Cette question pourrait faire l'objet d'autres travaux de recherche. Ensuite, 22 % des participants à cette étude pensent que c'est l'objectivité et la factualité qui est importante, 22 % pensent qu'il faut utiliser un outil (qui peut être informatique ou papier) de manière anonyme pour

accroître l'émergence de ces remontées. Enfin, nous avons 6% des réponses qui sortaient du cadre de l'étude avec des réponses sans aucun fondement. « Le S ou QSE en fait c'est du pipo », « ? », « l'indépendance », « Que chacun pense collectif plutôt qu'individuel », etc.

2.4 Discussions et perspectives

Tout d'abord, on peut en déduire que la peur de la sanction est un frein à la remontée des erreurs et des dysfonctionnements au sein d'une organisation, car les personnes vont préférer masquer leurs erreurs de peur d'être sanctionné. C'est pour cela que l'environnement ouvert et sans sanction a été plébiscité (50 %) dans le cadre de l'étude. Deuxièmement, l'objectivité et la factualité est aussi importante. En effet, elle permet de différencier les erreurs, des négligences et des violations puisque l'une est involontaire donc difficilement sanctionnable. Par contre, l'erreur devient négligence lorsqu'elle est reproduite et la sanction peut tomber. Enfin, la violation est volontaire et par conséquent, elle doit être sanctionnable. Concernant les erreurs, l'outil anonyme est utile, car il assure l'absence de sanction ainsi qu'une traçabilité et un suivi sur les actions correctives. De nouveaux travaux de recherches pourraient être menés pour savoir comment opère-t-on avec ce genre d'outil. Doit-on challenger ou bien obliger les personnes à reporter ? Doit-on plutôt privilégier la qualité des informations reportées ou bien privilégier leur nombre ? D'ailleurs une étude pour comparer les groupes industriels et les petites entreprises serait intéressante.

D'autre part, nous aurions dû proposer une question avec des réponses à choisir pour mieux aiguiller les participants à l'étude, mais avec une case autre pour laisser la question ouverte.

3. Conclusion

L'étude qualitative nous a montré qu'il est important de remonter les dysfonctionnements et les erreurs de différentes manières. La sanction n'est pas la solution, car elle provoque une peur et empêche l'échange et favorise la loi du silence.

L'étude quantitative nous montre qu'il faut un environnement ouvert et sans sanction pour permettre une meilleure remontée d'informations. Ensuite, cela doit être fait via des outils de manière anonyme. Enfin, il faut être objectif et factuel.

Sans surprise, nous avons validé l'hypothèse que dans un environnement favorisant l'émergence de discussions constructives, on améliore la sécurité. Les professionnels de sécurité et les organisations devraient travailler à la création d'une culture encourageant et permettant la divulgation claire et ouverte des préoccupations [15 et 10]. Maintenant il

faudrait faire des recherches sur comment la démarche constructive est faite et comparer petites entreprises et grands groupes industriels qui n'auront sûrement pas les mêmes moyens. On peut se poser la question, il existe déjà une difficulté à appliquer les méthodes d'analyse des risques dans les missions liées à la sécurité [16] employer des méthodes d'analyse des risques en d'enquête accident pose également un ensemble de problèmes. Les réaliser dans une atmosphère constructive est donc fortement conseillé.

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] Rebbitt, D., 2013. The dissenting voice. *Professional Safety* 58 (4), 58–61.

- [11] Grote, G., 2015. Promoting safety by increasing uncertainty – Implications for risk management. *Saf. Sci.* 71, 71–79.
- [12] Tong, D.Y.K., Rasiah, D., Tong, X.F., Lai, K.P., 2015. Leadership empowerment behaviour on safety officer and safety teamwork in manufacturing industry. *Saf. Sci.* 72, 190–198.
- [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] Antonsen, S., 2009. Safety culture and the issue of power. *Saf. Sci.* 47 (2), 183–191.
- [15] Dekker, S., 2007. *Just Culture: Balancing Safety and Accountability*. p6.
- [16] Foussard, C. & Denis-Remis, C. 2014. Risk assessment: methods on purpose? *International Journal of Process Systems Engineering* 2 (4), 337-352