



HAL
open science

“ Decision Rights ”

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

► To cite this version:

Sandrine Talano, Pierre Boyer, Christophe Gratias-Quiquandon, Amina Kirri, Séphora Mondésir. “ Decision Rights ”. Conférence annuelle Mastère Spécialisé Maîtrise des Risques Industriels: “Professionnels de sécurité: Les facteurs influençant votre métier!”, Mar 2021, Paris, France. hal-03660287

HAL Id: hal-03660287

<https://hal.science/hal-03660287>

Submitted on 5 May 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.

« Decision Rights »

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

MINES Paris - PSL University, France

Abstract

Cet article analyse l'influence du facteur « Decision Rights » 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, 5]. 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 [6, 7, 8]. 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 » [9]. Le travail de cet article a été présenté à la conférence annuelle du Mastère Spécialisé Maitrise des Risques Industriels de MINES ParisTech.

Dans leur article “*Bureaucracy, influence and beliefs : A literature review of the factors shaping the role of a safety professional*”, David J. Provan, Sidney W.A. Dekker, Andrew J. Rae placent le facteur « *décision rights* » dans le thème « *authority* » dans lequel ils font référence au pouvoir, à la légitimité, à l’autorité formelle dans les organisations.

Ils s’appuient sur deux articles pour donner une vision de ce facteur. Dans “*An analysis of safety advisor roles and site safety performance*” publié en 2006, Cameron et al. [10] proposent une revue de la littérature sur le rôle du professionnel de sécurité permettant de souligner la place qu’il peut occuper dans les organisations. Ils présentent ensuite une étude de ce rôle dans le domaine de la construction concluant entre autres que la position organisationnelle du professionnel de sécurité impacte son rôle et ses fonctions.

Cette idée est renforcée dans l’article de Woods de 2013 “*How to design a safety organization: test case for resilience engineering*” [11]. Il dénonce les process où la pression de produire « *faster, better, cheaper* » est combinée à un pauvre feedback sur la sécurité. Les informations ne sont pas remontées et les bonnes décisions ne peuvent être prises. Sa stratégie « *Resilience Engineering* » consiste à proposer une meilleure balance dans le compromis continuité de production versus sécurité. La position du professionnel de sécurité doit être alors indépendante vis-à-vis de la direction.

Le travail des étudiants du Mastère MRI a consisté établir une hypothèse sur ce facteur et la valider auprès de professionnels de sécurité.

Nous avons commencé par définir le facteur « *Decisions rights* » comme étant le « pouvoir décisionnaire du professionnel de sécurité » dans une organisation.

Selon l’article, l’amélioration des performances d’une organisation d’un point de vue de la sécurité d’une organisation dépend de plusieurs facteurs : l’autorité formelle des professionnels de la sécurité mais également leur part dans la prise de décision opérationnelle.

A partir de ce constat, l’hypothèse suivante est proposée :

L’organisation atteint un niveau de sécurité plus élevé quand les professionnels de sécurité ont un pouvoir de donner des instructions directement aux opérateurs, un pouvoir sur le choix des sous-traitants, un pouvoir sur les décisions d’investissement en sécurité et un pouvoir pour réviser et valider des décisions opérationnelles.

Avant de parler de notre hypothèse, nous voulions connaître le niveau d’influence qu’un professionnel de sécurité peut avoir au sein d’une organisation. Cela nous a conduit à une

question que nous avons posée aux 31 professionnels de la sécurité qui nous encadrent en entreprise.

« Les propositions des professionnels de sécurité sont-elles prises en compte dans l'ensemble des décisions de l'entreprise ? »

1. QUESTIONNEMENTS ET RESULTATS

Pour la majorité de ces professionnels de sécurité, les propositions qu'ils font peuvent être prises en compte dans l'ensemble des décisions (Figure 1). Seuls 13% affirment que leurs propositions ne le sont pas.

Au sein de cette majorité, nous avons observé des nuances. 23% des personnes interviewées affirment la prise en compte directe des propositions au sein de leur entreprise à l'image de ce tuteur qui répond qu'elles sont prises en compte aussi bien par les services techniques que par les laboratoires ; alors que 51% évoquent des conditions dans lesquelles elles interviennent comme l'intérêt de la proposition (45%) ou le rapport cout/bénéfice (6%). Ce tuteur évoque bien certaines conditions : « *Pas toutes. Les décisionnaires entendent ce qui est dit.C'est la difficulté principale c'est de savoir dire c'est quoi les sujets qui sont prioritaires du point de vue de la stratégie de la boîte et également du point de vue de la réalité terrain.* ».

Il est à remarquer que d'autres réponses ont été rassemblées dans une catégorie « autre » car ces données n'étaient pas interprétables. Par exemple, un tuteur répond « *Bien sûr, à toute étape, l'idée est de pouvoir créer des moments pour échanger et permettre aux gens de s'exprimer* » ou un autre « *[...] c'est difficilement quantifiable parce que déjà c'est peu visible [...]*»

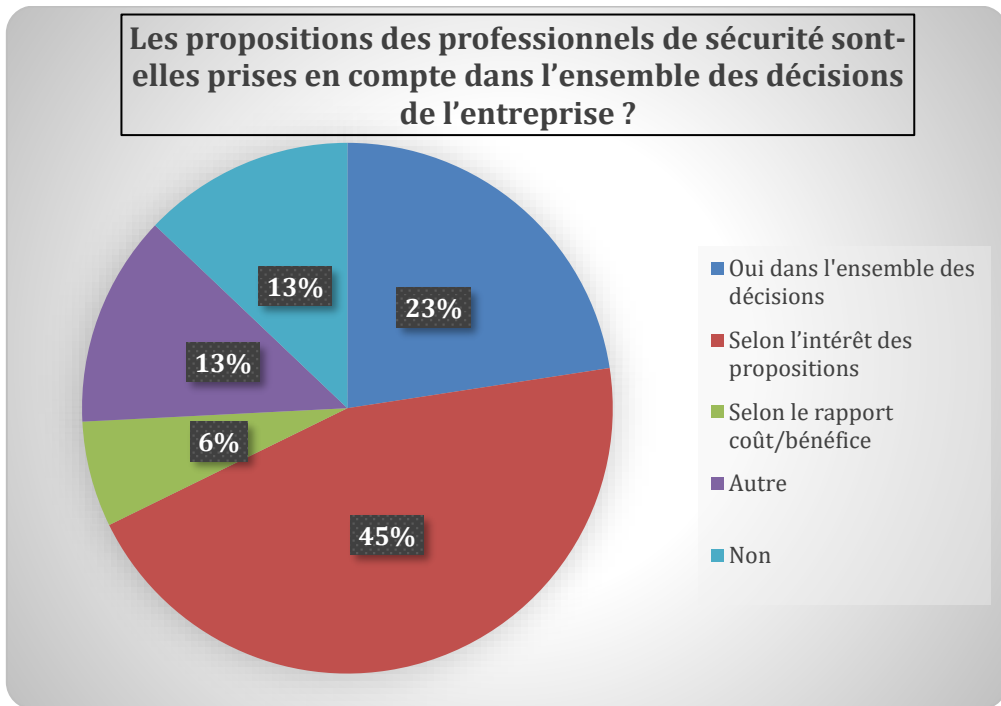


Figure 1 : Réponse des tuteurs pour le facteur Decisions rights

À la suite des réponses des 31 tuteurs, il nous a semblé alors pertinent de chercher à quantifier les éléments permettant la prise en compte des propositions de la part des professionnels de sécurité.

C'est pourquoi dans les réponses au QCM (Tableau 1), nous nous sommes appuyés sur les réponses obtenues lors de notre première enquête.

L'item « organisation de la sécurité interne » a été ajouté comme élément de réponse ; il est présent dans la littérature comme le rappelle Cameron et al. [10] dans leur article mais nous avons également pu lire de la part d'un professionnel interviewé : « *Le cloisonnement des activités a fait que les responsables de département appliquaient ce qu'ils voulaient et cela a mené des disparités dans les services.* »

Tableau 1 : Question QCM retenue pour l'enquête qualitative

La prise en compte de la sécurité dans l'ensemble des décisions de l'entreprise dépend :	1-de la pertinence de l'argumentation	Réponse à choix unique
	2-du rapport coût/bénéfice	
	3-de la maturité de l'entreprise	
	4-de l'organisation de la sécurité interne	

Le résultat de cette enquête (Figure 2) montre que la prise en compte de la sécurité dans l'ensemble des décisions de l'entreprise dépend pour 55% des répondants de la maturité de l'organisation.

Viennent ensuite la pertinence de l'argumentation avec 20% des interrogés et l'organisation interne de l'entreprise avec 14% ; les 11% restants concernent le rapport coût/bénéfice.

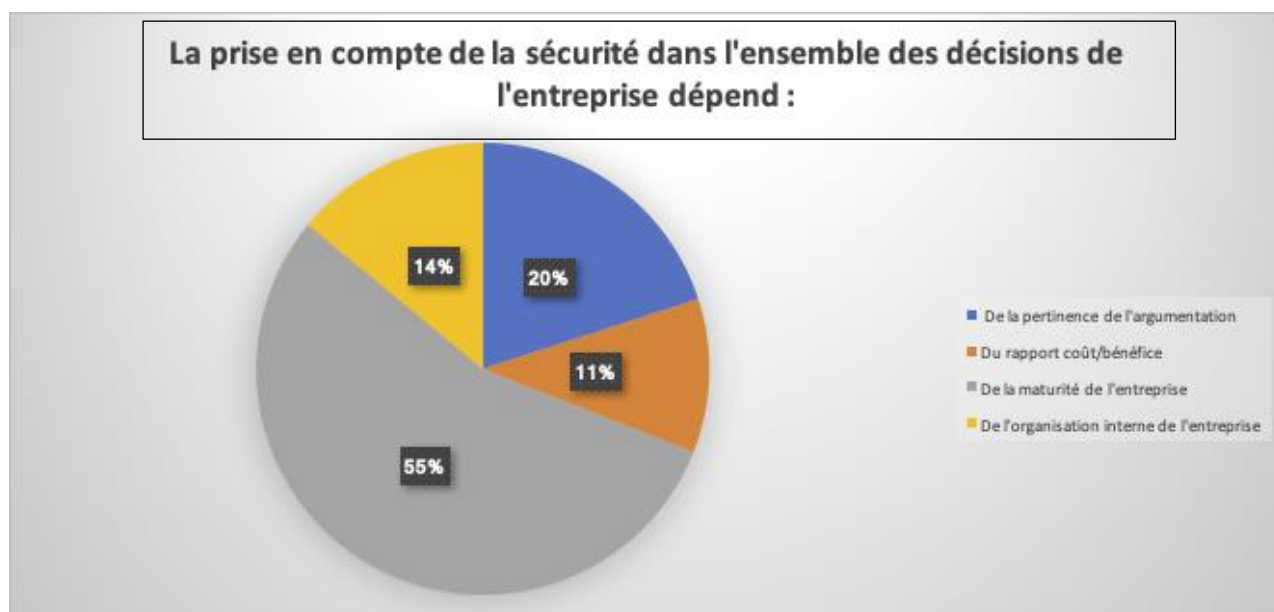


Figure 2 : Réponse de l'analyse quantitative pour le facteur Decisions rights

Selon le résultat de notre questionnaire, la maturité de l'entreprise est le critère prédominant pour cette prise en compte. Il semble que les entreprises aient besoin d'un certain recul pour cela. La culture sécurité a sûrement une part d'importance pour favoriser ce type d'échange tout autant que le facteur organisationnel cité lors du questionnaire. Par ailleurs, le professionnel de sécurité a aussi sa part de contribution dans la prise en compte.

L'argumentaire de ses propositions semble influencer l'impact de ses propositions. Ses « interpersonal skills » comme les appelle Dekker sont aussi des critères intervenant dans la prise en compte.

De manière surprenante, le critère coût/bénéfice arrive en dernier par rapport aux critères liés à l'entreprise et au professionnel de sécurité. Cela implique que les moyens en sécurité sont aisés à partir du moment où l'entreprise y voit un intérêt et que cela lui a été présenté en tant que tel.

Les résultats obtenus par nos études, permettent de renforcer l'idée que l'autorité formelle des professionnels de sécurité et leur implication dans les processus de prise de

décision des organisations sont des facteurs améliorant la performance des organisations en matière de sécurité.

Cette étude a permis de mettre en avant l'importance de certains facteurs dans la prise en compte de la sécurité dans l'ensemble des décisions d'une organisation ; la maturité de l'entreprise semble être un de ces facteurs. En effet, Westrum [12] décrit dans son article « A typology of organisational cultures » trois modèles de sécurités distincts : le modèle pathologique orienté par le pouvoir, le modèle bureaucratique orienté par la règle et le modèle génératif orienté par la performance. Ainsi, plus le système de l'organisation sera autoporté- donc orienté vers la performance plutôt que vers le pouvoir ou les règles-, plus les propositions des professionnels de sécurité sur le sujet pourront être pris en compte dans l'ensemble des décisions.

La principale limite de notre étude a été son périmètre restreint. En effet, nous ne nous sommes focalisé que sur la partie « pouvoir sur les décisions » contenue dans l'hypothèse de départ (pouvoir de donner des instructions directement aux opérateurs, pouvoir sur le choix des sous-traitants, pouvoir sur les décisions d'investissement en sécurité, ...). De fait, nous n'avons malheureusement eu que peu de vision sur le résultat concernant les autres points et ne pouvons pas savoir quel niveau de performance cela fait finalement.

2. DISCUSSIONS ET PERSPECTIVES

2.1. Apport pour nos futures pratiques professionnelles

Au vu des réponses aux différents questionnaires, il semble donc opportun, en tant que futur professionnel de sécurité, de nous impliquer dans les différents processus de gestion des organisations dans lesquelles nous serons amenés à travailler. Nous aurons alors une vision globale de l'organisation et pourront agir en conséquence (par exemple sur le choix des sous-traitants ou sur la question des investissements nécessaires en matière de sécurité).

De plus, la pertinence de l'argumentation apparaît aussi comme un critère important pour la prise en compte de la sécurité. Il semble alors intéressant de pouvoir comprendre l'intérêt des propositions des professionnels de sécurité quant aux investissements concernant la sécurité.

Enfin, bien que le critère coût/bénéfice arrive en dernière position dans les réponses des différents professionnels interrogés, il semble important de ne pas l'exclure lors de nos échanges avec le management. En effet, cela nous permettrait de comprendre les différents investissements que l'organisation fait et plus particulièrement en matière de sécurité. Nous serions ainsi à même de présenter leurs intérêts pour l'entreprise.

2.2. Perspectives

Dans l'article de référence pour notre étude, les auteurs mettent en avant le fait que "*the safety professional's role and formal ability to influence within their organization rely on their structural position in the hierarchy*" (« Le rôle d'un professionnel de la sécurité et sa capacité formelle à influencer au sein de son organisation dépend de sa position structurelle au sein de la hiérarchie »).

C'est également ce qu'a prouvé les diverses études effectuées par les étudiants du mastère spécialisé « Maitrise des Risques Industriels ». En effet, au cours de leurs travaux sur le facteur « Safety structure », l'idée principale qui est ressortie est la suivante « plus le service sécurité est proche de la direction, plus il a d'influence au sein de l'entreprise ».

Cependant, paradoxalement, sa position au sein de l'organisation ne semble pas toujours très claire et précise. Il faudrait donc trouver un moyen de rendre la position du professionnel de sécurité plus apparente au sein de l'organisation que ce soit aussi bien pour lui que pour ses collègues.

3. CONCLUSION

En se basant sur l'article de Cameron et al. (2017), Dekker, Provan et Rae ont placé le facteur de « *decision rights* » dans le thème « *authority* ». Ils ont alors émis l'idée que la position organisationnelle du professionnel de sécurité impacte son rôle et ses fonctions. Les étudiants en charge de l'étude des vingt-cinq facteurs ont alors émis l'hypothèse que la performance sécurité d'une entreprise était renforcée si le professionnel de sécurité avait un certain pouvoir sur les décisions d'investissement en sécurité et sur la révision et la validation des décisions opérationnelles.

Notre première enquête nous a amené à considérer que les professionnels de sécurité avaient un impact sur les décisions de leur entreprise par le biais de propositions. Le pouvoir du professionnel de sécurité réside alors sur la prise en compte de ses propositions par les décisionnaires. Cette dernière n'est pas systématique et dépend de certains critères propres ou non aux professionnels de sécurité. Un des critères prédominants pour cette prise en compte a été mis en avant lors de la seconde enquête quantitative : la maturité de l'entreprise

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. & Denis-Remis, C. A case study on the Industrial Risk Management (IRM) post-master academic education program of MINES Paris PSL University, *Safety Science*, Volume 151, 2022, 105733, <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105733>.
- [6] 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
- [7] 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
- [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] 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.

[12] Westrum, R., 2004. A typology of organisational cultures. *Quality and Safety in Health Care*. 13 (Suppl II), 22-27.

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

[14] 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.