



HAL
open science

“ Management opérationnel ”

Mây Graziani, Nathan Dautreme, Mehdi Meftah, Julien Valerin, Elyse Bastien

► **To cite this version:**

Mây Graziani, Nathan Dautreme, Mehdi Meftah, Julien Valerin, Elyse Bastien. “ Management opérationnel ”. Conférence annuelle Mastère Spécialisé Maîtrise des Risques Industriels: ”Professionnels de sécurité: Les facteurs influençant votre métier!”, Mar 2021, Paris, France. hal-03663529

HAL Id: hal-03663529

<https://hal.science/hal-03663529>

Submitted on 10 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.

« Management opérationnel »

Mây Graziani, Nathan Dautreme, Mehdi Meftah, Julien Valerin, Elyse Bastien.

MINES Paris - PSL University, France

Abstract

Cet article analyse l'influence du facteur « Line manager » (management opérationnel) 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.

1.1 Contexte

Aujourd'hui, le professionnel de sécurité doit contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels de l'entreprise [10]. Reiman et Pietikainen [11] précisent ainsi que son rôle n'est pas d'impacter négativement la performance de l'organisation (en termes de temps et coût). Le professionnel de sécurité est trop souvent perçu comme uniquement un expert qui ne prend pas en compte la ligne managériale [12] et qui prend des actions et des décisions qui peuvent impacter négativement les ressources [13]. Van Dijk [14] déclare ainsi que les professionnels de sécurité doivent, d'une part, apprendre à communiquer avec les managers opérationnels et d'une autre part, comprendre leurs problèmes pour pouvoir les conseiller efficacement. Leur objectif revient donc à faire de la sécurité un argument solide en termes de rentabilisation [15, 16].

Malgré les intérêts d'une prise en compte des objectifs de la ligne managériale, la réalité semble pointer des relations opposées. D'une part, les professionnels de la sécurité mettent en place des programmes qui ne sont pas cohérents avec les objectifs financiers et stratégiques de leur organisation [16]. Dejoy [17] montre, par exemple, que l'analyse cout bénéfice des systèmes de contrôle est la tâche considérée comme la moins importante pour un professionnel de sécurité, mettant en avant le désintérêt de ces derniers pour les objectifs financiers. D'une autre part, les organisations préfèrent elles aussi travailler avec des professionnels de sécurité qui font « profil bas » et qui ne perturbent pas leur performance [15]. La réalité montre ainsi l'existence d'un cloisonnement clair entre les objectifs de la ligne managériale et ceux des professionnels de sécurité.

L'objectif est ainsi d'aller au-delà ce cloisonnement pour tirer des bénéfices de cette relation : décrite comme une relation d'adulte par Hale [18] cette relation apporte théoriquement un soutien mutuel et l'atteinte des objectifs communs. Hill [16] confirme qu'en participant aux objectifs de la ligne de management, le professionnel de sécurité gagne en crédibilité et élargit son pouvoir pour pouvoir agir dans le domaine de la sécurité.

1.2 Objectifs et hypothèses

Provan, Dekker et Rae [1] ont étudié l'encadrement de proximité, comme l'un des 25 facteurs conditionnant le rôle d'un professionnel de sécurité. Basé sur leur article « Bureaucracy, influence and beliefs: A literature review of the factors shaping the role of a safety professional », cet article s'intéresse à la relation entre la ligne managériale et les professionnels de sécurité. Plus précisément, il étudie la relation entre ces derniers et les managers opérationnels formant « l'encadrement de proximité ». L'objectif de cette étude est ainsi de connaître le positionnement des professionnels de la sécurité vis-à-vis de cette relation complexe avec la ligne managériale.

L'hypothèse formulée est donc la suivante : « la prise en compte des intérêts industriels par un professionnel de sécurité contribue à l'amélioration de la sécurité. Cependant, le professionnel de sécurité a des difficultés à visualiser les contraintes de l'encadrement opérationnel ». Plus précisément, la problématique qui se dégage est : « *Comment le professionnel de sécurité prend-t-il en compte et intègre-t-il ses objectifs sécurité dans les contraintes opérationnelles de l'encadrement de proximité ?* »

2. Questionnement et résultats

2.1 Design et population

Pour vérifier la validité de l'hypothèse formulée, une approche méthodologique mixte de recherche a été choisie pour cette étude. Ce travail comprend une proposition qualitative puis une phase quantitative. La première partie de ce travail est constituée d'une série d'entretiens individuels semi-structurés. La phase qualitative permet d'explorer le phénomène étudié et d'apporter des premières réponses à la problématique formulée. La seconde phase est constituée d'une étude quantitative basée sur des questionnaires. L'utilisation d'une méthode quantitative permet de généraliser les résultats qualitatifs.

La population concernée est l'ensemble des professionnels de sécurité. Une méthode non probabiliste a été utilisée dans cette étude : pour des contraintes liées à la praticité et l'accessibilité, des échantillons de convenance ont été choisis pour les deux approches.

2.2 Approche qualitative

2.2.1 Méthode

Concernant l'approche qualitative, la méthode de collecte des données sélectionnée est passive : la technique de l'entretien a été retenue pour cette étude. Les participants sont les tuteurs industriels des étudiants MRI de la promotion 2018-2019. Les entretiens individuels ont été conduits en face à face, majoritairement sur le lieu de travail des personnes interrogées. Les données ont été récoltées en Novembre 2018.

La question « *Comment le professionnel de sécurité prend-t-il en compte et intègre-t-il ses objectifs sécurité dans les contraintes opérationnelles de l'encadrement de proximité ?* » a été intégrée à un ensemble de questions ouvertes, traitant le sujet des facteurs influençant le métier du professionnel de sécurité. De type semi-directif, l'entretien est à réponse libre. Des questions ou des précisions ont été apportées lorsque le participant présentait des difficultés à cerner le but de la question. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits.

La méthode d'analyse qualitative d'entretien retenue pour cette étude est une analyse de contenu. Un codage ouvert a été utilisé pour repérer les sous-catégories, correspondant à des idées de base. Le traitement des données qualitatives a été fait manuellement et a été mené d'un point de vue sémantique avec une analyse thématique (catégorielle).

2.2.2 Résultats

Les entretiens individuels ont été menés auprès de 33 personnes, travaillant dans les domaines de la Santé Sécurité au Travail (SST) ou de la Sécurité Industrielle et ayant un statut de cadre (Responsable HSE, ingénieur sécurité, ingénieur risques industriels...).

Le traitement des données qualitatives a permis de mettre en lumière plusieurs catégories de réponses. Certains professionnels de la sécurité pensent que les objectifs doivent être définis conjointement avec l'encadrement de proximité. La communication et l'anticipation sont les facteurs les plus mentionnés par les participants : généralement, il semble important de « *travailler en amont avec les gens du métier* » pour intégrer au mieux les contraintes de la partie opérationnelle.

Le professionnel de sécurité intègre ses objectifs sécurité dans les contraintes opérationnelles de l'encadrement de proximité « *avec de la communication et en s'adaptant aux plannings des [managers opérationnels], en les impliquant dans leur démarche de sécurité sans trop leur ajouter une charge de travail* ». Alors qu'un participant confirme que la communication passe

par le fait « *d'être inclus aux réunions et aux projets* », un autre professionnel précise que les objectifs sont définis conjointement à travers « *un comité de pilotage qui rassemble les managers et les correspondants HSE* », responsables de la liaison et de la communication entre leur département et l'encadrement opérationnel.

Lorsque les objectifs sont déterminés « conjointement » avec les managers opérationnels, des compromis doivent être fait par les deux acteurs : alors qu'un des participants affirme « *qu'il faut savoir être ouvert au dialogue pour pouvoir trouver le bon compromis* », un autre déclare « *Moi je garde en tête mon objectif mais je prends en compte leurs contraintes pour que ça soit applicable.* »

Parmi les idées mentionnées fréquemment, d'autres participants considèrent que le professionnel de sécurité doit connaître le terrain et les managers opérationnels pour avoir des objectifs sécurités en adéquation avec ceux de l'encadrement de proximité : « *il faut qu'il soit sur le terrain : il verra les problèmes terrain. Et il pourra prendre les décisions. Il faut avoir une connaissance très forte du terrain et pourra prendre des bonnes mesures derrière.* » Un autre déclare qu'il est primordial de « *comprendre comment eux travaillent et quelles sont leurs contraintes* » et soutient que « *[les professionnels de sécurité] ont besoin d'eux et qu'ils ne peuvent rien faire si les managers [opérationnels] ne sont pas conscients de ce qui doit être fait* ». Un professionnel conforte cette idée en déclarant « *qu'il faut s'intéresser aux métiers de la production pour pouvoir les comprendre et les aider au mieux. Pour être un expert de la sécurité, il faut connaître le métier qui est en face* ».

Enfin, une autre idée émergente est celle que les professionnels de sécurité doivent avoir eu une expérience opérationnelle pour comprendre ces problématiques. Ainsi, un des participants affirme que « *[le professionnel de sécurité] prend en compte [les contraintes de l'encadrement de proximité] avec une bonne connaissance des pratiques opérationnelles* ». Un autre professionnel de sécurité confirme ce point de vue, et déclare « *qu'il faut que les personnes de la sécurité aient une expérience opérationnelle/terrain pour appréhender les contraintes opérationnelles. Un bon HSE ne peut pas avoir toujours fait de l'HSE dans sa carrière* ».

Plus marginalement, d'autres avis plus tranchés se distinguent. Alors que certains affirment que « *les objectifs sécurité sont toujours prioritaires sur les contraintes opérationnelles* », d'autres déclarent que le professionnel de sécurité est souvent considéré comme celui qui met

en lien des objectifs descendants (provenant de la direction) avec ceux du terrain (c'est-à-dire ceux des managers opérationnels). C'est le cas par exemple de ce participant qui affirme que « *les objectifs en termes de sécurité sont découpés en objectifs annuels, globaux aux niveaux des directions puis redescendu aux niveaux des ateliers* » ou de celui qui déclare « *Ce n'est pas compliqué, il y a des objectifs qui sont définis par la direction générale, que tu prends en compte, parce que tu n'as pas le choix* ».

L'analyse qualitative a pour but d'identifier les thèmes et guider la réflexion. Les différentes catégories de réponses mentionnées ci-dessus nous ont aidés à définir une question fermée pour l'approche quantitative.

2.3 Approche quantitative

2.3.1 Méthode

Après une première analyse des résultats des entretiens, une approche quantitative a permis de valider les résultats ou de préciser certains éléments. L'enquête quantitative s'appuie ainsi sur la méthode du questionnaire. Le mode de recueil retenu est la diffusion par internet, qui permet une obtention rapide de réponses. Les emails ont été envoyés à quelques milliers de professionnels de sécurité. Toutefois, il est difficile de savoir si ces emails d'invitation ont été reçus et/ou lus. Les données ont été collectées entre Janvier et Février 2019. La question concernant la relation entre les managers opérationnels et les professionnels de sécurité a été intégrée à un questionnaire plus large traitant des facteurs influençant le métier de professionnel de sécurité.

La question posée est la suivante : « *selon vous comment les contraintes des managers opérationnels doivent-elles être prises en compte afin d'améliorer la sécurité ?* » La question étant à choix unique, le participant doit choisir sa réponse parmi les propositions suivantes :

- (a) « En définissant les objectifs conjointement avec les managers opérationnels »,
- (b) « En passant du temps auprès des managers opérationnels afin de mieux comprendre leurs contraintes »,
- (c) « En faisant faire aux professionnels de la sécurité le travail des managers opérationnels afin qu'ils comprennent leurs problématiques »
- (d) « Autre ».

L'analyse statistique du questionnaire a été réalisée avec le logiciel Microsoft Excel version 2010.

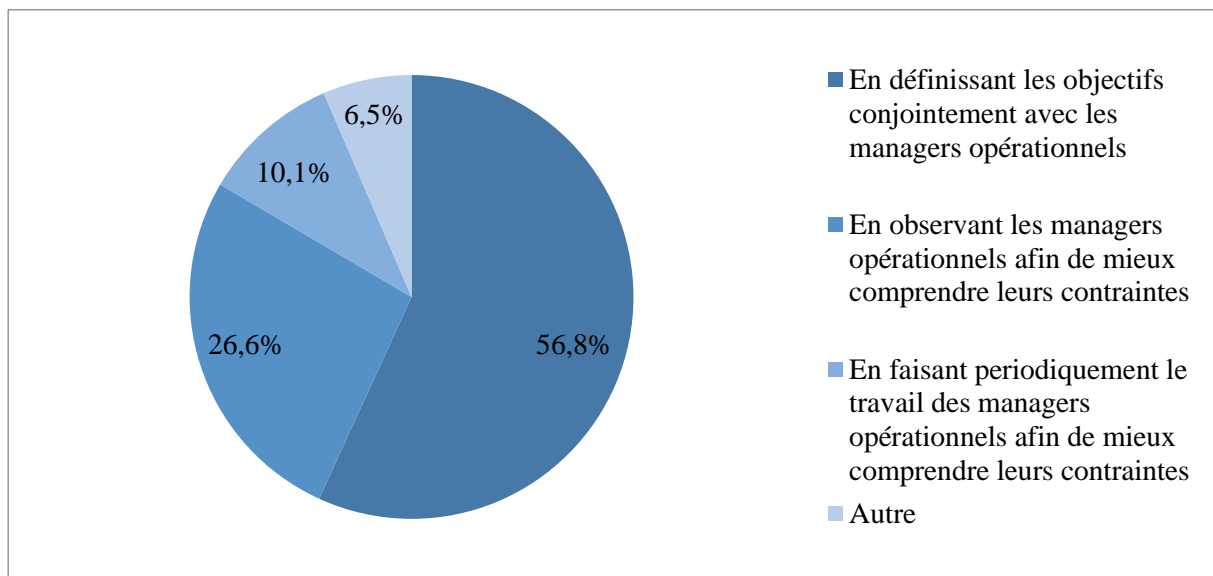
2.3.2 Résultats

Pour l'approche quantitative, l'échantillon est composé de 139 participants. Les participants sont majoritairement âgés de plus de 45 ans (57,6%), avec une ancienneté de plus de 15 ans au sein de leur organisation (41,7%). Ces derniers travaillent majoritairement dans des établissements de plus de 1000 salariés (46%) et dans des secteurs très diversifiés (BTP, énergie, chimie, transport, minier...).

Fig.1 Répartition des réponses à la question « selon vous comment les contraintes des managers opérationnels doivent-elles être prises en compte afin d'améliorer la sécurité ? »

(n=139)

Parmi les 139 participants, 56,8% considèrent que les contraintes des managers opérationnels doivent être prises en compte afin d'améliorer la sécurité « en définissant les objectifs conjointement avec les managers opérationnels ». L'observation des managers opérationnels



afin de mieux comprendre leur contrainte et l'exécution du travail des managers opérationnels de manière périodique représentent respectivement 26,6% et 10,1% des réponses obtenues. Enfin, 6,5% des participants ont répondu « Autres » et ont apporté les précisions suivantes :

	Retranscription des réponses	Catégorie	Référence*
1	« le dialogue doit être permanent »	dialogue, communication	(a), (b)

2	« définir les objectifs et leurs critères d'évaluation, contrôler et retour vers manager »		/
3	« il y a de nombreux moyens qui commencent en premier lieu par la mobilité et l'agilité thématique de tous : Changement de poste rotation dans les équipes Un "professionnel de sécurité" est un poids morts un passage obligatoire des managers dans leur carrière à une mission de responsable. HSSSRPEQ est la bonne manière de diffuser cette culture vers et depuis le top management. Nous utilisons également l'obligation de participer a au moins 1 audit de sécurité/sureté tous les 3 ans aux managers de plus de 100 personnes. Chez [X] c'est plus de 2 par an !! »	changement de poste	(c)
4	« En écoutant et accompagnant les managers opérationnels »	écoute, accompagnement	(b)
5	« En étant à l'écoute des contraintes (groupe d'expression) et en définissant avec eux les objectifs et les attendus »	écoute, communication	(a), (b)
6	« En les formant aux principes généraux de la prévention et en leur expliquant leurs responsabilités »	formation	/
7	« les MO ne résonnent que par l'argent - Leurs priorités sont de faire des chantiers avec des résultats financiers positifs, que les clients soient satisfaits pour avoir d'autres affaires et se faire "bien voir" par leurs supérieurs et la grande direction C'est pour cela que les services QHSE n'ont jamais de budget »	budget	/
8	« travailler conjointement avec les managers opérationnels afin d'identifier leurs contraintes et les méthodes pour parvenir à des solutions acceptables, cohérente avec l'objectif de protection des personnes. Assumer le cas extrême de refuser le business en cas de risque inacceptable : fixer des limites, avoir des principes et des valeurs clairs, simples à comprendre. »	dialogue, communication	(a), (b)
9	« un peu toutes ces options »	/	(a), (b), (c)

*Avec (a) « En définissant les objectifs conjointement avec les managers opérationnels »

(b) « En passant du temps auprès des managers opérationnels afin de mieux comprendre leurs contraintes »

(c) « En faisant faire aux professionnels de la sécurité le travail des managers opérationnels afin qu'ils comprennent leurs problématiques »

Fig 2. Analyse qualitative des réponses « Autres » apportées par les participants (n=9)

Ces réponses peuvent être analysées qualitativement. Un codage simplifié peut permettre d'analyser facilement les données récoltées. Ces dernières sont intégrées à l'étude qualitative effectuée dans la première partie de ce travail.

3. Discussion et perspectives

3.1 Interprétation

L'amélioration de la sécurité passe par la prise en compte des contraintes de l'encadrement opérationnel. Pour cela, le professionnel de la sécurité définit ses objectifs conjointement avec les managers opérationnels (56,8%). Si les professionnels de sécurité doivent s'adapter aux contraintes des terrains, les managers opérationnels doivent également prendre en compte les contraintes fixées par les services HSE : le compromis est nécessaire, mais il ne doit pas entraîner un cloisonnement entre les objectifs de l'encadrement de proximité et ceux de sécurité.

Au contraire, les deux partis doivent être « ouverts au dialogue » : les résultats quantitatifs et qualitatifs soulignent ainsi l'importance de la communication car ces facteurs sont déterminants dans l'atteinte des objectifs communs. La communication passe à travers l'implication des professionnels de sécurité dans la réunion, les comités de pilotage des managers opérationnels. Cependant, il est difficile d'analyser cette relation sans prendre en compte celle du senior management et des autres facteurs liés à « l'alliance » [1].

Les résultats mettent également en évidence l'importance de comprendre les problématiques auxquelles est confronté l'encadrement de proximité. Les professionnels de sécurité sont ainsi convaincus que la prise en compte de leurs contraintes ne peut passer que par l'accompagnement, l'écoute de ces derniers (26,6%). Certains professionnels vont plus loin et affirment même qu'un professionnel de sécurité doit avoir l'expérience opérationnelle en ayant occupé dans sa carrière ou périodiquement un poste de managers opérationnels (10,1%).

Alors que Dejoy [17] et Hill [16] mettent en avant une véritable scission entre les objectifs de la ligne managériale et ceux des professionnels de sécurité, les résultats qualitatifs et quantitatifs semblent montrer une tendance différente. Cette différence pourrait s'expliquer par l'ancienneté des articles disponibles dans la littérature scientifique : les résultats de cette étude semblent en effet mettre en évidence une prise de conscience nouvelle, qui se manifeste par la volonté plus forte des professionnels de sécurité de travailler conjointement avec l'encadrement de proximité.

3.2 Apports pour des pratiques professionnelles

Les recommandations que cette étude met en lumière sont les suivantes : ce travail illustre l'importance du dialogue avec les managers opérationnels et met en garde le professionnel de sécurité contre le cloisonnement de ses objectifs. Plus ce dernier s'intégrera et cherchera à

comprendre le terrain, les contraintes des managers opérationnels et plus ses objectifs sécurité seront en alignement avec la réalité, entraînant une potentielle amélioration de la sécurité au sein de son organisation. Il est également intéressant pour les organisations de placer leur professionnel de sécurité périodiquement (par exemple, à leur arrivée dans l'organisation) à une fonction de manager opérationnel, pour qu'il découvre les contraintes liées au métier. Une proximité avec les lignes managériales est ensuite recommandée dans l'exécution de ses fonctions.

3.3 Limites

Malgré l'intérêt de ce travail et les résultats présentés, force est de constater que cette étude présente de nombreuses limites. Tout d'abord, la méthodologie utilisée est améliorable. La méthode de traitement de donnée qualitative n'est pas la plus précise : il serait intéressant d'utiliser une méthode de traitement informatique et d'employer un logiciel d'analyse qualitative de données. Le sens des interviews pourrait être mis en évidence par l'analyse statistique.

L'approche quantitative présente quant à elle deux limites majeures. La première concerne l'échantillon de l'étude. Tout d'abord, la taille de l'échantillon pour l'approche quantitative est insuffisante. Le nombre de réponses ne permet pas d'affirmer que l'échantillon est représentatif de la population de référence. De plus, à la fois pour les entretiens et pour le questionnaire, le choix a été fait de travailler avec un échantillon de convenance par souci d'accessibilité et de temps. Toutefois, un écart entre la population cible et la population impliquée est fortement possible car le choix de l'échantillon a été fait d'une manière subjective. Pour limiter ce biais, le choix d'une méthode probabiliste est plus adapté, avec une base de données définie.

La seconde concerne le manque de données quantitatives collectées. Le sujet de l'encadrement de proximité n'est qu'un des facteurs abordés dans le questionnaire, à l'origine d'un travail plus global. Des questions plus nombreuses et plus précises sur la thématique de l'encadrement de proximité et de ses relations avec les professionnels de sécurité permettraient d'étayer les résultats obtenus et de disposer d'une analyse plus fine. Par ailleurs, une méthode de traitement plus rigoureuse avec un logiciel comme SPSS permettrait de mettre en évidence des tendances plus complexes.

4. Conclusion

Cette étude met en avant l'importance de la relation entre les professionnels de sécurité et les managers opérationnels. La ligne managériale est un allié qu'il ne faut pas négliger dans l'élaboration de ses objectifs. L'analyse des risques [19] et la sécurité est en effet de plus en plus un objectif de la ligne managériale : les professionnels de sécurité ont aujourd'hui un rôle de support, considérés comme une ressource pour que l'encadrement de proximité puisse atteindre ses objectifs. L'élaboration des objectifs conjointement avec les managers opérationnels est ainsi recommandée. La prise en compte de leurs problématiques et de leurs contraintes en amont est indispensable, et cela n'est possible que par la communication, le dialogue et l'échange [20]. Enfin, pour cerner au mieux ces problématiques, il est également recommandé que le professionnel de sécurité connaisse le terrain, le métier et l'encadrement de proximité, en ayant été lui-même directement confronté à ces contraintes au cours de ses expériences.

Cet article s'est focalisé sur la relation entre les professionnels de sécurité et les managers opérationnels. Toutefois, il est primordial de mentionner le fait que le professionnel de sécurité doit prendre en compte les contraintes de l'ensemble des acteurs qu'il côtoie. D'une part, il doit être capable de prendre en considération les requêtes et les contraintes des opérateurs eux-mêmes. D'une autre part, il doit savoir prendre le recul nécessaire pour acquérir une vision globale de son organisation pour pouvoir influencer les décisions stratégiques de cette dernière. L'article de Provan, Dekker et Rae [1] détaille ainsi ces autres facteurs organisationnels, en montrant que l'encadrement de proximité n'est qu'un des facteurs conditionnant le rôle d'un professionnel de sécurité.

Références

- [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] 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.

[11] Reiman, T., Pietikainen, E., 2014. The Role of Safety Professionals in Organizations – Developing and Testing a Framework of Competing Safety Management Principles. Probabilistic Safety Assessment and Management PSAM 12. Honolulu, Hawaii.

[12] Adams, S.J., 2003. The emerging management school of safety. *Professional Safety* 48 (9), 18–21.

[13] Bryant, J.J., 1999. Mentoring the young safety professional. *Professional Safety* 44 (8), 16–19.

[14] van Dijk, F.J.H., 1995. From input to outcome: changes in OHS-education and training. *Saf. Sci.* 20, 165–171.

[15] Ryan, T.J., 1989. Problems facing the safety manager. *Profess. Safety* 34 (11), 19.

[16] Hill, D.C., 2006. Time to transform: assessing the future of the SH&E profession. *Profess. Safety* 51 (12), 62–71.

- [17] Dejoy, D.M., 1993. Development of a work behaviour taxonomy for the safety function in industry. *Accid. Anal. Prev.* 25 (4), 365–374.
- [18] Hale, A.R., 1995. Occupational health and safety professionals and management: identity, marriage, servitude or supervision? *Saf. Sci.* 20, 233–245.
- [19] Foussard, C. & Denis-Remis, C. 2014. Risk assessment: methods on purpose? *International Journal of Process Systems Engineering* 2 (4), 337-352
- [20] 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.