

« Senior management »

Séphora Mondésir, Sandrine Talano, Pierre Boyer, Christophe Gratiias-
Quiquandon, Amina Kirri

MINES Paris - PSL University, France

Abstract

Cet article analyse l'influence du facteur « Senior Management » (ou Top Management, TM) 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, 7]. 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. 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.

Cet article analyse les problèmes que rencontrent les professionnels de sécurité (PS) dans la mise en place des stratégies de sécurité au sein de l'entreprise, l'impact qu'ont ces spécialistes sur l'environnement de travail et les méthodes auxquelles ils ont recours pour le modifier afin de respecter les règles qui encadrent la sécurité.

La méthode scientifique mise en place pour examiner, analyser et comprendre les pratiques des experts de la sécurité repose sur une série de 33 interviews d'intervenants en France [7]. L'analyse des résultats met en évidence l'importance du soutien de la direction pour qu'une politique de sécurité soit menée à bien. Il apparaît que les méthodes varient selon les cas. En général, Les PS peuvent recourir à une stratégie reposant sur la formation et la connaissance ou l'autorité des lois. Il s'avère que leur action a un effet positif sur les décideurs au sein de l'entreprise qui ont été sensibilisés aux problèmes de sécurité¹. Dans le cadre de notre étude, les PS s'appuient essentiellement sur le rôle de la haute direction et de l'autorité qu'elle incarne pour permettre l'adoption de stratégies de sécurité et le changement des pratiques au sein de l'entreprise. Ces spécialistes contribuent à faire évoluer les mentalités, les comportements et à améliorer la sécurité de l'environnement de travail. La problématique qui s'impose consiste à déterminer comment le top management influence le rôle et l'identité d'un PS.

Dans leur article « *Bureaucracy, influence and beliefs : A literature review of the factors shaping the role of a safety professional* » Sidney Dekker ainsi que David J. Provan, et Andrew J. Rae, étudient 25 facteurs qui influencent le rôle du PS. Le facteur Senior Management est sous l'ensemble « authority ». Ils mettent l'accent sur le niveau d'accès des professionnels de sécurité (PS) aux différents niveaux hiérarchiques des organisations et sur la manière de faire des préconisations ou de prendre des décisions qui s'appliqueront aux opérateurs et aux dirigeants de proximité. Sans le soutien de la direction, les professionnels de sécurité sont mis de côté quand il s'agit de prendre des décisions concernant le fonctionnement quotidien de l'entreprise [9] et particulièrement lorsque des changements doivent être apportées.

2. Questionnements et résultats

- *Hypothèse*

Partant des propos de Provan et al., qui stipule que l'autorité de la haute direction peut être un canal efficace de transmission des recommandations pour les professionnels aux dirigeants de proximité et aux opérateurs, l'hypothèse suivante a été retenue : *les professionnels de sécurité s'appuient sur l'autorité de la haute direction pour légitimer leurs conseils à l'encadrement de proximité et aux opérateurs.*

- *Méthode générale*

Des méthodes de recherche qualitatives et quantitatives ont été utilisées dans le but d'infirmer ou de confirmer l'hypothèse vue précédemment.

- *Question qualitative*

Pour avoir le point de vue des professionnels de sécurité exerçant sur le territoire français, nous avons posé la question suivante :

Dans quelle mesure le soutien du top management est-il nécessaire pour mettre en œuvre les pratiques de sécurité ?

- *Méthode utilisée*

Concernant l'analyse qualitative, Des entrevues ont été menées avec 33 professionnels de sécurité principalement employés dans des entreprises privées. Sur ces 33 personnes interrogées, on comptait 17 hommes (51 %)

Les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits sous Word et compilés sur une page Excel pour les 25 facteurs/33 professionnels. Enfin les résultats ont été analysés afin de faire ressortir des thématiques. La tranche d'âge des personnes interrogées se situait entre 30 et 58 ans, ils étaient issus de différentes formations (ingénieur chimiste, ingénieur aéronautique, ingénieur HSE, préparatrice en pharmacie, BEP maintenance, DUT HSE, DESS risques biologiques). L'ancienneté de ces PS est comprise entre 2 et 30 ans et plus.

- *Analyse qualitative*

Cette question par la suite a été soumise à 33 professionnels de sécurité dans différents secteurs d'activité.

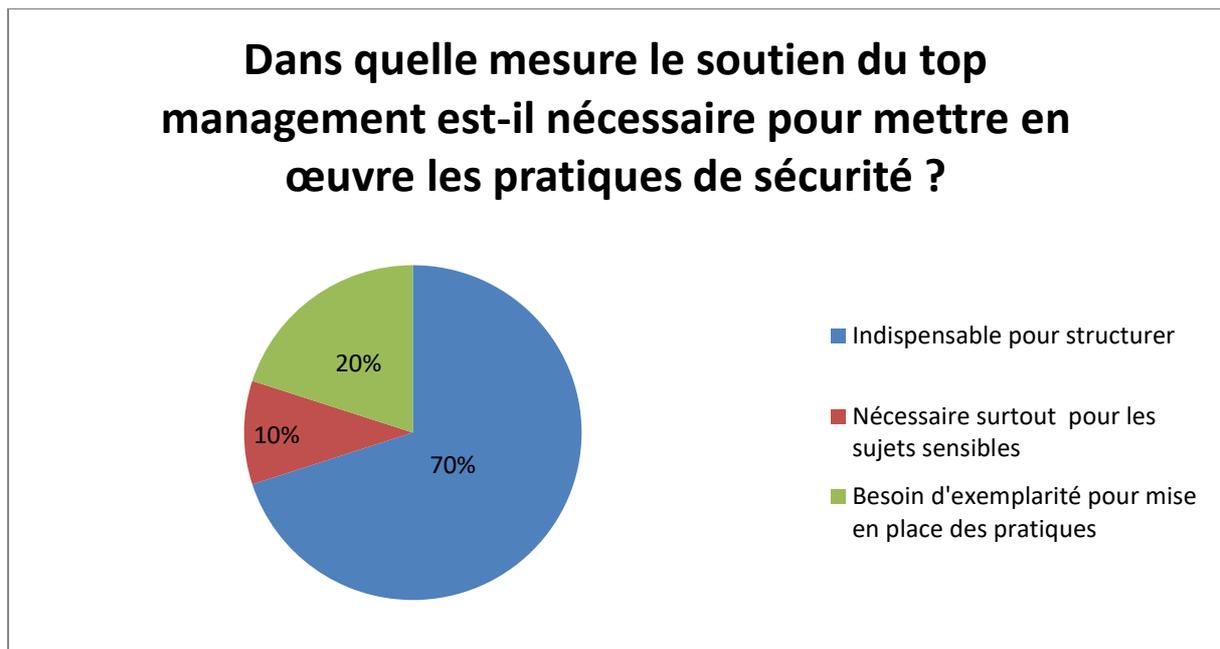


Figure 1 : Réponses des 30 tuteurs à la question

Parmi les réponses recueillies, une grande majorité de personnes (70%) pensent que le soutien du top management est indispensable pour structurer une organisation. Par exemple, une responsable et coordinatrice biosécurité chez Sanofi insiste sur le rôle du TM en disant « *Son rôle est indispensable car ce qui ne vient pas de la direction aura du mal à redescendre au niveau des employés* ». Par contre, 20% des personnes interrogées font remarquer que l'exemplarité du top management (TM) est nécessaire pour la mise en place des bonnes pratiques. Après 12 ans d'expérience dans le métier de PS, un ingénieur spécialiste des risques majeurs croît en la valeur didactique des bons comportements de la part de la direction : « *En étant exemplaire, on influence beaucoup les gens par notre propre comportement, donc si le patron de l'entreprise a un certain comportement sécurité qu'il accepte la critique lui-même et qu'il se place dans une relation de confiance avec les gens alors les initiatives de sécurité pourront réussir* ». Enfin 10% estiment que le soutien du top management est nécessaire quand les sujets sont sensibles. Après 14 ans d'expérience dans l'industrie pharmaceutique, une responsable en hygiène du travail constate que : « *les sujets qui touchent au quotidien des scientifiques* » nécessitent « *l'appui du TM* »

- *Question quantitative*

Au vu des différentes réponses proposées par nos tuteurs, il nous a semblé pertinent de quantifier les éléments permettant de promouvoir la sécurité au sein des entreprises. Ainsi, dans les réponses proposées pour le QCM, nous avons fait le choix de retenir principalement les réponses obtenues majoritairement lors de notre première enquête.

A partir des résultats de l'analyse qualitative précédente, nous avons analysé les résultats de nos tuteurs. Cette analyse nous amène à reformuler notre enquête de la manière suivante :

<i>Pour promouvoir la sécurité, le soutien du top management</i> (choix simple) :	• Est indispensable et primordial
	• Est nécessaire pour les sujets sensibles
	• Importe peu
	• Devrait être obligatoire

Figure 2 : Question QCM retenue

- *Méthode utilisée*

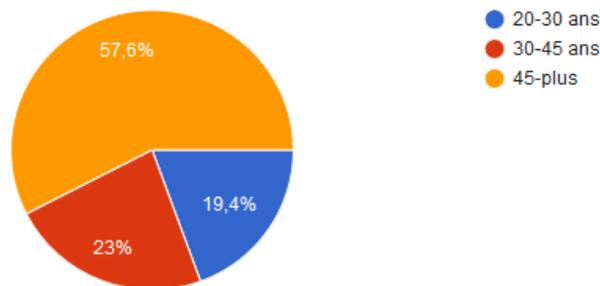
En ce qui concerne l'analyse quantitative, un QCM de 25 questions a été soumis à 139 professionnels de sécurité issus essentiellement du secteur privé

- *Analyse quantitative*

Seules 11,5 % des entreprises comptent moins de 50 salariés et 34,4 % ont plus de 2000 salariés (voir graphique ci-dessous)

Quel est votre âge?

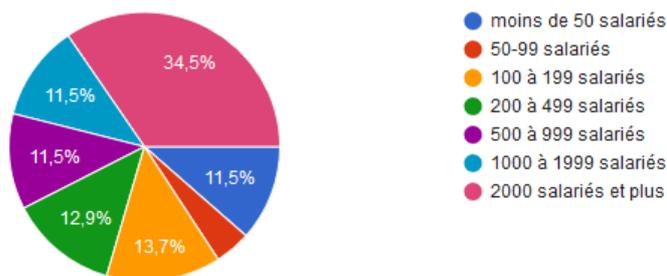
139 réponses



La tranche d'âge des 139 personnes interrogées est comprise entre 20 et plus que 45 ans (voir diagramme ci-dessous)

Quel est l'effectif de votre établissement ?

139 réponses



Le résultat de cette

enquête est représenté dans le graphique ci-après.

Pour promouvoir la sécurité, le soutien du top management :

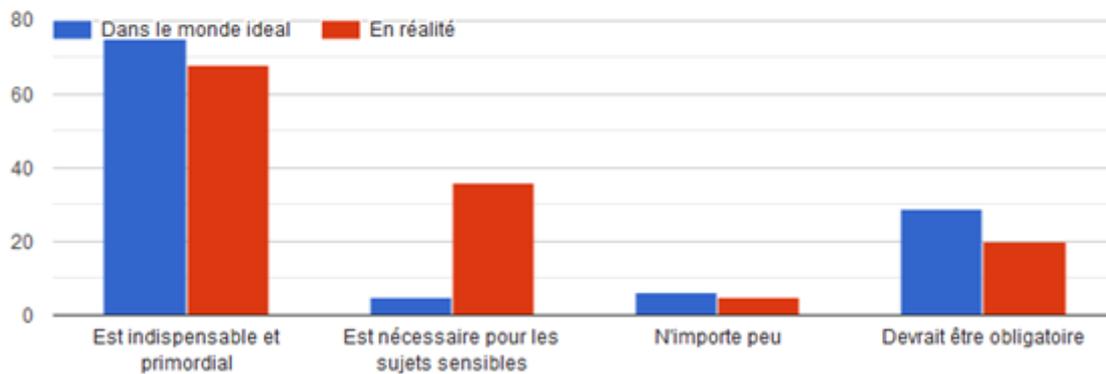


Figure 3 : Réponse de l'analyse quantitative pour le facteur Senior Management

Plusieurs facteurs ressortent de l'analyse. Dans un premier temps, le soutien du top management semble apparaître comme indispensable et primordial pour la plupart des professionnels de sécurité. En effet, la majorité des professionnels interrogés pensent que le soutien du top management est indispensable et primordial pour promouvoir la sécurité. Celui-ci s'avère également être nécessaire lorsqu'on parle de sujets sensibles pour un nombre non négligeable des PS interrogés. Concernant le reste des professionnels interrogés, une minorité ne considère pas le top management comme étant important. Cependant, d'autres déclarent qu'il est indispensable.

On constate également une différence non-négligeable entre les réponses des professionnels de sécurité concernant le monde idéal et la réalité. Par exemple, une majorité des professionnels de sécurité interrogés estiment que le soutien du TM est indispensable pour promouvoir la sécurité dans le monde idéal alors que dans la réalité ils sont moins nombreux. Cela peut être assimilé à la différence existante toujours entre la théorie et la pratique.

3. Discussions et perspectives

Sans le soutien de la direction, l'action du PS reste limitée. Les PS ont manifesté leur intérêt central pour développer et mettre en place politique de sécurité au sein de l'entreprise mais celle-ci ne peut pas être envisagée sans l'appui de la direction qui assume un double rôle qui est celui de l'autorité et du financement. Les professionnels de sécurité s'appuient sur l'autorité de la direction pour atteindre le management opérationnel et les opérateurs. D'une part, il est à noter que dans l'analyse qualitative, le résultat de l'enquête montre que le soutien

du top management occupe une place importante au sein de l'organisation. D'autre part, l'analyse quantitative confirme l'importance du soutien du top management pour permettre au professionnel de sécurité de jouer pleinement son rôle. Sans ce soutien le PS risque de n'être pas entendu et mis à l'écart.

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] 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
- [8] Van Wassenhove, W & Foussard, C. 25 facteurs qui influencent le métier du professionnel de sécurité : méthodologie et études de terrain. 2021. ⟨hal-03449548⟩
- [9] Kristen, O. 2012. Occupational health and safety professionals strategies to improve working environment and their self-assessed impact. 2625-26321
- [10] Foussard, C. & Specht M. 2009. Gouvernance des risques : le dialogue à l'honneur. Le défi des organisations face aux risques, p. 29-51 Ed. Economica.