



ESCP Europe

Executive Mastères Spécialisés

Facteurs Humains et Organisationnels du Management de la Sécurité Industrielle

Thèse professionnelle
Promotion 2014-2016

Management de la Sécurité : Contexte et Leadership



une école de la



Thèse professionnelle présentée par Frédéric MARSAC

Sous la direction d'Ivan BOISSIERES

Cette thèse professionnelle est confidentielle : oui non



AVIS AUX LECTEURS

Toute reproduction partielle ou totale, ainsi que toute utilisation partielle ou totale du présent document, à toute fin que ce soit, sont strictement interdites sans l'autorisation formelle de l'auteur ou d'un représentant légal de l'entreprise.

Néanmoins, ce document reste consultable librement.

« Les opinions émises dans ce document n'engagent que son auteur.

Les institutions partenaires de l'EMS FHOMSI ne sauraient en aucun cas

être tenues pour responsables du contenu du présent document. »



REMERCIEMENTS

Mes tout premiers remerciements vont à Erwoan NAOUR, Président et CEO du groupe PREZIOSO Linjebygg de 2007 à 2014, qui m'a proposé ce Mastère spécialisé et m'a permis d'accéder à ce parcours tout en m'y accompagnant. J'ai énormément appris et grandi à ses côtés.

Je remercie Olivier DUFOUR, Président et CEO du groupe PREZIOSO Linjebygg depuis 2015, Stéphane RANDU, Senior Vice-Président Technologies & Expertise, Christian PHILIPPE, Directeur des systèmes de management, et Vincent HOTTIAUX, Senior Vice-Président HR & HSE, pour m'avoir facilité mes activités en les rendant compatibles avec ces deux dernières années d'étude, et pour leur soutien.

Un grand merci est adressé à Benoit LEJEUNE, Directeur Europe, pour m'avoir permis de réaliser cette étude et facilité ces travaux de recherche sur son périmètre de responsabilité, et pour son engagement en matière de sécurité. J'espère que les résultats mis en lumière par cette étude lui serviront à continuer de progresser dans ce domaine.

Je remercie également les Directeurs des Business Units de la Direction Europe et leurs chefs d'agence pour avoir facilité mon travail et pour leur contribution.

Je remercie tout particulièrement les managers ayant directement contribué à la réalisation de cette étude, ainsi que les responsables hiérarchiques et subordonnés de ces derniers. J'ai beaucoup apprécié leur sincérité et transparence dans leurs apports.

Je tiens à remercier les trois Directeurs scientifiques de ce Mastère spécialisé, Denis BESNARD, Hervé LAROCHE et Ivan BOISSIERES, pour la richesse des enseignements dispensés sur ces deux années et pour la qualité des intervenants missionnés. Merci également pour leur soutien et leur support.

Je tiens tout particulièrement à remercier Ivan BOISSIERES, mon Directeur de recherche ayant encadré cette thèse professionnelle. Il m'a beaucoup apporté, et j'ai énormément apprécié son esprit de synthèse m'ayant permis de prendre du recul sur le sujet et prendre rapidement les bonnes orientations et axes de travail.

Je remercie amicalement Michel DESCAZEAUX et Antoine IGNACE, anciens étudiants de l'EMS FHOMSI, pour m'avoir donné l'envie et convaincu d'intégrer ce parcours de formation.

Mes remerciements vont également à tous mes collègues pour leurs soutiens et encouragements.

Je souhaite remercier tous mes collègues de promotion de l'EMS FHOMSI 7, pour la formidable entente et cohésion qui s'est naturellement installée au sein du groupe. Ils m'ont tous beaucoup apporté par leur expérience et la qualité des nombreux échanges. Je tiens à conserver de cordiales et amicales relations avec eux.

Je finirai par les personnes qui me sont les plus chères, ma famille, que je remercie chaleureusement pour leur soutien sans faille. Je suis conscient des privations que je leur ai fait subir, et je compte bien me rattraper à l'avenir...

Frédéric MARSAC

Le 24 Août 2016





RESUME

Dans le cadre de sa démarche de développement de la culture sécurité, l'entreprise Prezioso Linjebygg a compris qu'un élément clé pour se rapprocher d'une culture sécurité complètement intégrée et partagée était de renforcer le leadership sécurité de son encadrement.

L'entreprise a observé que son encadrement intermédiaire présentait des niveaux très hétérogènes dans le domaine des pratiques managériales exercées, et plus particulièrement en matière d'expression du leadership sécurité, ceci malgré le déploiement d'un parcours de formation ambitieux.

Au regard de l'importance accordée au leadership sécurité par l'entreprise, celle-ci cherche à comprendre les facteurs favorisant ou inhibant le leadership du management en matière de sécurité.

Cette question paraît centrale pour mieux comprendre les effets de certains éléments de contexte sur l'expression du leadership sécurité. Une méthodologie de recherche rigoureuse, basée sur des hypothèses de travail, a été développée et déployée dans le but d'apporter des éléments de réponse à cette question et tirer des enseignements de cette étude.

Les hypothèses de travail retenues permettant d'aborder le sujet sous différents angles, ont été les suivantes :

- L'angle managérial envisageant qu'un bon manager (manager-leader) est également un leader en sécurité.
- L'angle situationnel visant à démontrer qu'un contexte pénalisant agit défavorablement sur l'attitude des managers et donc sur leur niveau de leadership sécurité.
- L'angle de l'engagement faisant le pari qu'un encadrement convaincu et engagé en matière de sécurité présente un leadership plus fort, même en présence d'un contexte défavorable.

Cette étude a été menée sur le périmètre France, présentant une grande variabilité, avec la contribution de 24 managers (conducteurs de travaux, chargés d'affaires ou chefs de projet) sélectionnés selon des critères de représentativité.

L'étude de la littérature a permis de clarifier les différentes notions liées au leadership, au leadership en entreprise et au leadership en sécurité. Elle a également contribué à identifier des facteurs susceptibles d'influencer le leadership sécurité des managers, et de développer un modèle de son système d'influence. Ce modèle a pu être testé au cours des travaux de recherche.

Les différents résultats obtenus sur cette étude sont tirés de l'analyse des données recueillies par le développement et la mise en œuvre d'un questionnaire (construit sur la base des divers facteurs identifiés), complété par quelques entretiens et observations.

Les principaux résultats obtenus vont dans le sens des hypothèses posées, celles-ci semblant présenter une interdépendance. Le modèle développé du système d'influence du leadership sécurité des managers a été affirmé en procédant à quelques ajustements tenant compte des résultats observés.

Eu égard aux résultats de cette étude, il est possible de penser que les facteurs intrinsèques (liés directement au manager) ont plus de poids que les facteurs extrinsèques (liés à l'environnement du manager) dans ce système d'influence. Les qualités et pratiques managériales du manager semblent constituer la base permettant à celui-ci d'exprimer son leadership sécurité. D'autre part, lorsque le manager est fort sur l'ensemble des facteurs intrinsèques, il arrive à résister aux effets de facteurs extrinsèques pénalisants en conservant un niveau élevé de leadership sécurité.





TABLE DES MATIERES

1. CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE	13
1.1. L'entreprise	13
1.2. La démarche de Culture Sécurité de l'entreprise	14
1.3. Constat sur les pratiques managériales	17
1.4. Programme de formation de l'encadrement et ses limites	20
1.5. Problématique posée.....	22
2. REVUE DE LA LITTERATURE.....	23
2.1. Le Leadership.....	23
2.1.1. Notions de leadership	23
2.1.2. Origines du leadership	24
2.2. Le Leadership en entreprise.....	26
2.2.1. Les notions de manager et de leader.....	26
2.2.2. Exercice du leadership et efficacité	27
2.2.3. Les types de leadership	30
2.2.4. Les qualités des managers-leaders	33
2.3. Le Leadership en Sécurité	34
2.3.1. Influence du leadership sur la performance sécurité	35
2.3.2. L'exercice du leadership en sécurité	37
2.4. L'environnement du Leadership Sécurité.....	40
2.4.1. Notions de facteurs humains et organisationnels	40
2.4.2. Facteurs humains et organisationnels appliqués au leadership sécurité	43
2.4.3. Notions d'attitude et de comportement.....	44
2.4.4. Contraintes exercées sur la fonction de manager	47
2.5. Ce qu'il faut retenir.....	50
3. RESUME DE LA PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES.....	53
3.1. Résumé de la problématique.....	53
3.2. Les qualités du manager-leader	53
3.3. L'action d'un contexte pénalisant sur l'attitude des managers	55
3.4. Le leadership d'un encadrement convaincu et engagé en matière de sécurité	56
4. PERIMETRE DE L'ETUDE ET METHODE DE RECUEIL DES DONNEES	59
4.1. Périmètre retenu	59
4.2. Méthodologie mise en œuvre.....	61
4.2.1. Construction du questionnaire et définition des variables	61
4.2.2. Déploiement du questionnaire	67
4.2.3. Entretiens.....	67
4.2.4. Observations	68



5. RESULTATS, ANALYSE ET INTERPRETATION.....	69
5.1. Méthode d'analyse des résultats commune aux 3 hypothèses	69
5.2. Analyse sous l'angle managérial	72
5.2.1. Approche individuelle	72
5.2.2. Approche par groupes de managers.....	74
5.2.3. Comparaison des pratiques managériales en général et en sécurité	75
5.2.4. Apport des pratiques managériales générales à la sécurité	78
5.2.5. Influence de l'importance accordée à la sécurité par les managers.....	81
5.2.6. Influence des caractéristiques individuelles des managers	82
5.2.7. Interprétations complémentaires	83
5.3. Analyse sous l'angle situationnel	86
5.3.1. Résultats généraux.....	86
5.3.2. Influence de l'environnement client	93
5.3.3. Influence des risques majeurs.....	94
5.3.4. Influence du leadership sécurité du management	96
5.3.5. Influence des conditions de travail des managers	98
5.3.6. Influence de l'environnement relationnel	99
5.3.7. Influence des caractéristiques intrinsèques des managers	101
5.3.8. Interprétations complémentaires	105
5.4. Analyse sous l'angle de l'engagement	108
5.4.1. Approche analytique	108
5.4.2. Approche qualitative.....	110
6. CONCLUSION	115
7. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	125
8. ANNEXES	127



LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : Activités de l'entreprise.....	13
Figure 2 : Actions clés ayant accompagné l'amélioration des résultats sécurité de l'entreprise	14
Figure 3 : Les 3 piliers de la culture sécurité	15
Figure 4 : Plan de progrès 2013-2015.....	16
Figure 5 : Le référentiel « Règles d'Or » et ses outils de gestion des comportements.....	16
Figure 6 : Profil de la culture sécurité de l'entreprise	18
Figure 7 : Les différents types de culture sécurité	18
Figure 8 : Différence de perception des situations entre niveaux hiérarchiques	19
Figure 9 : Lien Qualités du leader / Situation comme système d'influence.....	26
Figure 10 : Les 5 styles de management.....	30
Figure 11 : Mode d'action du leader	32
Figure 12 : Le Leadership sécurité	36
Tableau 13 : Actions des managers concourant à l'exercice du leadership en sécurité	39
Figure 14 : Les dimensions des facteurs humains et organisationnels	41
Figure 15 : Positionnement de l'encadrement au sein des FHOS	43
Figure 16 : FHOS influençant l'expression du Leadership Sécurité de l'encadrement.....	44
Figure 17 : Système d'influence des comportements	45
Figure 18 : Le rôle du manager	49
Tableau 19 : Similitudes observées entre les pratiques managériales générales et les pratiques managériales dans le domaine de la sécurité	54
Figure 20 : Cartographie des familles de facteurs susceptibles d'influencer le leadership sécurité des managers .	55
Figure 21 : Caractéristiques du panel de manager retenu	60
Tableau 22 : Exemples de correspondance « variable, question, réponse, valeur »	70
Figure 23 : Comparaison des résultats du leadership sécurité de chaque manager avec leurs qualités et pratiques managériales	73
Figure 24 : Comparaison des résultats des qualités et pratiques managériales des managers avec leur niveau de leadership sécurité	74
Tableau 25 : Eléments retenus dans l'étude comparative des pratiques managériales en général et en sécurité, par type de pratique.....	75
Figure 26 : Comparaison des résultats des pratiques managériales des managers en général et en sécurité, par type de pratique	77
Figure 27 : Synthèse des résultats des différents facteurs en fonction du delta entre le niveau de leadership sécurité, et les qualités et pratiques managériales des managers	81
Tableau 28 : Résultats des qualités / pratiques managériales et du leadership sécurité des managers en fonction de leurs caractéristiques individuelles	83
Figure 29 : Résultats moyens des différents facteurs susceptibles d'influencer le leadership sécurité des managers	86



Figure 30 : Comparaison des résultats des différents facteurs avec le niveau de leadership sécurité des managers (Groupes 1 et 2).....	88
Figure 31 : Comparaison des résultats des différents facteurs avec le niveau de leadership sécurité des managers (Groupes 1b et 2b).....	90
Figure 32 : Comparaison des résultats des différents facteurs avec le niveau de leadership sécurité des managers (Groupes 1c et 2c).....	91
Tableau 33 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction de l'environnement client	93
Tableau 34 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction du niveau de risques majeurs	95
Tableau 35 : Résultats du niveau de sensibilité sécurité et d'importance accordée à la sécurité par les managers en fonction du niveau de risques majeurs	95
Tableau 36 : Résultats du niveau de leadership sécurité des managers en fonction du niveau de leadership sécurité de leur hiérarchie.....	96
Figure 37 : Comparaison des résultats du leadership sécurité des responsables hiérarchiques avec ceux des managers	97
Tableau 38 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction des conditions de travail des managers	98
Tableau 39 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction des attitudes et comportements des équipes sur le terrain	100
Tableau 40 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction des qualités et pratiques managériales des managers, et de leur mode de management	101
Tableau 41 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction des formations sécurité des managers	102
Tableau 42 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction de la sensibilité sécurité des managers et de l'importance qu'ils accordent à la sécurité	103
Tableau 43 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction du mode d'intervention des managers sur le terrain	104
Figure 44 : Révision du modèle du système d'influence du leadership sécurité des managers.....	105
Figure 45 : Zones d'ombre de l'étude (limites de représentativité des différents facteurs)	106
Tableau 46 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction du regroupement de certains facteurs	106
Figure 47 : Synthèse des résultats des différents facteurs discriminants en fonction du niveau de sensibilité sécurité des managers et de l'importance qu'ils accordent à la sécurité	109
Figure 48 : Illustration du modèle consolidé du système d'influence du leadership sécurité des managers.....	120
Figure 49 : Processus de diffusion lente de la culture sécurité	121



LISTE DES ANNEXES

- Annexe 1 : Questionnaire « Leadership » renseigné par les managers (panel retenu pour l'étude)
- Annexe 2 : Questionnaire « Leadership » renseigné par les responsables hiérarchiques des managers
- Annexe 3 : Questionnaire « Leadership » renseigné par les subordonnés des managers
- Annexe 4 : Engagement de confidentialité
- Annexe 5 : Synthèse des données issues des réponses au questionnaire faites par les managers ciblés
- Annexe 6 : Synthèse des données issues des réponses au questionnaire faites par les responsables hiérarchiques des managers ciblés
- Annexe 7 : Synthèse des données issues des réponses au questionnaire faites par les subordonnés des managers ciblés
- Annexe 8 : Grille de correspondance « variable, question, réponse, valeur »
- Annexe 9 : Base de données consolidée pour exploitation des résultats
- Annexe 10 : Consolidation des résultats principaux par hypothèse
- Annexe 11 : Pistes d'amélioration proposées à l'entreprise



1. CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE

1.1. L'entreprise

Prezioso Linjebygg intervient dans le Service aux secteurs industriels suivants :

- Industrie Pétrolière ou Parapétrolière pour plus de 75 % de son chiffre d'affaires,
- Industrie Nucléaire (essentiellement production d'électricité) pour plus de 15 %,
- Industrie Navale, et Infrastructures (traitement de l'eau, tunnels, ouvrages d'art, ...) pour moins de 10 %.

Ses domaines de spécialités sont :

- l'application de revêtements protecteurs et isolants (anticorrosion, étanchéité, protection passive incendie, calorifuge industriel y compris cryogénique),
- la mise en œuvre de moyens d'accès (échafaudage industriel, travaux sur cordes),
- l'inspection des ouvrages,
- les travaux de modification et déconstruction,
- l'asset integrity management.



Figure 1 : Activités de l'entreprise

Le Groupe emploie aujourd'hui près de 6 000 collaborateurs (pour un chiffre d'affaires d'environ 500 M€) dont le savoir-faire s'exprime à travers des prestations de maintenance et travaux de maintien en conditions opérationnelles, des arrêts d'unités, des travaux neufs et des grands Projets. Ses domaines d'excellence, confortés par une politique HSE et Qualité rigoureuse, s'expriment principalement dans les interventions d'accès difficiles (infrastructures pétrolières principalement offshore, sites nucléaires, travaux en montage, ...).

Prezioso Linjebygg est principalement présent en Europe Continentale, Europe du Nord (Norvège) et en Afrique Sub-Saharienne (Angola, Congo, Gabon, Ghana, Nigéria, Afrique du Sud), mais également au Moyen Orient et en

Amérique du Sud. Prezioso Linjebygg est amené à intervenir partout dans le monde dans le cadre de la réalisation de projets spécifiques.

Le groupe est constitué d'un siège social basé à Vienne (France), regroupant la Direction Générale ainsi que les Directions support (Corporate), et de différentes Directions géographiques. Celles-ci sont composées d'entités (agences ou filiales) implantées dans différents pays. Chaque entité a sa propre structure avec une Direction locale, des services support (bureau d'études, fonction HSE, logistique...), des gestionnaires d'affaires (management des opérations) et des équipes intervenant sur les différents projets contractés auprès de ses clients. Ces équipes sont composées d'encadrement de chantier (chefs de chantier, chefs d'équipe) et d'opérateurs qualifiés par métier.

L'étude, objet de la présente thèse professionnelle, a été réalisée au sein de cette entreprise.

1.2. La démarche de Culture Sécurité de l'entreprise

Depuis une vingtaine d'années, l'entreprise est engagée dans le domaine de la sécurité. Présentant des activités à risques et œuvrant sur des marchés à risques (Oil & Gas, nucléaire...), il est tout naturel que celle-ci s'intéresse tout particulièrement à cette problématique à fort enjeu humain, et qu'elle en fasse un incontournable guidant son management.

Un certain nombre d'actions clés en faveur de la sécurité a permis à l'entreprise de progresser dans ce domaine et d'améliorer notablement sa performance sécurité. Le graphique repris ci-dessous présente cette progression jalonnée par ces grandes actions.



Figure 2 : Actions clés ayant accompagné l'amélioration des résultats sécurité de l'entreprise

En 12 ans (entre 1998 et 2010), la probabilité d'accidents avec arrêt de travail a été divisée par 5, passant sur le périmètre France, de 2,5 accidents par carrière à 0,5 (soit une chance sur deux de subir un accident dans sa

carrière). Néanmoins, en 2011, l'entreprise constate une stagnation de ses résultats, comme un palier infranchissable.

Fin 2007, une nouvelle Direction très impliquée dans le domaine de la sécurité arrive à la tête du groupe. Le nouveau président a intégré la sécurité dans son mode de management et a aligné tout l'encadrement supérieur, en commençant par le comité de direction, sur les enjeux de sécurité. Cette action forte du management a permis l'enregistrement d'une forte amélioration des résultats sécurité entre 2008 et 2010.

Cependant, ces résultats étaient très hétérogènes, avec un gros écart entre ceux de la France et ceux enregistrés à l'international, bien meilleurs, mais également avec une disparité au sein même des activités réalisées en France.

Fin 2011, la Direction de l'entreprise se rapproche de l'ICSI (Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, présenté au chapitre 2.3) dans le but de trouver des solutions et de nouvelles voies de progrès afin de continuer à améliorer sa performance sécurité et ainsi franchir ce palier. L'entreprise devient membre de l'ICSI à ce moment-là.

L'ICSI suggère à l'entreprise de travailler sur le développement de sa culture sécurité en intégrant les facteurs humains et organisationnels dans son organisation et son management, c'est-à-dire en mettant l'homme au cœur de la problématique de sécurité et en travaillant sur l'ensemble des facteurs ayant une influence sur ses comportements.

L'histoire de la sécurité a été jalonnée par différentes étapes ayant marqué l'évolution des résultats sécurité des entreprises (Cf. graphique ci-dessous). Prezioso Linjebygg ayant travaillé sur les aspects techniques et sur le développement et l'animation de son système de management de la sécurité sur les années précédentes, il lui fallait maintenant travailler sur la prise en compte des facteurs humains et organisationnels de la sécurité, le tout constituant le socle d'une culture sécurité forte.

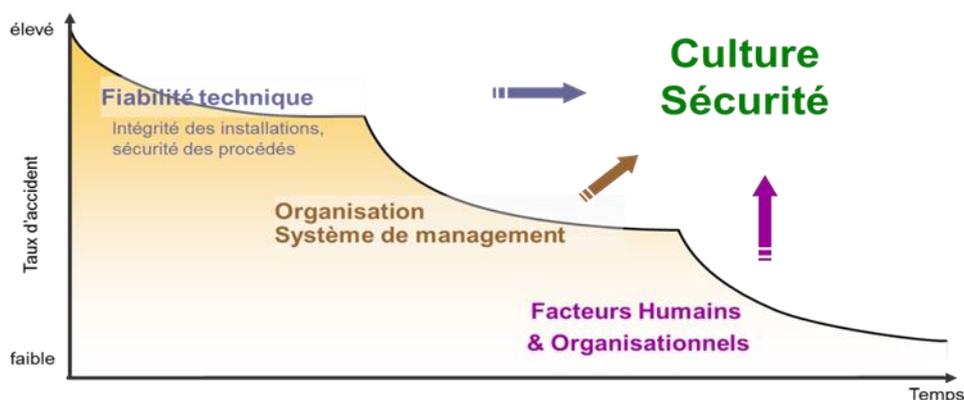


Figure 3 : Les 3 piliers de la culture sécurité

La première action de l'entreprise dans cette nouvelle voie de progrès a été de déployer sur le périmètre France un diagnostic « Culture Sécurité » afin de mesurer son niveau de maturité en matière de sécurité et réaliser une photo de ses points forts et points faibles. Un plan de progrès basé sur l'analyse des résultats de ce diagnostic devait en découler.

Cette analyse opérée par la Direction avec l'appui de l'ICSI a permis de mettre en place et de déployer au sein du groupe, et pas seulement en France, le plan de progrès suivant élaboré sur la base de 5 axes majeurs :



Figure 4 : Plan de progrès 2013-2015

Les principaux drivers ayant guidé notre démarche ont été et sont toujours aujourd'hui les suivants :

- Faire de la Sécurité une valeur fondamentale partagée par tous
- Mettre l'accent sur la prévention des risques majeurs
- Partager notre vision et les responsabilités sécurité
- Favoriser l'implication de chacun par la vigilance partagée et l'échange
- Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer un système de sanctions juste
- Fédérer tous les employés autour d'un projet et d'un cadre communs
- S'engager dans une démarche à long-terme vers une culture sécurité intégrée

L'action principale, marquant considérablement notre démarche, a été la mise en place d'un référentiel commun basé sur nos Règles d'Or. Ces règles essentielles et incontournables visant la maîtrise de nos risques majeurs, ont donné du sens à cette démarche. Comme précisé dans le schéma repris ci-dessous, nos Règles d'Or ont été accompagnées par plusieurs outils visant la bonne intégration et application de ce référentiel interne.



Figure 5 : Le référentiel « Règles d'Or » et ses outils de gestion des comportements



En effet, il ne suffit pas de mettre en place des règles, aussi fondamentales qu'elles soient, pour qu'elles soient appliquées, il est nécessaire d'accompagner leur application sur le terrain. Les outils donnés aux managers pour les aider à gérer les comportements des employés ont été les suivants :

- Une méthode d'intervention face à un comportement dangereux ou à l'inverse un comportement exemplaire.
- Un guide de contrôle donnant la marche à suivre lorsque l'encadrement observe un manquement aux règles de sécurité, et permettant de différencier l'erreur de la faute, avec une grille de sanctions applicables en fonction du niveau de risque de la situation. Ce guide constitue la base de notre politique de sanction juste.
- Une politique de reconnaissance précisant les modes de valorisation du personnel en fonction de l'observation d'un certain nombre de comportements attendus.

La prise en main de ces outils par les managers a été opérée par la réalisation d'actions de formation décrites dans les chapitres suivants.

Les suites données à cette démarche de développement de la culture sécurité, outre la continuité des actions visant son développement permanent, seront le déploiement d'un nouveau diagnostic sur différentes entités du groupe en 2017 (soit 5 ans après le premier). Le but est de mesurer les progrès réalisés et ainsi réorienter notre démarche afin de continuer à progresser. Cette démarche s'inscrit donc dans le long terme.

1.3. Constat sur les pratiques managériales

L'analyse des résultats du diagnostic culture sécurité évoqué dans le chapitre précédent et réalisé sur le périmètre France au cours du second semestre 2012, a permis de faire ressortir les constats suivants vis-à-vis des différentes cultures formant la culture sécurité de l'entreprise (voir graphique repris ci-dessous) :

- L'encadrement d'agence présente la culture métier la plus faible,
- L'encadrement d'agence a la culture managériale (ou culture formaliste) la plus forte,
- L'encadrement d'agence se démarque légèrement du reste de la population en ayant la culture intégrée la plus faible.

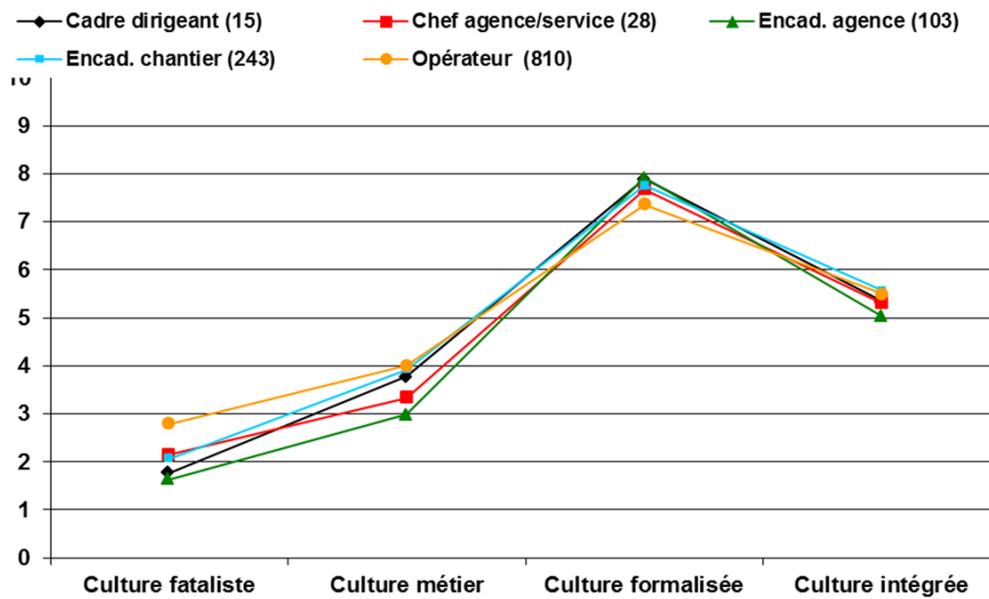


Figure 6 : Profil de la culture sécurité de l'entreprise

Pour la bonne compréhension de ces différents types de culture sécurité, le schéma ci-dessous les reprend en faisant le lien avec le niveau d'implication du management et des employés en matière de sécurité.

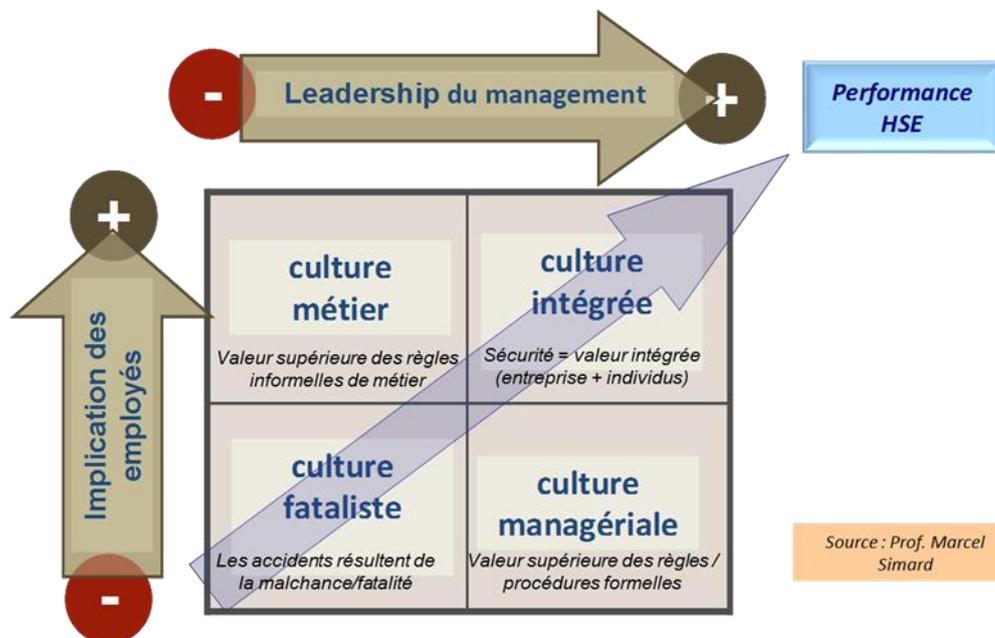


Figure 7 : Les différents types de culture sécurité

De plus, l'ICSI définit la culture sécurité d'une entreprise comme suit :

- La culture de sécurité est un ensemble de croyances, de valeurs (façons de penser) et de comportements (façons de faire),
- Elle est partie intégrante de la culture de l'organisation,
- Elle est partagée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Cependant, cette culture sécurité est un mélange des différents types de culture pouvant être qualifiés comme suit :

- Culture fataliste fondée sur l'idée que certaines activités sont dangereuses et que l'on ne peut éviter fatalement qu'il y ait des victimes,
- Culture métier (informelle) ancrée sur l'échange de bonnes pratiques entre opérateurs d'un même métier,
- Culture managériale (ou formaliste) basée sur les procédures, mode opératoires, consignes et autres règles faisant partie du système de management de la sécurité de l'entreprise (management très prescriptif ne tenant pas toujours compte de la réalité du terrain),
- Culture intégrée impliquant à la fois le management et les employés, basée sur l'idée que la sécurité doit être présente dans tous les secteurs de l'entreprise ou de l'organisation, et qu'elle est une responsabilité partagée par tous les acteurs (management participatif).

Revenant sur l'analyse des résultats du diagnostic culture sécurité, le constat observé sur le profil de culture sécurité propre à l'encadrement d'agence dont la population est essentiellement composée de gestionnaire d'affaires (conducteurs de travaux, chargés d'affaires et chefs de projet), a fait ressortir les éléments suivants :

- Cette population ne croit pas à l'implication des employés dans le domaine de la sécurité,
- Elle pense que la sécurité doit être basée sur les règles et adopte principalement une posture managériale prescriptive et directive,
- Elle n'adhère pas au principe-même de culture intégrée en pensant que les employés ne sont pas capables d'apporter leur contribution dans la maîtrise des risques, peut-être par manque de confiance envers leurs équipes.

Pour compléter ce premier constat, les résultats de ce diagnostic repris dans le graphique ci-dessous, présentant les perceptions de différentes situations de travail par les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise, montrent un écart notable entre les perceptions de l'encadrement d'agence et ceux des opérateurs. Les écarts enregistrés dans les différents types de situations entre ces deux populations sont souvent les plus importants.

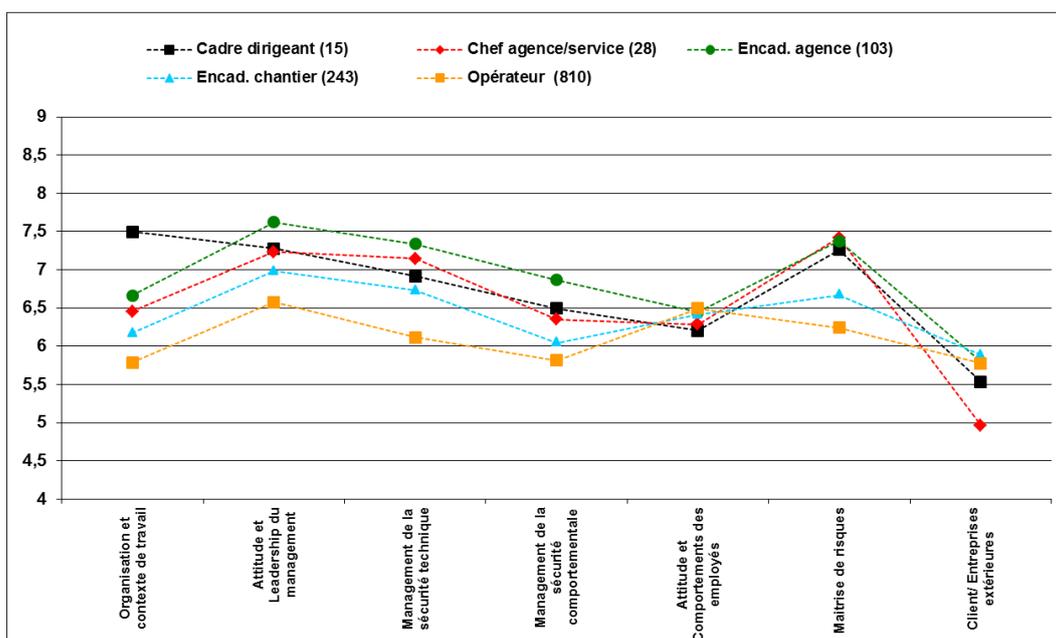


Figure 8 : Différence de perception des situations entre niveaux hiérarchiques



Les différentes situations de travail étudiées à travers ce diagnostic sont regroupées par facteurs humains et organisationnels basés sur le concept de culture sécurité développé par l'ICSI. Ce concept est précisé plus en détail dans le chapitre 2.4.

Ces écarts de perception entre l'encadrement d'agence et les opérateurs ont démontré que l'encadrement était en rupture vis-à-vis de son personnel sur le terrain.

Par ailleurs, les réponses apportées à certaines questions liées au diagnostic ont mis en lumière les éléments suivants :

- L'encadrement n'est pas assez présent sur le terrain. Il est trop éloigné des problématiques du terrain.
- Certains arbitrages sont faits par l'encadrement au détriment de la sécurité. Cette situation a notamment une incidence sur les messages sécurité qui se voient brouillés.
- La vision et les messages communiqués par la Direction ne sont pas relayés jusque sur le terrain (atténuation du message à chaque niveau hiérarchique).
- L'encadrement pratique de façon générale un management prescriptif, avec un management participatif très en retrait.
- La validation par l'encadrement des prérequis sécurité avec le client (conditions d'intervention), avant l'intervention, est peu pratiquée.
- L'encadrement intervient très peu pour valoriser le personnel et pour le sanctionner lorsque cette pratique s'avère nécessaire. La reconnaissance positive et l'application de sanctions justes ne sont pas dans les pratiques du management.

Plus particulièrement, la Direction a pu faire un certain nombre de constats vis-à-vis de l'encadrement de l'entreprise :

- Différences dans les profils en poste.
- Hétérogénéité dans le déploiement et l'utilisation des procédures groupe.
- Besoin de fiabiliser les bonnes pratiques.
- Manque d'accompagnement/formation spécifique des personnes mises en situation d'encadrement.
- Déficit d'appropriation des outils Groupe lié au déploiement récent de nouveaux systèmes d'information (entre autres).

Fort de ces constats, la Direction a décidé de développer un vaste parcours de formation dédié à l'ensemble de la ligne managériale. L'objet principal de ce parcours était de mettre l'ensemble des managers à égalité vis-à-vis des connaissances requises à l'exercice de leur fonction et ceci sur un ensemble de disciplines, et de faire évoluer leurs pratiques managériales.

Ce plan de formation est décliné dans le chapitre suivant.

1.4. Programme de formation de l'encadrement et ses limites

Le parcours de formation des managers introduit au chapitre précédent a été décliné en 3 versions pour les populations suivantes :

- Parcours MAD (Managers d'Aujourd'hui et de Demain) dédié aux chefs d'agence, chefs de service et principaux cadres adjoints comprenant les chargés d'affaires, pour une durée de 21 jours de formation.



- Parcours PEA (Personnel d'Encadrement d'Agence) dédié aux conducteurs de travaux et chefs de projet, pour une durée de 10 jours de formation.
- Parcours PEC (Personnel d'Encadrement de Chantier) dédié aux chefs de chantier et principaux chefs d'équipe, pour une durée de 5 jours de formation.

Ces parcours ont été développés en interne sous l'impulsion et le pilotage de la Direction Générale et la conduite d'un chef de projet dédié. Un certain nombre de prestataires extérieurs et de formateurs internes (experts filière) a collaboré dans le développement des différents modules de formations et leur animation.

Les disciplines intégrées dans ces parcours étaient les suivantes :

- Management des équipes,
- Leadership en sécurité,
- Animation de la démarche HSE,
- Qualité et leviers de valeurs,
- Gestion de la relation commerciale,
- Management de projet,
- Excellence opérationnelle,
- Recrutement et entretien annuel,
- Fondamentaux en droit social,
- Finance,
- Juridique et Ethique.

Ces parcours ont été déployés en cascade (MAD puis PEA et PEC) entre mi 2013 et début 2015.

Plus précisément, les modules « managements des équipes » et « Leadership en sécurité » étaient censés toucher la sensibilité des managers, leur apporter de nouvelles postures managériales à adopter et les faire évoluer dans leurs pratiques dans ce domaine. Ces deux parties étaient de très bonne qualité que ce soit sur le plan des contenus que de la pédagogie employée.

Notamment, l'atelier « Leadership en sécurité » a amené les managers par des mises en situation à comprendre et à mettre en pratique les différentes attentes d'un leader en sécurité, soit :

- Créer la vision et la partager,
- Donner à la sécurité sa place dans l'organisation,
- Etre crédible (exemplaire et cohérent dans ses actions et décisions),
- Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale,
- Etre présent sur le terrain (observer, écouter et communiquer efficacement),
- Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer des sanctions justes.

Les bilans à chaud de ces parcours de formation montraient des signes très positifs. Cependant, hormis le fait que la hiérarchie des personnes formées avait le devoir de suivre un certain nombre d'objectifs d'amélioration des pratiques fixés par les stagiaires eux-mêmes, aucun dispositif de mesure et de suivi de l'efficacité de ces formations n'avait été mis en place. Il nous est donc impossible de statuer sur l'efficacité de ces parcours de formation même si l'apport en connaissances variées est indéniable.

Depuis, la direction, les directions locales et les fonctions HSE ont pu constater que les pratiques managériales des managers, notamment dans le domaine de la sécurité, restaient très hétérogènes. Un gain a été constaté pour une partie de l'encadrement qui a su améliorer ses pratiques managériales dans le domaine de l'exercice du



leadership sécurité. L'autre partie présente toujours des faiblesses dans la mise en œuvre des attentes d'un leader en sécurité.

Cette situation amène à la problématique précisée dans le chapitre suivant.

1.5. Problématique posée

Le groupe PREZIOSO Linjebygg a acquis avec le temps un certain niveau de maturité en matière de sécurité. L'entreprise est convaincue que le leadership sécurité du management est un élément prépondérant dans la maîtrise des risques HSE. Néanmoins, malgré le déploiement d'un programme visant le développement du leadership sécurité de toute sa ligne managériale, le résultat enregistré reste très hétérogène avec des gains finalement assez faibles.

Ce constat nous amène une première réflexion. Ce n'est pas parce qu'un manager possède la connaissance dans le domaine du leadership sécurité, quand bien même qu'il soit convaincu des effets attendus et de la nécessité d'exprimer ce leadership, qu'il sera personnellement engagé dans ce domaine et qu'il saura incarner la posture et la dimension d'un leader en sécurité.

L'engagement ne se décrète pas, il est sous-jacent à la personne, intrinsèquement lié à ses valeurs et ses croyances. Cela étant dit, les qualités du manager, les contraintes du poste et son environnement, entre autres, pourraient également avoir un effet sur l'expression du leadership sécurité.

Cela nous pousse à nous poser une question fondamentale : quels sont les éléments de contexte qui favorisent ou qui limitent l'expression du leadership sécurité de l'encadrement ?

Fort des constats effectués et de cette entame de réflexion, l'entreprise cherche à comprendre les facteurs favorisant ou inhibant le leadership du management en matière de sécurité, afin d'agir dessus (a minima d'en tenir compte dans son management), et ainsi homogénéiser le niveau de leadership sécurité de son encadrement.

La question jugée centrale est donc la suivante :

Quels sont les facteurs influençant le leadership du management en matière de sécurité ?

Pour essayer d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous allons dans un premier temps analyser ce que la littérature a pu produire sur les sujets du leadership en général, du leadership dans le monde professionnel, du leadership en sécurité et surtout ce qui environne cette notion de leadership sécurité. Les éléments recueillis devraient naturellement nous amener à identifier des hypothèses de travail que nous tenterons d'étudier en employant une méthodologie de recherche adaptée. Les données issues de ces travaux de recherche nous permettront de poser des résultats qui seront par la suite discutés afin d'en tirer une interprétation allant dans le sens ou non des hypothèses posées. En conclusion, nous retracerons le cheminement employé et préciserons les principaux résultats obtenus en réponse à la problématique posée.



2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1. Le Leadership

Cette partie ainsi que la partie suivante sont basées essentiellement sur l'analyse de l'ouvrage « Management, aspects humains et organisationnels » (PUF Fondamental) rédigé par Nicole Aubert (et Al.).

2.1.1. *Notions de leadership*

Dans l'ouvrage « Pilotes du troisième type », Georges Archier et Hervé Serieyx comparent le leader dans les entreprises évoluant dans des contextes compliqués à un capitaine pris en pleine tempête. S'il veut s'en sortir, il doit être :

- Capable de déceler le cap dans un ciel sans visibilité et de communiquer sa confiance à tout son équipage,
- Capable d'en obtenir l'adhésion active et intelligente,
- Capable de faire comprendre à tous combien il est dorénavant nécessaire de relever le défi de l'excellence, et de réagir vite,
- Capable d'établir des solidarités actives avec les autres de l'escadrille, pour réussir à faire plus à plusieurs.

Les qualités ressortant de cette métaphore permettent de définir en 3 éléments prédominants ce qu'est le leadership :

- La Vision : le leader définit l'étoile à atteindre, il sait où il faut aller.
- La Confiance : le leader sait communiquer sa confiance à son groupe.
- L'Adhésion : le leader parvient à obtenir l'adhésion active, intelligente et ardente de tous pour la réalisation des objectifs.

Le leader se distingue du manager. Le manager est un gestionnaire, il s'attache à accomplir ses tâches du mieux possible, à assumer ses responsabilités, et à commander. Il sait ce qu'il doit faire. Un leader quant à lui, sait ce qu'il faut faire. Il s'attache plus à libérer une influence, à guider, à orienter. Le leader se détache du manager par le projet qu'il porte (vision) et qu'il transmet au sein du groupe, et par une sorte de charisme qui lui permet de motiver avec intensité ses subordonnés (ou plus généralement les membres du groupe).

Le manager s'appuiera sur l'équilibre des pouvoirs pour statuer sur des compromis acceptables (choix de fait limités), alors que le leader travaillera à trouver des solutions par de nouvelles approches, de nouvelles voies.

Selon Warren Bennis, le leadership est ce qui confère à une organisation sa vision et son aptitude à traduire cette vision en réalité. C'est donc la clé de voute de toute organisation qui réussit. Cette vision, faculté de perception, porte toujours sur une situation future qui n'existe pas encore et qui n'a jamais existé. C'est en quelque sorte une projection de l'avenir de l'organisation.

Afin que ce projet se traduise en réalité, il est nécessaire que cette ambition soit partagée au sein de l'organisation, et que ses membres acceptent les objectifs élevés et se mettent en mouvement en vue de les réaliser. Selon H. B. Karp, le leadership est donc aussi l'art d'amener des personnes à accomplir une tâche volontairement et avec enthousiasme. On pourrait traduire cela par la capacité à mobiliser les ressources afin de dépasser le rendement nominal qui serait obtenu par un manager, en utilisant l'art de persuasion, de l'orientation et de la conviction, au lieu d'utiliser d'autres moyens tels que la menace, l'imposition ou la prescription.



2.1.2. Origines du leadership

Cette première description du leadership nous a permis de percevoir les grandes caractéristiques de l'expression de ce phénomène, mais n'explique en rien ses origines.

Le leadership s'expliquerait-il par les qualités personnelles que certaines personnes possèderaient, ou par des qualités qui se révéleraient en présence d'une situation déterminée ?

Ces qualités peuvent-elles s'acquérir ou s'améliorer ?

Nait-on leader, ou devient-on leader par l'apprentissage ou par le gré des événements ?

La capacité à mobiliser les ressources d'un groupe dépend-t-elle des traits de personnalité (qualités personnelles) du leader, ou d'une activité exercée et révélée en fonction des situations ?

Nous allons tenter d'y apporter quelques éléments de réponse.

■ Les traits de personnalité

Lorsqu'on observe des petits groupes informels non influencés par une forme d'autorité, on peut très vite distinguer des phénomènes de leadership à l'état pur. Certaines personnes influencent le groupe alors que leurs membres se soumettent naturellement à cette influence.

De tout temps, certains se sont imposés comme grands chefs naturels et incontestables, alors que d'autres en sont incapables. De nombreuses études ont essayé d'identifier les déterminants communs aux grands leaders historiques des mondes politiques, sociétaux et économiques sans avoir complètement réussi à faire le tour de la question : à quoi tient leur mode d'influence ou autrement dit leur charisme ?

En effet, il est difficile de déterminer des points communs aux personnalités suivantes : le général De Gaulle, le dictateur Hitler, Nelson Mandela ou encore Bernard Tapie.

Selon Max Weber, ce trait de personnalité qui est le charisme, sorte de grâce divine, se caractérise par un pouvoir d'attraction auquel se soumettent des personnes eu égard à leurs croyances et suscitant un fort attachement. La légitimité de leur pouvoir reposerait donc sur la croyance des personnes sous influence dans des qualités supranormales du leader.

Le seul point commun à tous les chefs charismatiques est qu'ils disposent tous d'un fort pouvoir d'attraction, même s'il se concrétise de manières différentes. Mais de quels traits de personnalité émane ce pouvoir d'attraction ?

Aucune étude menée à travers le monde traitant de ce sujet, n'a permis de conclure sur une liste de traits de personnalité communs différenciant les leaders des non leaders.

Une étude menée par Guiselli dans diverses organisations, montre que les leaders font preuves de plus d'initiative et de confiance en eux que les non leaders. Néanmoins ces qualités sont insuffisantes pour expliquer ce phénomène, car bon nombre de personnes disposant de ces qualités ne sont pas pour autant dans des positions de leader.

Cela étant dit, Schrag a démontré que les leaders possédaient des traits de personnalité bien distincts les démarquant des autres membres du groupe. Mais ces qualités peuvent être différentes d'un groupe à l'autre.



Cette relativité est fonction des attentes, des valeurs et des objectifs particuliers du groupe concerné. Si une personne est choisie comme leader par le groupe, c'est parce qu'elle est considérée comme la plus à même de guider le groupe vers les objectifs précis et désirés de celui-ci.

Il est donc important maintenant d'étudier le rapport de la situation vis-à-vis d'un groupe avec son rôle dans l'émergence du leadership.

■ Le leadership situationnel

Selon Hegel, la situation est considérée comme déterminante. C'est la situation d'un groupe qui crée les attentes et les besoins collectifs de ce dernier, et de ce fait crée le rôle à jouer du leader. Cette situation, souvent un état de crise, est la source d'attentes et d'espérances de la part du collectif. Merleau-Ponty parle de coexistence sociale.

Mais ce rôle à jouer ne peut pas être tenu par n'importe qui. Hegel précise qu'au-delà de ses buts personnels, le leader dispose de l'intuition pour mener le collectif sur le chemin de l'existence dans cette situation donnée.

Selon Gibb, le leadership est toujours relatif à la situation et ceci de deux points de vue :

- Le leadership fleurit seulement dans une situation problématique,
- La nature du rôle du leader est déterminée par les besoins du groupe et ses buts.

Autrement dit, les comportements du leader émergent de la situation mêlant les difficultés rencontrées par le groupe, ses besoins et les aspirations des suiveurs. Bogardus confirmera cette idée en précisant que le leader est le produit d'une crise affectant le groupe social, le faisant émerger : « un chef est une personne qui contrôle certains types de situations, alors que dans les mêmes situations, les suiveurs sont relativement impuissants ».

Ce sont alors certaines qualités personnelles que le leader possède (qualités variables en fonction de la situation et des besoins du groupe) qui rentre en ligne de compte pour les suiveurs (et seulement pour eux) : c'est parce qu'ils vont reconnaître en lui ces qualités nécessaires qu'ils lui accordent leur confiance avec la certitude intime qu'il leur garantira à la fois la sécurité et le succès.

Il y a donc un lien intime entre les qualités personnelles du leader (traits de personnalité) et la situation problématique.

Cela sous-entend que, comme évoqué précédemment, les traits de personnalité du leader jouent un rôle prépondérant dans sa position de leader. Mais ce ne sont pas ces derniers qui font le leader, mais le fait que cette personnalité soit particulièrement adaptée à la situation.

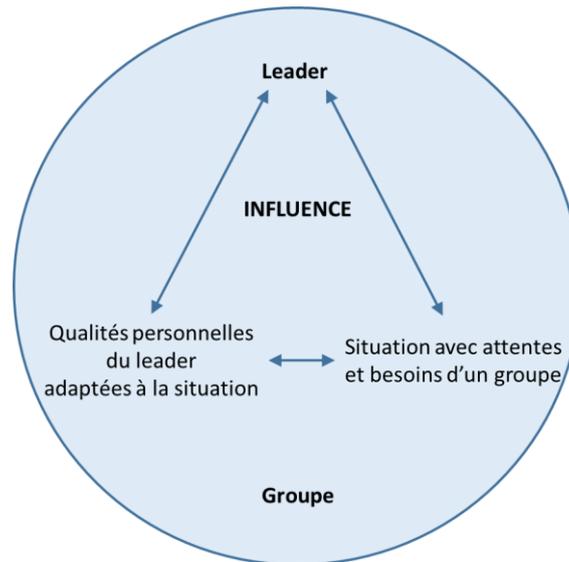


Figure 9 : Lien Qualités du leader / Situation comme système d'influence

Cela signifie également qu'un leader peut sortir du lot dans une situation donnée, mais être totalement inopérant dans une situation différente. D'un autre côté, dans une situation donnée, un leader disposant des qualités requises émergera, mais une autre personne disposant des mêmes qualités aurait très bien pu tenir cette position.

Plus particulièrement, l'expertise du leader dans le domaine de la problématique représente une autorité de compétence. Ce dernier détient alors les moyens précis et le savoir répondant aux besoins du groupe dans la situation du moment. Dans ce cas précis, l'influence du leader sur le groupe vient du fait qu'il est le spécialiste pour traiter la difficulté spécifique, et devient ainsi la personne centrale avec un rôle à jouer.

Bien évidemment, cette autorité fonctionnelle de l'expert, même si celle-ci peut être déterminante, ne s'exprime qu'à un moment particulier de la vie du groupe, et elle n'empêche aucunement d'autres leaders de s'exprimer par d'autres qualités que leur expertise.

2.2. Le Leadership en entreprise

2.2.1. Les notions de manager et de leader

Nicole Aubert définit le leadership avec les caractéristiques suivantes :

- Un leader est celui qui dirige en jouant sur le système de valeur et les affects d'autrui pour l'entraîner derrière lui.
- Il regroupe l'autorité légitime, l'autorité personnelle et le charisme.
- L'outil principal du leadership est l'influence, morale ou affective.

Selon Maria Koutsovoulou, il y a une différence notable entre un manager et un leader. Le manager a plus un rôle de gestionnaire dans les organisations alors que le leader guide le groupe vers l'atteinte des objectifs de l'organisation.



Cette différence peut se décrire de la façon suivante :

Manager	Leader
Il gère la complexité	Il gère le changement
Il met de l'ordre et de la cohérence	Il crée du sens, de l'énergie, de l'adhésion
Il fait ce qu'il doit faire	Il fait ce qu'il faut faire
<i>La mobilisation des équipes se fait autour des tâches quotidiennes</i>	<i>La mobilisation des équipes se fait autour d'un projet</i>

Plus précisément, Zaleznik décrit les caractéristiques des managers et des leaders de la manière suivante :

Manager	Leader
Tourné vers le présent	Tourné vers l'avenir
Préférence pour la stabilité	Apprécie le changement
Court terme	Long terme
Accomplit ses tâches du mieux possible	Engagé dans une vision (projet majeur)
Connaît le « comment »	Connaît le « pourquoi »
Veut contrôler	Sait déléguer
Aime la complexité	Simplifie
S'appuie sur le raisonnement logique	Se fie à son intuition
Se limite davantage à ce qui se passe dans l'entreprise	Tient compte dans sa vision de l'environnement social au sens large

La notion contemporaine du manager a évolué, on ne lui demande plus d'être un simple gestionnaire, on attend de lui qu'il soit un manager leader.

2.2.2. Exercice du leadership et efficacité

Dans un même type de situation, des dirigeants d'entreprise obtiennent des résultats différents, certains meilleurs que d'autres.

Quels sont les attitudes et comportements nécessaires pour faire face à une situation donnée de la façon la plus efficace possible ?



Nous allons maintenant voir que de nombreux chercheurs se sont penchés sur cette question de l'efficacité du leadership afin d'essayer d'y trouver des réponses à travers l'étude des comportements des leaders.

Les premiers travaux de recherche sur le lien entre les comportements des leaders et l'efficacité du travail obtenu, ont été réalisés par 3 chercheurs américains en 1927 : Lewin, Lipitt et White.

Ces travaux ont mis en exergue les résultats obtenus sur des groupes expérimentaux encadrés par deux styles de leadership différents :

- Leadership autocrate : il se caractérise par des comportements autoritaires ne laissant aucune marge de manœuvre aux membres du groupe dans la définition et la répartition des tâches.
- Leadership démocrate : les leaders exerçant ce style donnent moins d'ordres que les leaders autocrates, ils suggèrent une façon de faire et transmettent des informations utiles, et aident les membres du groupe à prendre leurs propres décisions, notamment dans la définition et la répartition des tâches.

Ces résultats conclurent (certes un peu hâtivement) à une meilleure efficacité du style de leadership démocrate. Les effets principaux observés étaient les suivants :

- Sous le leadership autocrate, la quantité de travail accomplie était légèrement supérieure. Le groupe témoignait d'une plus grande dépendance au leader et cessait le travail lorsqu'il n'était pas sous son contrôle (attitude plus soumise et passive, voire même agressive et hostile entre membres du groupe et vis-à-vis du leader).
- Sous le leadership démocrate, le groupe faisait preuve de plus d'originalité et de créativité. Le climat était bon au sein du groupe, avec des rapports amicaux et bienveillants entre membres. On pouvait noter une satisfaction éprouvée par le groupe vis-à-vis de ce style de leadership.

Cette première recherche mettait déjà en lumière deux dimensions du leadership, celle de la productivité du groupe et celle du climat du groupe.

■ Deux dimensions du leadership : tâche / individu

Les travaux des universités de l'Ohio et du Michigan, puis ceux menés par Likert et par Bales, convergeaient tous vers la même conclusion. Les comportements des leaders pouvaient se regrouper sous deux dimensions :

- Une dimension « tâche » (ou dimension « structure ») avec des comportements centrés sur l'emploi, tels que :
 - Planifier, organiser et coordonner le travail
 - Approvisionner les moyens nécessaires
 - Définir les méthodes de production et les standards de performance à atteindre
 - Assigner des objectifs de production
 - Evaluer les performances
 - Se préoccuper des problèmes techniques
 - Empêcher le gaspillage des ressources
- Une dimension « individu » (ou dimension « considération ») avec des comportements centrés sur l'employé, tels que :
 - Féliciter les membres du groupe
 - Se préoccuper du bien-être et des besoins du groupe
 - Se montrer attentif, chaleureux, confiant



- Former les collaborateurs
- Aider les collaborateurs à résoudre leurs problèmes
- Chercher à bâtir une équipe unie (cohésion, relations au sein de l'équipe, et esprit d'équipe)
- Communiquer et entretenir un bon relationnel

Ces deux dimensions sont bien distinctes. Les leaders peuvent être forts sur une ou l'autre, ou sur les deux à la fois (voire sur aucune).

La question qui se pose maintenant est : sur quelle(s) dimension(s) les leaders qui ont le plus de succès se reposent-ils le plus ?

■ L'orientation sur l'individu

Selon Mac Gregor, un dirigeant en entreprise a des a priori quant aux attitudes et comportements des employés au travail. 2 types d'a priori qui s'opposent et qui vont guider le style de management des dirigeants :

1. Certains dirigeants font l'hypothèse pessimiste que les employés détestent travailler, qu'ils font tout pour éviter le travail, et qu'ils ne font pas naturellement les efforts permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Cette hypothèse est complétée par l'idée que l'être humain préfère être dirigé, évite toute responsabilité, montre peu d'ambition et vise la sécurité avant tout.
2. D'autres dirigeants font d'un autre côté l'hypothèse optimiste que l'effort physique et mental est aussi naturel que le jeu ou la détente, et que les contrôles et les menaces ne sont pas les seuls moyens pour amener les employés à contribuer à atteindre les objectifs de l'entreprise. Pour compléter, l'être humain serait capable de se diriger lui-même lorsqu'il travaille vers des objectifs partagés, compris et acceptés. Et placé dans de bonnes conditions permettant de s'accomplir, l'être humain apprend à accepter mais également à rechercher les responsabilités. Cette hypothèse sous-entend que les capacités intellectuelles des employés peuvent être mieux utilisées pour faire preuve d'ingéniosité et de créativité en amenant notamment des solutions aux problèmes.

Les deux styles de management très différents amenés par ces 2 types d'a priori ou hypothèses à l'égard des employés vont être :

1. Dans le premier cas, le dirigeant va faire usage de son autorité en étant très directif dans l'attribution du travail. Il sera plus dans le contrôle et utilisera davantage la récompense et la punition pour faire avancer son personnel.
2. Dans le second cas, le dirigeant s'efforce d'intégrer au mieux les attentes individuelles et les objectifs de l'organisation, avec l'idée que la meilleure façon pour un employé d'atteindre ses objectifs personnels soit de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Notamment, le dirigeant cherchera à impliquer les employés dans les décisions les concernant et dans le processus d'appréciation des performances, à créer un climat de confiance, à encourager l'initiative et la création.

Les travaux de Mac Gregor amènent à penser que tout être humain chercherait à se comporter selon la seconde hypothèse. C'est le style de management utilisé, et non la nature humaine, qui conduirait les employés à se comporter avec paresse et indifférence lorsque la direction n'a pas réussi à créer un climat de confiance et les conditions permettant une bonne intégration de tous dans l'entreprise.

Par ailleurs, les travaux menés par Likert ont démontré que les entreprises obtenaient de meilleurs résultats lorsque le style de management était plus axé sur la dimension humaine. En s'appuyant sur les résultats de ses

recherches, il a construit un modèle idéal d'organisation dans lequel le manager établit une relation de confiance et de compréhension de ses employés, et où ces derniers se sentent appuyés et valorisés, sont impliqués dans les décisions concernant leur travail et se sentent libres d'en discuter avec leur supérieur.

Plus précisément, ce type de management orienté vers l'employé a été décrit avec les qualités suivantes :

- Adoption d'une attitude de soutien envers ses employés
- Recherche du recueil et de l'utilisation des idées de ses employés concernant le travail
- Entretien d'un bon relationnel (distance faible entre le manager et ses employés)
- Grande importance accordée au travail d'équipe
- Connaissance et compréhension des problèmes de ses employés

2.2.3. Les types de leadership

Blake et Mouton sont repartis des deux dimensions déjà décrites qui sont la tâche et l'individu, et ont construit le schéma suivant dans lequel figurent 5 styles de management :

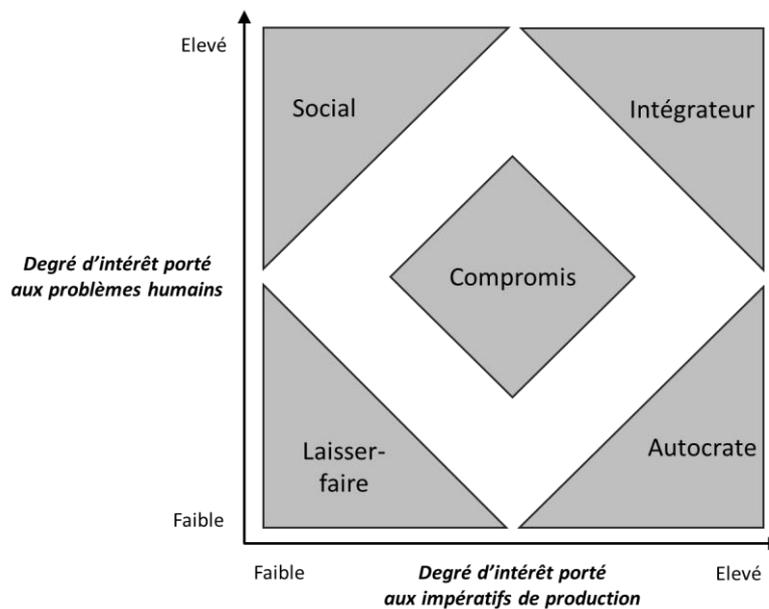


Figure 10 : Les 5 styles de management

Ces 5 styles de management peuvent être décrits de la manière suivante :

- L'autocrate : il planifie, contrôle et dirige en tenant compte exclusivement de la production. Considérant l'employé comme un outil de production paresseux et indifférent, il planifie le travail dans les moindres détails, prend toutes les décisions, exige une obéissance absolue et contrôle tous les résultats. Il utilise aussi les règlements, normes et procédures et n'hésite pas à recourir aux punitions lorsque cela s'avère nécessaire.
- Le leader social : il considère le climat et l'ambiance comme prioritaire, se désintéresse de tout ce qui concerne la production et le rendement, et tient avant tout à maintenir de bonnes relations avec son groupe. Il s'occupe donc à éviter les conflits, exerce peu de contrôle, ne le blâme jamais et laisse les employés se diriger eux-mêmes tout en les félicitant souvent.



- Le laisser-faire : c'est le spécialiste du non-engagement. Il retire les bénéficiaires du système dans lequel il vit sans s'impliquer réellement.
- Le manager cherchant les compromis : il essaie de plus ou moins satisfaire aux besoins de l'organisation (production) et ceux des employés (relations humaines). Il cherche un rendement convenable, et pour y arriver, cherche à convaincre et motiver ses employés plutôt qu'à diriger.
- Le leader intégrateur prônant le management participatif : il est le seul qui suscite l'engagement véritable du personnel pour réaliser la production en créant un climat de confiance et en promouvant l'initiative. Il cherche à obtenir un rendement élevé en faisant participer tous les membres du groupe aux décisions concernant les objectifs à atteindre et les moyens permettant d'y arriver. Il s'efforce d'impliquer tout le monde dans le processus de planification, d'organisation et de contrôle du travail. D'une manière générale, il fait confiance à chacun en confiant des responsabilités dans la mesure du possible.

Les travaux réalisés par Blake et Mouton confirment que les organisations les plus productives avaient des leaders forts sur les deux dimensions : intérêt pour la production et intérêt pour les employés.

Néanmoins, la relation entre la productivité et le style de management n'a pas été prouvée de manière formelle. En effet, certaines études montrent de bons résultats en matière de productivité avec des organisations dirigées par des leaders autocrates, tandis que d'autres démontrent une relation positive entre le leadership participatif et la productivité.

Ces deux styles de management rencontrent donc de bons résultats mais leurs effets peuvent être limités, voire néfastes, en fonction du contexte et du niveau de maturité des organisations et des collectifs.

Un leadership autocratique semble approprié lorsque le niveau de compétence des employés est faible ou lorsque le modèle de l'entreprise nécessite ce style de management (exemple : Taylorisme). En effet, dans cette situation, un management plus directif et prescriptif est requis. Mais, selon Bradford et Cohen, ce style de management n'est pas du tout approprié dans les organisations où l'on trouve des tâches complexes, une grande interdépendance des postes, un environnement instable et des employés compétents. Il semblerait que dans ce cas, ce style de management soit un sérieux frein à l'excellence.

Quant au leadership participatif, il serait plus approprié aux organisations complexes avec un fort niveau de compétence de ses employés. En effet, dans cette situation, les employés ont juste besoin d'être accompagnés et les équipes animées afin d'atteindre les objectifs de productivité, et non d'être dirigés et contrôlés. Toujours selon Bradford et Cohen, ce style de management pourrait convenir même dans le cas des organisations moins mûres, à condition que le manager endosse également un rôle de formateur afin de faire monter en compétence ses employés. L'accompagnement des employés leur permettant d'acquérir les aptitudes nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités par la formation, permet d'atteindre l'excellence.

De ce fait, l'efficacité d'un style de management, entre un leadership participatif ou un leadership plus autoritaire, dépend de la situation. On ne peut donc pas proclamer qu'un style de management est supérieur à un autre sans se soucier de la situation dans laquelle on l'exerce. Fort de ses recherches, Fiedler préconise l'adaptation du style de leadership en fonction de la situation. En quelque sorte, le meilleur leader est celui qui sait et qui peut adapter son style à la situation.

Hersey et Blanchard ont démontré que le style de leadership devait s'adapter à un seul facteur : le degré de maturité professionnelle (connaissances et compétences) et psychologique (motivation et engagement) de ses employés dans la situation considérée.

Ils ont défini les modes de leadership suivants, chacun étant adapté au degré de compétence et au degré de motivation des employés :

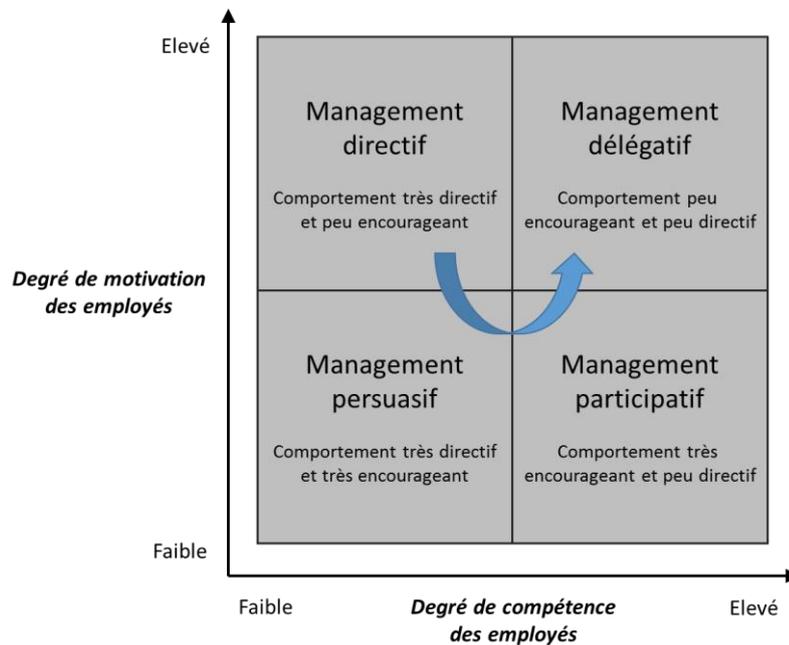


Figure 11 : Mode d'action du leader

Le management directif est adapté aux équipes pas ou peu formées et qui ne savent pas ou peu s'organiser. Il se caractérise par les éléments suivants :

- essentiellement orienté sur l'exigence,
- peu centré sur la personne,
- oriente, dirige, donne des instructions,
- n'explique pas ou peu,
- limite les initiatives,
- programme, planifie, indique les procédures,
- surveille et contrôle,
- communication descendante,
- peu d'échange et de communication.

Le management persuasif utilise les leviers d'implication personnelle, insiste sur la motivation, valeurs, projet. Il se caractérise par les éléments suivants :

- parle beaucoup et argumente,
- cherche à influencer plus qu'à imposer,
- donne de nombreuses explications,
- donne de la légitimité aux objectifs,
- fédère et encourage,
- valorise les résultats positifs,
- échange beaucoup, suscite la réflexion, les propositions, les questions,
- attentif aux indicateurs de motivation et de démotivation,
- veille à ce que chacun ait bien compris ce qui est attendu.



Le management participatif développe une ambiance de convivialité et de recherche d'harmonie, favorise une collaboration à la définition des objectifs, encourage les prises d'initiatives. Il se caractérise par les éléments suivants :

- développe la participation active de chacun,
- suscite les idées, les suggestions et en tient compte,
- les décisions et les plans s'élaborent en commun,
- l'équipe est impliquée dans la prise de décision,
- écoute, analyse et conseille,
- apporte assistance lorsque le collaborateur est en difficulté,
- informe sur ce qui est négociable et non négociable,
- essaie de rompre le lien de subordination,
- crée une ambiance de partage et de partenariat,
- cherche à équilibrer les intérêts généraux et particuliers.

Le management délégitif laisse le pouvoir d'action et le choix des méthodes à l'équipe car elle est apte à fonctionner seule. Il se caractérise par les éléments suivants :

- très peu présent, laisse faire, exprimant ainsi la confiance accordée,
- indique les missions et les résultats à obtenir et laisse les collaborateurs, mettre en œuvre leurs propres plans d'actions et méthodes,
- le suivi et le contrôle sont ponctuels et selon un calendrier préétabli,
- accepte les suggestions et propositions,
- accepte l'initiative,
- le soutien se fait à la demande du collaborateur,
- donne des informations qui peuvent être utiles,
- il n'y aura pas nécessairement d'encouragement,
- la responsabilité est partagée,
- fonctionne bien avec des personnes expérimentées.

Le meilleur leader est donc celui qui peut adapter son « mode » de leadership à la situation et à l'individu.

2.2.4. Les qualités des managers-leaders

De nombreux manuels de management ou ouvrages consacrés au leadership, comme ceux cités dans la partie dédiée à la bibliographie (voir chapitre 7), affirment que les leaders en entreprise ont des traits de personnalité communs.

Même si les qualités requises pour exercer une forme de leadership sur un groupe sont différentes d'une situation à une autre, des caractéristiques individuelles revenant plus souvent que d'autres ont été observées.

Notamment, les compétences génériques communes au leader sont sa capacité de vision, la qualité de ses communications et la confiance.

On notera que les managers-leaders sont clairs et cohérents dans les objectifs qu'ils fixent à leurs subordonnés, y font adhérer leurs équipes, n'hésitent pas à recadrer ou apporter leur soutien lorsque ceux-ci ne sont pas atteints, et valorisent les résultats obtenus. Ils aident leurs collaborateurs à résoudre leurs problématiques, et font tout



pour les faire grandir en développant leurs compétences. Ils ont le courage de leurs décisions, et n'hésitent pas à intervenir pour corriger des situations ou résoudre des conflits. Ils font preuve de dynamisme (énergie déployée), d'initiative, d'opiniâtreté, de confiance en eux, et ont une forte capacité d'analyse des situations complexes et capacité de décision.

Bien sûr, ils sont forts sur la dimension « tâche / organisation du travail ». Ils disposent d'une capacité à organiser le travail, à définir les tâches, à donner les moyens de réaliser le travail. Ils ont le souci de bien comprendre les problématiques rencontrées sur le terrain et à les traiter, et s'attachent à développer leurs compétences techniques.

Ces managers sont également forts sur la dimension humaine. Ils entretiennent un bon relationnel, sont à l'écoute et proche de leurs employés, sont dotés d'une capacité à communiquer et à leur donner un feedback sur les situations observées. Ils font confiance à leur personnel, génèrent et entretiennent un climat de confiance au sein des équipes, et leur laissent un niveau d'autonomie. Ils développent également l'engagement de leurs employés, notamment en les faisant participer aux décisions prises, et en travaillant sur la reconnaissance et la valorisation.

Selon Warren G. Bennis : « on ne naît pas leader, on le devient ». Le leadership se construit selon un mode d'apprentissage souvent intuitif. Henry Mintzberg rajoute : « On ne peut pas fabriquer un manager dans une salle de classe. C'est même impossible ». Le manager développe ses capacités de leader avec l'expérience en se confrontant à diverses situations. C'est l'école de la vie.

2.3. Le Leadership en Sécurité

L'Institut pour une culture de sécurité industrielle (ICSI) est une association loi 1901 dont la vocation est de faire progresser la culture de sécurité en France. Il est né en 2003 de l'initiative de huit partenaires fondateurs (Airbus, ArcelorMittal, CNRS, Communauté d'agglomération du Grand Toulouse, EDF, Institut National Polytechnique de Toulouse, Région Midi-Pyrénées et Total) qui ont été rapidement rejoints par d'autres industriels de branches diverses, des Instituts spécialisés, des Écoles et Universités, des acteurs de la société civile (associations de Maires, organisations syndicales, organisations non gouvernementales).

Cet institut poursuit 3 objectifs principaux :

- Améliorer la sécurité dans les entreprises par la prise en compte du risque industriel sous tous ses aspects : technique, organisationnel et humain,
- Favoriser un débat ouvert et citoyen entre les entreprises à risques et la société civile, par une meilleure « éducation » à la gestion du risque et à l'amélioration de la sécurité.
- Favoriser l'acculturation de l'ensemble des acteurs de la société aux problèmes des risques et de la sécurité.

En vue de relancer la dynamique d'amélioration de la sécurité dans les entreprises déjà avancées dans le domaine, l'ICSI a mis en place un groupe d'échange sur les « Facteurs Humains et Organisationnels de la Sécurité » (GEc FHOS).



Il ressort de ces rencontres qu'en termes de facteurs humains et organisationnels, le développement du leadership du management en sécurité est un objectif incontournable car :

- le comportement du management est ce qui influence le plus le comportement du personnel,
- le management a un rôle charnière dans l'articulation de la sécurité avec les autres enjeux,
- la sécurité d'un site ne peut être seulement l'affaire des spécialistes HSE.

Or, le GEc FHOS a mis en évidence la difficulté de préconiser des recommandations concrètes pour asseoir ce leadership. Afin d'approfondir les conditions qui forment ce leadership, le GEc FHOS a initié la création d'un groupe de travail sur ce sujet, le GT LIS (Groupe de Travail « Leadership In Safety »).

En 2011, l'ICSI édite un cahier de la sécurité industrielle intitulé « Leadership en sécurité : pratiques industrielles », issu des échanges de ce groupe de travail. Quelques grands principes du leadership transverses à tous les métiers ou fonctions y sont mentionnés, mais on y trouve également des illustrations concrètes de pratiques de leadership sécurité adaptées aux différents niveaux hiérarchiques et fonctions présentes dans les entreprises.

Cet ouvrage précise l'intérêt de s'intéresser au leadership dans le domaine de la sécurité.

2.3.1. Influence du leadership sur la performance sécurité

Si la prise en compte des facteurs humains et organisationnels vise, in fine, à favoriser le développement de comportements individuels et collectifs plus sûrs à tous les niveaux de l'entreprise, cette évolution ne peut se réaliser sans un fort engagement du management en ce sens.

En effet, comme nous avons pu le voir dans les chapitres précédents, la fonction traditionnelle d'un manager est de gérer, c'est-à-dire d'accomplir sa tâche le mieux possible, de planifier les activités ou de commander. Il convient cependant d'y ajouter une volonté d'influencer, de guider ou d'orienter ses collaborateurs. C'est cette dernière aptitude qui fait du manager un leader. Elle est fondamentale pour progresser en sécurité puisque dans ce domaine aussi, la mobilisation collective passe obligatoirement par l'existence d'un certain leadership du management, entendu comme la capacité du manager à influencer les comportements pour qu'ils deviennent plus sûrs. La figure suivante schématise le leadership sécurité du management comme source principale d'influence des comportements des employés.

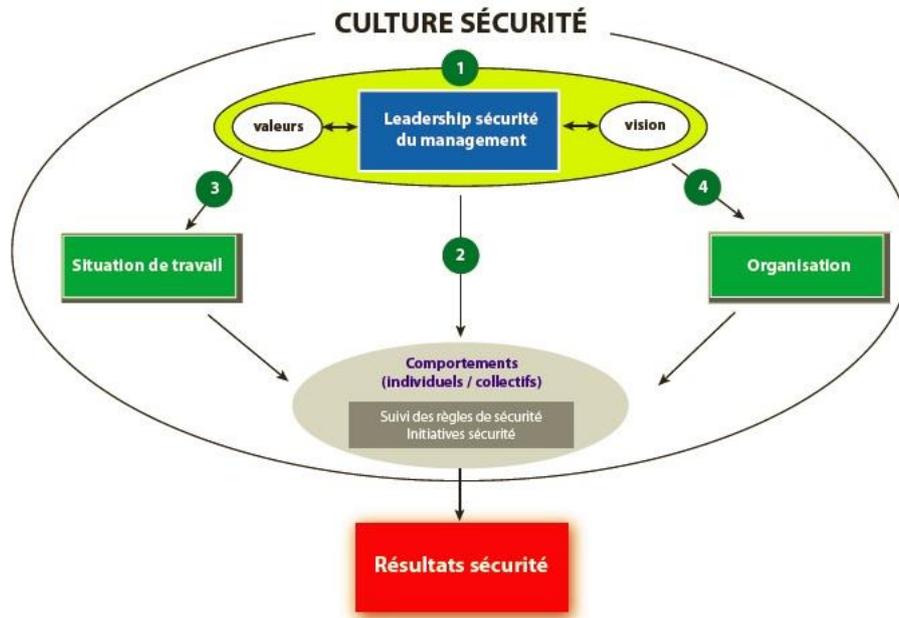


Figure 12 : Le Leadership sécurité

Le comportement du management est ce qui influence le plus le comportement des employés. Le leadership du management peut s'exercer à travers différents leviers, qui sont les propres attitudes et comportements du management (1), actions directes du manager sur les comportements individuels ou collectifs des collaborateurs (2) ou actions indirectes à travers les facteurs qui favorisent des comportements plus sûrs, comme les situations de travail (3) ou l'organisation (4). Nous reviendrons plus précisément sur ces notions de facteurs humains et organisationnels dans le chapitre 2.4.1.

« Tout ce qui intéresse mon chef, me fascine » précise Ivan Boissières. On est généralement attentif à ce qui préoccupe son chef. En d'autres termes, si le chef n'est pas intéressé par un domaine, il y a peu de chances que ses collaborateurs s'y intéressent !

Le manager est l'acteur de l'entreprise qui a les marges de manœuvre pour agir sur les facteurs qui facilitent le développement de comportements sécurité. Les propres comportements sécurité du management sont des messages qui pèsent beaucoup plus que les différents slogans affichés dans l'entreprise. Ils démontrent la valeur qui est réellement attribuée dans l'entreprise à la sécurité et déterminent fortement le degré de motivation du personnel à agir en sécurité.

Un leader en sécurité cherche à agir directement sur les comportements des employés en étant présent sur le terrain, et en développant systématiquement un contact sécurité centré sur la reconnaissance des bonnes pratiques, le dialogue et la recherche des causes profondes des comportements à risques. Mais il peut également influencer indirectement ces comportements en agissant sur des facteurs humains et organisationnels qui sont aussi déterminants dans l'obtention d'une bonne culture sécurité, à savoir des situations de travail adaptées et une organisation performante.

Le management a un rôle charnière dans l'articulation de la sécurité avec les autres enjeux qui sont la productivité, les délais et la qualité. Le manager aura à faire des arbitrages en tenant compte des différents objectifs fixés par l'entreprise, sans placer la sécurité au second rang. Ces arbitrages, en cohérence avec les discours en faveur de la sécurité, rendront crédibles les actions du manager. Cette crédibilité est essentielle pour assoir le manager dans son rôle de leader en sécurité.



2.3.2. L'exercice du leadership en sécurité

6 principes généraux de leadership ont été retenus par le groupe de travail « Leadership in Safety », et développés dans le cahier de la sécurité industrielle « Leadership en sécurité : pratiques industrielles ».

Ces 6 principes incarnent également les attentes d'un leader en sécurité, soit en d'autres termes, ce que l'entreprise attend de ses managers en matière d'expression du leadership en sécurité. Ces attentes sont les suivantes :

- Créer la vision et la partager,
- Donner à la sécurité sa place dans l'organisation,
- Etre crédible (exemplaire et cohérent dans ses actions et décisions),
- Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale,
- Etre présent sur le terrain (observer, écouter et communiquer efficacement),
- Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer des sanctions justes.

Créer la vision, c'est définir notre ambition en matière de sécurité. C'est clarifier vers quelle situation future l'entreprise veut tendre en partant de la situation actuelle diagnostiquée. C'est également préciser quels attitudes et comportements la Direction veut promouvoir au sein de l'entreprise. Il est important que cette vision place la sécurité au rang qu'elle mérite, telle qu'une valeur fondamentale. La convergence vers cette vision passe par la définition d'objectifs ou jalons intermédiaires traçant le chemin à parcourir. L'identification de la situation actuelle et de la situation future à atteindre constitue la première étape d'un processus d'accompagnement du changement, tel que défini par Kotter.

Une fois définie, cette vision doit être partagée avec l'ensemble des collaborateurs. Il est important que l'ensemble des managers adapte leur discours en intégrant cette vision, et engage avec conviction leurs employés dans l'adoption des comportements souhaités. Cela sous-entend que cette ambition soit comprise et partagée par l'ensemble des collaborateurs. Ce transfert passe notamment par des moments d'échange et de partage organisés à différents niveaux dans l'organisation. Les messages doivent être clairs et pertinents, doivent permettre d'entretenir la vigilance, la motivation et l'implication, et doivent rappeler régulièrement les objectifs et les attentes en termes de comportement. Le partage de la vision représente également la capacité des managers à embarquer l'ensemble du personnel dans le projet de l'entreprise.

L'importance et la place données à la sécurité passent par la parfaite intégration des dispositions visant à la maîtrise des risques, dans l'organisation et le management. L'intégration de la sécurité doit être faite à tous les niveaux de l'organisation, sur le plan opérationnel ainsi que sur le plan fonctionnel. Les rôles et responsabilités de chaque acteur dans l'atteinte des objectifs et de la performance sécurité doivent être clairement définis. Les moyens nécessaires à l'atteinte de cette performance sont définis et alloués. La sécurité doit être une préoccupation quotidienne managée et pilotée. L'importance accordée à la sécurité passe également par la déclinaison de la vision dans une démarche d'amélioration concourant à l'atteinte de cette vision. Pour rendre plus concrète cette attente, les exemples suivants démontrent l'importance accordée à la sécurité au quotidien : démarrer une réunion institutionnelle par un moment d'échange sur la sécurité, rendre indispensable la réalisation d'un pré-job briefing avant de commencer une activité, ou encore permettre en toute confiance à tout collaborateur d'arrêter son activité lorsqu'il estime que la situation de travail n'est pas sûre.

Il est demandé aux managers d'être crédibles en matière de sécurité. Cela passe principalement par un comportement exemplaire des managers vis-à-vis des règles de sécurité définies, et par les décisions et actions de ces derniers en cohérence avec les discours diffusés en faveur de la sécurité. Les décisions prises doivent être argumentées et comprises par les équipes. La connaissance des métiers et la compétence technique des



managers renforcent cette crédibilité vis-à-vis des subordonnés. Son attitude doit être équitable et intègre. Le manager doit se soucier des problématiques rencontrées par ses collaborateurs, les comprendre, réagir et y apporter des solutions. Il doit démontrer au quotidien sa préoccupation vis-à-vis de la sécurité et des conditions dans lesquelles il fait travailler ses équipes. Il est également nécessaire qu'il s'implique personnellement dans le déploiement de la démarche d'amélioration visant à l'atteinte de la vision.

Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale est également une des attentes d'un leader en sécurité. En effet, fédérer les équipes autour des problématiques de sécurité favorise la performance sécurité. L'importance accordée à la sécurité par les managers ainsi que la valorisation des comportements attendus des employés au sein des équipes permettent d'obtenir des collectifs de travail plus forts en matière de sécurité. L'attente principale en termes de comportement des collectifs est la vigilance partagée, le fait de prendre soin de ses collègues. La capacité d'un employé à intervenir vis-à-vis d'un collègue, d'un subalterne ou même d'un chef lorsque ce dernier se retrouve dans une situation dangereuse, passe par l'obtention d'un climat de confiance mutuelle. Ce climat ne peut se construire sans des attitudes et actions du manager y concourant. Encore une fois, l'importance accordée à la sécurité et la crédibilité des managers favorisent la construction de ce climat de confiance. Il est par ailleurs nécessaire que chacun se sente impliqué et ait un rôle à jouer dans l'atteinte des objectifs. Un management de type participatif joue un rôle prépondérant dans la construction d'un esprit d'équipe en développant les échanges, les travaux de groupe pour résoudre les problèmes, et le partage des bonnes pratiques. Il est également important d'associer les fonctions support dans l'amélioration des conditions de travail.

Observer les situations de travail, être à l'écoute des employés et communiquer efficacement permettent d'assoier le manager dans son rôle de leader en sécurité mais pas que. Pour cela, il doit être présent sur le terrain. Il doit disposer d'un bon relationnel en étant proche de ses équipes. Il doit avoir le souci permanent de faire travailler ses équipes dans de bonnes conditions. Par la recherche et la compréhension des problématiques rencontrées par ses équipes sur le terrain passant par l'observation et l'écoute, il est plus à même d'y apporter des solutions concrètes. Là encore, un management participatif apportera plus d'efficacité. Notamment, les visites terrain du manager permettent de confronter l'application du référentiel sécurité de l'entreprise à la réalité du terrain, d'identifier les situations posant problème, de corriger les situations à risque et les mauvaises pratiques, de valoriser les bonnes pratiques et de communiquer avec les équipes. La présence du manager sur le terrain renforce également sa crédibilité.

Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer des sanctions justes sont les 2 leviers du manager en matière de gestion des comportements des employés. Une culture sécurité se construit sur la base de ce que l'on exige (attentes fortes en matière de sécurité) et ce que l'on tolère (comportements à risque). Lorsque l'encadrement observe un comportement à risque sans intervenir, il est naturel que ce type de comportement s'inscrive dans les pratiques. De ce fait, il est important lorsque l'encadrement est présent sur le terrain, qu'il intervienne aussi bien face à une situation ou action dangereuse pour faire cesser cette situation et la corriger, mais également face à un comportement exemplaire pour le valoriser. Le renforcement positif généré par un feedback valorisant un comportement attendu, est un formidable levier de motivation. Le modèle « ABC » des comportements (Activator, Behaviour, Consequence) montre que nos comportements sont directement influencés par les conséquences attendues. Plus une conséquence est certaine et immédiate, qu'elle soit positive ou négative, plus le comportement à l'origine est « formaté » et est en adéquation avec cette conséquence (lien fort comportement / conséquence). Il est donc important que les managers s'efforcent sur une base régulière et systématique de valoriser les bonnes pratiques et de sanctionner de façon juste, au moyen d'un schéma indiscutable et compris par tous, les fautes (infractions élémentaires aux règles de sécurité) commises. Même si le pouvoir de la valorisation est mille fois supérieur à l'effet de la sanction, il ne peut pas être envisageable de mettre en place une politique de culture juste sans sanction juste lorsque celle-ci est méritée.



Il est à noter l'existence d'un lien fort entre toutes ses attentes.

Dans le but d'illustrer ces attentes, les actions concrètes pouvant être exercées par les managers, reprises à titre d'exemple dans le tableau ci-dessous, concourent à l'exercice du leadership en sécurité. Ce type d'actions devant être adapté à une fonction et un niveau hiérarchique dans la société, seules les actions du middle management (conducteur de travaux, chargé d'affaires, chef de projet) ont été retenues dans cette illustration.

Tableau 13 : Actions des managers concourant à l'exercice du leadership en sécurité

Attentes en matière de leadership sécurité	Exemples d'actions des managers y concourant
Créer la vision et la partager	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à des réunions d'échange sécurité avec sa hiérarchie (comprendre la vision) • Organiser et animer des réunions d'échange sécurité avec ses équipes (transmettre la vision) • Participer régulièrement aux toolbox talks sur le terrain (s'assurer de la compréhension de la vision et rappeler les attentes en termes de comportement) • Ancrer la sécurité comme valeur fondamentale et marque de distinction • Décliner les objectifs de façon opérationnelle
Donner à la sécurité sa place dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir les moyens nécessaires permettant d'assurer de bonnes conditions de sécurité • S'assurer des compétences requises aux différents postes de travail • Responsabiliser ses équipes en matière de sécurité • Focaliser ses efforts dans la maîtrise des risques majeurs • Porter les règles d'or et les faire appliquer • S'impliquer dans l'accueil sécurité des nouveaux arrivants • Vérifier les prérequis sécurité avant de commencer une intervention • Vérifier les conditions de travail lors des déplacements sur le terrain, même si la sécurité n'est pas l'objet de la visite • Etre exigeant en matière de sécurité • Etablir avec ses équipes un climat de confiance permettant la remontée des problématiques et la pratique du droit de retrait • Participer au déploiement de la démarche d'amélioration visant à l'atteinte de la vision
Etre crédible (exemplaire et cohérent dans ses actions et décisions)	<ul style="list-style-type: none"> • Etre exemplaire dans le respect des règles de sécurité • Développer ses compétences techniques • Prendre des décisions vis-à-vis des problématiques de production en cohérence avec la politique sécurité promue dans l'entreprise • Argumenter ses décisions afin qu'elles soient comprises par ses équipes • Démontrer au quotidien sa préoccupation vis-à-vis de la sécurité • Piloter les analyses de risque « projet » • Animer les inductions sécurité au démarrage des projets • Rechercher les problématiques rencontrées par ses collaborateurs, les comprendre, réagir et y apporter des solutions • S'impliquer personnellement dans le déploiement de la démarche d'amélioration



Attentes en matière de leadership sécurité	Exemples d'actions des managers y concourant
Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale	<ul style="list-style-type: none">• Fédérer les équipes autour de la valeur sécurité, de la maîtrise des risques majeurs, des objectifs et problématiques de sécurité• Adopter un management participatif• Développer un climat de confiance mutuelle• Développer les pratiques de vigilance partagée• Organiser et animer des réunions d'échange sécurité avec ses équipes• Valoriser et partager les bonnes pratiques• Associer les fonctions support dans l'amélioration des conditions de travail
Etre présent sur le terrain (observer, écouter et communiquer efficacement)	<ul style="list-style-type: none">• Réaliser régulièrement des visites sécurité sur le terrain• Rechercher les problématiques rencontrées par ses collaborateurs, les comprendre, réagir et y apporter des solutions• Traiter directement sur le terrain les problématiques particulières lorsque cela est possible• Vérifier les conditions de travail et l'application des règles de sécurité• Organiser et animer des réunions d'échange sécurité avec ses équipes• Transmettre un feedback aux équipes suite à ses observations
Reconnaitre les bonnes pratiques et appliquer des sanctions justes	<ul style="list-style-type: none">• Intervenir systématiquement face à une situation ou action dangereuse pour faire cesser cette situation et la corriger• Valoriser les bonnes pratiques et comportements exemplaires• Transmettre un feedback aux équipes suite à ses observations• Célébrer les réussites (safety awards, félicitations du client, jalons sécurité...)• Appliquer la politique de reconnaissance et le guide de sanction de façon juste et équitable

2.4. L'environnement du Leadership Sécurité

Cette partie est essentiellement basée sur l'analyse de l'ouvrage suivant :

François Daniellou, Marcel Simard et Ivan Boissières, *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art* (Cahier de la sécurité industrielle FonCSI 2010-02).

2.4.1. Notions de facteurs humains et organisationnels

Les notions de facteurs humains et organisationnels liées à la performance sécurité ont été développées par l'ICSI et la FonCSI. Les dimensions influant sur les comportements des employés sont :

- L'organisation et le leadership du management,
- Les situations de travail,
- Les collectifs de travail,
- Les caractéristiques des individus,
- Et les éléments de contexte.

Ces dimensions sont reprises dans la figure ci-dessous.



Figure 14 : Les dimensions des facteurs humains et organisationnels

Comme le présente ce schéma, les facteurs humains et organisationnels conditionnent les comportements des employés (activité du travail observable), à l'origine de la performance sécurité.

L'approche « facteurs humains et organisationnels de la sécurité (FHOS) » consiste à identifier et à mettre en place les conditions qui favorisent une contribution positive des employés et des collectifs à la sécurité. Les connaissances proposées par cette approche permettent de mieux comprendre ce qui influence l'activité humaine afin d'agir notamment sur l'organisation et la conception des situations de travail et ainsi réunir les conditions permettant l'obtention d'une activité plus sûre.

Nous allons maintenant nous attacher à développer quelque peu ces dimensions.

Les caractéristiques des individus sont peu modifiables, elles sont régies par les aspects physiques, physiologiques et psychologiques liés à la nature humaine. Le cerveau humain n'est pas dans le même état biologique tout au long de la journée (nuit versus jour). Aucune consigne, aucune formation ne permettra à l'opérateur de nuit de disposer d'un cerveau ayant son état de jour. Il n'est pas pensable non plus de confier un travail donné à une personne ne disposant pas des capacités physiques pour l'accomplir. Il est donc nécessaire d'adapter le travail à l'homme, notamment en tenant compte de cette dimension dans la conception des postes de travail (ex. poste de travail permettant à l'opérateur de travailler dans une position ergonomique, écran de contrôle conçu de façon à limiter les risques de mauvaise interprétation des informations et donc d'erreur humaine...). Par ailleurs, l'homme est un agent de fiabilité contribuant à la maîtrise des risques grâce à sa capacité à détecter des situations anormales, à récupérer une erreur, et à s'adapter aux variabilités des situations de travail. Il est aussi capable de compenser ses propres variabilités (capacité physique et mentale) en développant des stratégies (ex. pour lutter contre la fatigue, en utilisant son expérience...).

Le fonctionnement des collectifs est régi par d'autres disciplines telles que la sociologie, l'anthropologie et la psychologie sociale. Les collectifs de travail (équipes, métiers, entités) jouent un rôle important en matière de sécurité. L'équipe permet notamment de rattraper une erreur individuelle ou de compenser les faiblesses des uns, de discuter des doutes vis-à-vis des situations de travail, de capitaliser l'expérience, ou bien de contribuer à la bonne intégration des nouveaux arrivants (transmission des règles du métier). Autant les collectifs peuvent être un atout, autant ils peuvent devenir une menace dans l'organisation quand les règles de sécurité formelles ne sont pas reconnues par des collectifs de métier forts défendant leurs règles de métier différentes. Cette menace



peut se concrétiser également lorsque les collectifs ne sont plus reconnus dans l'entreprise ou lorsqu'ils sont abîmés par des changements organisationnels répétés, ou bien encore lorsque des conflits entre collectifs s'installent. Il est donc important que l'organisation veille à l'état des collectifs professionnels au sein de l'entreprise, et mette en place des dispositions visant entre autres à développer la dimension culturelle, à valoriser les collectifs, à organiser des moments d'échange entre pairs sur les règles de métier intégrant les aspects sécurité et le partage des bonnes pratiques. La dimension culturelle fait la force des collectifs. La culture d'un groupe est définie par un ensemble de valeurs, de croyances et de pratiques communes partagées par le groupe. Un individu au sein d'un groupe est contraint de se conformer aux règles du groupe sous peine d'en être exclu. En conséquence, une culture sécurité forte au sein d'un groupe constitue une véritable barrière de protection contre les accidents.

La situation de travail est génératrice de comportement. Les caractéristiques des situations dans lesquelles des humains sont placés rendent certains comportements plus probables (ex. l'enfermement de plusieurs personnes pendant une heure dans un ascenseur augmente la probabilité de comportements agressifs ou de panique). Les comportements sont prédictibles en termes de probabilité, certaines situations favorisant plutôt certains comportements (ex. l'inversion des pédales de frein et d'accélérateur sur un véhicule industriel augmente considérablement la probabilité d'une erreur). Les erreurs sont la plupart du temps les conséquences de caractéristiques de la situation, qui n'ont pas permis aux opérateurs et aux collectifs (l'homme étant également un agent d'infiabilité) de mobiliser leurs compétences de façon pertinente. Si certains comportements ou erreurs ne sont pas souhaitables du point de vue de la sécurité, la seule façon de diminuer sensiblement leur probabilité d'apparition est d'agir sur les caractéristiques de la situation. Ces caractéristiques peuvent être locales (conception du poste de travail, des outils, d'un mode opératoire) ou beaucoup plus globales (politique d'achat de l'entreprise, processus de remontée et de traitement des situations dangereuses, processus d'analyse des risques).

L'organisation et le management jouent un rôle prépondérant sur les comportements en les influant directement ou en agissant sur les autres dimensions déjà citées. L'organisation est le processus par lequel s'exerce une mise en compatibilité relative entre les différentes logiques et attentes des parties prenantes. L'organisation est à la fois une structure (un organigramme, des règles), et un ensemble d'activités et d'interactions entre les acteurs, complétés par une dimension culturelle, permettant de gérer l'application des règles dans les situations quotidiennes ou de les faire évoluer. L'organisation porteuse de la logique de sécurité, doit d'une part établir les règles de sécurité et d'autre part être à l'écoute des difficultés rencontrées sur le terrain dans leur mise en œuvre en fonction des situations de travail. Le rôle du manager est de faire les arbitrages permettant d'atteindre les différents objectifs fixés par l'organisation en termes de productivité, qualité et délai, sans placer la sécurité au second rang. Il doit assurer l'articulation et la mise en compatibilité entre les règles formelles et la réalité du travail. Le développement de la culture sécurité doit être un des piliers de l'organisation. La culture de sécurité repose avant tout sur l'engagement personnel des membres de la direction et de l'encadrement pour promouvoir la convergence des messages et des pratiques. Le développement de comportements individuels et collectifs plus sûrs à tous les niveaux de l'entreprise, ne peut se réaliser sans un fort engagement du management en ce sens. En effet, le comportement du management est ce qui influence le plus le comportement des employés. Nous avons vu dans le chapitre 2.3 l'importance et les principes généraux du leadership sécurité.

Pour finir, le contexte socio-économique dans lequel évolue l'entreprise ainsi que les relations avec les clients (cas des entreprises de service) ont également une influence sur les comportements. En effet, le climat relationnel au sein de l'entreprise ainsi que le contexte économique lié aux marchés jouent un rôle important sur le moral et la motivation des employés. Dans le cas des entreprises de service intervenant dans les installations de ses clients, un niveau d'exigence élevé en matière de sécurité ainsi qu'une crédibilité dans ce domaine de la part du client permettent l'obtention de comportements plus sûrs des intervenants.

Nous avons pu voir que les facteurs humains et organisationnels de la sécurité (FHOS) tels que l'organisation, le leadership du management, les situations de travail, les collectifs de travail, les caractéristiques des individus ainsi que les éléments de contexte, sont à l'origine des comportements des employés car ils les conditionnent. Ce sont ces mêmes comportements qui permettent la maîtrise des risques professionnels et ainsi l'atteinte de la performance sécurité, mais également qui contribuent à la performance globale de l'entreprise.

2.4.2. Facteurs humains et organisationnels appliqués au leadership sécurité

Fort des notions de facteurs humains et organisationnels vues précédemment, il est désormais important de trouver la place du management intermédiaire dans ce schéma.

La figure ci-dessous précise le positionnement de l'encadrement dans une autre schématisation des FHOS utilisée par l'ICSI dans le cadre des diagnostics de culture sécurité des organisations.

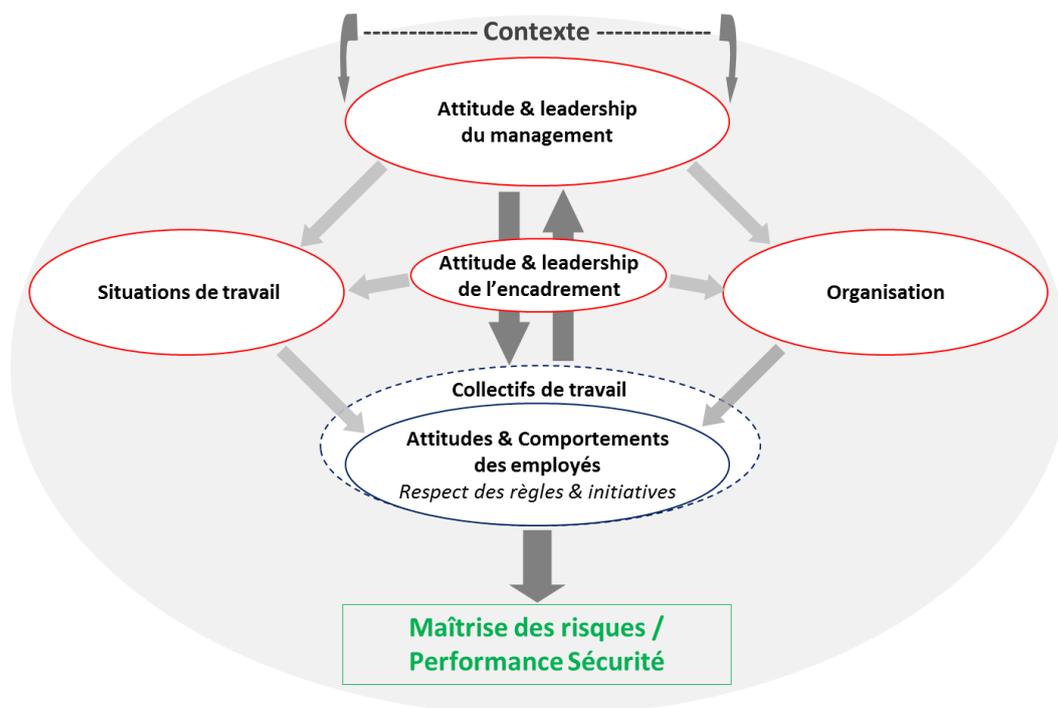


Figure 15 : Positionnement de l'encadrement au sein des FHOS

Ce schéma met l'encadrement (management intermédiaire) au cœur du dispositif. Telle une courroie de transmission, il assure l'interface entre le management et les employés placés sous sa responsabilité. Il est en charge de décliner les directives du management et de partager la vision de la Direction sur son périmètre. Dans un fonctionnement optimal, il a le devoir d'identifier les problématiques rencontrées sur le terrain, de les remonter et d'y apporter des solutions.

Par ailleurs, ce manager permet au niveau local de veiller à l'état des collectifs de travail, de concevoir les postes de travail permettant aux employés de travailler dans de bonnes conditions de sécurité, d'organiser le travail et de décliner les règles sur son périmètre, mais également d'assurer l'interface avec le client afin que l'environnement du client devienne un élément de contexte positif. Bien sûr, son leadership sécurité aura une influence directe sur les comportements de ses employés.

En déclinant les facteurs humains et organisationnels de la sécurité au niveau de l'encadrement, on peut en déduire les facteurs influant sur les attitudes et comportements de l'encadrement qui sont par définition l'expression de son leadership en sécurité. Ces facteurs sont repris dans la schématisation de la figure ci-dessous.

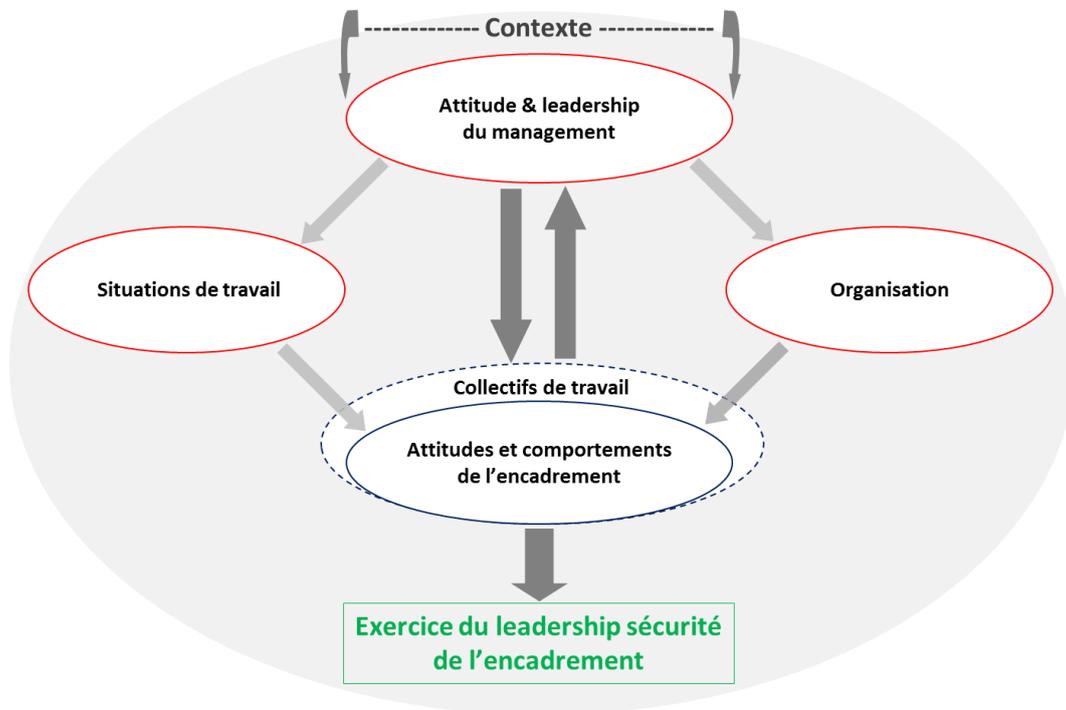


Figure 16 : FHOS influençant l'expression du Leadership Sécurité de l'encadrement

On retrouve dans les facteurs susceptibles d'avoir une influence sur l'expression du leadership sécurité de l'encadrement les éléments suivants :

- Les qualités intrinsèques du manager, en tant qu'individu dans l'organisation,
- Le leadership sécurité du management et le mode de management de sa hiérarchie, qui aura une influence directe sur ses propres comportements,
- L'organisation globale de l'entreprise ainsi que l'organisation locale de son entité d'affectation (structure, interfaces et culture),
- Ses situations de travail qui sont liées à ses conditions de travail (contraintes du poste),
- Les collectifs de travail et son environnement relationnel (collègues ayant le même niveau fonctionnel mais également les équipes placées sous sa responsabilité),
- Les éléments de contexte essentiellement liés aux marchés (secteurs d'activité plus ou moins exigeants) et aux relations avec les clients qui peuvent avoir différents niveaux de maturité en matière de sécurité.

Cette partie essentielle sera développée dans l'hypothèse visant à démontrer que les éléments de contexte pénalisants agissent défavorablement sur l'attitude et les comportements des managers (Cf. chapitre 3.3).

2.4.3. Notions d'attitude et de comportement

Il est à souligner que les comportements (façon de faire) sont intimement liés à nos valeurs et croyances (façon de penser), mais sont également en adéquation avec ce que l'entreprise fait et démontre en matière de sécurité

(selon les 3 piliers de la sécurité – Voir figure 3). La figure ci-dessous schématise ce système d'influence des comportements.

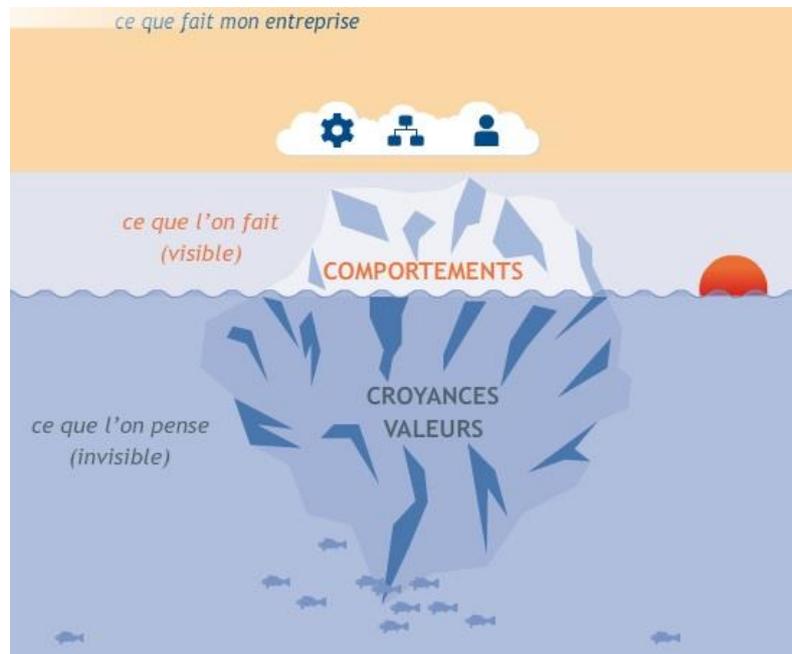
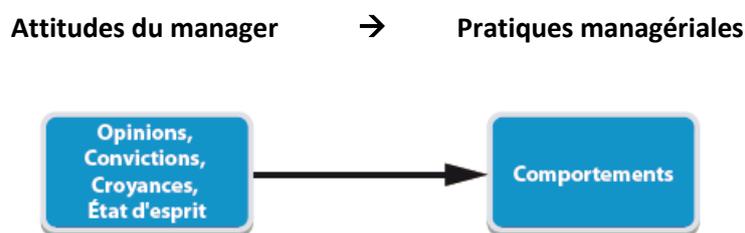


Figure 17 : Système d'influence des comportements

Bien évidemment, ce système d'influence s'applique à tout individu, y compris aux managers dans leur rôle au sein de l'organisation.

Dans le cadre du leadership sécurité, on parlera la plupart du temps de pratiques managériales lorsque l'on évoquera les comportements des managers.

Les attitudes du manager peuvent être formées par ses opinions, convictions, croyances et son état d'esprit. Les croyances sont ce que l'on pense être bon ou non de faire. Les valeurs portées, telles que l'importance accordée à la sécurité, dictent nos attitudes et par effet de conséquence nos comportements.



Cela étant dit, le mécanisme attitude / comportement ne fonctionne pas que dans ce sens. Nos comportements sont également conditionnés par le contexte et par ce que fait l'entreprise en termes de maîtrise technique, de gestion des risques, mais aussi par la place qu'elle accorde aux Facteurs Humains et Organisationnels. Le mécanisme cognitif de dissonance et de rationalisation, expliqué ci-après, peut transformer nos attitudes par l'action de la situation sur nos comportements.

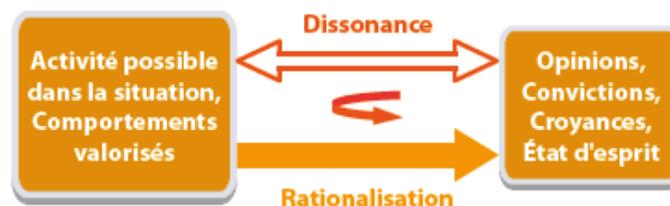
Les comportements et les croyances sont non seulement le reflet de la personnalité des individus, mais aussi largement influencés par les situations dans lesquelles ils sont placés. Cette influence très importante de la situation sur l'activité qui y est possible, agira sur les comportements, et finalement, sur l'attitude et les convictions de la personne placée dans cette situation par l'effet des mécanismes cognitifs.



Lorsque la situation favorise des comportements conformes aux convictions, les convictions et l'attitude de la personne concernée sont renforcées.



Lorsque la situation amène, de façon répétée, quelqu'un à produire des actes dans lesquels il ne se reconnaît pas, il se trouve en situation de « dissonance cognitive », très coûteuse sur le plan personnel. Dans ce cas, de deux choses l'une. Ou bien la personne peut agir sur la situation pour la rendre plus compatible avec ses convictions et diminuer ainsi la contradiction. Ou bien, elle n'a pas assez d'emprise sur la situation, et on risque d'assister à un phénomène de « rationalisation » : ce sont les attitudes (façon de penser) qui évolueront pour diminuer la contradiction.



Comme l'a montré la figure 16 reprise dans le chapitre 2.4.2, les facteurs externes suivants (contexte et mode de fonctionnement de l'entreprise) peuvent avoir une influence sur les managers :

- Le leadership sécurité de la ligne managériale,
- L'organisation de l'entreprise,
- Les contraintes du poste,
- Les collectifs de travail et l'environnement relationnel,
- Et les éléments de contexte.

Les situations caractérisées par ces différents facteurs, dans lesquelles est placé le manager, peuvent donc amener ce dernier à conforter et renforcer ses attitudes, ou bien par effet de rationalisation, à les faire évoluer positivement ou négativement en fonction des situations rencontrées.



2.4.4. Contraintes exercées sur la fonction de manager

■ Le manager de proximité au cœur des changements organisationnels

Stéphane Bellini et Anne Labit se sont interrogés sur l'évolution du rôle des managers de proximité dans leur ouvrage « Des petits chefs aux managers de proximité ».

Au cours du 20^{ème} siècle, Le management de proximité est au cœur de changements importants opérés dans nos sociétés et est un grand témoin des révolutions industrielles et de leurs bouleversements organisationnels. L'évolution des attributions de cette catégorie socioprofessionnelle en dit long sur les modifications de l'organisation du travail et les ajustements de leurs rôles que cela a entraînés.

Pour faire face à un marché industriel mis sous tension par la concurrence et aux évolutions techniques, les entreprises ont besoin d'obtenir de leurs effectifs la plus grande efficacité.

Pour cela, le manager de proximité est devenu un homme-orchestre responsable des résultats de production mais aussi de la maintenance de son outil de travail, de la qualité de la production, des améliorations techniques, des délais, de la sécurité..., un vrai chef de petite entreprise.

Les difficultés de ce niveau d'encadrement dans ces changements sont d'origine structurelle et non personnelle. Il se retrouve au cœur de demandes ambiguës, voire contradictoires, comme la participation et la normalisation, la responsabilisation et la surveillance. Les effets quant à eux sont personnels, de l'ordre de la gestion des équipes pour les uns, du rejet des outils de management pour les autres ou de la nostalgie du temps où le management directif était valorisé (difficultés rencontrées dans le changement de posture).

L'encadrement de proximité a donc un rôle essentiel dans l'organisation, entre le management et le terrain. Il est appelé également l'homme du milieu, là où s'opèrent les changements réels du travail.

Pour repositionner le sujet au cœur des facteurs humains et organisationnels, les auteurs s'attachent à deux axes : management et organisation ainsi qu'attitudes et comportements. Chacun de ces axes leur permet de comprendre les évolutions des comportements qu'ils ont pu observer.

Au cours des dernières décennies, le manager de proximité a vu son rôle passer d'une simple mission de commandement à une fonction d'animation des équipes. Cette transformation n'a pas été sans mal pour une population souvent sortie du rang.

Ce changement est vécu par les intéressés comme un réel bouleversement, voire un changement de métier induisant une perte de sens. A cela s'ajoute un manque de moyens : perte d'autorité avec l'apparition du management participatif, manque d'autonomie avec une haute surveillance de leurs managers et manque de pouvoir de décision avec l'apparition de procédures en nombre. Ces changements sont brutaux et ont du mal à être intégrés.

Ils ressentent également une réelle surcharge de travail avec le sentiment d'avoir à assumer deux rôles : l'ancien sur le terrain et le nouveau, plus administratif, devant un ordinateur.

L'ambition du management est de faire de ce niveau d'encadrement de véritables managers. L'ambiguïté et l'imprécision des attentes induisent un ajustement de rôle difficile : chaque manager se fait sa propre interprétation selon des critères personnels qui lui semblent légitimes pour répondre à la demande de management participatif de l'entreprise. Cette injonction suppose que le manager ait comme des traits de personnalité adaptés (extraverti par exemple), or cela ne se définit pas par injonction mais se construit dans le



temps pour chaque individu. La position duale du manager managé entraîne un conflit interne : ni décideur ni exécutant.

L'approche sociologique a permis de comprendre que bien que tout laisse à penser que l'organisation taylorienne ait disparu (intégration des fonctions périphériques, management participatif), la normalisation et la spécialisation de certaines fonctions ne vont pas dans ce sens. L'encadrement de proximité se retrouve au milieu de ces injonctions contradictoires.

L'approche gestionnaire doublée de psychologie, quant à elle, aborde la manière dont les évolutions de rôle peuvent se faire. La résistance au changement, souvent évoquée, des effectifs en place dans les entreprises, en particulier l'encadrement de proximité, est un raccourci qui ne prend pas en compte les effets de l'environnement et de l'organisation sur l'homme au travail.

Le risque de ces stratégies de changement pour ce niveau d'encadrement, si elles ne sont pas accompagnées, est une souffrance au travail liée à une perte de sens de leur activité. C'est en remettant le travailleur au centre de l'attention que les entreprises disposeront d'une des clés de la réussite de leur stratégie de changement. Le manager doit s'intéresser à la manière dont le travail est réalisé et non seulement aux résultats attendus.

■ Le manager exposé de plus en plus souvent à des injonctions paradoxales

Dans son ouvrage « Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège », Jean-Philippe Bouilloud établit que le métier de cadre tend à devenir une pratique impossible du fait de la multiplication de situations paradoxales dans lesquelles celui-ci se débat.

Une injonction paradoxale est un ordre impossible à satisfaire. L'injonction paradoxale se caractérise par le fait qu'il est demandé à une personne de satisfaire à deux impératifs qui s'opposent. Par exemple, lorsque l'on exige d'un cadre qu'il se montre extrêmement autonome, mais aussi pleinement obéissant en rendant notamment de plus en plus de comptes et en étant limité dans son champ de décision. Ou lorsqu'on demande un meilleur contrôle de la qualité, sans freiner la production. Dès que le cadre obéit à une règle, il enfreint l'autre. Ce qui, à terme, peut conduire à la schizophrénie.

Dans les grandes organisations, l'injonction paradoxale la plus courante est de faire plus avec moins, plus de productivité et plus de qualité avec toujours moins de moyens et de ressources.

Pour arriver à agir dans cet environnement dual, les managers sont en permanence dans une action de médiation en privilégiant tantôt un aspect, tantôt l'autre, ou en mettant en place des stratégies de petits compromis ou petites bidouilles. Mais l'échec est inéluctable.

Ces injonctions paradoxales entretiennent une forme de malaise durable surtout quand vient se greffer une multiplication des projets de développement internes, au sein d'organisations de plus en plus complexes et incontrôlables.

■ La position pas toujours confortable du manager au cœur des ajustements de l'organisation et des flux d'informations

François Daniellou affirme que le management (maîtrise de proximité, encadrement de service et de site) joue un rôle majeur dans les ajustements qui permettent à l'organisation de vivre :

- les managers contribuent à la définition préalable de la structure et notamment des règles formelles (ils « définissent le cadre ») ;
- ils assurent au quotidien les ajustements nécessaires entre les règles formelles et d'autres sources de savoirs et de règles, notamment les métiers (ils « font cadrer ») ;
- ils participent à la renégociation périodique des règles formelles lorsque cela s'avère nécessaire.

Cette contribution des managers (voir schéma repris ci-dessous), qui consiste à rendre compatibles les différents « moteurs » de l'organisation (les règles formelles, les savoirs, les cultures de métier...) dépasse très largement une fonction de transmission :

- le manager assure la traduction dans les deux sens des informations qu'il transmet ;
- il initie des projets locaux reflétant sa compréhension synthétique des différents enjeux ;
- il rapporte à sa propre hiérarchie des éléments de synthèse ;
- il négocie la relation entre objectifs et ressources ;
- il priorise et assure la compatibilité des règles émanant de la structure ;
- il anticipe des contradictions entre les différentes sources de règles et de savoirs,
- il anime et arbitre les conditions de leur articulation ;
- il participe à l'évaluation du travail des opérateurs, qui devrait être aussi une évaluation des difficultés qu'ils rencontrent pour exercer leurs missions.

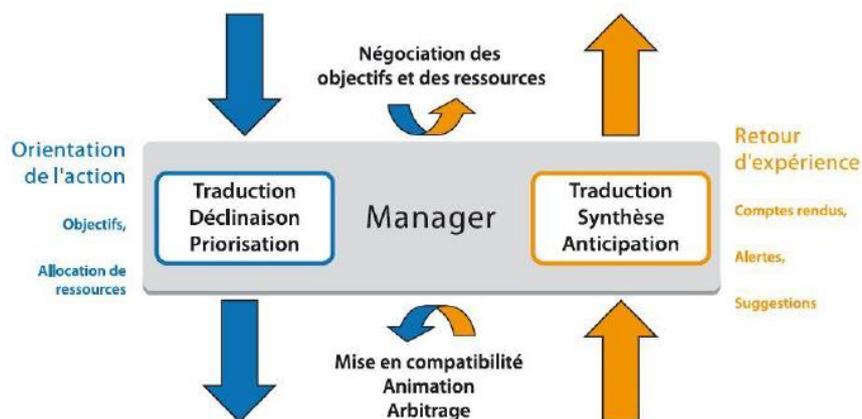


Figure 18 : Le rôle du manager

La position des managers à l'articulation des flux descendants et ascendants de l'organisation ne va pas sans tension :

- les informations et consignes provenant des différents services du siège peuvent être plus ou moins contradictoires entre elles (multiplication des « priorités »), voire parfois obscures ;
- les informations provenant de la réalité de l'équipe ou du service ne sont pas toujours compatibles de façon simple avec les objectifs et ressources fixés par la direction ;



- il n'est pas toujours aisé pour le manager de faire remonter à sa propre hiérarchie les contradictions et difficultés rencontrées, surtout lorsque l'organisation valorise le fait qu'« un bon manager est celui qui n'a pas de problème car il sait et doit les régler ».

Un cadre débordé, constamment en réunion ou en déplacement, peut être amené à mettre en place des mécanismes ou stratégies pour se protéger, protéger sa santé. Lorsqu'un manager se trouve pris en cisaille entre des flux d'information contradictoires, une manière de se protéger peut consister :

- à limiter la déclinaison de nouvelles directives sur le terrain,
- et/ou à limiter la remontée d'information en provenance du terrain.

Cette attitude est bien évidemment néfaste pour l'organisation car la ligne managériale peut penser que tout se passe bien en étant privée d'informations capitales sur les problématiques rencontrées sur le terrain (multiplication des signaux faibles, lanceurs d'alerte non écoutés, dégradation des conditions de travail, détérioration du climat social...). Cette situation, appelée également silence organisationnel par François Daniellou, peut amener à une crise majeure au sein de l'organisation.

Nous avons pu voir dans ce chapitre que le rôle du manager n'est pas de tout repos et qu'un certain nombre de difficultés (énumérées de façon non exhaustive) pouvait être rencontré par celui-ci dans l'exercice de sa fonction. Ces difficultés sont susceptibles d'engendrer de la sous-performance dans tous les domaines de l'entreprise, et notamment en matière de sécurité en agissant de façon néfaste sur le leadership sécurité des managers.

2.5. Ce qu'il faut retenir

Un leader est une personne qui a la capacité d'influencer un groupe. Il définit la vision, partage cette ambition, communique sa confiance à son groupe et obtient l'adhésion de tous pour la réalisation des objectifs à atteindre.

Le leadership est ce qui confère à une organisation sa vision et son aptitude à traduire cette vision en réalité. C'est donc la clé de voute de toute organisation qui réussit. Cette vision, faculté de perception, porte toujours sur une situation future, sorte d'étoile à atteindre. C'est en quelque sorte une projection de l'avenir de l'organisation.

Le système d'influence du leader sur un groupe se caractérise par une situation problématique avec des attentes et besoins d'un groupe, d'une part, et des qualités personnelles du leader qui sont particulièrement adaptées à la situation, d'autre part.

Le leader se distingue du manager. Le manager est un gestionnaire, il s'attache à accomplir ses tâches du mieux possible, à assumer ses responsabilités, et à commander. Il sait ce qu'il doit faire. Un leader quant à lui, sait ce qu'il faut faire. Il s'attache plus à libérer une influence, à guider, à orienter.

Un manager contemporain s'entend être un manager-leader. En tout cas, c'est ce que les entreprises souhaitent.

Il est reconnu que pour être efficace, c'est-à-dire obtenir la meilleure performance, un leader en entreprise doit pouvoir déployer des façons d'agir (comportements) sur deux dimensions. Une dimension « tâche » (ou dimension « structure ») avec des comportements centrés sur l'emploi (objectifs, organisation, planification, coordination, méthodes...). Et une dimension « individu » (ou dimension « considération ») avec des comportements centrés sur l'employé (communication, bon relationnel, attention, confiance, valorisation,



reconnaissance, formation, support, cohésion, esprit d'équipe...). Les organisations les plus performantes ont généralement des leaders forts sur les deux dimensions : intérêt pour la production et intérêt pour les employés.

Le meilleur leader est celui qui peut adapter son « mode » de leadership à la situation et à l'individu. Il a été démontré que le style de leadership devait s'adapter à un seul facteur : le degré de maturité professionnelle (connaissances et compétences) et psychologique (motivation et engagement) de ses employés dans la situation considérée. Plus le degré de compétence des employés est faible, plus le manager devra s'employer à agir selon un mode de management directif. Et d'un autre côté, plus le degré de motivation des employés est faible, plus il emploiera un mode de management participatif.

Les managers-leaders présentent des caractéristiques communes. Le décryptage de celles-ci nous sera très utile dans le développement d'un référentiel d'évaluation des qualités et pratiques managériales requises des managers (voir partie consacrée à la méthodologie de recueil des données).

En ce qui concerne le leadership en sécurité, il permet d'atteindre la performance sécurité en influant sur les attitudes et comportements du personnel.

Aucun ouvrage dans la littérature ne fait le lien formel entre le leadership et le leadership sécurité, ni même entre les pratiques managériales en général et celles en sécurité.

Les modes d'actions attendus chez les leaders en sécurité sont :

- Créer la vision et la partager,
- Donner à la sécurité sa place dans l'organisation,
- Etre crédible (exemplaire et cohérent dans ses actions et décisions),
- Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale,
- Etre présent sur le terrain (observer, écouter et communiquer efficacement),
- Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer des sanctions justes.

De façon générale, les facteurs humains et organisationnels de la sécurité influant sur les comportements des employés sont les suivants :

- L'organisation et le leadership du management,
- Les situations de travail,
- Les collectifs de travail,
- Les caractéristiques des individus,
- Les éléments de contexte.

En déclinant les facteurs humains et organisationnels de la sécurité au niveau de l'encadrement, on peut en déduire les facteurs influant sur les attitudes et comportements de l'encadrement qui sont par définition l'expression de son leadership en sécurité. Ces facteurs pourraient être les suivants :

- Les qualités intrinsèques du manager, en tant qu'individu dans l'organisation,
- Le leadership sécurité du management et le mode de management de sa hiérarchie, qui aura une influence directe sur ses propres comportements,
- L'organisation globale de l'entreprise ainsi que l'organisation locale de son entité d'affectation (structure, interfaces et culture),
- Ses situations de travail qui sont liées à ses conditions de travail (contraintes du poste),
- Les collectifs de travail et son environnement relationnel (collègues ayant le même niveau fonctionnel mais également les équipes placées sous sa responsabilité),



- Les éléments de contexte essentiellement liés aux marchés (secteurs d'activité plus ou moins exigeants) et aux relations avec les clients qui peuvent avoir différents niveaux de maturité en matière de sécurité.

Nos comportements (façon de faire) sont intimement liés à nos valeurs et croyances (façon de penser), mais sont également en adéquation avec ce que l'entreprise fait en matière de sécurité.

Les comportements du manager dans le cadre de l'exercice de son leadership sécurité, s'expriment par ses pratiques managériales. Tandis que les attitudes du manager peuvent être formées par ses opinions, convictions, croyances et son état d'esprit. Les croyances sont ce que l'on pense d'être bon ou non de faire. Les valeurs portées, telles que l'importance accordée à la sécurité, dictent nos attitudes et par effet de conséquence nos comportements.

Le mécanisme attitude / comportement ne fonctionne pas que dans un sens. Les comportements et les croyances sont non seulement le reflet de la personnalité des individus, mais aussi largement influencés par les situations dans lesquelles ils sont placés. Nos comportements sont donc également conditionnés par le contexte et par ce que fait l'entreprise en termes de sécurité. Le mécanisme cognitif de dissonance et de rationalisation peut transformer nos attitudes par l'action de la situation sur nos comportements, s'il ne nous est pas possible d'agir sur la situation à l'origine de ce décalage avec celles-ci.

L'encadrement intermédiaire a un rôle essentiel dans l'organisation, il agit telle une courroie de transmission entre le management et le terrain. Il est devenu un homme-orchestre responsable des résultats de production mais aussi de la qualité de la production, des délais, de la sécurité..., un vrai chef de petite entreprise.

Cependant, ce niveau d'encadrement a vu son rôle évoluer passant du commandement à l'animation des équipes. Mais il n'a pas été préparé à ce changement et n'est pas forcément à l'aise dans ce nouveau rôle car les postures à employer ne font pas appel aux mêmes qualités. La position duale du manager managé entraîne également un conflit interne : il n'est ni décideur ni exécutant.

Par ailleurs, le métier de cadre tend à devenir une pratique impossible du fait de la multiplication de situations paradoxales dans lesquelles celui-ci se débat. L'injonction paradoxale se caractérise par le fait qu'il est demandé à une personne de satisfaire à deux impératifs qui s'opposent. Par exemple, lorsque l'on exige d'un cadre qu'il se montre extrêmement autonome, mais aussi pleinement obéissant en rendant notamment de plus en plus de comptes et en étant limité dans son champ de décision.

Pour arriver à agir dans cet environnement dual, les managers sont en permanence dans une action de médiation en privilégiant tantôt un aspect, tantôt l'autre, ou en mettant en place des petits compromis ou petites bidouilles, ou bien encore en développant des stratégies d'autoprotection (notamment en limitant les remontées d'information).

Le rôle du manager n'est pas de tout repos, celui-ci rencontre au quotidien un certain nombre de difficultés dans l'exercice de sa fonction. Ces difficultés sont susceptibles d'engendrer de la sous-performance, notamment en matière de sécurité.



3. RESUME DE LA PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES

3.1. Résumé de la problématique

L'entreprise, objet de la présente étude, a compris qu'un élément clé pour se rapprocher d'une culture sécurité complètement intégrée et partagée, était de renforcer le leadership sécurité de son encadrement.

Cette entreprise a observé que son encadrement intermédiaire présentait des difficultés dans l'accomplissement de sa fonction (encadrement trop éloigné des problématiques du terrain, arbitrage quelque fois au détriment de la sécurité, messages de la Direction non relayés, management trop prescriptif, difficulté à intervenir pour valoriser ou sanctionner son personnel).

Fort de ce constat, elle a déployé un programme de formation ambitieux visant à développer les pratiques managériales sur l'ensemble de sa ligne managériale, et notamment au niveau du management intermédiaire (conducteurs de travaux, chargés d'affaires et chefs de projet). Un module était consacré au leadership sécurité.

Cependant, les pratiques managériales des managers, notamment dans le domaine de la sécurité, restent très hétérogènes. Une partie de l'encadrement présente toujours des faiblesses dans la mise en œuvre des pratiques attendues par le management, et plus particulièrement en matière de leadership sécurité.

Au regard de l'importance accordée au leadership sécurité par l'entreprise pour maîtriser ses risques HSE et continuer à développer sa culture sécurité, celle-ci cherche à comprendre les facteurs favorisant ou inhibant le leadership du management en matière de sécurité.

Cette problématique est résumée par la question de recherche suivante :

Quels sont les facteurs influençant le leadership du management en matière de sécurité ?

Cette question nous paraissant centrale pour mieux comprendre les effets de certains éléments de contexte sur l'expression du leadership, nous allons tenter d'appliquer une méthodologie de recherche rigoureuse afin d'en tirer des enseignements. Cette méthodologie développée dans le chapitre 4, sera basée sur des hypothèses de travail posées qui seront affirmées ou infirmées à l'issue de ces travaux de recherche.

Nous allons maintenant nous attarder sur la définition de ces hypothèses.

Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur les éléments ressortant de l'étude de la bibliographie traitant du sujet (vu au chapitre 2).

3.2. Les qualités du manager-leader

L'analyse de la littérature relative au leadership en entreprise (chapitre 2.2) et au leadership sécurité (chapitre 2.3) a montré des similitudes frappantes entre les attitudes et comportements attendus d'un bon manager, c'est-à-dire un manager-leader, et ceux d'un leader en sécurité.



Le tableau suivant présente les analogies observées entre les pratiques managériales générales et les pratiques managériales dans le domaine de la sécurité requises pour démontrer le leadership du manager dans chaque domaine.

Tableau 19 : Similitudes observées entre les pratiques managériales générales et les pratiques managériales dans le domaine de la sécurité

Pratiques managériales générales des managers-leaders	Pratiques managériales des leaders en sécurité
<ul style="list-style-type: none">• Créer la vision du projet et la partager• Définir des objectifs clairs• Expliquer les objectifs et y faire adhérer ses équipes	<ul style="list-style-type: none">• Créer la vision sécurité et la partager
<ul style="list-style-type: none">• Mettre en place les dispositions et coordonner les actions dans le cadre du projet défini• Organiser le travail et définir les tâches• Donner les moyens de réaliser le travail	<ul style="list-style-type: none">• Donner à la sécurité sa place dans l'organisation
<ul style="list-style-type: none">• Communiquer et donner un feedback à ses équipes• Adopter une posture active face aux problèmes rencontrés• Faire preuve de courage face aux problématiques à traiter et aux décisions à prendre• Intervenir en support pour aider ses subordonnés à traiter leurs problématiques• Rester cohérent dans les décisions prises	<ul style="list-style-type: none">• Etre crédible (exemplaire et cohérent dans ses actions et décisions)
<ul style="list-style-type: none">• Adopter un mode de management participatif• Générer et entretenir un climat de confiance• Etre à l'écoute de ses employés• Laisser un niveau d'autonomie à ses subordonnés	<ul style="list-style-type: none">• Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale
<ul style="list-style-type: none">• Informer ses employés (communication descendante)• Rechercher à comprendre et à traiter les problématiques terrain	<ul style="list-style-type: none">• Etre présent sur le terrain (observer, écouter et communiquer efficacement)
<ul style="list-style-type: none">• Communiquer et donner un feedback à ses équipes• Recadrer les situations en dehors des objectifs• Valoriser les situations rentrant dans les objectifs	<ul style="list-style-type: none">• Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer des sanctions justes

Fort de cette observation, nous pouvons poser l'hypothèse suivante.

Hypothèse 1 :

Les qualités nécessaires pour être un leader en sécurité sont les mêmes que celles requises pour être un bon manager.

3.3. L'action d'un contexte pénalisant sur l'attitude des managers

Dans le chapitre 2.4 « L'environnement du Leadership Sécurité », nous avons pu identifier un certain nombre de facteurs susceptibles d'influencer les pratiques du leadership sécurité chez les managers. Ces facteurs sont les suivants :

- Les qualités intrinsèques du manager, en tant qu'individu dans l'organisation,
- Le leadership sécurité du management et le mode de management de sa hiérarchie, qui aura une influence directe sur ses propres comportements,
- L'organisation globale de l'entreprise ainsi que l'organisation locale de son entité d'affectation (structure, interfaces et culture),
- Ses situations de travail qui sont liées à ses conditions de travail (contraintes du poste),
- Les collectifs de travail et son environnement relationnel (collègues ayant le même niveau fonctionnel mais également les équipes placées sous sa responsabilité),
- Les éléments de contexte essentiellement liés aux marchés (secteurs d'activité plus ou moins exigeants) et aux relations avec les clients qui peuvent avoir différents niveaux de maturité en matière de sécurité.

Nous pouvons à ce stade les regrouper par famille comme le montre le schéma repris dans la figure ci-dessous. Cet ensemble constitue un système d'influence agissant sur les attitudes et comportements des managers.

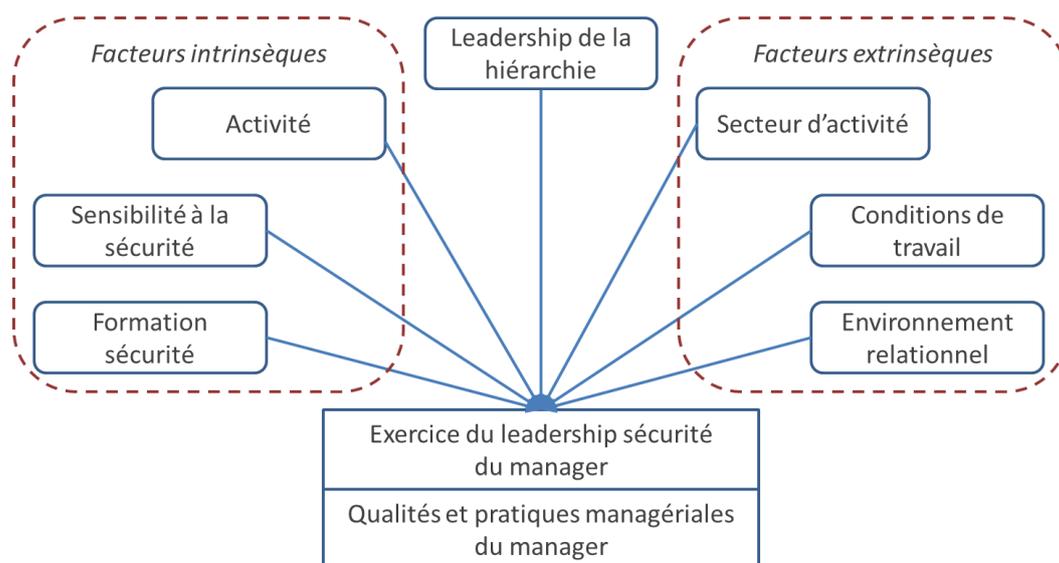


Figure 20 : Cartographie des familles de facteurs susceptibles d'influencer le leadership sécurité des managers



Dans le but de clarifier ce schéma, nous pouvons amener les éléments d'éclairage suivants :

- Dans les facteurs intrinsèques, nous avons regroupé :
 - La sensibilité à la sécurité propre au manager, qui peut être plus ou moins élevée,
 - L'activité qui présente ou non des risques majeurs, et de ce fait peut avoir un impact sur la sensibilité du manager vis-à-vis des problématiques de sécurité,
 - La formation sécurité du manager, qui lui amène des connaissances, voire des compétences particulières, et qui peut être variée (formation technique à la prévention des risques, formation au système de management de la sécurité et formation « Leadership sécurité »).
- Les qualités propres au manager sont également des facteurs intrinsèques, elles aident celui-ci à exprimer des pratiques managériales.
- Dans les facteurs extrinsèques, nous avons regroupé :
 - Le secteur d'activité, avec un contexte client plus ou moins exigeant en matière de sécurité,
 - Les conditions de travail amenant son lot de contraintes,
 - L'environnement relationnel formant des collectifs plus ou moins forts susceptibles d'influencer les comportements du manager, et la dimension culturelle du ou des groupes.
- Le leadership sécurité de la hiérarchie constitue également un facteur extrinsèque, mais nous l'avons isolé car il est sensé exercer une influence essentielle et directe sur les attitudes et comportements du manager.
- L'organisation générale et locale n'est pas mentionnée dans ce schéma mais peut être considérée comme facteur indirect influençant le leadership sécurité de la hiérarchie, génère les conditions de travail, et touche des facteurs intrinsèques tels que l'activité mais également la formation du manager. De plus, l'organisation regroupe les dimensions suivantes : structure, interfaces et culture. L'environnement relationnel est également lié à la qualité des interfaces entre collègues et collectifs.

Bien évidemment, chacun de ces facteurs constitue une variable indépendante ou corrélée à d'autres pouvant agir favorablement ou négativement sur les attitudes et comportements du manager et plus particulièrement sur l'expression de son leadership en sécurité. Il est donc intéressant non seulement de vérifier leur influence mais également d'essayer d'étayer leur degré d'importance dans ce système d'influence.

En nous appuyant sur cette analyse, nous pouvons exprimer l'hypothèse suivante.

Hypothèse 2 :

Des éléments de contexte pénalisants (tels que la pression, un standard sécurité faible du client, les contraintes de l'activité, le manque de soutien de la hiérarchie, des arbitrages de l'organisation en défaveur de la sécurité ou des objectifs contradictoires) agissent défavorablement sur l'attitude de l'encadrement.

3.4. Le leadership d'un encadrement convaincu et engagé en matière de sécurité

Dans l'hypothèse 2, nous envisageons que l'attitude de l'encadrement pourrait être influencée négativement par un contexte pénalisant. A contrario, on pourrait faire le pari qu'un manager disposant d'une attitude forte pro-sécurité exprimerait un leadership fort dans le domaine de la sécurité lui permettant de mieux résister aux effets potentiels d'un environnement défavorable.

Cette nouvelle hypothèse peut être reformulée de la manière suivante.



Hypothèse 3 :

L'encadrement convaincu et engagé en matière de sécurité présente un leadership plus fort, même lorsque le contexte est défavorable.

Nous étudierons donc cette problématique selon 3 axes :

1. Le profil managérial du manager,
2. Les conditions dans lesquelles est placé le manager,
3. L'engagement du manager.

Dans les chapitres à venir, nous allons nous attacher à faire la démonstration des hypothèses retenues. Pour tester ces hypothèses, une méthodologie visant à recueillir des données va être développée et déployée (le chapitre 4.2 est consacré à la description des techniques employées pour le recueil des données). L'analyse de ces données permettra d'établir une interprétation allant dans le sens ou non des hypothèses posées.





4. PERIMETRE DE L'ETUDE ET METHODE DE RECUEIL DES DONNEES

Nous avons décidé d'essayer de comprendre l'effet de certains facteurs sur l'expression du leadership sécurité de l'encadrement.

Cette problématique va être étudiée sous différents angles comme exprimé dans les hypothèses posées, à savoir :

- L'angle managérial. La méthodologie permettant de recueillir des données pour étayer cette hypothèse, devra établir un lien entre les pratiques managériales générales des managers liées à leurs qualités, et leurs pratiques managériales dans le domaine de la sécurité.
- L'angle situationnel. La méthodologie employée devra permettre la mise en perspective de mesures à faire sur les différents facteurs identifiés avec les niveaux évalués de leadership sécurité chez les managers.
- L'angle de l'engagement. La méthodologie à mettre en œuvre visera à recueillir des données sur le niveau de sensibilité à la sécurité des managers ciblés ainsi qu'à l'importance qu'ils accordent à la sécurité. Celles-ci seront comparées au niveau de leadership sécurité exprimé par ces mêmes managers placés dans différents environnements plus ou moins défavorables.

4.1. Périmètre retenu

Cette étude est réalisée dans l'entreprise décrite au chapitre 1.1 présentant 4 régions géographiques opérationnelles : l'Europe continentale, l'Europe du Nord, l'Afrique Sub-Saharienne et le Moyen Orient. L'Europe continentale, réalisant principalement des opérations en France, présente un plus grand nombre de variables (activités, marchés, organisation par agence...) que les autres régions du groupe opérant quasi-uniquement sur le marché Oil & Gas. Cette région a été retenue pour cette raison.

Par ailleurs, le Directeur Europe a été particulièrement motivé par le cadre de cette étude du fait qu'un plan de progrès visant au développement de la culture sécurité, ait été déployé sur les 4 dernières années sur sa région et que le sujet traité offrait l'opportunité de continuer à s'améliorer dans le domaine central du leadership sécurité.

Fort de ce soutien, nous avons ciblé l'encadrement opérationnel intermédiaire (conducteurs de travaux, chargés d'affaires et chefs de projet) pour rentrer dans le cadre de ces travaux de recherche. En effet, cette fonction essentielle dans l'organisation, véritable courroie de transmission entre le management et le terrain, et présentant des faiblesses managériales comme observé dans le chapitre 1, représentait une cible de choix.

Ce choix aurait pu se porter sur l'ensemble de la ligne managériale, notamment en prenant en compte également les chefs d'agence et l'encadrement de proximité (chefs de chantier et chefs d'équipe), mais le champ de cette étude aurait été bien trop vaste. C'est pour cette raison que ces travaux se limiteront à la population ciblée précédemment. Néanmoins, l'étude, de par la méthodologie développée, apportera quelques éléments quant au leadership sécurité des chefs d'agence pouvant avoir une incidence sur le propre leadership sécurité de leurs subordonnés (population ciblée).

54 managers sont ressortis du recensement de cette catégorie de personnel (population cible totale).

Nous avons fait le choix de retirer de ce recensement 12 managers directement ou indirectement touchés par le projet en cours de restructuration de la région Europe. En effet, ces managers allant changer d'affectation

(nouvelle fonction, repositionnement sur un nouveau secteur ou départ), cela ne nous a pas semblé opportun de les sélectionner dans le panel retenu afin d'éviter des biais potentiels de réponse.

Sur les 42 managers restants, nous avons avec le Directeur Europe sélectionné 25 managers (soit 60% de cette population, ou un peu moins de 50% de la population totale) pour constituer le panel retenu pour cette étude. Les critères de choix se sont portés sur la représentativité de ce panel afin que ce dernier couvre bien les différents métiers, marchés et agences de l'entreprise sur cette région. Cette sélection a été faite de manière aléatoire en tenant compte de ce critère de représentativité.

Sans compter les différents biais de réponse possibles, il faudrait idéalement 38 répondants sur une population de 42 personnes (soit la quasi-totalité) pour que les réponses données dans le cadre de cette étude aient un niveau de confiance de 95% avec une marge d'erreur de $\pm 5\%$. Un échantillonnage de répondants de 25 personnes sur 42 possibles augmente cette marge d'erreur, mais permet tout de même de statuer sur la représentativité des résultats à hauteur d'au moins 80%. Cependant, ce sont les tendances qui se dégageront des résultats obtenus, qui nous intéressent et qui nous permettront une interprétation de ces résultats avec toute la retenue qui s'impose dans cet exercice.

Nous allons maintenant donner quelques caractéristiques du panel retenu.

Ce panel est composé à 100% d'hommes. Malgré l'intégration de femmes à ce type de poste, cette fonction est très majoritairement remplie par des hommes.

La figure reprise ci-dessous précise les caractéristiques de ce panel.

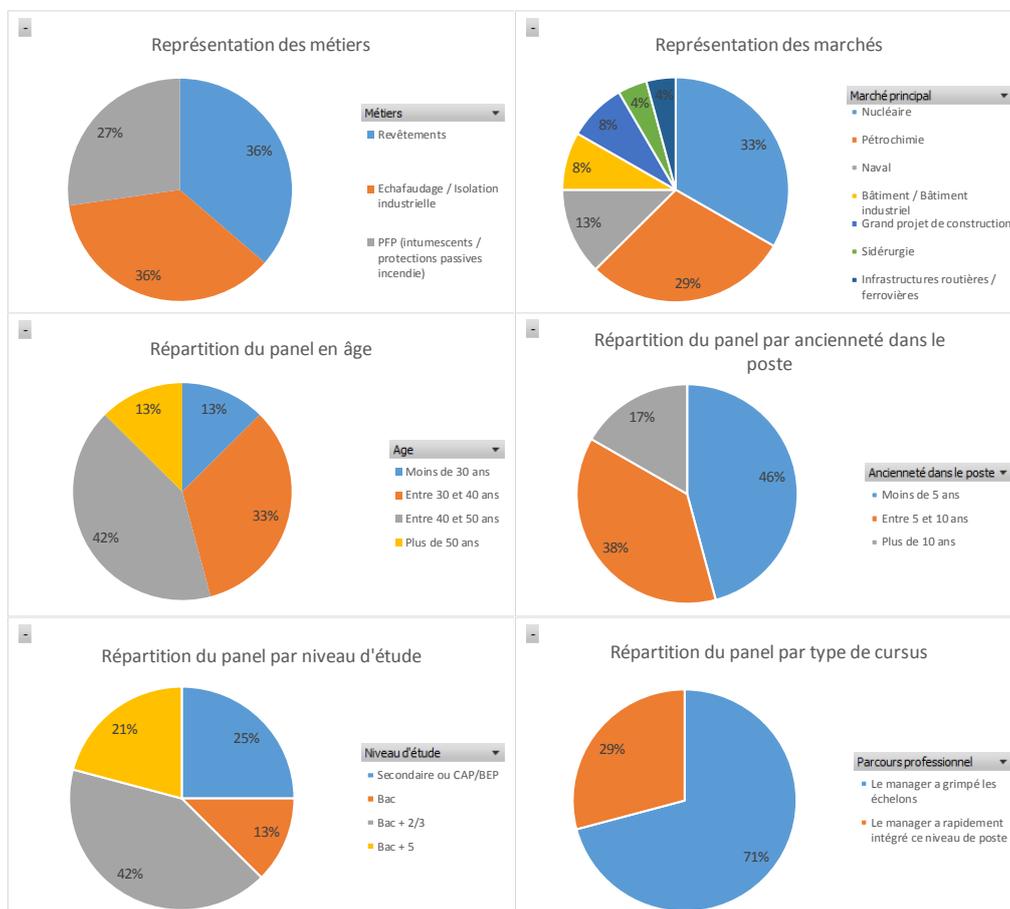


Figure 21 : Caractéristiques du panel de manager retenu



4.2. Méthodologie mise en œuvre

4.2.1. Construction du questionnaire et définition des variables

Les 3 hypothèses retenues peuvent être étudiées sur la base de réponses apportées par le panel de managers à un unique questionnaire. Cette méthode simplifiera au maximum la phase de recueil des données. Pour cela, la construction minutieuse de ce questionnaire devra intégrer l'ensemble des variables nécessaires à l'étaiement des hypothèses.

Le chapitre 3.3 (figure 20) a présenté un modèle du système d'influence du leadership sécurité des managers, avec des facteurs identifiés et regroupés par famille. Ce modèle servira de base de construction du questionnaire.

Dans sa construction, le questionnaire qui sera renseigné par le panel de managers, reprendra ces grandes familles de facteurs comme architecture. Celle-ci est la suivante :

1. Caractéristiques du manager
2. Secteurs d'activité
3. Activités
4. Leadership de la hiérarchie
5. Conditions de travail
6. Environnement relationnel
7. Qualités du manager
8. Pratiques managériales du manager
9. Exercice du leadership sécurité du manager

A partir de l'étude de la littérature et sur la base d'une certaine expérience personnelle, les éléments à potentiellement intégrer dans chaque famille de facteurs ont été repérés. Au vu du nombre important d'éléments identifiés, il a fallu rationaliser les contenus. Il était impensable de vouloir traiter tous ces sujets au travers de ce questionnaire. Ce dernier aurait été trop lourd et fastidieux à renseigner pour les managers, et il aurait également généré beaucoup de données difficilement exploitables sur un trop grand nombre de variables. Des choix ont dû être faits. Les critères de choix ayant permis de retenir certains éléments parmi le lot des éléments identifiés, sont repris sous forme de question. Ils sont les suivants :

- L'élément constitue-t-il une variable pouvant contribuer à l'alimentation des hypothèses posées ? Cette question est valable pour tous les items hormis ceux servant à caractériser le panel de manager retenu.
- L'élément amène-t-il un éclairage différent ou complémentaire de l'éclairage apporté par d'autres éléments déjà identifiés et retenus ?
- L'élément peut-il être sujet à interprétation de la question par le répondant (risque de biais de réponse) ?
- L'élément présente-t-il une certaine complexité qui amènerait une question trop complexe ou difficile à comprendre ou à répondre ?

Comme évoqué dans le chapitre 3.3, les éléments concernant l'organisation ne sont pas retenus dans ce modèle. En effet, l'organisation constituant un facteur globalement commun à tous les managers, celle-ci ne représente pas une variable. Cela étant dit, l'organisation influe directement ou indirectement sur un certain nombre de facteurs retenus.

Cependant, les éléments non retenus pourront servir lors d'entretiens avec certains managers pour amener un éclairage complémentaire ou mieux comprendre les réponses apportées. Cette méthodologie d'entretien sera détaillée dans le chapitre 4.2.3.



Nous allons maintenant reprendre l'architecture du questionnaire en précisant les éléments constitutifs. Les éléments identifiés mais non retenus sont marqués par un astérisque (*). Les éléments représentant une variable sont précisés avec un repère identifiant chaque variable et ce que celle-ci mesure. La construction du questionnaire est donc la suivante :

1. Caractéristiques du manager

- Nom / Prénom
- Genre (homme / femme)
- Age
- Ancienneté dans le poste
- Niveau d'étude
- Cursus (rapidement intégré à ce niveau de poste ou issu du rang)
- Expérience forgée dans quel type de secteur d'activité
- Sensibilité en matière de sécurité (intrinsèque versus extrinsèque)

Variable 1.1 : Cette variable servira à mesurer le niveau de sensibilité du manager en matière de sécurité. Plus la motivation du manager sera portée par des valeurs (motivation intrinsèque), plus sa sensibilité sécurité sera élevée.

- Formation sécurité (technique / prévention des risques, management de la sécurité / SMS, Leadership en Sécurité)

Variable 1.2 : Cette variable apportera un éclairage sur le niveau de formation du manager dans le domaine de la sécurité.

2. Secteurs d'activité

- Positionnement sur les différents marchés
- Marché majoritaire

Variable 2.1 : Cette variable présentera le type de client principalement en relation avec le manager.

- Niveau d'exigence des clients en matière de sécurité (attentes clients)

Variable 2.2 : Cette variable donnera le niveau d'exigence sécurité des clients en relation avec le manager.

- Type de relation client / prestataire (partenariat ou autre)

Variable 2.3 : Cette variable précisera le type de relation qu'entretient le client avec l'entreprise du manager.

- Performance HSE du client (intégration HSE efficace dans l'organisation chez le client) *
- Focus du client sur des sujets autres que la sécurité *
- Climat relationnel avec le client (confiance, entre-aide, relationnel, stress, lourdeur de fonctionnement) *

3. Activités

- Positionnement sur les différentes activités / métiers de l'entreprise

Variable 3.1 : Cette variable précisera sur quel(s) métier(s) de l'entreprise le manager exerce ses activités.

- Activités présentant des risques majeurs

Variable 3.2 : Cette variable mesurera l'occurrence des risques majeurs rencontrés par le manager dans la conduite de ses projets.

4. Organisation & Leadership du management

- Niveau d'exigence / attentes du supérieur hiérarchique en matière de sécurité

Variable 4.1 : Cette variable mesurera le niveau d'importance accordé à la sécurité par le supérieur hiérarchique du manager.



- Attentes du supérieur hiérarchique en matière d'expression du leadership sécurité
Variable 4.2 : Cette variable précisera le niveau de connaissance du manager concernant les attentes de son supérieur hiérarchique en matière d'expression du leadership sécurité.
 - Démonstration du leadership sécurité du supérieur hiérarchique
 - Participation à des réunions d'échange sur la sécurité
Variable 4.3 : Cette variable permettra de quantifier le niveau de participation du manager à des réunions sécurité organisées par la hiérarchie. Cette variable témoignera de la dimension « partage de la vision » portée par la hiérarchie.
 - Présence sur le terrain
Variable 4.4 : Cette variable témoignera du niveau de présence du supérieur hiérarchique sur le terrain.
 - Cohérence des décisions prises (arbitrage production versus sécurité)
Variable 4.5 : Cette variable estimera le niveau de cohérence des décisions prises par le supérieur hiérarchique avec la politique sécurité promue dans l'entreprise.
 - Intervention sur le terrain pour corriger une situation ou féliciter une équipe
Variable 4.6 : Cette variable évaluera le niveau d'intervention sur le terrain du supérieur hiérarchique pour corriger une situation ou féliciter une équipe.
 - Application de la politique de reconnaissance et de sanction juste
Variable 4.7 : Cette variable apportera un éclairage sur le niveau d'application de la politique de reconnaissance et de sanction juste par le supérieur hiérarchique.
 - Mode de management du supérieur hiérarchique
Variable 4.8 : Cette variable précisera le style de management employé par le supérieur hiérarchique.
 - Appui des décisions du manager par sa hiérarchie
Variable 4.9 : Cette variable caractérisera le niveau d'appui des décisions du manager par son responsable hiérarchique.
 - Objectifs fixés par la hiérarchie (clairs, réalisables, cohérents)
Variable 4.10 : Cette variable évaluera le niveau de clarté et de cohérence des objectifs donnés au manager par le supérieur hiérarchique.
 - Autonomie / responsabilités du manager *
 - Autorité suffisante attribuée au manager *
 - Performance de l'organisation sécurité en place *
 - Support HSE *
5. Conditions de travail du manager
- Conditions de travail (favorables / défavorables)
Variable 5.1 : Cette variable précisera si les conditions de travail du manager sont jugées plutôt favorables ou défavorables par le manager.
 - Temps accordé à la sécurité
Variable 5.2 : Cette variable estimera le temps pouvant être accordé à la sécurité par le manager.
 - Niveau de stress *
 - Lourdeur des règles de fonctionnement interne *
 - Charge de travail / organisation du travail (planifiée / subie) *
 - Contraintes (déplacement, reporting, temps à accorder aux clients) *
6. Environnement relationnel du manager
- Niveau d'implication des collègues en matière de sécurité
Variable 6.1 : Cette variable mesurera le niveau d'implication en matière de sécurité des collègues de travail ayant la même fonction.



- Niveau d'implication des équipes sur le terrain en matière de sécurité
Variable 6.2 : Cette variable évaluera le niveau d'implication en matière de sécurité des équipes sur le terrain.
- Qualification des comportements sécurité des équipes sur le terrain
Variable 6.3 : Cette variable qualifiera le type de comportement sécurité adopté par les équipes sur le terrain.
- Pratiques du collectif en matière de leadership sécurité *
- Attentes des collectifs *
- Compromis opérés en défaveur de la sécurité *

7. Qualités du manager

Les variables ci-dessous évalueront les qualités du manager (items identifiés) selon une échelle définie.

- Compétences techniques
Variable 7.1
- Capacité à organiser le travail
Variable 7.2
- Relationnel avec ses employés
Variable 7.3
- Capacité à communiquer et à donner un feedback à ses équipes
Variable 7.4
- Faire preuve d'initiative
Variable 7.5
- Confiance en soi
Variable 7.6
- Confiance dans ses employés
Variable 7.7
- Capacité d'analyse des situations complexes
Variable 7.8
- Capacité de décision
Variable 7.9
- Faire preuve de courage face aux problématiques à traiter et aux décisions à prendre
Variable 7.10
- Opiniâtreté
Variable 7.11
- Définition des tâches *
- Donner les moyens de réaliser le travail *
- Cohérence dans les décisions prises *
- Capacité d'adaptation de son mode de management à la situation *
- Posture active face aux problèmes rencontrés / Capacité à résoudre les problèmes *
- Dynamisme *

8. Pratiques managériales du manager

- Mode de management (détermination du style du manager)
Variable 8.1 : Cette variable précisera le style de management employé par le manager.

Les variables ci-dessous évalueront les pratiques managériales du manager (items identifiés) selon une échelle définie.

- Est à l'écoute / proche de ses employés
Variable 8.2



- Recherche à comprendre et à traiter les problématiques terrain
Variable 8.3
 - Génère et entretient un climat de confiance
Variable 8.4
 - Définit des objectifs clairs
Variable 8.5
 - Explique les objectifs et y fait adhérer ses équipes
Variable 8.6
 - Recadre les situations en dehors des objectifs
Variable 8.7
 - Valorise les situations rentrant dans les objectifs
Variable 8.8
 - Laisse un niveau d'autonomie à ses subordonnés
Variable 8.9
 - Intervient en support pour aider ses subordonnées à traiter leurs problématiques
Variable 8.10
 - Coache ses équipes pour les faire monter en compétence
Variable 8.11
 - Information des employés (communication descendante) *
9. Exercice du leadership sécurité (attitudes et pratiques du manager en matière de sécurité)
- Importance accordée à la sécurité
Variable 9.1 : Cette variable mesurera le niveau d'importance accordé à la sécurité par le manager.
 - Organisation et participation à des réunions d'échange sur la sécurité avec ses équipes
Variable 9.2 : Cette variable permettra de quantifier le niveau de participation du manager à des réunions sécurité organisées avec ses équipes. Cette variable témoignera de la dimension « partage de la vision » portée par le manager.
 - Présence sur le terrain
Variable 9.3 : Cette variable témoignera du niveau de présence du manager sur le terrain.
 - Conformité aux règles de sécurité
Variable 9.4 : Cette variable estimera le niveau de conformité du manager aux règles de sécurité.
 - Cohérence des décisions prises (arbitrage production versus sécurité)
Variable 9.5 : Cette variable estimera le niveau de cohérence des décisions prises par le manager avec la politique sécurité promue dans l'entreprise.
 - Intervention au niveau des clients (prérequis sécurité permettant l'obtention de conditions de sécurité favorables)
Variable 9.6 : Cette variable permettra de mesurer le niveau d'intervention du manager auprès des clients lorsque les conditions de sécurité ne sont pas satisfaisantes.
 - Intervention sur le terrain pour corriger une situation dangereuse
Variable 9.7 : Cette variable évaluera le niveau d'intervention sur le terrain du manager pour corriger une situation dangereuse.
 - Intervention sur le terrain pour féliciter une équipe ou un employé ayant un comportement exemplaire en sécurité
Variable 9.8 : Cette variable évaluera le niveau d'intervention sur le terrain du manager pour féliciter une équipe ou un employé ayant un comportement exemplaire en sécurité.



- Application de la politique de reconnaissance et de sanction juste
Variable 9.9 : Cette variable apportera un éclairage sur le niveau d'application de la politique de reconnaissance et de sanction juste par le manager.
- Partage de la vision *
- Développement de l'esprit d'équipe et de la coopération transversale *

Il convient désormais de transformer cette architecture avec les éléments constitutifs retenus en questionnaire utilisable. Pour cela, nous utiliserons l'application Google Form. Celle-ci permet la création de questionnaire en ligne sur internet. Elle présente l'avantage d'être simple, aussi bien en ce qui concerne l'élaboration que l'utilisation in fine dudit questionnaire. Les données recueillies à partir du renseignement du questionnaire en ligne, sont exportables et exploitables directement dans MS Excel.

L'élaboration du questionnaire a nécessité la transformation des éléments retenus en question. Les réponses proposées (choix multiples) pour chacune des questions ont été rédigées de façon à permettre la mesure des variables correspondantes. L'ensemble des réponses a été formaté de façon à les rendre obligatoires.

Le questionnaire finalisé est présenté en Annexe 1.

Dans le cadre de l'hypothèse 1 visant à démontrer qu'un bon manager est aussi un leader en sécurité, et afin de fiabiliser les données permettant d'apporter des résultats exploitables dans ce domaine, un questionnaire sera renseigné en complément de l'auto-positionnement du manager, par son responsable hiérarchique et par un subordonné. Cette méthodologie, sorte de 180°, portera uniquement sur les 3 dernières parties du questionnaire, soit :

- Qualités du manager
- Pratiques managériales du manager
- Exercice du leadership sécurité du manager

Les questions sont strictement les mêmes dans les questionnaires dédiés aux responsables hiérarchiques et aux subordonnés que dans le questionnaire principal renseigné par les managers. Seules les tournures des questions diffèrent.

Le dispositif pour traiter ce sujet aurait pu être complété par plusieurs positionnements du manager par différents subordonnés, voire par des tiers (ex. fonction HSE), mais cela aurait complexifié considérablement la méthodologie mise en œuvre ainsi que l'exploitation des données recueillies. Le gain apporté par cette méthode n'est pas jugé flagrant par rapport aux efforts supplémentaires à fournir. De ce fait, ce dispositif complémentaire n'a pas été retenu.

En revanche, les subordonnés qui seront sélectionnés pour faire le positionnement managérial du manager, sont issue de la population de l'encadrement de chantier (encadrement de proximité) et travaillent habituellement sous la responsabilité du manager. Comme vu dans le diagnostic culture sécurité réalisé en 2012, cette population présentait des similitudes fortes avec les opérateurs dans les résultats obtenus. On s'attend donc à ce que l'éclairage apporté par les subordonnés soit proche du ressenti du terrain.

Les questionnaires devant être renseignés par les responsables hiérarchiques et les subordonnés des managers sont respectivement présentés en Annexe 2 et Annexe 3.



4.2.2. Déploiement du questionnaire

Le questionnaire étant prêt à être déployé, il nous faut avant toute chose le tester. Pour cette phase, un chef de projet dont les attitudes et compétences sont bien connues et n'appartenant pas au panel retenu, a été désigné pour tester le questionnaire. Les objectifs de ce test étaient de vérifier la bonne compréhension des questions et des réponses proposées par le manager, et de s'assurer de l'absence de risque de mauvaise interprétation des contenus. Après renseignement du questionnaire par le testeur en condition réelle, une analyse des réponses apportées et un débriefing avec l'intéressé ont été réalisés. Ce test ayant été jugé concluant, le questionnaire pouvait désormais être déployé sur le panel de manager retenu.

Les phases de déploiement des questionnaires ont été discutées avec le Directeur Europe, et la méthodologie retenue.

Les chefs d'agence des entités directement concernées par cette étude ont tout d'abord été informés de la démarche par le Directeur Europe. Puis ces derniers ont tous été contactés pour leur expliquer les tenants et aboutissants de cette étude et sélectionner avec eux les responsables hiérarchiques et les subordonnés des managers devant réaliser le positionnement des managers sur leurs qualités et leurs pratiques managériales en général et en sécurité.

L'ensemble des participants ayant été identifié, il était maintenant possible de réaliser le déploiement opérationnel des questionnaires. Ils ont tous été contactés pour leur expliquer la démarche ainsi que les objectifs de cette étude, et leur préciser le caractère confidentiel des données qui seront recueillies.

Ensuite, un email a été adressé aux managers directement concernés par l'étude et à leur responsable hiérarchique. Ce message précisait le cadre de l'étude et invitait les intéressés à renseigner un questionnaire en ligne via un lien formaté. Un engagement de confidentialité leur a également été transmis (voir document présenté en Annexe 4).

Concernant les subordonnés, ces derniers étant des responsables de site, des chefs de chantier ou des chefs d'équipe, le choix de renseigner le questionnaire en ligne pour ceux qui disposaient des conditions matérielles, ou de répondre aux questions par téléphone leur a été proposé. Dans ce dernier cas, un rendez-vous téléphonique a été fixé avec les intéressés.

Un suivi des réponses aux questionnaires ainsi qu'un processus de rappel des retardataires ont été entrepris jusqu'à l'obtention de l'intégralité des réponses. Ce qui a été le cas à l'exception d'un manager qui n'a pas souhaité participer à cette étude.

Nous avons donc pu recueillir les données relatives aux réponses au questionnaire destiné aux 24 managers, celles issues du questionnaire répondu par leur responsable hiérarchique et celles provenant d'un de leurs subordonnés. Ce qui représente un taux de réponse de 96%, taux n'altérant en rien le niveau de confiance des résultats évalué au chapitre précédent.

4.2.3. Entretiens

Tout d'abord, le renseignement des questionnaires par téléphone concernant un certain nombre de subordonnés, a permis de recueillir quelques témoignages au fil de la conversation.

Les questionnaires prévoyaient également une partie « commentaires libres » permettant de recueillir du verbatim.



Puis quelques échanges ont été réalisés avec certains managers dans le but de clarifier les réponses apportées au questionnaire, et mieux comprendre les difficultés rencontrées dans l'exercice de leur fonction ou bien approfondir certains sujets.

Cela étant dit, ces entretiens ont été limités en nombre, pris par le temps.

4.2.4. Observations

Une observation significative a été portée à la présente étude, appuyant la démonstration des hypothèses 1 et 3.

Les données recueillies, il nous faut maintenant exprimer les résultats, en faire l'analyse et en tirer une interprétation. C'est l'objet de la prochaine partie.



5. RESULTATS, ANALYSE ET INTERPRETATION

Les résultats issus de l'exploitation des données recueillies seront exprimés dans cette partie de façon à pouvoir en faire une analyse. Dans la continuité de cette analyse, ils seront discutés par rapport à notre problématique, objet des travaux de recherche, et plus particulièrement par rapport aux hypothèses posées, puis par rapport aux éléments ressortant de l'étude de la bibliographie, à leur signification pour l'entreprise, aux éventuels compléments d'étude pouvant être envisagés et aux pistes d'amélioration pouvant être proposées à l'entreprise.

L'expression des résultats, leur analyse et interprétation seront présentées en utilisant un découpage tenant compte des hypothèses retenues.

Cette présentation sera donc entreprise sous les 3 angles suivants :

- L'angle managérial envisageant qu'un bon manager (manager-leader) est également un leader en sécurité.
- L'angle situationnel visant à démontrer qu'un contexte pénalisant agit défavorablement sur l'attitude des managers et donc sur leur niveau de leadership sécurité.
- L'angle de l'engagement faisant le pari qu'un encadrement convaincu et engagé en matière de sécurité présente un leadership plus fort, même en présence d'un contexte défavorable.

Une synthèse des données recueillies à travers le déploiement des questionnaires, et servant à alimenter cette analyse, est fournie dans les annexes suivantes :

- Annexe 5 : Synthèse des données issues des réponses au questionnaire faites par les managers ciblés.
- Annexe 6 : Synthèse des données issues des réponses au questionnaire faites par les responsables hiérarchiques des managers ciblés.
- Annexe 7 : Synthèse des données issues des réponses au questionnaire faites par les subordonnés des managers ciblés.

5.1. Méthode d'analyse des résultats commune aux 3 hypothèses

Dans un premier temps, nous allons expliciter la méthode commune retenue pour exploiter les données recueillies et exprimer les résultats obtenus.

La première étape a été de consolider dans un tableau Excel l'ensemble des données brutes recueillies par manager retenu dans le panel. 3 tableaux ont été constitués avec les données suivantes :

- Tableau des réponses apportées par les managers : séries de variable de 1 à 9 par manager,
- Tableau des réponses apportées par les responsables hiérarchiques : séries de variable de 7 à 9 par manager,
- Tableau des réponses apportées par les subordonnés : séries de variable de 7 à 9 par manager.

Par souci de clarté, les libellés des séries de variable sont repris ci-après :

1. Caractéristiques du manager
2. Secteurs d'activité
3. Activités



4. Leadership de la hiérarchie
5. Conditions de travail
6. Environnement relationnel
7. Qualités du manager
8. Pratiques managériales du manager
9. Exercice du leadership sécurité du manager

Pour nous permettre l'exploitation de ces données, il a fallu les transformer en valeur correspondant à chacune des réponses faites. Les réponses au questionnaire ont été construites de façon à être traduites en valeur. Les réponses les plus pénalisantes reçoivent une valeur faible, et les réponses les plus favorables une valeur haute.

L'échelle de valeur retenue pour l'ensemble des variables va de 0 à 4 (échelle unique).

Le tableau ci-dessous présente quelques exemples de correspondance entre les réponses aux questions et les valeurs liées.

Tableau 22 : Exemples de correspondance « variable, question, réponse, valeur »

Réf. variable	Définition de la variable	Question correspondante	Réponses proposées	Valeurs correspondantes
Variable 2.2	Cette variable donnera le niveau d'exigence sécurité des clients en relation avec le manager.	Comment qualifieriez-vous le niveau d'exigence de vos principaux clients dans le domaine de la sécurité ?	Peu regardants	1
			Moyennement exigeants	2
			Exigeants sur les principes mais y accordant la plupart du temps peu d'importance sur le terrain	3
			Très exigeants dans leur politique sécurité, et accordant beaucoup d'importance à la sécurité sur le terrain	4
Variable 8.x	Cette variable évaluera les pratiques managériales du manager (items identifiés) selon une échelle définie. Ex. Est à l'écoute / proche de ses employés	Evaluez vos pratiques par rapport aux postures managériales définies, selon l'échelle proposée	Défaillant	0
			Point faible	1
			Moyen	2
			Satisfaisant	3
			Point fort	4
Variable 9.3	Cette variable témoignera du niveau de présence du manager sur le terrain.	Etes-vous présent sur le terrain ?	Jamais	0
			Rarement	1
			De temps en temps	3
			Souvent	4
Variable 9.4	Cette variable estimera le niveau de conformité du manager aux règles de sécurité.	Comment estimeriez-vous votre niveau de conformité aux règles de sécurité ?	La sécurité concerne les opérateurs sur le terrain	0
			Je m'autorise des écarts de temps en temps	1
			Je suis plutôt assez respectueux des règles de sécurité	3
			Je suis exemplaire dans ce domaine	4
Variable 9.5	Cette variable estimera le niveau de cohérence des décisions prises par le manager avec la politique sécurité promue dans l'entreprise.	Comment jugeriez-vous de façon générale vos décisions ?	En cohérence avec la politique sécurité promue dans l'entreprise	4
			Pas toujours en cohérence avec la politique sécurité	2
			Rarement en cohérence avec la politique sécurité	0

La grille de correspondance « variable, question, réponse, valeur » intégrant l'ensemble des variables, est présentée en Annexe 8.

L'étape suivante a été de formater les tableaux évoqués précédemment avec les valeurs correspondant aux réponses faites. A partir de ce moment, il était possible de procéder à des simulations visant à obtenir des réponses vis-à-vis des hypothèses posées.



L'idée de faire réaliser un auto-positionnement des managers sur leurs qualités et pratiques managériales ainsi que sur leurs pratiques dans le domaine du leadership sécurité, puis de faire évaluer ces mêmes variables à la fois par leur responsable hiérarchique et un de leurs subordonnés, était de fiabiliser les séries de variable allant de 7 à 9. Il était donc nécessaire de consolider l'ensemble de ces données dans une seule base de données exploitable.

Néanmoins, après une première analyse des données recueillies, les observations suivantes ont pu être faites :

- Au niveau des réponses apportées par les managers : il semble que l'ensemble des managers a joué le jeu en apportant des réponses les plus justes possibles. Cependant, certains peuvent avoir tendance à se surévaluer et d'autres à se sous-évaluer. Il est aussi possible que certains aient apportés des réponses convenues (ex. variable « importance accordée à la sécurité », réponse « forte »).
- Au niveau des réponses apportées par les responsables hiérarchiques : il semble que dans l'ensemble cette population se soit efforcée à apporter des réponses les plus pertinentes possibles, ayant une bonne connaissance des sujets et étant rodée à cet exercice d'évaluation. Cependant, le niveau d'exigence et les attentes de cette population, essentiellement composée de chefs d'agence, font que les résultats des évaluations sont globalement cohérents avec l'auto-positionnement des managers, mais en partie un peu plus bas (notation un peu plus sévère).
- Au niveau des réponses apportées par les subordonnés : certains se sont efforcés à rendre une copie la plus sincère possible, mais une majorité a eu tendance à surévaluer leur responsable hiérarchique. Il apparaît que cette population présente des difficultés à prendre suffisamment de recul pour permettre une notation pertinente.

Fort de ces observations, il n'était pas envisageable d'ajouter de la perturbation dans la base de données. De ce fait, il a été décidé de ne pas tenir compte des évaluations faites par les subordonnés.

Les évaluations faites par les managers et leur responsable hiérarchique semblant les plus pertinentes, une moyenne de ces deux évaluations pour chaque variable des séries 7, 8 et 9 a été faite et intégrée dans la base de données finale utilisée pour exprimer et analyser les résultats de cette étude.

La base de données consolidée pour exploitation des résultats est fournie en Annexe 9.



5.2. Analyse sous l'angle managérial

Pour traiter cette partie, l'idée était de comparer les résultats des séries de variable 7 « qualités du manager » et 8 « pratiques managériales du manager » avec ceux de la série de variable 9 « Leadership sécurité du manager ». Pour cela, les variables suivantes ont été développées :

- Variable 1.a « Qualités du manager » : Moyenne des valeurs des variables de 7.1 à 7.11.
- Variable 1.b « Pratiques managériales du manager » : Moyenne des valeurs des variables de 8.2 à 8.11.
- Variable 1.c « Qualités et pratiques managériales du manager » : Moyenne des valeurs des variables 1.a et 1.b.
- Variable LiS « Leadership sécurité du manager » : Moyenne des valeurs des variables de 9.1 à 9.9.

La moyenne faite sur ces variables après regroupement de managers selon des critères définis, sera appelée « indice » ou « niveau ». Ex. Indice de Leadership sécurité.

5.2.1. Approche individuelle

On peut observer que les qualités des managers (variable 1.a) présentent des valeurs s'étalant de 2,4 à 3,6 sur 4 avec une moyenne à 3,1. Ces valeurs sont relativement élevées, entre moyenne et haute.

Les valeurs liées aux pratiques managériales des managers (variable 1.b) quant à elles s'échelonnent de 1,8 à 3,6 sur 4 avec une moyenne à 3,0. Ces valeurs sont également relativement élevées, entre moyenne et haute.

L'ensemble de ces valeurs est présenté en Annexe 10, intitulée « Consolidation des résultats principaux par hypothèse ».

On peut observer une corrélation entre le niveau des qualités et celui des pratiques managériales pour chacun des managers. Plus le niveau des qualités est élevé, plus celui des pratiques managériales l'est aussi. Ceci se vérifie avec une différence entre ces 2 niveaux de moins de 0,4 points pour près de 90% des managers. Cette observation confirme le lien entre les attitudes (qualités) et les comportements exprimés (pratiques) des managers.

Il est important maintenant de comparer le résultat de ces variables avec celui de la variable LiS « Leadership sécurité des managers ».

Pour faciliter la comparaison en exprimant les résultats obtenus par tous les managers sur un graphique, il est apparu plus clair et plus lisible de faire une représentation en deux points. Pour cela, nous utiliserons la variable 1.c qui est la moyenne des qualités (variable 1.a) et pratiques managériales (variable 1.b) de chaque manager, et nous la comparerons à la variable LiS correspondant au Leadership sécurité du manager. En effet, les qualités et pratiques managériales étant intimement liées, cela fait du sens d'exprimer les résultats de ces deux variables en utilisant une variable commune. D'autre part, la variable LiS exprimant le niveau de leadership sécurité des managers renferme des attitudes telles que l'importance accordée à la sécurité, et des pratiques exprimant leur leadership dans le domaine de la sécurité.

On peut observer que la variable 1.c « Qualités et Pratiques managériales des managers » présente des valeurs variant de 2,1 à 3,6 avec une moyenne à 3,0. Les variations de cette variable sont forcément similaires à celles des variables 1.a et 1.b.

Quant à la variable LiS « leadership sécurité des managers », celle-ci montre des valeurs réparties de 2,4 à 3,8 avec une moyenne à 3,2. Ces valeurs sont relativement élevées, entre moyenne et haute.

Lorsque l'on calcule la différence, notée « Delta », entre la valeur de la variable LiS et celle de la variable 1.c pour chaque manager, on s'aperçoit que près de 90% des managers présentent un Delta inférieur à 0,5 point.

Pour plus de clarté dans la représentation graphique des niveaux de qualités et pratiques managériales, et de leadership sécurité des managers, nous allons retenir ce groupe composé des 90% de managers et faire un regroupement par Delta (Delta positif d'un côté et Delta négatif de l'autre). Cette représentation est reprise dans la figure ci-dessous.

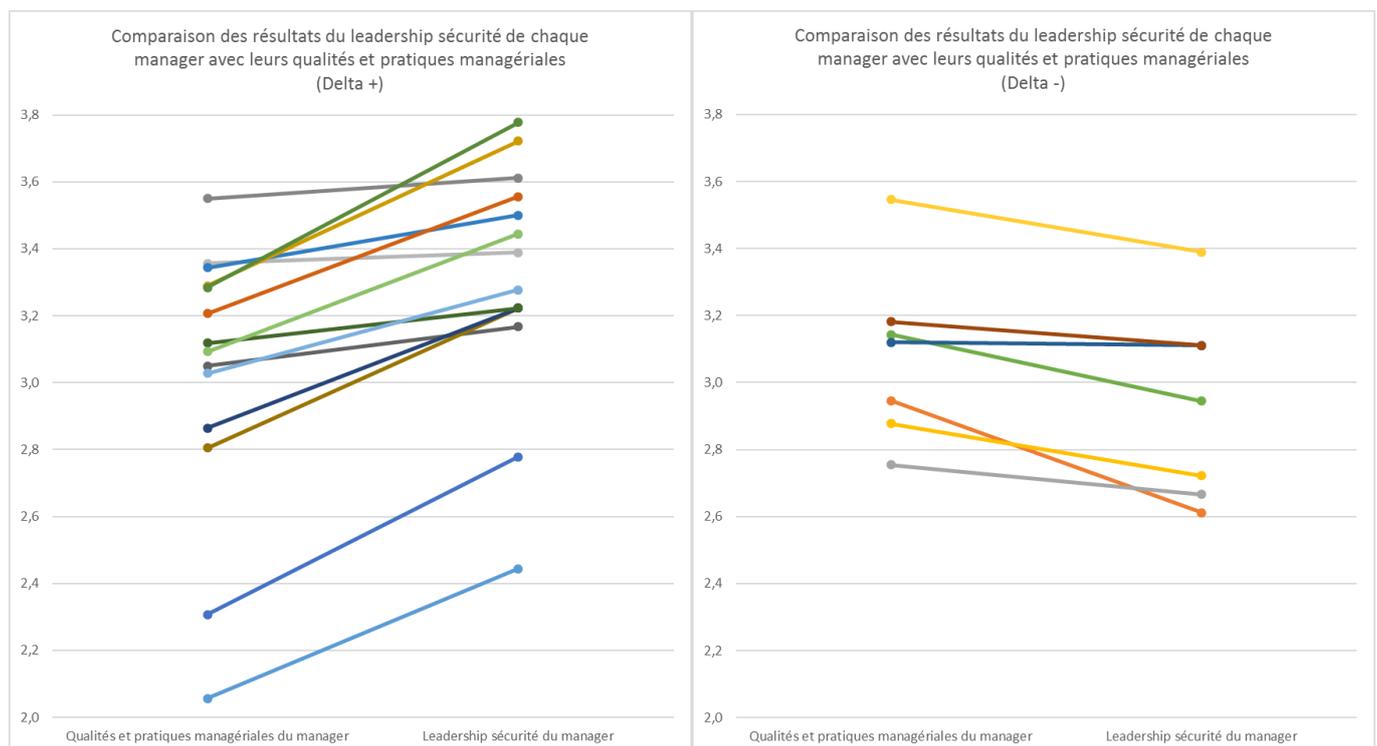


Figure 23 : Comparaison des résultats du leadership sécurité de chaque manager avec leurs qualités et pratiques managériales

15 managers (sur les 24 du panel) ont un niveau élevé (indice > 3) au niveau de leurs qualités et pratiques managériales. La moyenne de l'indice de leadership sécurité pour ce groupe représente 3,4 (niveau élevé supérieur à la moyenne).

9 managers ont un niveau moyen (niveau < 3) au niveau de leurs qualités et pratiques managériales. La moyenne de l'indice de leadership sécurité observée pour ce groupe est de 2,9 (inférieur à la moyenne).

Le niveau des notations obtenues dans le domaine des qualités / pratiques managériales et le domaine du leadership sécurité est cohérent. Plus les qualités et pratiques managériales sont élevées, plus le niveau de leadership sécurité est élevé, et inversement.

Le positionnement de chaque manager comprenant pour chaque variable des séries relatives aux qualités du manager, à ces pratiques managériales et à son leadership sécurité, l'auto-évaluation du manager, l'évaluation faite par son responsable hiérarchique et celle réalisée par un de ses subordonnés, a été formalisé. Bien que cet exercice ne serve pas dans la démonstration de cette hypothèse, il paraissait important que chaque manager ayant contribué à alimenter cette étude reçoive individuellement leur positionnement. Ce feedback leur permet

de prendre connaissance de leur positionnement sur les différents items, notamment de leurs points forts et points faibles, et des différences d'évaluation entre les différents acteurs. Ce positionnement peut éventuellement être discuté avec les intéressés pour mieux se connaître et éventuellement continuer à progresser dans chaque domaine.

5.2.2. Approche par groupes de managers

Nous allons maintenant examiner de plus près le phénomène observé précédemment en regardant les résultats obtenus dans ces domaines (qualités, pratiques managériales et leadership sécurité) par groupe de managers. Nous allons pour cela constituer les groupes suivants :

- Groupes 1 et 2, avec dans le groupe 1 les 12 managers ayant les indices de qualités et pratiques managériales les plus faibles (indices de 2,1 à 3,1), et dans le groupe 2 les 12 managers ayant les indices les plus élevés (indices de 3,1 à 3,6).
- Groupes 1b à 4b (soit 4 groupes), présentant la répartition suivante :
 - Groupe 1b comprenant les 6 managers ayant les indices de qualités et pratiques managériales les plus faibles (indices de 2,1 à 2,9),
 - Groupe 2b constitué des 6 managers suivants (indices de 2,9 à 3,1),
 - Groupe 3b constitué des 6 managers suivants (indices de 3,1 à 3,3),
 - Groupe 4b comprenant les 6 managers ayant les indices de qualités et pratiques managériales les plus élevés (indices de 3,3 à 3,6).

Les résultats de ces groupes sont représentés dans les graphiques de la figure reprise ci-dessous.

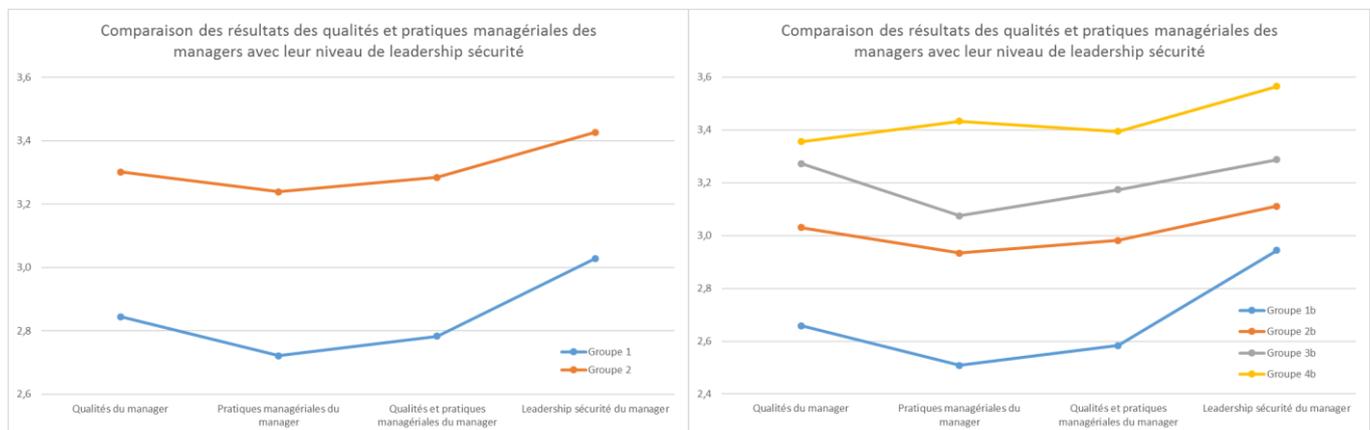


Figure 24 : Comparaison des résultats des qualités et pratiques managériales des managers avec leur niveau de leadership sécurité

Ces résultats sont cohérents avec les observations précédentes.

Plus le niveau de qualités et pratiques managériales des managers est élevé, plus leur niveau de leadership sécurité est élevé. Ce constat va dans le sens de l'hypothèse posée, soit un bon manager (manager-leader) est également un leader en sécurité.

Bien évidemment, il nous faut être prudent dans cette affirmation sachant que pour être représentatif, ces résultats doivent être reproductibles. Pour faire cette démonstration, la méthodologie employée nécessiterait d'être déployée sur un autre panel d'encadrement intermédiaire d'une autre entreprise.

5.2.3. Comparaison des pratiques managériales en général et en sécurité

Pour aller plus loin dans la démonstration de cette hypothèse, il est intéressant de comparer les résultats obtenus dans le domaine des qualités et pratiques managériales des managers et dans le domaine du leadership sécurité, par type de pratiques managériales. Pour cela, le découpage suivant reprenant les grands principes du leadership sécurité et en les généralisant a été utilisé :

- Créer la vision et la partager
- Donner sa place aux enjeux dans l'organisation
- Etre crédible (exemplaire et cohérent dans ses actions et décisions)
- Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale
- Etre présent sur le terrain (observer, écouter et communiquer efficacement)
- Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer des sanctions justes

Pour chaque type de pratiques managériales, des qualités / pratiques managériales générales et pratiques en matière de sécurité ont été retenues, avec leur variable correspondante, pour leur représentativité dans la thématique traitée. Les éléments retenus pour cette étude comparative sont consignés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 25 : Eléments retenus dans l'étude comparative des pratiques managériales en général et en sécurité, par type de pratique

Thématiques	Pratiques managériales générales des managers-leaders	Pratiques managériales des leaders en sécurité
Créer la vision et la partager	<ul style="list-style-type: none"> • Définir des objectifs clairs (variable 8.5) • Expliquer les objectifs et y faire adhérer ses équipes (variable 8.6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser et animer des réunions d'échange sécurité avec ses équipes (variable 9.2)
Donner sa place aux enjeux dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser le travail (variable 7.2) • Expliquer les objectifs et y faire adhérer ses équipes (variable 8.6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Importance donnée à la sécurité dans les actions quotidiennes (variable 9.1) • Vérifier les prérequis sécurité avant de commencer une intervention / intervenir auprès des clients lorsque les conditions de sécurité ne sont pas satisfaisantes (variable 9.6)
Etre crédible (exemplaire et cohérent dans ses actions et décisions)	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer et donner un feedback à ses équipes (variable 7.4) • Faire preuve de courage face aux problématiques à traiter et aux décisions à prendre (variable 7.10) • Intervenir en support pour aider ses subordonnés à traiter leurs problématiques (variable 8.10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Etre exemplaire dans le respect des règles de sécurité (variable 9.4) • Prendre des décisions vis-à-vis des problématiques de production en cohérence avec la politique sécurité promue dans l'entreprise (variable 9.5)



Thématiques	Pratiques managériales générales des managers-leaders	Pratiques managériales des leaders en sécurité
Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale	<ul style="list-style-type: none">• Adopter un mode de management participatif (variable 8.1, <i>non prise en compte dans le calcul</i>)• Générer et entretenir un climat de confiance (variable 8.4)• Etre à l'écoute de ses employés (variable 8.2)• Laisser un niveau d'autonomie à ses subordonnés (variable 8.9)	<ul style="list-style-type: none">• Organiser et animer des réunions d'échange sécurité avec ses équipes (variable 9.2)
Etre présent sur le terrain (observer, écouter et communiquer efficacement)	<ul style="list-style-type: none">• Communiquer et donner un feedback à ses équipes (variable 7.4)• Rechercher à comprendre et à traiter les problématiques terrain (variable 8.3)	<ul style="list-style-type: none">• Présence sur le terrain : visite sécurité, traitement d'une problématique particulière, vérification des conditions de travail, discussion avec les équipes... (variable 9.3)• Organiser et animer des réunions d'échange sécurité avec ses équipes (variable 9.2)
Reconnaitre les bonnes pratiques et appliquer des sanctions justes	<ul style="list-style-type: none">• Communiquer et donner un feedback à ses équipes (variable 7.4)• Recadrer les situations en dehors des objectifs (variable 8.7)• Valoriser les situations rentrant dans les objectifs (variable 8.8)	<ul style="list-style-type: none">• Intervenir auprès des équipes sur le terrain pour faire corriger une situation dangereuse (variable 9.7)• Intervenir pour féliciter une équipe ayant un comportement exemplaire en sécurité (variable 9.8)• Appliquer la politique de reconnaissance et de sanction juste (variable 9.9)

Par type de pratique, la moyenne des valeurs des variables retenues a été calculé pour chacun des managers et ceci pour les pratiques managériales en général (qualités et pratiques managériales des managers) et pour les pratiques managériales en sécurité (leadership sécurité).

Le comparatif des résultats des pratiques managériales des managers en général et en sécurité, par type de pratique et pour chaque manager, est représenté dans les graphiques repris dans la figure ci-dessous.

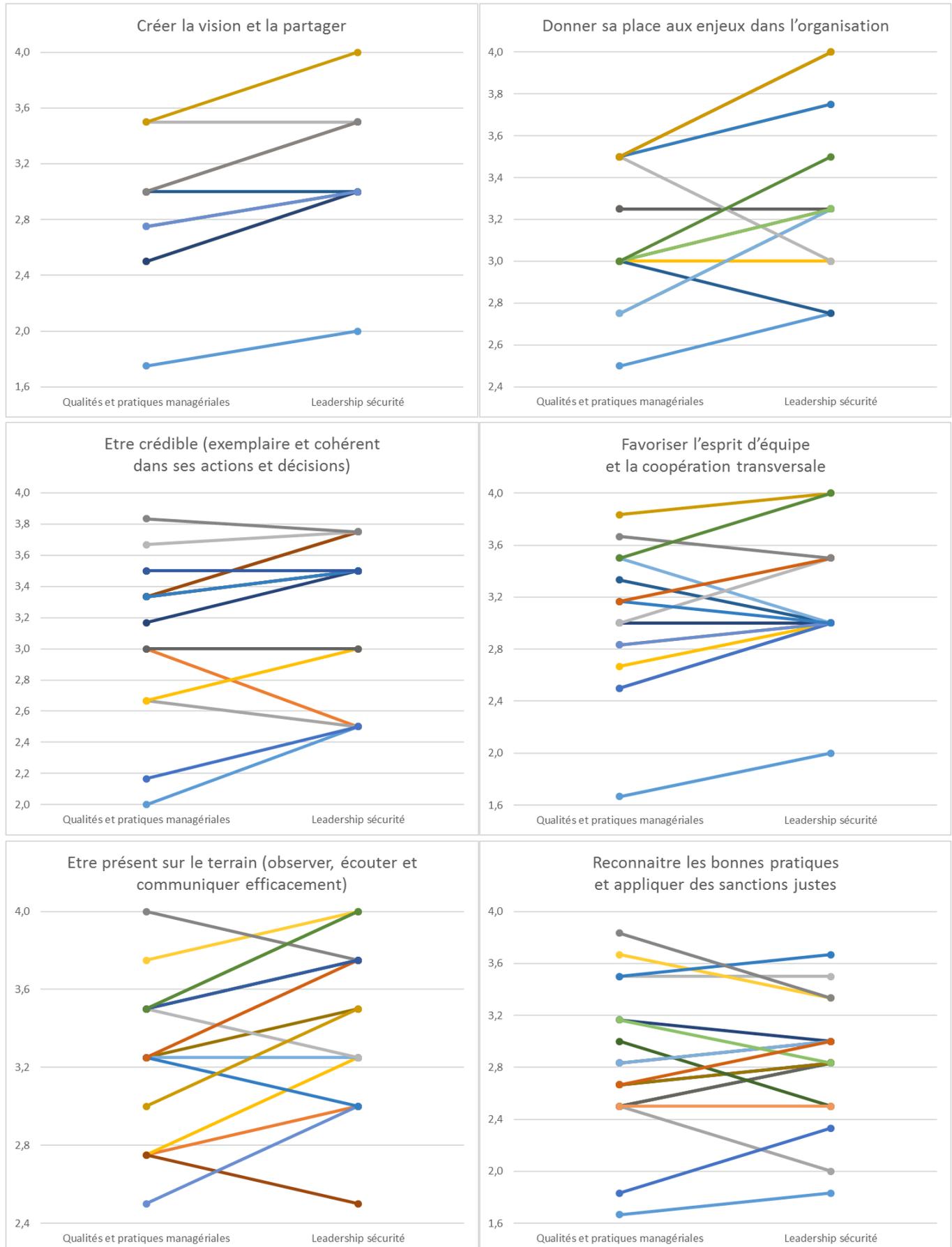


Figure 26 : Comparaison des résultats des pratiques managériales des managers en général et en sécurité, par type de pratique



Sur le panel de manager, seuls les résultats ayant un écart de moins de 0,5 point entre les pratiques managériales générales et celles en sécurité, ont été représentés dans les graphiques de cette figure.

Le pourcentage de managers présentant un écart de moins de 0,5 point dans leurs résultats dans ces deux domaines, est précisé ci-après par type de pratique :

- Créer la vision et la partager 50%
- Donner sa place aux enjeux dans l'organisation 67%
- Etre crédible (exemplaire et cohérent dans ses actions et décisions) 67%
- Favoriser l'esprit d'équipe et la coopération transversale 63%
- Etre présent sur le terrain (observer, écouter et communiquer efficacement) 71%
- Reconnaître les bonnes pratiques et appliquer des sanctions justes 79%

A l'instar des résultats observés précédemment, on constate également une similitude par type de pratique entre le niveau des pratiques managériales générales et celui des pratiques managériales dans le domaine de la sécurité. Plus le niveau est élevé dans le domaine des pratiques managériales générales, plus il est élevé dans celui des pratiques managériales en sécurité.

Cette similitude est plus ou moins significative selon les thématiques. Ce rapprochement s'échelonne de 50% à 79% en fonction des types de pratiques. Ce résultat est moins probant que le 1^{er} résultat obtenu qui définissait que 90% des managers présentaient un écart de moins de 0,5 point entre leur niveau de qualités et pratiques managériales et leur niveau en leadership sécurité.

Les résultats les moins probants sont obtenus sur les thématiques où les variables retenues présentent le moins de similitudes d'un domaine à l'autre, et inversement. En effet, la pratique relative à la reconnaissance des bonnes pratiques et à l'application des sanctions justes semble présenter le plus de similitude de part et d'autre.

Cet exercice n'a pas apporté d'éclairage supplémentaire vis-à-vis de notre hypothèse de départ, mais conforte les premiers résultats observés.

5.2.4. Apport des pratiques managériales générales à la sécurité

Ce chapitre vient compléter le précédent, et va tenter de démontrer de façon concrète l'apport des pratiques managériales générales au leadership sécurité des managers.

Pour cela, nous allons nous appuyer sur la description d'une journée type d'un manager, vue sous l'angle du management de la sécurité, et faire ressortir, en marge, les pratiques managériales mises en œuvre par ce dernier. Cette illustration est quelque peu idéalisée pour apporter la meilleure performance en termes de comportements des équipes sur le terrain.

Exemplarité
Entretien des bonnes relations
Souci du bien-être des
collaborateurs

Romain, le conducteur de travaux, arrive sur le chantier vers 7h avant l'embauche afin d'accueillir ses équipes. Il a un mot pour chacun, et s'intéresse à leur état de santé et à leur capacité de prendre leur poste dans les meilleures conditions.

Organisation du travail

Le temps du changement des opérateurs dans les vestiaires pour prendre leur tenue de travail et s'équiper, Romain fait le point avec ses chefs d'équipe sur l'organisation de la journée et des travaux à



*Vérification des points clés
Compétences / crédibilité
Importance accordée à la
sécurité*

*Relationnel avec ses
collaborateurs*

*Communication
Vision / explication des objectifs
Implication des collaborateurs
dans la résolution des
problématiques
Capacité de décision
Cohérence des décisions
Feedback sur les situations
observées
Confiance dans son personnel*

*Importance accordée à la
sécurité
Exemplarité*

*Valorisation du personnel
Courage et cohérence dans les
décisions prises*

*Relationnel client
Importance accordée à la
sécurité
Résolution de problème*

*Communication
Délégation / Confiance*

*Importance accordée aux
enjeux
Observation
Intervention pour faire corriger
une situation
Méthode de renforcement
Remerciement
Confiance*

*Observation
Intervention pour valoriser un
comportement attendu
Valorisation*

réaliser. Il insiste sur les points clés et prend le soin de vérifier l'essentiel : modes opératoires, permis de travaux, moyens alloués, coordination, constitution des équipes, maîtrise des risques majeurs, aléas possibles...

Il profite de ce moment pour boire un petit café avec ses chefs d'équipe et discuter 5 min de choses et d'autres.

Les équipes étant prêtes, il les rassemble et anime un « toolbox talk ». Il en profite pour rappeler les enjeux de la sécurité, les objectifs de maîtrise des risques et les comportements attendus. Il soulève un problème de sécurité observé la veille et demande la participation du personnel dans sa résolution. Des propositions sont faites. Il les discute afin d'en faire ressortir la solution la plus appropriée, et prend la décision de faire évoluer les pratiques sur ce sujet. Il finit cet échange par les tendances observées ces derniers temps vis-à-vis des situations de travail et encourage le personnel à améliorer ce point. Il conclut en témoignant de sa confiance dans ses équipes.

Il assiste ensuite à la prise de poste des équipes, et à l'animation des pré-job briefings par ses chefs d'équipe. Bien évidemment, il prête une attention particulière à sa tenue et à ses comportements.

Un collaborateur l'informe d'une situation dangereuse du fait du client dans une zone d'intervention. Il le remercie pour son attitude proactive, et fait stopper l'activité sur cette zone en informant le responsable de l'équipe.

Il se rend dans les bureaux du client pour faire le point sur les prestations en cours et celles planifiées. Il en profite pour évoquer la situation dangereuse observée peu avant et la nécessiter de la corriger pour permettre l'intervention. Le client s'engage à faire le nécessaire dans la journée. Peu de temps après, Romain croise son chef d'équipe, l'informe de la situation et lui demande de vérifier la réalisation de l'action par le client.

Vers 11h, il décide de faire le tour du chantier. Il visite un à un l'ensemble des postes de travail. Il est très exigeant en matière de sécurité, qualité et avancement des travaux. Il remarque un opérateur dans une position peu ergonomique. Il l'interpelle et lui demande ce qu'il risque en continuant à travailler dans cette position. L'opérateur lui explique qu'il peut se faire mal au dos, qu'il a compris le risque et qu'il va être vigilant à l'avenir sur ce sujet. Romain le remercie pour son engagement et lui témoigne sa confiance.

Un peu plus loin, il observe une tâche à risque réalisée par trois opérateurs. Il est admiratif et fier de la maîtrise opérationnelle dont fait preuve l'équipe. Il attend la fin de l'intervention et demande aux opérateurs de le rejoindre. Il les félicite sincèrement pour la qualité de



Renforcement positif

*Recherche de la compréhension
des problématiques terrain et
apport de solutions / Initiative*

Cohésion / Esprit d'équipe

*Disponibilité
A l'écoute / proche de ses
collaborateurs*

*Communication
Niveau d'autonomie accordé
aux subordonnés
Responsabilisation / Confiance*

Organisation du travail

Implication des collaborateurs

Coopération transversale

*Importance accordée à la
sécurité / Prise de connaissance
des problématiques terrain*

*Entretien du bon relationnel
Feedback sur les observations
Valorisation
Coaching des équipes*

leurs gestes professionnels et pour l'attention portée dans la maîtrise des risques. Il cherche à comprendre un détail technique de l'opération. Dans la réponse apportée par un opérateur, il identifie un problème potentiel. Une solution est alors envisagée pour prévenir ce problème et ainsi améliorer le procédé. Romain remercie une nouvelle fois l'équipe, et les encourage à continuer ainsi et à veiller les uns sur les autres.

Pendant la pause déjeuner, un ouvrier vient frapper à la porte de son bureau en lui demandant s'il peut lui parler. Romain l'invite à s'asseoir et à exprimer son problème. Le collaborateur lui fait part d'un problème personnel, et lui demande une autorisation d'absence pour le lendemain. Après consultation du chef d'équipe concerné, il lui accorde sa journée.

En début d'après-midi, il anime une réunion avec ses chefs d'équipe. Il les informe des nouvelles règles établies par l'agence. Il définit ce que cela implique au niveau de leur fonction et précise qu'ils sont capables de mettre en œuvre ses dispositions.

Il a ensuite rendez-vous avec le client pour préparer une future opération. Il a demandé à un de ses chefs d'équipe de l'accompagner pour qu'il soit au courant des éléments de l'intervention et qu'il puisse donner son avis sur le mode opératoire à déployer. Il a également convié son coordinateur HSE à cette réunion pour pouvoir bénéficier de son expertise en matière d'analyse des risques.

Avant la débauche, Romain assiste aux débriefings de fin de poste animés par ses chefs d'équipe avec leurs équipes. Il en ressort des éléments intéressants à exploiter en termes de sécurité.

Romain finit la journée au bureau avec ses chefs d'équipe. L'ambiance est détendue après cette dure journée de travail. Il leur fait un rapide compte-rendu des observations faites dans la journée et des points à améliorer. Il souligne la qualité de leur pré-job briefing et débriefing, et leur donne quelques astuces pour améliorer cette pratique.

Dans cette illustration, nous avons pu observer qu'avant tout, les pratiques permettant aux managers d'exprimer leur leadership sécurité, viennent de leurs qualités. Ce sont les mêmes pratiques managériales qui sont mises en œuvre par les managers pour traiter les différents enjeux et objectifs de l'entreprise. L'apport des pratiques managériales générales au leadership sécurité des managers, est indéniable.

En faisant le parallèle avec ce que nous a appris la littérature, on retrouve bien dans cette démonstration les deux dimensions exprimées au travers des pratiques managériales du manager, lui permettant l'obtention d'une bonne performance notamment en matière de sécurité :

- La dimension « tâche » avec des comportements centrés sur l'emploi / la production (objectifs, organisation, planification, coordination, méthodes...),

- Et La dimension humaine (ou dimension « considération ») avec des comportements centrés sur l'employé (communication, bon relationnel, attention, confiance, valorisation, reconnaissance, support, cohésion, esprit d'équipe...).

Par ailleurs, un management participatif, comme présenté dans l'illustration, présente l'avantage d'impliquer tout le personnel et ainsi d'agir sur sa motivation. Cela représente une force considérable pour faire face aux enjeux de l'entreprise.

5.2.5. Influence de l'importance accordée à la sécurité par les managers

Sur une autre voie, l'analyse des résultats nous a amené à observer qu'une partie des managers présentait un niveau de leadership sécurité supérieur à leur niveau de qualités et pratiques managériales (Delta +), et l'autre partie un niveau inférieur (Delta -). Dans le premier cas, on dénombre 17 managers, et 7 dans l'autre.

Même si, à première vue, cette observation n'apporte rien dans le cadre du traitement de notre hypothèse, elle suscite tout de même notre curiosité. Pour un même niveau de qualités et de pratiques managériales, qu'est-ce qui fait que certains managers exprimeront un niveau de leadership plus élevé et d'autres moins élevé ?

Nous allons essayer d'y apporter quelques éléments de réponse. La première idée pourrait être de croire que c'est la sensibilité sécurité du manager qui joue un rôle dans cette variation.

Afin de tenter d'isoler des facteurs discriminants en rapport avec ce phénomène, nous allons utiliser les variables liées aux facteurs identifiés susceptibles d'influencer le leadership sécurité des managers. Ces variables seront développées dans le chapitre 5.3 (se référer à ce chapitre pour leur définition).

Une synthèse des résultats des différents facteurs en fonction du delta entre le niveau de leadership sécurité, et les qualités et pratiques managériales des managers, est présentée dans la figure ci-dessous.

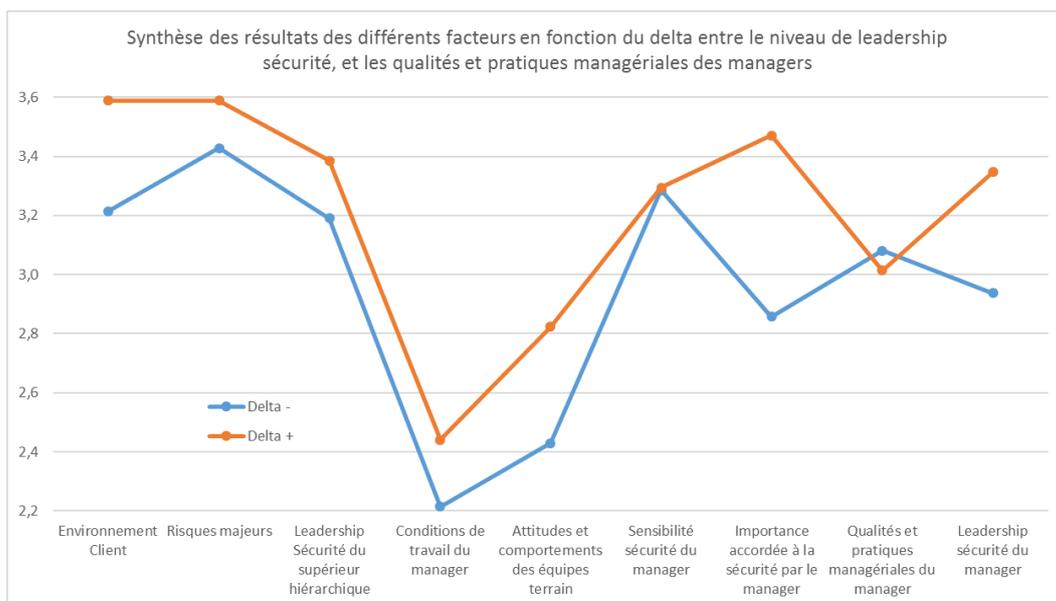


Figure 27 : Synthèse des résultats des différents facteurs en fonction du delta entre le niveau de leadership sécurité, et les qualités et pratiques managériales des managers



Les facteurs identifiés présentent globalement des résultats plus élevés lorsque le niveau de leadership sécurité des managers est plus élevé que celui de leurs qualités et pratiques managériales (Delta +).

On peut observer un écart significatif entre les deux séries au niveau de l'environnement client bien que ces deux résultats soient relativement élevés. Les résultats concernant le niveau de risques majeurs sont tous les deux très élevés. Le même constat est observé concernant le niveau de leadership sécurité des responsables hiérarchiques. Les résultats concernant les conditions de travail des managers sont quant à eux tous les deux assez bas.

Un écart significatif est observé concernant les deux résultats liés aux attitudes et comportements des équipes sur le terrain, avec un niveau moyen. Cependant, cette variable n'est pas forcément un facteur influençant le leadership sécurité des managers mais plutôt une conséquence de l'exercice de ce leadership. Ce point sera plus largement développé dans la prochaine partie traitant de l'analyse sous l'angle situationnel.

L'intuition concernant la sensibilité sécurité des managers comme facteur discriminant, n'est finalement pas confirmée. On observe le même niveau de sensibilité (3,3) pour les deux séries, ce niveau correspondant à la moyenne pour l'ensemble des managers. Ce facteur n'a en conséquence aucune influence.

En revanche, l'importance accordée à la sécurité par les managers est un facteur différenciant. Pour une moyenne à 3,3, le niveau d'importance accordée à la sécurité est de 2,9 (niveau bas par rapport à la moyenne) pour le groupe « Delta - » et de 3,5 (niveau élevé) pour le groupe « Delta + ».

On a vu que la sensibilité sécurité des managers n'est pas un facteur différenciant sur le niveau de leadership sécurité par rapport à leurs qualités et pratiques managériales, alors que l'importance accordée à la sécurité par les managers en est un. Comment peut-on expliquer ce constat ? Comment peut-on l'interpréter ? On peut dire que la sensibilité sécurité est une attitude, les managers sont convaincus de l'intérêt de la sécurité mais ce n'est pas une raison suffisante pour les faire agir dans ce domaine. Alors que l'importance accordée à la sécurité est une attitude, voire une valeur, qui se concrétise par des actions au quotidien dans le domaine de la sécurité. La sensibilité sécurité ne présente pas de lien évident entre cette attitude et les comportements attendus en matière de leadership sécurité. On peut très bien être convaincu mais pas engagé. Or, l'importance accordée à la sécurité au quotidien par les managers présente un lien fort entre attitude et pratiques en leadership sécurité.

Pour un même niveau de qualités et pratiques managériales, un manager se différenciera d'un autre au niveau de son leadership sécurité, par l'importance qu'il accorde à la sécurité. Plus il accordera d'importance à la sécurité, plus son leadership sécurité sera élevé.

Nous verrons plus en profondeur l'effet de l'engagement dans le domaine de la sécurité sur les performances des managers, dans la partie consacrée à la démonstration de l'hypothèse 3 (voir chapitre 5.4).

5.2.6. Influence des caractéristiques individuelles des managers

Pour clore cette partie analytique, on peut également s'interroger sur les caractéristiques des managers comme facteurs discriminants de leur niveau en matière de pratiques managériales en général et en sécurité.

Le tableau ci-dessous reprend les résultats des qualités et pratiques managériales des managers d'une part, et le leur niveau de leadership sécurité d'autre part, en fonction des caractéristiques individuelles de ces derniers.

Tableau 28 : Résultats des qualités / pratiques managériales et du leadership sécurité des managers en fonction de leurs caractéristiques individuelles

Age	Nb de cas	Indice de qualités et pratiques managériales	Indice de leadership sécurité
Moins de 30 ans	3	2,9	3,3
Entre 30 et 40 ans	8	3,1	3,1
Entre 40 et 50 ans	10	3,0	3,3
Plus de 50 ans	3	3,2	3,3

Ancienneté dans le poste	Nb de cas	Indice de qualités et pratiques managériales	Indice de leadership sécurité
Moins de 5 ans	11	3,0	3,3
Entre 5 et 10 ans	10	3,0	3,2
Plus de 10 ans	3	3,2	3,3

Niveau d'étude	Nb de cas	Indice de qualités et pratiques managériales	Indice de leadership sécurité
Secondaire ou CAP/BEP	6	3,2	3,3
Bac	3	3,0	3,3
Bac + 2/3	10	2,9	3,1
Bac + 5	5	3,1	3,4

Cursus professionnel	Nb de cas	Indice de qualités et pratiques managériales	Indice de leadership sécurité
Le manager a grimpé les échelons	17	3,0	3,1
Le manager a rapidement intégré ce niveau de poste	7	3,1	3,5

Que ce soit l'âge du manager, l'ancienneté dans le poste, le niveau d'étude ou le cursus professionnel, aucun de ces critères n'affecte les résultats. Pour chacun de ces critères, les valeurs observées tournent autour de la moyenne du panel entier, soit 3,0 concernant les qualités et pratiques managériales et 3,2 concernant le leadership sécurité.

Seuls les managers ayant un Bac + 5 et ceux ayant rapidement intégré ce niveau de poste se détachent légèrement au niveau de l'indice de leadership sécurité avec un indice un peu plus élevé que la moyenne. Sans interprétation trop hâtive, il est possible de penser que ces critères permettent d'intégrer plus rapidement les attentes du leadership sécurité.

Quant aux pratiques managériales générales, on peut penser qu'une partie vienne de l'expression des qualités du manager, et se développe avec l'expérience. Ce développement peut être plus ou moins long en fonction des personnes et de leur potentiel. C'est en quelque sorte l'école de la vie.

5.2.7. Interprétations complémentaires

Sur un autre plan, on a pu constater à la fois un niveau moyen élevé des qualités et pratiques managériales des managers (indice 3,0), et des pratiques en matière de leadership sécurité (indice 3,2). Plus précisément, un peu plus d'un tiers des managers présente un niveau moyen (indice inférieur à 3) vis-à-vis de leurs qualités et pratiques managériales, aucun avec un niveau faible, et le reste du panel présente un niveau élevé. Concernant le niveau de leadership sécurité, aucun ne présente de niveau faible, 25% des managers ont un niveau moyen (indice inférieur à 3) et les trois quarts un niveau élevé. En fait, vu le constat de départ nous ayant amené vers la problématique à traiter, on ne s'attendait pas à observer un niveau général si élevé. Ce constat est très positif.



Eu égard aux résultats du diagnostic culture sécurité, on peut observer que cette population présente moins d'hétérogénéité au niveau des pratiques managériales et du leadership sécurité 4 ans après, et que des progrès ont été enregistrés au niveau de leurs pratiques managériales. Même si les méthodes de mesure amenant ce constat différent, celui-ci est unanime. Il marque une nette amélioration des managers dans le domaine managérial mais également en matière de leadership sécurité, sur ces dernières années. A titre d'exemple, le diagnostic montrait des managers pas assez présents sur le terrain, et la présente étude montre que 96% des managers sont régulièrement présents sur le terrain (indice de la variable 9.3 supérieur ou égal à 3).

Ce résultat inattendu montre que la perception partagée avec la Direction est restée trop figée sur l'image renvoyée par le diagnostic réalisé en 2012.

On peut légitimement se poser la question de l'efficacité du programme de formation MAD/PEA, et donc de l'apport de ce programme sur les résultats précédemment observés. Quasiment la totalité du panel a pu bénéficier de ce programme. Seuls 2 managers n'ont pas eu la chance de suivre ce parcours. Néanmoins, ces deux managers se retrouvent dans la partie des managers présentant notamment un niveau élevé en matière de leadership sécurité. Il est difficile de statuer dans ces conditions sur l'efficacité de ce programme.

Néanmoins, les managers interrogés sur ce sujet précisent que les formations reçues leur ont apporté des déclics, mais que l'évolution de leurs pratiques managériales s'est construite avec le temps, avec l'expérience vécue en matière de gestion des équipes.

Le sujet de l'influence de la formation sur le leadership sécurité sera regardé de plus près dans le chapitre 5.3.

L'étude de la littérature traitant du leadership, quant à elle, ne nous a pas permis de mettre en évidence un lien entre les pratiques managériales des managers et leur leadership en sécurité. Ces deux sujets sont traités séparément dans les ouvrages identifiés. Néanmoins, nous avons pu voir qu'un manager-leader était celui qui arrive à intégrer l'ensemble des enjeux de l'entreprise dans son mode d'action, la sécurité étant un des enjeux parmi d'autres dont le manager doit se préoccuper. La ligne managériale accordant une très forte importance à la sécurité (indice de la variable 4.1 pour l'ensemble du panel : 3,8), il n'est donc pas surprenant d'observer sur ce même panel un niveau élevé des managers en matière de leadership sécurité (75% des managers présentent un indice de leadership sécurité supérieur à 3).

Via l'analyse des résultats de cette étude, nous avons pu mettre en évidence le lien entre le niveau des qualités et pratiques managériales des managers, et leur niveau en leadership sécurité. Plus un manager présente un niveau élevé au niveau de ses qualités et pratiques managériales, plus son niveau en matière de leadership sécurité est élevé également. Cette tendance nous a permis de nous exprimer sur le bienfondé de notre hypothèse, à savoir qu'un bon manager (au sens manager-leader) est également un leader en sécurité. Cette tendance va dans le sens de l'hypothèse posée.

Cependant, cette hypothèse a pu se vérifier, avec toutes les réserves dues, sur un périmètre où l'enjeu de la sécurité est fort et sur lequel le management y accorde une grande importance, avec un certain niveau de maturité en matière de management de la sécurité. Qu'en serait-il des résultats issus d'une étude similaire déployée dans une entreprise où l'enjeu sécurité est faible ? Nous pouvons imaginer des résultats certainement très différents dans ce cas de figure.

Un autre point important relevé est que pour un même niveau de pratiques managériales, un manager accordant une plus forte importance à la sécurité dans ses actions quotidiennes exprimera un plus fort niveau de leadership sécurité qu'un autre manager y accordant moins d'importance. Cela sous-entend qu'un manager moyen peut malgré tout être un leader en sécurité s'il accorde suffisamment d'importance à la sécurité.



Pour continuer à développer le leadership sécurité des managers, il est tout à fait possible d'utiliser les constats ressortant de cette partie analytique. On peut envisager un coaching des managers visant le développement de leurs pratiques managériales générales. Cette action aura également un effet indirect sur le niveau de leadership sécurité des managers concernés.

Une autre solution envisageable serait de s'appuyer sur la sécurité pour développer les pratiques managériales des managers. Cela aura pour effet d'améliorer les performances sécurité de l'entreprise mais également ses performances globales. Pour cela, on peut imaginer l'animation d'ateliers sur les attentes du leadership en sécurité et sa mise en action, ou bien le déploiement encadré de dispositions sécurité par les managers nécessitant la mobilisation de leurs qualités et pratiques managériales.

Pour traiter cette partie, nous avons isolé les managers d'un certain nombre de facteurs, et notamment de leur environnement. Mais d'une manière générale, quels sont les facteurs ayant une incidence sur le niveau de leadership sécurité des managers ?

Nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à cette question dans la partie suivante consacrée à l'analyse sous l'angle situationnel.

5.3. Analyse sous l'angle situationnel

Pour traiter cette partie, l'idée était de comparer les résultats des séries de variable de 1 à 8 avec ceux de la série de variable 9 « Leadership sécurité du manager ». Pour cela, les variables suivantes ont été développées en complément des variables définies au chapitre précédent :

- Variable 2.a « Environnement Client » : Moyenne des valeurs des variables 2.2 et 2.3.
- Variable 2.b « Risques majeurs » : Valeur de la variable 3.2.
- Variable 2.c « Leadership sécurité du supérieur hiérarchique » : Moyenne des valeurs des variables de 4.1 à 4.10 (variable 4.8 non comprise).
- Variable 2.d « Conditions de travail du manager » : Moyenne des valeurs des variables 5.1 et 5.2.
- Variable 2.e « Attitudes et comportements des équipes terrain » : Moyenne des valeurs des variables 6.2 et 6.3.
- Variable 2.f « Formation sécurité du manager » : Valeur de la variable 1.2.
- Variable 2.g « Sensibilité sécurité du manager » : Valeur de la variable 1.1.
- Variable LiS « Leadership sécurité du manager » : Moyenne des valeurs des variables de 9.1 à 9.9.

Comme déjà précisé dans le chapitre précédent, la moyenne faite sur ces variables après regroupement de managers selon des critères définis, sera appelée « indice » ou « niveau ». Ex. Indice de Leadership sécurité.

L'ensemble des valeurs liées à ces variables est présenté en Annexe 10, intitulée « Consolidation des résultats principaux par hypothèse ».

5.3.1. Résultats généraux

Nous allons commencer la présentation des résultats en précisant les résultats moyens obtenus par variable ainsi que les caractéristiques des valeurs de chaque variable.

Le chapitre 3.3 a présenté un modèle du système d'influence du leadership sécurité des managers, avec des facteurs identifiés et regroupés par famille. Ce modèle servira pour présenter les résultats moyens obtenus par variable, ou autrement dit par facteur (voir figure ci-dessous).

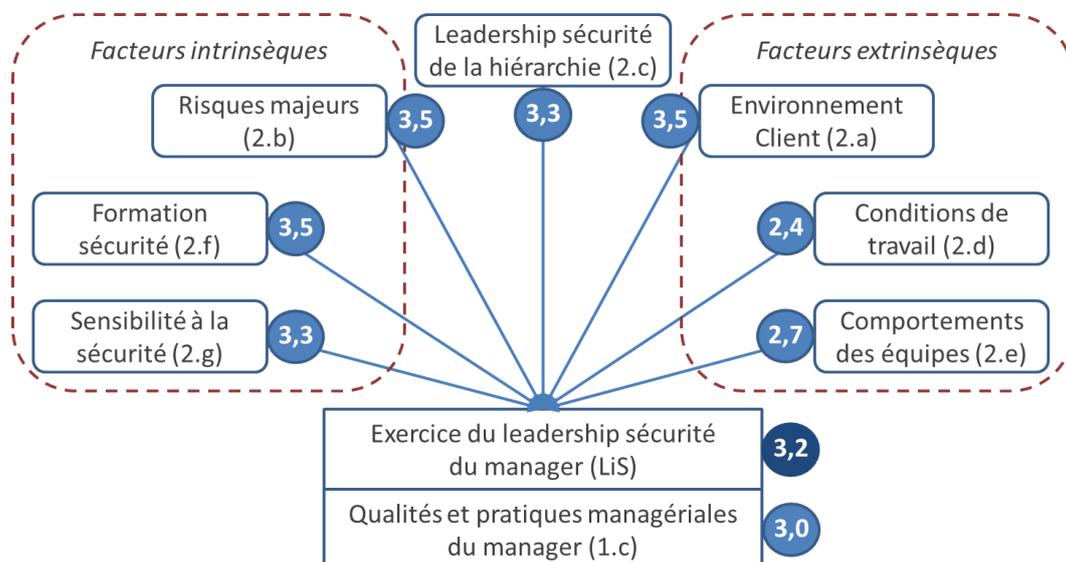


Figure 29 : Résultats moyens des différents facteurs susceptibles d'influencer le leadership sécurité des managers



Il est à rappeler que les valeurs des variables vont de 0 à 4 selon l'échelle unique définie, les valeurs faibles étant les plus pénalisantes et les valeurs élevées les plus favorables.

Les valeurs liées aux qualités et pratiques managériales des managers (variable 1.c) ainsi que celles liées à leur leadership sécurité (variable LiS) ont suffisamment été commentées au chapitre précédent. Nous n'y reviendrons pas.

On peut observer que l'environnement client (variable 2.a) présente des valeurs s'étalant de 1,5 à 4 sur 4 avec une moyenne de 3,5. Ces valeurs sont relativement élevées. Hormis 4 valeurs comprises entre faible et moyen, 83% des managers sont confrontés à des environnements client présentant des valeurs élevées (indice supérieur ou égal à 3).

Les valeurs liées aux risques majeurs (variable 2.b) s'échelonnent de 1 à 4 sur 4 avec une moyenne de 3,5. Ces valeurs sont également relativement élevées. Le tiers des valeurs enregistrées va de faible à élevé, et les deux tiers sont très élevées (indice égal à 4).

Les valeurs liées au leadership sécurité des supérieurs hiérarchiques (variable 2.c) vont de 2,4 à 4 avec une moyenne de 3,3. Ces valeurs sont elles aussi relativement élevées. 4 valeurs sont moyennes, et 83% des supérieurs hiérarchiques présentent un indice élevé de leadership sécurité (indice supérieur ou égal à 3).

Les conditions de travail des managers (variable 2.d) présentent des valeurs variant de 1,5 à 3,5 avec une moyenne de 2,4. Ces valeurs sont relativement moyennes, allant de faible à élevé. 5 valeurs sont élevées, et 79% des managers sont exposés à des conditions de travail dont l'indice est faible ou moyen (indice inférieur ou égal à 2,5).

Concernant les attitudes et comportements des équipes sur le terrain (variable 2.e), les valeurs liées à cette variable vont de 0 à 4 avec une moyenne de 2,7. Ces valeurs sont également relativement moyennes. En dehors d'une valeur à 0, les valeurs sont réparties entre moyen et élevé.

Les valeurs liées à la formation sécurité des managers (variable 2.f) s'étalent de 1 à 4 avec une moyenne de 3,5. Les valeurs présentées sont quant à elles relativement très élevées. Hormis 2 valeurs à 1, 92% des managers présentent un indice de formation élevé (indice supérieur ou égal à 3).

Pour finir cette partie descriptive des valeurs en fonction des différentes variables, on peut observer que la sensibilité sécurité des managers (variable 2.g) présente des valeurs s'étalant de 2 à 4 avec une moyenne de 3,3. Ces valeurs sont également relativement élevées. Hormis 4 valeurs moyennes, 83% des managers présentent une sensibilité sécurité élevée (indice supérieur ou égal à 3).

Nous allons maintenant regarder les résultats des différents facteurs par groupe de managers, en les comparant avec les niveaux de leadership sécurité correspondants. Nous allons pour cela constituer les groupes suivants (groupes différents de ceux formés dans le chapitre 5.2) :

- Groupes 1 et 2, avec dans le groupe 1 les 12 managers ayant les indices de leadership sécurité les plus faibles (indices de 2,4 à 3,2), et dans le groupe 2 les 12 managers ayant les indices les plus élevés (indices de 3,3 à 3,8).
- Groupes 1b et 2b, avec dans le groupe 1b les 8 managers ayant les indices de leadership sécurité les plus faibles (indices de 2,4 à 3,1), et dans le groupe 2b les 8 managers ayant les indices les plus élevés (indices de 3,4 à 3,8).

- Groupes 1c et 2c, avec dans le groupe 1c les 6 managers ayant les indices de leadership sécurité les plus faibles (indices de 2,4 à 2,9), et dans le groupe 2c les 6 managers ayant les indices les plus élevés (indices de 3,5 à 3,8).

Les résultats relatifs aux groupes 1 et 2 sont représentés dans les graphiques de la figure reprise ci-dessous.



Figure 30 : Comparaison des résultats des différents facteurs avec le niveau de leadership sécurité des managers (Groupes 1 et 2)

En observant les résultats des groupes 1 et 2, on s'aperçoit que tous les facteurs du groupe 2 (niveau de leadership sécurité supérieur) présentent des résultats plus élevés que ceux du groupe 1, hormis concernant la formation sécurité. Nous examinerons l'effet de la formation plus loin lors de l'analyse de l'influence des caractéristiques intrinsèques des managers.

Un écart significatif de 0,6 point est observé entre le niveau de leadership sécurité du groupe 2 avec un indice de 3,5 et celui du groupe 1 présentant un indice de 2,9. A l'exception de la formation sécurité, l'ensemble des facteurs présente un écart de plus de 0,3 point entre les résultats de ces deux groupes (résultats du groupe 2



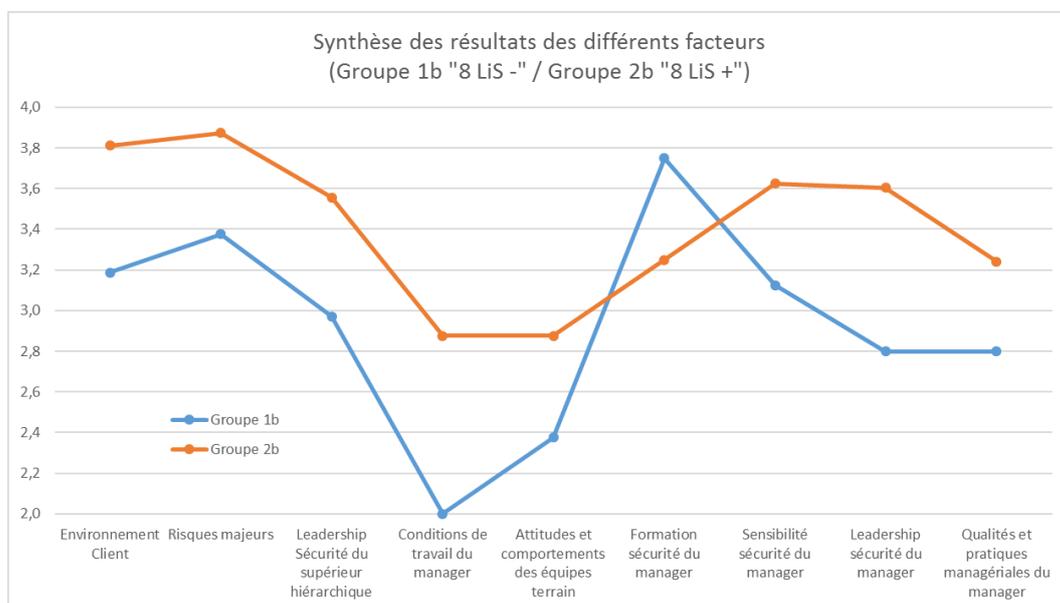
systématiquement supérieurs à ceux du groupe 1), avec un écart maximum de 0,6 point concernant la présence de risques majeurs. Dans ce comparatif, le facteur lié aux risques majeurs semble être le plus différenciant avec ceux liés au leadership sécurité de la hiérarchie et aux conditions de travail des managers.

Ce premier découpage permet de donner une tendance allant dans le sens de l'hypothèse posée. En effet, un modèle présentant un système d'influence des attitudes et comportements des managers a été développé au chapitre 3.3, lui-même issu de l'analyse de la littérature. Ces attitudes et comportements s'expriment dans le domaine de la sécurité par le leadership sécurité des managers. Or, il a été possible d'observer dans ce découpage que les managers présentant un niveau de leadership sécurité plus élevé sont exposés aux facteurs les moins pénalisants. A contrario, les managers présentant un niveau de leadership sécurité plus faible sont exposés à des facteurs plus pénalisants. En dehors du facteur lié à la formation sécurité des managers, ce modèle d'influence tend à se démontrer eu égard aux résultats obtenus. De ce fait, on peut affirmer selon l'hypothèse retenue que les éléments de contexte pénalisants semblent agir défavorablement sur l'attitude de l'encadrement, et donc l'expression de son leadership en sécurité.

Cela étant dit, comme déjà précisé dans la démonstration de l'hypothèse précédente, il faudrait renouveler ce même type d'étude sur un autre panel présentant un contexte différent afin de confirmer les résultats obtenus et ainsi pouvoir affirmer que ces résultats sont représentatifs et fiables.

Autre constat : on peut observer que certains facteurs présentent une variabilité assez limitée. En effet, le contexte client est plutôt assez favorable, le niveau de risques majeurs est globalement élevé et le niveau de leadership sécurité de la hiérarchie est plutôt assez élevé sur le périmètre de l'étude. A l'inverse, les conditions de travail des managers sont jugées plutôt défavorables avec un niveau globalement moyen à faible. Les résultats généraux de ces facteurs sont sans doute représentatifs du profil du périmètre étudié mais constituent un frein à l'interprétation pouvant en être faite. Il serait intéressant de pouvoir réitérer cette étude sur un périmètre présentant un contexte différent afin de pouvoir compléter l'interprétation des résultats et ainsi enrichir les conclusions de la présente étude.

Revenant maintenant sur les groupes précédemment constitués, nous allons regarder les résultats obtenus sur les groupes 1b et 2b (voir figure ci-dessous).



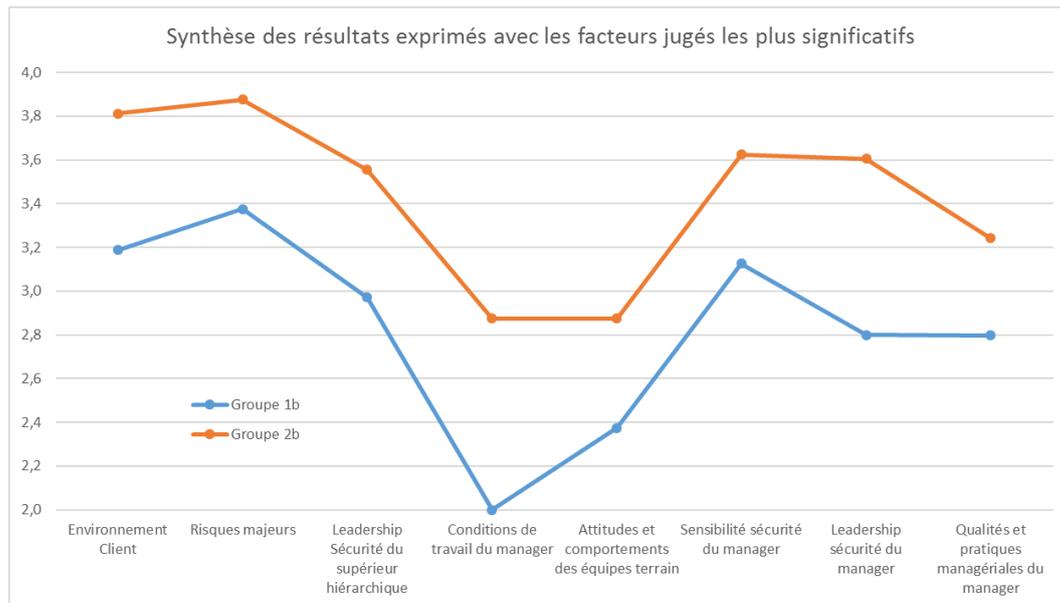


Figure 31 : Comparaison des résultats des différents facteurs avec le niveau de leadership sécurité des managers (Groupes 1b et 2b)

Entre ces groupes, l'écart des résultats concernant le niveau de leadership sécurité des managers s'accroît naturellement par rapport aux résultats des groupes 1 et 2, avec un indice de 2,8 pour le groupe 1b et de 3,6 pour le groupe 2b, soit un écart de 0,8 point. En dehors des niveaux de risques majeurs et de qualités et pratiques managériales des managers, tous les résultats liés aux différents facteurs présentent également un écart plus important. Cet écart s'est profondément accru sur ces autres facteurs et plus particulièrement concernant les conditions de travail des managers. De la même manière, on constate une nouvelle fois que le niveau de formation à la sécurité n'agit pas comme facteur d'influence du leadership sécurité des managers.

Ce nouveau découpage montre des résultats similaires au premier mais avec des écarts de résultat accentués entre les deux derniers groupes. Cette tendance confirme les résultats obtenus avec les deux premiers groupes, à savoir que le modèle d'influence défini semble agir conformément aux attentes. Cette confirmation étaye un peu plus le bienfondé de l'hypothèse 2.

Il nous reste à regarder les résultats obtenus avec les derniers groupes 1c et 2c (voir figure ci-dessous).

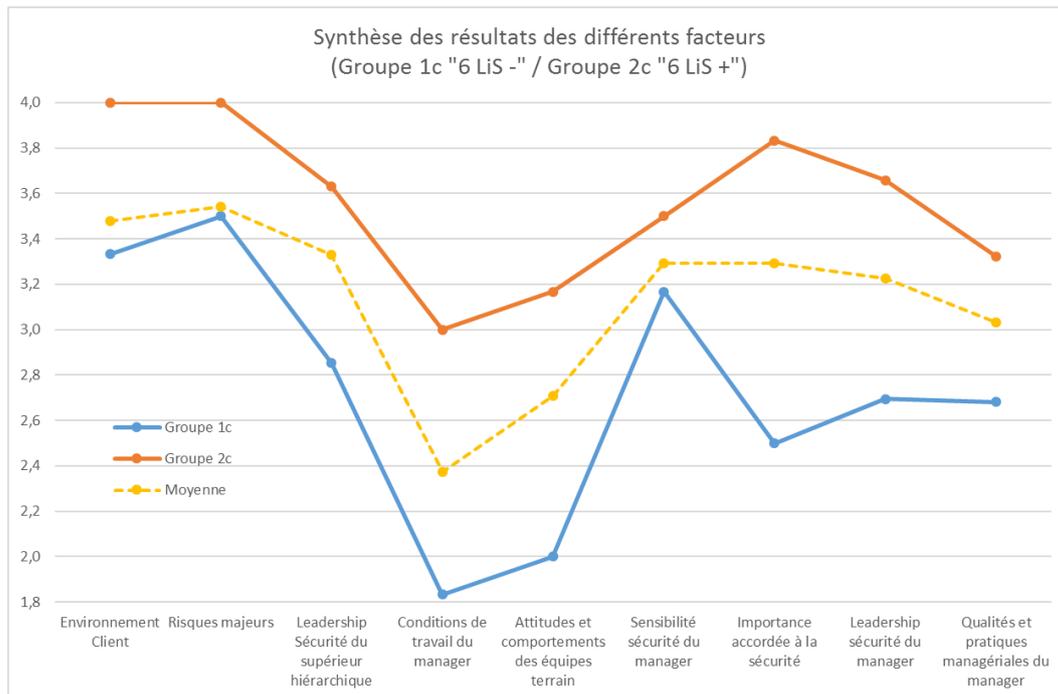


Figure 32 : Comparaison des résultats des différents facteurs avec le niveau de leadership sécurité des managers (Groupes 1c et 2c)

Ces derniers étant constitués des 6 managers disposant des niveaux de leadership sécurité les plus faibles (groupe 1c) et des 6 managers dotés de ceux les plus élevés (groupe 2c), il est normal de constater que l'écart des niveaux de leadership sécurité entre ces deux groupes s'est une nouvelle fois accentué. Le groupe 1c constitué des 25% de managers présentant un indice de leadership sécurité moyen (inférieur à 3) montre un indice moyen de leadership sécurité de 2,7 alors que le groupe 2c dispose d'un indice très élevé de 3,7, soit un écart de 1 point entre les résultats de ces deux groupes dans ce domaine.

L'écart entre les résultats enregistrés sur les différents facteurs a continué de progresser dans le même sens, sauf pour le niveau de risques majeurs qui reste le même et pour le niveau de sensibilité sécurité des managers qui présente un écart plus faible que celui obtenu avec les groupes précédents. Vu les constats effectués sur les deux séries de groupes précédentes, il n'a pas été jugé utile de continuer de présenter les résultats liés au niveau de formation sécurité des managers. En revanche, l'écart entre les résultats liés au niveau de sensibilité sécurité des managers des groupes 1c et 2c s'étant affaibli, il paraissait utile de compléter ces résultats avec ceux du niveau d'importance accordé à la sécurité par les managers.

Ce dernier découpage montre des résultats présentant une tendance similaire à celle déjà observée sur les deux premiers découpages, avec des écarts de résultat continuant de s'accroître entre les groupes constitués et ce sur la majeure partie des facteurs.

Le groupe 2c présente des résultats allant du niveau élevé à très élevé sur l'ensemble des facteurs identifiés, avec un indice de leadership sécurité des managers très élevé (3,7) en résultant. Ce constat nous conforte dans l'idée qu'un contexte favorable lié à ces différents facteurs influencerait positivement l'expression du leadership sécurité des managers.

D'un autre côté, le groupe 1c présente des résultats bien inférieurs à ceux du groupe 2c sur les différents facteurs avec un écart maximum de 1,3 points enregistré sur le niveau d'importance accordée à la sécurité par les managers. Des écarts très importants de 1,2 points sont également observés concernant les conditions de travail des managers ainsi que les attitudes et comportements des équipes sur le terrain. Les niveaux liés à



l'environnement client et au leadership sécurité de la hiérarchie présentent également des écarts de résultat significatifs autour de 0,8 points.

L'importance accordée à la sécurité par les managers semble jouer un rôle prédominant sur leur niveau de leadership sécurité. Comme déjà observé lors de l'analyse des résultats sous l'angle managérial, le niveau de sensibilité sécurité des managers est élevé dans les 2 groupes avec des résultats assez proches, ce qui signifie qu'avoir une sensibilité sécurité forte ne suffit pas pour exprimer un leadership sécurité fort. La sensibilité sécurité reste une attitude qui ne se concrétise pas forcément par des actes. Or, l'importance accordée à la sécurité est à la fois une attitude et un comportement. C'est une attitude qui se traduit par des actions quotidiennes en faveur de la sécurité. Nous essaierons d'approfondir le sujet dans l'analyse à venir de l'influence des caractéristiques intrinsèques des managers.

Dans le contexte du périmètre de notre étude, il semble que les conditions de travail des managers aient une incidence importante sur l'expression du leadership sécurité chez les managers. Nous tenterons d'examiner de plus près ce phénomène dans la partie consacrée à l'influence des conditions de travail.

L'environnement relationnel des managers représenté par les attitudes et comportements des équipes sur le terrain, est également un facteur discriminant. Cependant, bien que les managers puissent être influencés par le comportement de leur équipe, le leader en sécurité influe sur les attitudes et comportements de leurs employés pour les tirer vers le haut. Il est logique de penser que c'est le leadership sécurité qui influe sur les comportements des employés plutôt que l'inverse. D'ailleurs, on constate un résultat assez cohérent entre le niveau de leadership sécurité des managers et le niveau d'attitudes et comportements des équipes sur le terrain pour ces deux derniers groupes. Dans le cas du groupe 1c, les résultats sont respectivement de 2,7 et 2,0, résultats assez moyens. Tandis que pour le groupe 2c, les résultats sont respectivement de 3,7 et 3,2, résultats assez élevés. Nous essaierons d'apporter un éclairage complémentaire sur ce sujet lorsque nous étudierons l'influence de l'environnement relationnel sur le leadership sécurité des managers.

Travaillant chez nos clients, il semblait logique de penser que l'environnement client pouvait influencer le leadership sécurité de nos managers. Bien que le niveau global des clients reste élevé en matière d'attentes sécurité sur le périmètre observé, on note tout de même une différence notable entre les résultats des deux groupes sur ce sujet. Cela confirme la place de l'environnement client dans le système d'influence défini.

Pour finir cette partie analytique vis-à-vis des résultats observés sur ces deux derniers groupes, on constate des niveaux cohérents entre le niveau de leadership sécurité de la hiérarchie et celui des managers. En effet, les résultats sont respectivement de 2,9 et 2,7 pour le groupe 1c, et de 3,6 et 3,7 pour le groupe 2c. Cette observation semble conforter la place centrale accordée au leadership sécurité du management dans le système d'influence des attitudes et comportements sécurité des managers. Cela confirme également le fait que les attitudes et comportements du management influencent directement les attitudes et comportements des employés, comme vu dans l'étude de la littérature. Cette influence fonctionne bien évidemment aussi sur les managers.

Nous avons eu l'occasion dans ce chapitre d'éprouver notre modèle d'influence sur le niveau de leadership sécurité des managers. Hormis le facteur lié à la formation sécurité des managers qui, a priori, n'apporte rien à la problématique, et le niveau de sensibilité sécurité des managers qui joue finalement un rôle minime, on a pu constater que les autres facteurs identifiés avaient une influence significative sur le niveau de leadership sécurité des managers. Lorsque ces facteurs sont favorables, le niveau de leadership sécurité des managers est élevé, tandis que lorsque ces mêmes facteurs sont défavorables ou moins élevés, ce niveau est plus faible. Les observations faites vont dans le sens de l'hypothèse posée à savoir que les éléments de contexte pénalisants semblent agir défavorablement sur l'attitude de l'encadrement, et donc l'expression de son leadership en sécurité.

Nous allons maintenant essayer d'apporter un éclairage complémentaire sur l'influence des différents facteurs avant de conclure cette analyse sous l'angle situationnelle par quelques observations et interprétations complémentaires.

5.3.2. Influence de l'environnement client

La variable « environnement client » (variable 2.a) a été créée en faisant la moyenne du niveau d'attentes sécurité des clients et du niveau de relation client. Cette variable semblait être la plus représentative du contexte client.

Les résultats du niveau de leadership sécurité des managers en fonction des éléments de contexte client sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 33 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction de l'environnement client

Marché principal	Nb de cas	Niveau d'environnement client	Indice de leadership sécurité	Attitudes et comportements des équipes terrain
Sidérurgie	1	1,5	2,6	0,0
Naval	3	2,7	2,7	3,0
Grand projet de construction	2	3,0	3,4	2,0
Bâtiment / Bâtiment industriel	2	3,8	3,5	2,0
Nucléaire	8	3,8	3,4	2,9
Pétrochimie	7	3,8	3,2	3,1
Infrastructures routières / ferrovières	1	4,0	3,1	3,0

Niveau d'environnement client	Nb de cas	Indice de leadership sécurité	Attitudes et comportements des équipes terrain
Inférieur à 3	4	2,9	2,3
Supérieur ou égal à 3	20	3,3	2,8

Niveau d'attente sécurité des clients	Nb de cas	Indice de leadership sécurité
3	7	3,1
4	17	3,3

Niveau de relation Client	Nb de cas	Indice de leadership sécurité
0	2	2,9
2	5	3,2
4	17	3,3

Les résultats liés au niveau d'attitudes et comportements des équipes terrain ont été rajoutés à titre indicatif.



Les résultats présentés par type de marché ne sont pas très représentatifs lorsque seulement 1 ou 2 managers sont concernés.

Le marché de la construction et maintenance navale présente un niveau d'environnement client moyen et le niveau de leadership sécurité des managers y est moyen également. Les résultats observés sont plutôt conformes aux résultats attendus sur ce type de marché. Le niveau d'attitudes et comportements des équipes terrain, même si ce paramètre n'est pas la cible de cette étude, semble élevé. Cela étant dit, d'autres facteurs influent sur les comportements des employés en dehors du niveau de leadership sécurité des managers et du contexte client, comme la perception par les opérateurs des risques majeurs générés par ce secteur.

Le marché du nucléaire présente un niveau d'environnement client très élevé et le niveau de leadership sécurité des managers y est également élevé. Les résultats observés semblent très élevés par rapport aux résultats enregistrés sur ce secteur lors du diagnostic culture sécurité. Il est possible que ce secteur ait évolué depuis ce diagnostic. Ce marché est un milieu plutôt fermé et il n'est pas rare que les managers y fassent toute leur carrière. Travaillant en vase clos, il est possible également que ces managers manquent de repère et aient une tendance à surévaluer ce contexte client. Cela étant dit, ce dernier point n'explique pas le niveau élevé de leadership sécurité.

Le marché de la pétrochimie présente un niveau d'environnement client très élevé et le niveau de leadership sécurité des managers y est relativement élevé mais juste au niveau de la moyenne du panel. Le niveau d'attitudes et comportements des équipes sur le terrain est plutôt élevé également sur ce secteur. Les résultats observés sont plutôt conformes aux résultats attendus sur ce type de marché. Néanmoins, on aurait pu s'attendre à un niveau de leadership sécurité des managers légèrement supérieur sur ce secteur. Le contexte de réorganisation en cours opéré notamment sur ce secteur pourrait avoir généré un effet temporaire sur les résultats obtenus.

A priori, le secteur d'activité présente un contexte client plus ou moins favorable, et agit plutôt positivement sur le niveau de leadership sécurité des managers lorsqu'on se trouve dans le nucléaire ou la pétrochimie, et plutôt négativement lorsqu'on intervient en naval.

Le niveau d'environnement client est globalement favorable avec un indice supérieur ou égal à 3 dans 83% des cas, et un indice moyen de 3,5. Cela s'explique par la stratégie de l'entreprise, celle-ci étant orientée vers les marchés les plus exigeants.

Concernant les résultats observés, plus le contexte client est favorable avec un niveau d'environnement client élevé, plus le niveau de leadership sécurité des managers est élevé.

Si on regarde plus précisément le détail des éléments constitutifs de cet environnement client, on s'aperçoit que plus le niveau d'attente sécurité des clients est élevé, plus le niveau de leadership sécurité des managers est également élevé. Il en va de même concernant le niveau de relation client.

La tendance des résultats obtenus dans ce chapitre confirme le fait que l'environnement client est un facteur influençant le leadership sécurité des managers.

5.3.3. Influence des risques majeurs

Les activités ou métiers de l'entreprise présentent des risques majeurs. Ces derniers sont susceptibles de représenter une source d'influence du leadership sécurité des managers.

Les résultats du niveau de leadership sécurité des managers en fonction de la présence (fréquence) de risques majeurs dans les activités gérées par ces derniers, sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 34 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction du niveau de risques majeurs

Métiers	Nb de cas	Indice de leadership sécurité	Indice de risques majeurs
Revêtements	10	3,1	3,1
Echafaudage et autres	8	3,3	3,9
Echafaudage / Isolation industrielle	4	3,3	3,8
PFP	2	3,4	4,0

Niveau de risques majeurs	Nb de cas	Indice de leadership sécurité
1 et 2	2	3,1
3	6	3,1
4	16	3,3

Ces résultats ne sont pas très représentatifs lorsque seulement 1 ou 2 managers sont concernés.

Les activités d'échafaudage présentent naturellement plus de risques majeurs que les activités de revêtement.

Le niveau de leadership sécurité des managers est plus élevé (supérieur à la moyenne du panel) lorsque le niveau de risques majeurs est au maximum.

Vu les différences de résultats faibles au niveau de l'indice de leadership sécurité en fonction du niveau de risques majeurs, on peut se poser la question sur la pertinence de ce facteur comme facteur d'influence du leadership sécurité.

Cependant le niveau moyen des risques majeurs est très élevé (3,5) est n'offre que peu de variation sur le périmètre étudié. De ce fait, on peut légitimement s'interroger sur les résultats du niveau de leadership sécurité des managers qui pourraient être obtenus dans un environnement moins favorable du point de vue des risques majeurs. Pour obtenir cette réponse, il serait nécessaire de compléter la présente étude par une étude similaire réalisée sur un panel présentant ce type de contexte.

Si le niveau de risques majeurs n'agit pas clairement et directement sur le niveau de leadership sécurité des managers, on peut se demander si celui-ci n'a pas une incidence indirecte en agissant sur les attitudes et comportements des managers en matière de sécurité. Pour cela, nous allons regarder le niveau de sensibilité sécurité des managers et leur niveau d'importance accordée à la sécurité (voir tableau repris ci-dessous).

Tableau 35 : Résultats du niveau de sensibilité sécurité et d'importance accordée à la sécurité par les managers en fonction du niveau de risques majeurs

Niveau de risques majeurs	Indice de leadership sécurité	Indice de sensibilité sécurité des managers	Indice d'importance accordée à la sécurité par les managers
3	3,1	2,8	3,0
4	3,3	3,4	3,4

Ces derniers résultats montrent que le niveau de risques majeurs a une incidence sur les attitudes des managers. On note une différence significative entre les niveaux de sensibilité sécurité et les niveaux d'importance accordée à la sécurité en fonction du niveau de risques majeurs. Plus le niveau de risques majeurs est important et plus les attitudes sécurité des managers sont fortes, marquées par leur niveau de sensibilité sécurité et d'importance accordée à la sécurité.



Cette dernière observation est positive car elle permet de croire qu'une évolution de l'expression du leadership sécurité des managers est possible lorsque ces derniers sont placés dans un environnement présentant un niveau de risques majeurs élevé du fait du renforcement de leurs attitudes sécurité.

Malgré l'absence de données relatives au niveau de leadership sécurité dans un contexte présentant un niveau faible du point de vue des risques majeurs, on peut imaginer que les attitudes sécurité des managers seraient assez faibles dans ce contexte et que par manque d'intérêt pour le sujet de la sécurité, leur leadership sécurité pourrait être faible, voire inexistant ou contre-productif.

Fort de ces observations, tout nous autorise à penser que le niveau de risques majeurs joue un rôle dans le système d'influence du leadership sécurité des managers.

5.3.4. Influence du leadership sécurité du management

Le leadership sécurité du management semble jouer un rôle central dans le système d'influence du leadership sécurité des managers.

La variable « leadership sécurité des responsables hiérarchiques » (variable 2.c) a été créée en faisant la moyenne des valeurs des variables 4.1 à 4.10, en excluant la variable 4.8. Cette variable semblait être la plus représentative du niveau de leadership sécurité des responsables hiérarchiques des managers.

Nous allons regarder de plus près les résultats obtenus en matière de leadership sécurité des managers en fonction du niveau de leadership sécurité de leur hiérarchie (voir tableau ci-dessous).

Tableau 36 : Résultats du niveau de leadership sécurité des managers en fonction du niveau de leadership sécurité de leur hiérarchie

Niveau de leadership sécurité du responsable hiérarchique	Nb de cas	Indice de leadership sécurité
Entre 2 et 3	4	2,6
Entre 3 et 3,5	10	3,2
Entre 3,5 et 4	10	3,5

Niveau d'importance accordée à la sécurité par le responsable hiérarchique	Nb de cas	Indice de leadership sécurité
2	2	3,1
4	22	3,3

Mode de management du supérieur hiérarchique	Nb de cas	Indice de leadership sécurité
Management délégitif	10	3,1
Management participatif	13	3,3
Management autoritaire	1	3,5

Perception des objectifs donnés par le supérieur hiérarchique	Nb de cas	Indice de leadership sécurité
0 et 2	6	2,9
4	18	3,4

Ces résultats ne sont pas très représentatifs lorsque seulement 1 ou 2 cas sont concernés.

Pour mémoire, les responsables hiérarchiques des managers sont des chefs d'agence ou des responsables de production.

Le niveau de leadership sécurité des responsables hiérarchiques montre des valeurs réparties de 2,7 à 4 avec une moyenne à 3,3. Ces valeurs sont relativement élevées, et assez comparables aux valeurs et à leur répartition concernant le niveau de leadership sécurité des managers. D'ailleurs, pour un manager donné, l'écart de niveau avec son supérieur hiérarchique est minime. Plus de 70% des managers présentent un niveau de leadership sécurité dont l'écart avec celui de leur responsable hiérarchique est inférieur à 0,3 point (l'écart maximal sur le panel entier est inférieur à 0,5 point).

Le niveau de leadership sécurité des responsables hiérarchiques semble également, à l'instar de celui des managers, avoir évolué positivement depuis le diagnostic culture sécurité réalisé en 2012.

En observant les résultats consignés dans le tableau présenté précédemment, on peut constater que plus le niveau de leadership sécurité des responsables hiérarchiques augmente, plus celui des managers augmente et ce globalement dans les mêmes proportions.

Le niveau d'importance accordé à la sécurité par la hiérarchie est quant à lui non exploitable, cette variable ne présentant quasiment pas de variation. 92% des responsables hiérarchiques accordent une forte importance à la sécurité. Ce constat est très positif et rassurant. Il résulte sans doute de la détermination consacrée au sujet de la sécurité par le plus haut niveau de management ces dernières années. Ce niveau général élevé permet l'obtention d'un niveau élevé de leadership sécurité exprimé à la tête des agences.

Pour nous permettre d'aller plus loin dans notre analyse, il est intéressant maintenant de regarder l'incidence de ce dernier constat sur l'importance accordée à la sécurité par les managers ainsi que sur le niveau de leadership sécurité exprimé par ces derniers. Pour ce faire, nous allons comparer les résultats de variables ciblées sur les groupes 1c et 2c constitués au chapitre 5.3.1 (voir figure ci-dessous).

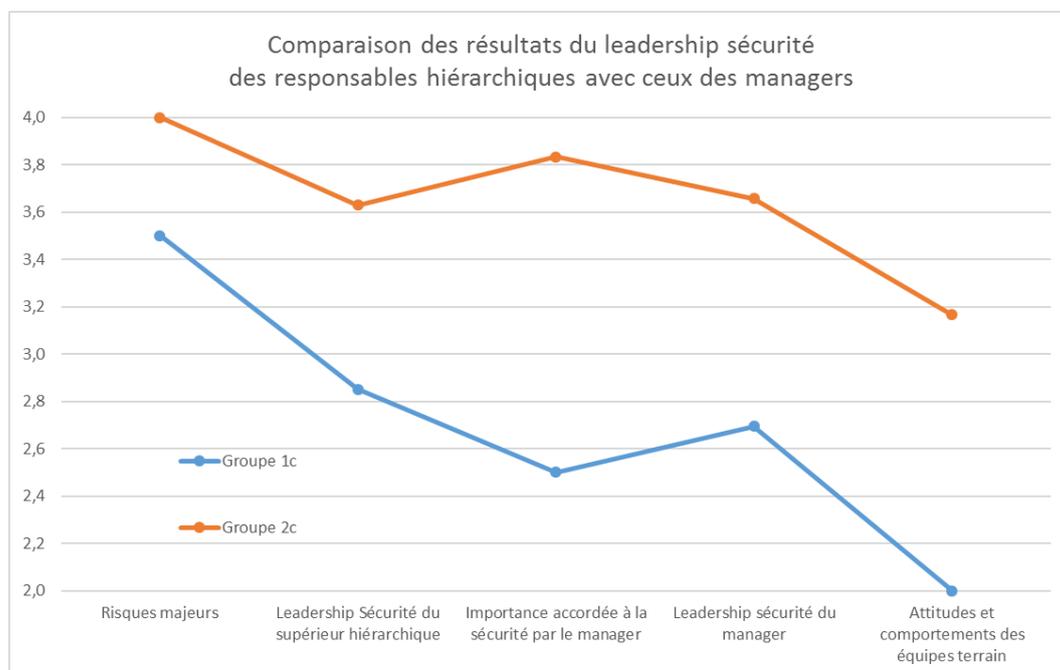


Figure 37 : Comparaison des résultats du leadership sécurité des responsables hiérarchiques avec ceux des managers

Nous constatons pour ces deux groupes un alignement des niveaux de leadership sécurité des responsables hiérarchiques, d'importance accordée à la sécurité par les managers et de leadership sécurité des managers. Le niveau de leadership sécurité de la hiérarchie semble agir sur le niveau d'importance accordée à la sécurité par les managers qui lui-même a une influence sur le niveau de leadership sécurité exprimé par ces derniers. Nous



appellerons ce phénomène l'**alignement du leadership sécurité de la ligne managériale**, l'effet final étant le niveau d'attitudes et comportements des employés sur le terrain (niveau résultant de la conjonction de ce leadership avec d'autres facteurs).

Pour achever cette partie analytique, nous allons finir de commenter les derniers résultats consignés dans le tableau 36 ci-avant.

On observe que le mode de management pratiqué par le supérieur hiérarchique n'a qu'un effet limité sur le niveau de leadership sécurité des managers. Un mode de management déléгатif génère un niveau de leadership sécurité des managers légèrement inférieur à la moyenne du panel, alors qu'un mode de management participatif en génère un légèrement supérieur à la moyenne. On aurait pu s'attendre à un écart plus significatif du niveau de leadership sécurité des managers en fonction du mode de management pratiqué par leur hiérarchie.

Concernant la perception par les managers des objectifs fixés par leur responsable hiérarchique, on peut constater que ces objectifs sont majoritairement clairs et cohérents. Lorsque ceux-ci le sont (indice 4), on observe un niveau de leadership sécurité des managers assez élevé. D'un autre côté, un niveau bas dans ce domaine avec des objectifs pas toujours clairs, cohérents et réalisables, semble agir négativement sur le niveau de leadership sécurité des managers avec un niveau assez moyen en résultant.

Comme vu lors de la revue de littérature, des objectifs contradictoires peuvent avoir une influence défavorable sur les attitudes et comportements des managers rendant leur travail compliqué. Eu égard au constat précédent, ce point est sans doute à considérer comme un facteur spécifique défavorable pouvant influencer négativement sur le niveau de leadership sécurité des managers.

Par ailleurs, on peut noter un appui globalement fort par les responsables hiérarchiques des décisions prises par les managers (valeurs systématiquement supérieures ou égales à 3). Ce point est très positif.

Pour conclure cette partie, les tendances données par les résultats observés semblent confirmer le rôle central du leadership sécurité du management dans le système d'influence du leadership sécurité des managers.

5.3.5. Influence des conditions de travail des managers

La variable « conditions de travail des managers » (variable 2.d) a été créée en faisant la moyenne du niveau de conditions de travail (variable 5.1) et du niveau de temps accordé à la sécurité (variable 5.2). Cette variable semblait refléter le mieux le niveau de conditions de travail des managers.

Les résultats du niveau de leadership sécurité des managers en fonction de leurs conditions de travail sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 38 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction des conditions de travail des managers

Niveau de conditions de travail	Nb de cas	Indice de leadership sécurité
Entre 1 et 2	8	3,1
Entre 2 et 3	11	3,2
Entre 3 et 4	5	3,5

L'indice relatif aux conditions de travail des managers présente des valeurs relativement moyennes, allant de faible à élevé. Seulement 5 valeurs sont élevées, alors que près de 80% des managers sont exposés à des



conditions de travail dont l'indice est faible ou moyen (indice inférieur ou égal à 2,5). On notera que les conditions de travail des managers sont globalement jugées défavorables sur le panel étudié.

Au niveau des résultats obtenus, on constate que le niveau de leadership sécurité des managers est plus faible lorsque le niveau de conditions de travail est faible ou moyen, que lorsqu'il est élevé. Dans des conditions de travail favorables (indice supérieur ou égal à 3), le niveau de leadership sécurité des managers est assez élevé.

Certains managers sont exposés à des éléments de contexte qui complexifient considérablement leur travail. On peut noter entre autres comme facteurs de complexité le fait qu'ils aient à gérer plusieurs projets en simultanément, des clients compliqués et chronophages, la gestion sociale des effectifs, une organisation assez pesante. Le temps consommé du fait de cet environnement complexe est forcément pris au détriment du temps à consacrer au terrain. Ce temps est primordial pour bien exprimer son leadership sécurité. Pour appuyer ce propos, un manager disposant d'un fort leadership sécurité (reconnu par tous) témoigne :

« Pour moi, la sécurité commence par une présence quotidienne sur le terrain ».

Si on s'amuse à regarder de plus près le niveau de conditions de travail en fonction du périmètre d'action des managers, on s'aperçoit que sur le panel étudié, 15 managers ont la gestion d'un seul projet à la fois ou que leur périmètre est assez limité, et 9 ont à gérer plusieurs projets simultanément avec parfois des rayons d'action importants. Dans ce premier groupe, on constate que le niveau de conditions de travail est plus favorable avec un indice de 2,8 (moyenne du panel : 2,4) et un niveau de leadership sécurité supérieur à la moyenne du panel. Dans le second, le niveau de conditions de travail est beaucoup moins favorable avec un indice de 1,7 et un niveau de leadership sécurité inférieur à la moyenne.

Les quelques discussions entreprises avec certains managers sur ce sujet vont dans le même sens que cette analyse. Certains admettent même qu'ils ont des difficultés à s'organiser et perdent un temps considérable du fait de la complexité du contexte subi. Cela va dans le sens de la littérature lorsqu'il a été évoqué que les contraintes exercées sur les managers les amenaient à ne plus pouvoir assumer leur rôle.

Ce sujet est sans doute à approfondir sachant que dans le périmètre de l'étude, le facteur lié aux conditions de travail semble être le plus pénalisant. Ce complément d'étude ouvrirait peut-être sur des solutions permettant d'améliorer les conditions de travail des managers et en conséquence faciliter l'expression de leur leadership sécurité.

Les observations faites dans cette partie ont pu mettre en évidence l'influence des conditions de travail des managers sur leur niveau de leadership sécurité.

5.3.6. Influence de l'environnement relationnel

La variable « attitudes et comportements des équipes terrain » (variable 2.e) a été créée en faisant la moyenne du niveau d'implication des équipes sur le terrain en sécurité (variable 6.2) et de leur niveau de comportement sécurité (variable 6.3). Cette variable semblait être représentative du niveau d'attitudes et comportements sécurité des équipes sur le terrain.

La série de variables « environnement relationnel » prévoyait initialement une variable concernant le niveau d'implication des collègues en sécurité (variable 6.1). Néanmoins, les managers ont rencontré des difficultés pour évaluer ce niveau d'implication car chaque manager travaille sur des projets distincts et la plupart d'entre eux se croise rarement même lorsqu'ils travaillent dans la même agence. Les fonctions de chef de projet sont encore



plus isolées les unes des autres. De ce fait, il n'a pas été jugé utile de retenir les résultats issus de cette variable dans l'étude. L'environnement relationnel des managers se résumera donc, dans le cadre de notre étude, au niveau d'attitudes et de comportements des équipes sur le terrain.

Les résultats du niveau de leadership sécurité des managers en fonction des attitudes et comportements des équipes sur le terrain sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 39 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction des attitudes et comportements des équipes sur le terrain

Attitudes et comportements des équipes terrain	Nb de cas	Indice de leadership sécurité
0	1	2,6
2	10	3,3
3	7	3,1
4	6	3,4

Implication des équipes sur le terrain en sécurité	Nb de cas	Indice de leadership sécurité
0	1	2,6
2	13	3,3
4	10	3,2

Comportements des équipes terrain	Nb de cas	Indice de leadership sécurité
0	1	2,6
2	14	3,2
4	9	3,4

Ces résultats ne sont pas très représentatifs lorsque seulement 1 ou 2 cas sont concernés.

Le niveau d'attitudes et comportements des équipes sur le terrain est relativement moyen.

Le niveau de leadership sécurité des managers est globalement plus faible lorsque le niveau d'attitudes et de comportements des équipes est inférieur ou égal à 3 que lorsqu'il est plus élevé.

Le niveau d'implication des équipes en sécurité ne semble pas avoir d'effet sur le niveau de leadership sécurité des managers qui reste au niveau moyen du panel quel que soit le niveau d'implication des équipes.

Le comportement des équipes quant à lui présente des résultats pouvant être interprétés comme ayant un effet sur le leadership sécurité des managers. Plus le niveau de comportements des équipes est élevé, plus le niveau de leadership sécurité des managers est également élevé, néanmoins dans des proportions assez modestes.

Cela étant dit, la littérature établit que c'est le leadership sécurité des managers qui influence les attitudes et comportements des employés et non l'inverse. Néanmoins, un phénomène de rationalisation peut s'opérer entre les attitudes et comportements du personnel et ceux des managers.

Nous avons pu constater plus en amont dans l'analyse des résultats que le niveau d'attitudes et comportements des équipes en sécurité était globalement plus faible que le niveau de leadership sécurité des managers. On peut essayer de comprendre cette observation en apportant un certain nombre d'éléments pouvant concourir à ce résultat. Premièrement, le niveau d'attente des managers vis-à-vis des comportements de leurs employés pouvant se révéler élevé, celui-ci peut amener les managers à sous-évaluer le niveau d'attitudes et de comportement des équipes. Par ailleurs, le contexte pénalisant de la réorganisation en cours sur une majeure partie du périmètre de l'étude peut avoir une incidence négative sur les attitudes et comportements du personnel concerné. Et finalement, le leadership sécurité des managers n'est pas le seul facteur ayant une influence sur les attitudes et comportements des employés, même si celui-ci représente le facteur principal. Bien



d'autres facteurs tels que les éléments de contexte, les situations de travail, les collectifs, l'organisation, agissent également sur leurs attitudes et comportements.

Ce dernier point nous amène à faire la remarque ci-après. L'indice de leadership sécurité des managers créé pour mesurer l'attitude et le comportement des managers dans le domaine de la sécurité, ne reflète pas complètement le niveau réel de leadership sécurité des managers. En effet, la notion de leadership sous-entend un pouvoir d'influence sur un groupe. Il manque dans la construction de cet indice la notion d'influence caractérisant le leadership. Pour être plus réaliste, ce niveau devrait tenir compte du delta entre l'indice de leadership sécurité mesuré et l'indice liée aux attitudes et comportements des équipes sur le terrain.

Pour finir cette partie, il est en quelque part réducteur de ramener l'environnement relationnel des managers aux simples attitudes et comportements de leurs équipes. Nous avons vu que nos managers avaient peu de relations avec les autres managers de même fonction. Cependant, ils rencontrent de nombreuses interactions avec d'autres fonctions en agence comme la fonction HSE ou avec les fonctions support du siège social. Toutes ces fonctions, même si on n'a pas pu le déterminer au travers de cette étude, peuvent avoir un effet sur le niveau de leadership sécurité des managers selon le niveau d'importance qu'elles accordent au sujet de la sécurité et les actions qu'elles entreprennent en faveur de la sécurité, et plus globalement en matière de maîtrise des risques.

On peut donc admettre que l'environnement relationnel représente un élément du système d'influence du leadership sécurité des managers.

5.3.7. Influence des caractéristiques intrinsèques des managers

Dans cette partie, nous aborderons les sujets ayant un lien direct avec les managers tels que leurs qualités et pratiques managériales, leur mode de management, leur niveau de formation, leur sensibilité sécurité, l'importance qu'ils accordent à la sécurité, et d'autres éléments caractérisant leur leadership sécurité.

Nous allons tout d'abord nous intéresser aux résultats du niveau de leadership sécurité des managers en fonction de leurs qualités et pratiques managériales, et de leur mode de management (voir tableau ci-dessous).

Tableau 40 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction des qualités et pratiques managériales des managers, et de leur mode de management

Qualités et pratiques managériales du manager	Nb de cas	Indice de leadership sécurité
Inférieur à 3	9	2,9
Entre 3 et 3,2	7	3,2
Supérieur à 3,2	8	3,6

Mode de management	Nb de cas	Indice de leadership sécurité	Attitudes et comportements des équipes terrain
Partage des 3 modes	4	2,8	1,8
Participatif/persuasif	1	3,1	3,0
Directif/participatif	8	3,3	3,0
Management participatif	11	3,3	2,8

Ces résultats ne sont pas très représentatifs lorsque seulement 1 ou 2 cas sont concernés.

Les niveaux d'attitudes et comportements des équipes sur le terrain sont donnés à titre indicatif dans ce tableau de résultats.



Ce nouveau découpage présenté avec les différents niveaux de qualités et pratiques managériales des managers confirme les résultats obtenus et commentés au chapitre 5.2. Plus le niveau de qualités et pratiques managériales des managers est élevé, plus leur niveau de leadership sécurité l'est également. Ces résultats ayant déjà été suffisamment commentés et interprétés dans la partie consacrée à l'analyse sous l'angle managérial, nous n'y reviendrons pas.

En revanche, il est intéressant de regarder l'effet du mode de management pratiqué par les managers sur leur niveau de leadership sécurité. On observe qu'un mode de management participatif permet d'obtenir un niveau de leadership sécurité un peu plus élevé que la moyenne du panel. On sait que ce mode de management permet de mieux impliquer les employés et de ce fait d'avoir une plus grande influence sur eux, donc d'exprimer en quelque part un plus fort leadership. En conséquence, on aurait pu s'attendre à un meilleur résultat concernant ce mode de management. On peut tout d'abord se poser la question de la bonne compréhension des différents modes de management par les managers. Mais il est important de se rappeler qu'un bon manager pratiquant un mode de management participatif doit également prendre des décisions à la suite des moments d'échange, être également directif. Or, en combinant un management participatif ou directif/participatif et une capacité élevée à prendre des décisions (valeurs de la variable 7.9 entre 3,5 et 4), on obtient un indice de leadership sécurité élevé (3,5).

On peut donc en déduire qu'un mode de management de type directif/participatif permet d'obtenir un bon niveau de leadership sécurité.

Sur un autre point, un manager qui est proche de ses employés et qui leurs fait confiance (valeurs supérieures ou égales à 3,5 sur les variables 7.7 et 8.2) présente également un leadership sécurité fort (indice de 3,5).

Globalement, on observe que chaque qualité et pratique managériale retenue pour caractériser le leadership en entreprise de façon générale, apporte leur contribution au niveau de leadership sécurité des managers.

Nous allons maintenant regarder l'effet du niveau de formation sécurité des managers sur leur niveau de leadership sécurité (voir tableau ci-dessous).

Tableau 41 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction des formations sécurité des managers

Formation sécurité du manager	Nb de cas	Indice de leadership sécurité
1	2	3,6
3	5	3,1
4	17	3,2

Du point de vue des formations, on avait déjà fait le constat que le niveau de formation des managers à la sécurité n'avait pas d'effet sur leur niveau de leadership sécurité. Avec ce nouvel éclairage, on s'aperçoit que la majorité des managers dispose d'un niveau de formation maximal et que le niveau de leadership sécurité correspondant est juste dans la moyenne du panel. Ce nouveau résultat confirme le premier constat fait sur ce sujet.

En effet, de nombreuses formations sont proposées aux managers. En moyenne, chaque manager du panel a pu bénéficier d'une vingtaine d'actions de formation sur les 5 dernières années, majoritairement dans le domaine de la sécurité. 96% des managers ont reçu des formations en prévention des risques, 75% en management de la sécurité et 92% ont suivi le programme « Leadership en Sécurité » animé par l'ICSI. 71% des managers ont effectué des formations dans ces 3 domaines. Cela étant dit, les valeurs correspondantes à la variable « formation sécurité des managers » ont été corrigées en tenant compte des formations réellement faites par les intéressés et



enregistrées à leur crédit. En effet, une partie des managers ne se rappelait plus des formations qu'ils avaient suivies lors du renseignement du questionnaire. La base de données consolidée et fournie en Annexe 9 tient compte des corrections apportées.

Le niveau de leadership sécurité des managers ne semble pas être impacté par leur niveau de formation sécurité. Cela étant dit, quel résultat obtiendrait-on sur un groupe représentatif dépourvu de formation ? A priori, cette variable ne représente pas un facteur du système d'influence du leadership sécurité des managers, mais pourrait être un prérequis.

Poursuivant l'analyse des résultats, ceux du niveau de leadership sécurité en fonction de la sensibilité sécurité des managers et de l'importance qu'ils accordent à la sécurité, sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 42 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction de la sensibilité sécurité des managers et de l'importance qu'ils accordent à la sécurité

Niveau de sensibilité sécurité du manager	Nb de cas	Indice de leadership sécurité	Attitudes et comportements des équipes terrain
2	4	2,9	2,0
3	9	3,3	2,9
4	11	3,3	2,8

Niveau d'importance accordée à la sécurité par le manager	Nb de cas	Indice de leadership sécurité	Attitudes et comportements des équipes terrain
2	3	2,6	1,7
3	11	3,2	2,9
4	10	3,5	2,8

On note que plus le niveau de sensibilité sécurité des managers est important, et surtout plus le niveau d'importance accordée à la sécurité par ces dernier est élevé, plus leur leadership sécurité est élevé et plus le niveau d'attitudes et comportements des équipes sur le terrain l'est également dans des proportions comparables. Ce constat confirme une observation déjà faite sur ce sujet. Ce point ayant déjà fait l'objet d'une discussion plus en amont dans l'analyse des résultats, nous n'y reviendront pas.

Pour continuer cette partie, il paraît intéressant de faire ressortir quelques traits caractérisant le profil du leadership sécurité de nos managers.

96% des managers sont régulièrement présents sur le terrain (valeurs de la variable 9.3 supérieures ou égales à 3). Ce qui signifie que nos managers sont plus proches du terrain que lors du diagnostic sécurité où il avait été constaté une rupture entre l'encadrement intermédiaire et les équipes sur le terrain, avec des managers peu présents sur le terrain. Cela marque une belle évolution en 4 ans sur ce sujet. On avait précédemment relevé que la présence des managers sur le terrain est essentielle à l'expression du leadership sécurité.

Près de 90% des managers interviennent la plupart du temps auprès des clients lorsque les conditions de sécurité ne sont pas satisfaisantes (indices 3 à 4 de la variable 9.6), ce qui crée une barrière forte contre les accidents graves. Ce constat est plutôt rassurant.

Concernant l'intervention des managers sur le terrain, près de 80% des managers interviennent très régulièrement pour faire corriger une situation dangereuse observée (indices 3,5 et 4 de la variable 9.7) alors que seulement 50% interviennent aussi régulièrement auprès de leurs équipes pour valoriser un comportement exemplaire en sécurité (indices 3,5 et 4 de la variable 9.8). Cette observation nous permet d'établir le fait que les managers sont plus à l'aise pour corriger une situation (intervention nécessaire mais souvent perçue négativement par le personnel) que pour valoriser leurs employés.

Pour compléter ce propos, nous allons nous intéresser à la résultante du mode d'intervention des managers sur leur niveau de leadership sécurité.

Tableau 43 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction du mode d'intervention des managers sur le terrain

Mode d'intervention des managers sur le terrain	Nb de cas	Leadership sécurité du manager	Attitudes et comportements des équipes terrain
<i>Moyenne du panel</i>	24	3,2	2,7
Niveau d'intervention terrain élevé (indices 3,5 et 4) pour corriger une situation, mais bas (indices 2 et 2,5) pour valoriser un bon comportement	5	2,9	1,8
Niveau d'intervention terrain élevé pour corriger une situation ou valoriser un bon comportement (indices élevés 3,5 et 4)	12	3,5	3,1

Ces résultats montrent un niveau de leadership sécurité nettement supérieur lorsque le manager en plus de pratiquer une intervention régulière pour corriger des situations dangereuses, intervient aussi régulièrement pour valoriser ses équipes. L'efficacité est nettement plus importante que lorsque ce dernier intervient dans le premier cas mais peu dans le second. Ce constat est d'autant plus marquant quand on se focalise sur l'effet de ce mode d'intervention sur le niveau d'attitudes et comportements des équipes sur le terrain. Pour un même niveau élevé d'intervention des managers pour corriger des situations sur le terrain, le niveau d'attitudes et comportements des équipes est faible lorsque le personnel est peu valorisé, mais est relativement élevé lorsque celui-ci est régulièrement valorisé.

On note donc une influence importante de la valorisation sur les attitudes et comportements du personnel. La pratique du feedback positif lorsque les comportements des salariés rencontrent les attentes des managers est donc fondamentale. C'est aussi une bonne pratique managériale permettant de faire évoluer de façon générale les comportements des employés vers les attentes des managers et donc de l'organisation. C'est un mode de gestion des comportements qui a plus de poids que la sanction.

Pour en finir avec les caractéristiques du leadership sécurité des managers, il nous faut parler de l'application de la politique de reconnaissance et de sanction juste de l'entreprise (variable 9.9) par ces derniers. Les résultats sont très hétérogènes sur ce sujet. Après discussion avec certains managers mais surtout avec leurs subordonnés, on s'aperçoit qu'une bonne partie des managers rencontrent des difficultés dans son application. Il est difficile pour eux d'appliquer les sanctions définies surtout lorsque les manquements constituant des fautes sont minimes. La valorisation du personnel sur le terrain n'est pas naturelle à leur niveau. Ils ne sont pas très à l'aise sur ce sujet.

Ce point est donc à approfondir pour mieux cerner les origines de ces constats et trouver des pistes d'amélioration. La politique de reconnaissance et de sanction juste étant un outil des managers pour gérer les comportements des employés, il est important que les managers s'approprient parfaitement cet outil. Cela pourra passer par l'ajustement du contenu de cette politique, à des ateliers de mise en situation permettant aux managers d'acquérir les pratiques attendues.

Pour conclure cette partie, on a pu observer que les caractéristiques intrinsèques des managers telles que leurs qualités et pratiques managériales, leur sensibilité sécurité, l'importance qu'ils accordent à la sécurité dans leurs actions quotidiennes, ont une incidence sur leur niveau de leadership sécurité. Plus le niveau de ces caractéristiques est élevé, plus le niveau de leadership sécurité des managers est élevé. En revanche, leur niveau de formation ne semble pas avoir d'effet.

5.3.8. Interprétations complémentaires

Nous avons pu observer dans les chapitres précédents que le modèle du système d'influence du leadership sécurité des managers, issu de la revue de littérature et développé dans le chapitre 3.3 (figure 20), fonctionne. A l'exception du niveau de formation sécurité, plus le niveau des facteurs identifiés est élevé, plus le niveau de leadership sécurité des managers l'est également. Les résultats enregistrés vont dans le sens de l'hypothèse posée, à savoir que les éléments de contexte pénalisants semblent agir défavorablement sur l'attitude de l'encadrement, et donc l'expression de son leadership en sécurité.

Fort des différents constats réalisés, nous pouvons à présent enrichir notre modèle d'influence du leadership sécurité des managers en remplaçant la formation sécurité par l'importance accordée à la sécurité. Le modèle d'influence revu est présenté dans la figure suivante.

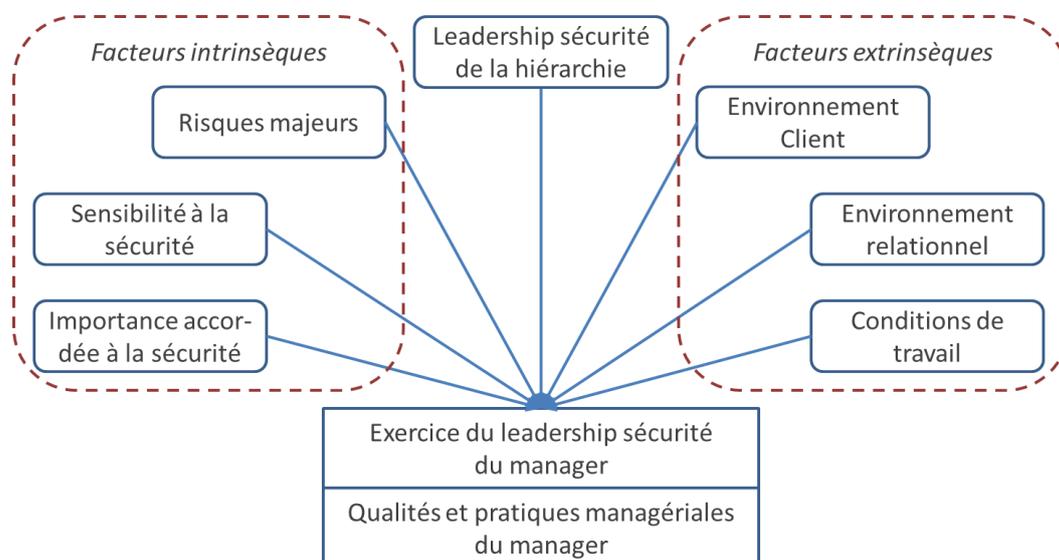


Figure 44 : Révision du modèle du système d'influence du leadership sécurité des managers

Nous avons vu également lors de l'étude de la répartition des valeurs sur les différentes variables constituant ces facteurs, que des zones d'ombre apparaissaient. La figure ci-dessous représente ces zones d'ombre.

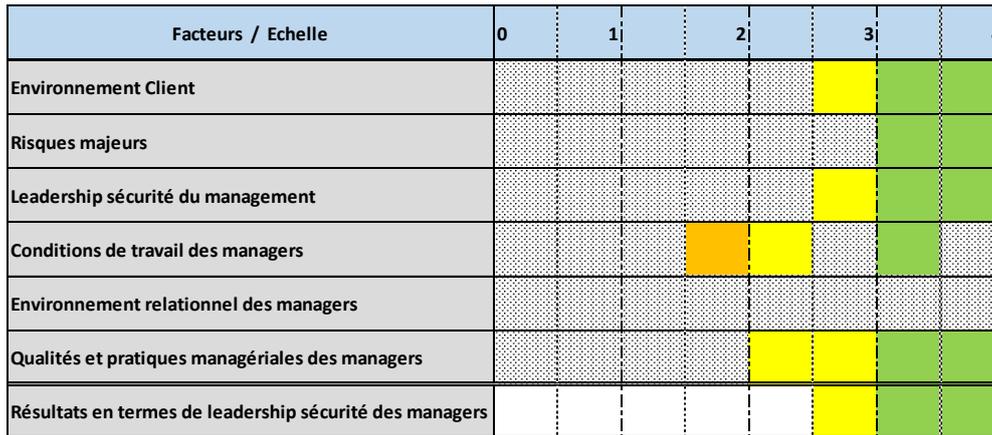


Figure 45 : Zones d'ombre de l'étude (limites de représentativité des différents facteurs)

Cette figure fait ressortir la répartition des valeurs enregistrées pour chaque facteur (zones en couleur allant des valeurs les plus pénalisantes -0 ou rouge- à celles les plus favorables -4 ou vert-), et en conséquence les zones d'ombre de l'étude (zones grises).

En conséquence, il est impossible de se prononcer formellement sur l'incidence de facteurs pénalisants tels qu'un client peu regardant en matière de sécurité, un niveau de risques majeurs faibles ou un leadership sécurité faible du management, sur le leadership sécurité des managers. On peut bien évidemment en avoir une petite idée, voire même une conviction.

Du fait de ces zones d'ombre, il est aussi très difficile de se prononcer sur une éventuelle hiérarchisation des facteurs, soit les facteurs ayant la plus forte influence sur le leadership sécurité des managers. De plus, la corrélation des différents facteurs augmente considérablement cette difficulté. Une étude similaire sur un autre panel présentant un contexte différent plus pénalisant (risques majeurs, environnement client...), permettrait d'obtenir un autre benchmark et d'en tirer des conclusions complémentaires.

Nous n'avons pas non plus la prétention d'avoir identifié tous les facteurs influençant le leadership sécurité des managers dans le cadre de cette étude. Cependant, on peut estimer que l'essentiel est là.

Pour parachever cette partie consacrée à l'analyse sous l'angle situationnel, il nous reste à regarder si, en recoupant certains facteurs, on obtient un éclairage complémentaire.

Les résultats du niveau de leadership sécurité des managers en fonction du regroupement de certains facteurs (environnement client, leadership sécurité du supérieur hiérarchique et conditions de travail) sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 46 : Résultats du niveau de leadership sécurité en fonction du regroupement de certains facteurs

Regroupement de facteurs	Nb de cas	Indice de leadership sécurité
Facteurs négatifs cumulés (moyenne basse)	4	3,0
Facteurs positifs cumulés (moyenne haute)	9	3,5

Les managers exposés à un cumul de facteurs négatifs présentent un niveau de leadership sécurité nettement inférieur à ceux exposés à un cumul de facteurs positifs. Cela ne nous apprend rien de plus mais confirme les tendances déjà observées allant dans le sens de l'hypothèse retenue.



Même s'il nous est impossible de hiérarchiser les facteurs comme évoqué précédemment, on a pu voir qu'un manager exprimant de bonnes pratiques managériales était plus fort dans l'exercice du leadership sécurité. Deuxièmement, le leadership sécurité du management semble jouer un rôle central dans le système d'influence du leadership sécurité des managers. Ensuite, les facteurs extrinsèques tels que le niveau d'attente des clients en matière de sécurité, l'environnement relationnel et les conditions de travail des managers, influent considérablement sur le leadership sécurité de ces derniers. Notamment, dans le contexte de cette étude, les conditions de travail des managers ont joué un rôle important. Cependant, nous avons pu constater que les managers dotés d'une forte sensibilité sécurité et plus particulièrement qui expriment une importance forte vis-à-vis de la sécurité dans leurs actions quotidiennes, présentent un niveau élevé en matière de leadership sécurité.

On peut donc légitimement s'interroger sur le poids des facteurs intrinsèques par rapport aux facteurs extrinsèques. Est-ce qu'un manager convaincu et engagé dans le domaine de la sécurité résiste mieux à des facteurs extrinsèques pénalisants, et arrive malgré tout à exprimer un niveau de leadership sécurité élevé ?

Par ailleurs, nous avons vu dans la présente partie analytique que la situation agissait sur le niveau de leadership sécurité des managers. Est-il possible de penser qu'un manager convaincu et engagé en sécurité, et de ce fait présentant un niveau de leadership sécurité élevé, a la capacité d'agir sur la situation ?

Nous allons tenter d'en faire la démonstration dans le chapitre suivant consacré à l'analyse sous l'angle de l'engagement.



5.4. Analyse sous l'angle de l'engagement

Pour traiter cette partie, nous n'avons pas besoin de développer de variables supplémentaires. Nous utiliserons les variables existantes dans une approche analytique du sujet, puis une observation dans une approche plus qualitative.

Nous avons déjà pu démontrer dans les deux premières parties analytiques du chapitre 5 qu'un manager convaincu en matière de sécurité, doté de ce fait d'une forte sensibilité sécurité, et engagé, exprimant donc une forte importance envers la sécurité dans ses actions quotidiennes, présentait un niveau élevé de leadership sécurité.

Nous allons essayer d'aller plus loin en regardant si un manager convaincu et engagé en sécurité résiste mieux qu'un autre lorsqu'il est exposé à des facteurs pénalisants, en gardant un niveau élevé de leadership sécurité.

5.4.1. Approche analytique

Nous allons tout d'abord constituer des groupes de managers présentant divers niveaux de sensibilité sécurité (variable 1.1) et d'importance accordée à la sécurité (variable 9.1), puis regarder s'ils sont exposés à des facteurs défavorables et comment ils réagissent en termes de leadership sécurité.

Près de 20% du panel présente une sensibilité sécurité très élevée (indice 4) et accorde une très forte importance à la sécurité (indice 4). L'indice de leadership sécurité pour ces managers est de 3,5 (au-dessus de la moyenne du panel). Les managers concernés représenteront le **groupe 1**.

Près de 40% du panel présente une sensibilité sécurité élevée (indices 3 et 4) et accorde une très forte importance à la sécurité (indice 4). L'indice de leadership sécurité pour ces managers est de 3,5 (au-dessus de la moyenne du panel). Les managers concernés représenteront le **groupe 2**.

Près de 80% du panel présente une sensibilité sécurité élevée (indices 3 et 4) et accorde une forte importance à la sécurité (indices 3 et 4). L'indice de leadership sécurité pour ces managers est de 3,3 (légèrement au-dessus de la moyenne du panel). Les managers concernés représenteront le **groupe 3**. Pour près de 85% des managers de ce groupe, cette sensibilité sécurité et importance accordée à la sécurité s'expriment dans leurs actes avec un niveau élevé de leadership sécurité observé (supérieur à 3,1).

Le **groupe 4** sera constitué des 10 managers (soit 40% du panel) ayant l'indice de leadership sécurité le plus élevé (supérieur à 3,3) du groupe 3. L'indice de leadership sécurité pour ces managers est de 3,6 (largement au-dessus de la moyenne du panel).

On notera que certains managers font partie de plusieurs groupes parmi ces 4 premiers groupes.

Quant au **groupe 5**, il sera constitué des managers présentant une sensibilité sécurité moyenne et une importance accordée à la sécurité moyenne (2 cas, soit moins de 10% du panel). Le niveau de leadership sécurité est au plus bas pour ce groupe (2,5).

Les groupes étant constitués, nous allons maintenant regarder les résultats des différents facteurs discriminants en découlant. Ces derniers sont représentés par l'environnement client, le leadership sécurité de la hiérarchie, les conditions de travail et les attitudes et comportements des équipes sur le terrain. Ces résultats sont consignés dans la figure ci-dessous.

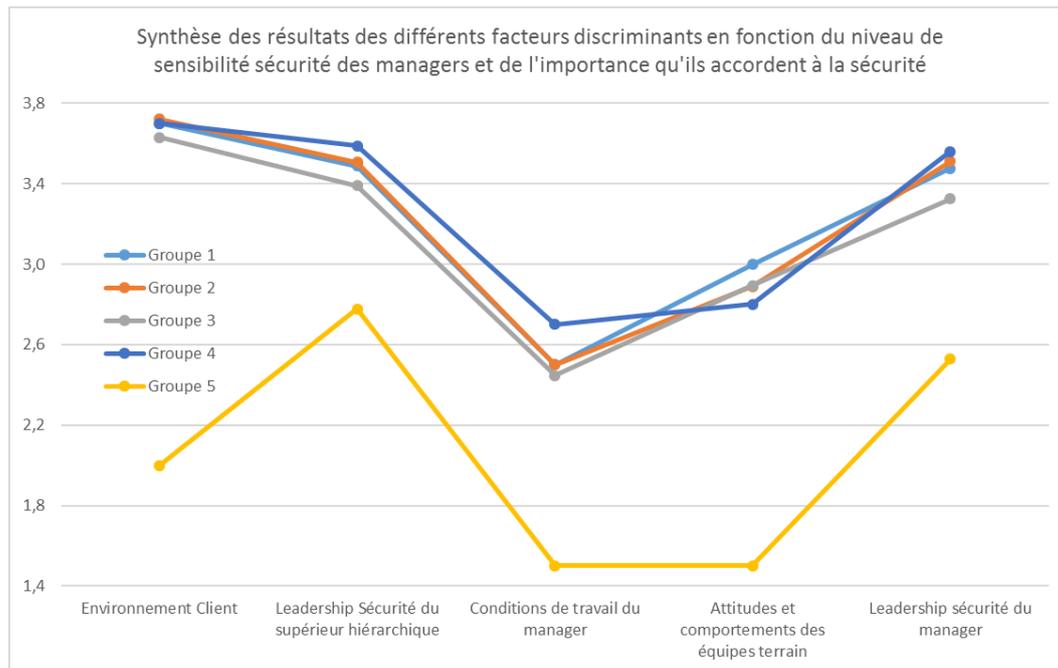


Figure 47 : Synthèse des résultats des différents facteurs discriminants en fonction du niveau de sensibilité sécurité des managers et de l'importance qu'ils accordent à la sécurité

On constate que les groupes 1 à 4 présentent tous à peu près le même profil d'exposition. Il est donc décidé d'examiner de plus près le profil d'exposition du groupe 4 sachant que ce groupe présente pour l'ensemble de ses managers un niveau de leadership sécurité élevé.

Au sein du groupe 4, on peut faire les constats suivants :

- 20% des managers concernés sont exposés à un environnement client plus défavorable que les autres (indice 3).
- Le niveau de leadership sécurité de chaque supérieur hiérarchique étant plutôt élevé (supérieur à 3,2), ce facteur n'est pas jugé discriminant.
- Les conditions de travail sont faibles (indice 1,5) pour 20% des cas, et moyennes (indice 2,5) pour 40%, soit assez défavorables dans 60% des cas.
- Les attitudes et comportements des équipes sur le terrain sont moyens (indice 2) dans 50% des cas.
- 20% des managers de ce groupe cumulent les 3 facteurs plus ou moins défavorables, dont 1 avec le niveau de leadership sécurité du responsable hiérarchique le plus faible du groupe (indice 3,2).

Malgré l'exposition à ces facteurs plus ou moins défavorables, on observe que ce groupe résiste bien. Tous les managers concernés expriment un niveau élevé de leadership sécurité. Cette observation va dans le sens de l'hypothèse posée à savoir qu'un manager convaincu et engagé en matière de sécurité présente un leadership plus fort, même en présence d'un contexte défavorable.

Il est néanmoins difficile d'en tirer une généralité du fait d'un contexte global plutôt favorable (on n'observe pas de facteurs très défavorables dans ce groupe à l'exception des conditions de travail).

A contrario, le groupe 5 présente un profil d'exposition complètement différent des 4 autres. Les différents facteurs présentent tous des valeurs pénalisantes. Du fait de leurs niveaux moyens de sensibilité sécurité et d'importance accordée à la sécurité, ces managers résistent moins à un contexte pénalisant, avec un niveau de leadership sécurité le plus bas du panel. Ceci est la première interprétation de ce résultat. L'autre interprétation possible serait de penser qu'étant exposé à des facteurs pénalisants, ces managers se retrouvant en situation de



dissonance cognitive, ont opéré un processus de rationalisation engendrant une régression de leurs attitudes et comportements en sécurité. Cette seconde interprétation fait écho à ce qui a été vu dans la partie de la revue de littérature traitant des notions d'attitude et de comportement.

Cela étant dit, nous avons vu au cours de cette étude que ce processus de rationalisation fonctionnait parfaitement bien au niveau de l'alignement du leadership sécurité. En effet, il a été constaté que le leadership sécurité du management façonne les attitudes des managers en agissant sur leurs niveaux de sensibilité sécurité et d'importance accordée à la sécurité, ce qui conditionne in fine le niveau de leadership sécurité de ces derniers. Il est probable que les autres facteurs identifiés agissent de la même manière, à des degrés peut-être différents, sur les attitudes et comportements des managers.

Par ailleurs, il est tout à fait pensable qu'un manager convaincu et engagé dans le domaine de la sécurité, et présentant un fort leadership sécurité, va être poussé à agir sur son environnement ou sur la situation (dans le cas d'un contexte pénalisant) par le même effet de dissonance cognitive. En témoigne notamment le fait que la grande majorité des managers intervient la plupart du temps auprès des clients lorsque les conditions de sécurité ne sont pas satisfaisantes. De plus, si le manager est appuyé par sa hiérarchie, cela ne fera que renforcer les convictions et attitudes du manager et rendra son leadership encore plus fort.

Ce dernier point justifie en partie le bienfondé de notre troisième hypothèse. Nous avons vu dans la partie analytique précédente (chapitre 5.3) que la situation agissait sur le niveau de leadership sécurité des managers. A l'inverse, dans le cas de managers engagés en matière de sécurité, et de ce fait présentant un niveau de leadership sécurité élevé, ces derniers possédaient la capacité d'agir sur la situation.

On sait par ailleurs qu'un manager peut être convaincu de l'intérêt de la sécurité, et de ce fait présenter une forte sensibilité sécurité, mais ne pas être engagé dans l'action en témoignant d'un faible niveau d'importance accordée à la sécurité, et de ce fait d'un faible leadership sécurité. Il ne suffit pas d'être convaincu pour être un acteur engagé.

Une piste d'amélioration proposée à l'entreprise serait de travailler sur la psychologie de l'engagement (ou communication engageante) pour rendre les managers plus forts sur leurs attitudes en les faisant agir notamment sur leur environnement lorsque celui-ci présente un facteur pénalisant. En encadrant certains actes bien ciblés et préparés, on peut générer un lien fort entre attitudes et comportements chez les managers concernés, et ainsi en faire des leaders en sécurité à toute épreuve. On ne peut que recommander l'ouvrage du Professeur Robert-Vincent Joule « La soumission librement consentie » pour explorer ce sujet.

5.4.2. Approche qualitative

Cette approche est basée sur l'observation suivante qui sera discutée à l'issue du récit.

L'entreprise a contracté un marché de réfection des revêtements (murs et plafonds) d'une centrale nucléaire en construction en Europe de l'Est (ouvrages laissés inachevés pendant une vingtaine d'années).

Au final, ~70 000 m² de surface sont à traiter sur un an selon le mode opératoire suivant : retrait de l'ancien revêtement, réparation des supports (selon nécessité), enduisage et application du nouveau système de peinture selon le cahier des charges. Ce projet présente une réelle complexité technique dont nous passerons les détails.



Pour mener à bien ce projet, le chef d'agence en charge du marché décide de nommer un chef de projet doté d'une forte expérience du nucléaire et de ce type de revêtement.

Avec le soutien du chef d'agence, le chef de projet mobilise son équipe et met en place les installations de chantier. Le staff d'encadrement se compose de :

- Un responsable qualité, Michaël, jeune ingénieur français (recrutement),*
- Un responsable logistique et approvisionnement, Florent, jeune ingénieur français (recrutement),*
- Une équipe de superviseurs HSE recrutés localement,*
- Un encadrement en production en déplacement depuis la France (essentiellement des chefs d'équipe de l'activité nucléaire).*

Les administratifs et le personnel de production sont recrutés localement. Un noyau d'opérateurs qualifiés français vient en renfort le temps de former le personnel local.

Les travaux commencent et l'équipe monte en puissance pour arriver à une centaine de personne au bout de 2 mois. Mais très vite, le client met la pression afin que l'entreprise monte à 350 personnes sachant que pour réaliser les travaux dans les délais, une moyenne de 300 personnes est nécessaire sur la durée du projet.

Le chef de projet exécute l'injonction et embauche des opérateurs locaux en peu de temps afin d'obtenir l'effectif requis, sans avoir la capacité d'intégrer correctement les nouveaux opérateurs.

Celui-ci a du mal à déléguer et à donner de l'autonomie à ses différents responsables travaillant chacun dans leur coin, et s'attache à régler les problèmes seul. En mobilisant son énergie à travailler sur des problématiques spécifiques, il s'écarte des véritables objectifs du projet.

Le client est très exigeant en matière de qualité technique des travaux et au niveau de la documentation projet. Le niveau théorique d'exigence sécurité est très élevé, pour autant le niveau de sécurité sur le terrain est très pauvre. Notamment, les moyens d'accès fournis (à la charge du client) sont d'un niveau inférieur aux standards de l'entreprise.

Au bout de 4 mois, les difficultés apparaissent aux yeux du client et ce dernier alerte la Direction de l'entreprise. L'avancement des travaux n'est pas au rendez-vous, peu de zones sont complètement terminées. De nombreux problèmes de qualité sont générés et occasionnent des reprises. La sécurité n'est pas maîtrisée.

Après analyse de la situation, la Direction décide de remplacer le chef de projet.

Grégory est mobilisé en tant que chef de projet. Grégory est un jeune ingénieur d'une trentaine d'année sans véritable connaissance de ce type de travaux mais avec une forte connaissance en matière de management de projet et avec quelques expériences réussies de réalisation de projet à l'international.

Grégory renforce son équipe de management de projet avec un adjoint, Sybille (jeune ingénieur juste embauchée), et un responsable de production, Stan (chef de chantier doté d'une forte expérience dans la réalisation de grands projets à l'international).

Son premier travail consiste à créer de la cohésion dans l'équipe, définir les responsabilités de chacun et mettre en place les circuits et instances de communication au sein de l'équipe.



Grégory identifie rapidement les vrais problèmes et consulte les différents acteurs en leur faisant valider les solutions avant de les mettre en œuvre. Il responsabilise son staff et délègue au maximum tout en assurant un contrôle adéquat. Il trouve ainsi suffisamment de temps pour être présent sur le terrain et identifier les problèmes résiduels et problèmes du quotidien. Il agit rapidement avant que les problèmes s'installent et gangrènent la situation. Il crée une dynamique positive et veille à maintenir une bonne ambiance au sein de l'équipe. Il est très exigeant et instaure une rigueur sans faille à tous les niveaux. Tous les écarts sont sanctionnés sans attendre, et les bons comportements valorisés directement sur le terrain.

En quelques semaines la tendance s'inverse. Les indicateurs d'avancement du projet sont dans le vert. Les non qualités s'estompent. Le niveau de sécurité s'élève sur le terrain. Et le client a maintenant une image positive de l'entreprise.

Le projet se termine très positivement sur tous les plans.

Nous allons maintenant aborder l'analyse du mode de fonctionnement de Grégory sous différents angles, dans l'objectif d'apporter quelques éléments d'explication sur la réussite de ce projet en partant d'une situation particulièrement pénalisante.

Le style de management de Grégory est à la fois directif et participatif. Il est suffisamment « prescriptif » dans l'accompagnement des jeunes profils qui ont besoin qu'on cadre leur mission. Il sait les faire évoluer en leur apportant son support. Dans un deuxième temps, il travaille et anime son équipe en mode participatif. Il n'apporte pas la solution toute faite. Il pose le problème avec la ou les personne(s) directement concernée(s) de son équipe, les fait réfléchir en structurant la réflexion, échange sur les solutions appropriées possibles, et les amène à se positionner sur la solution attendue. Ensuite il décide et fait appliquer la solution retenue. Ce style managérial présente plusieurs avantages, notamment celui de faire adhérer les intéressés aux décisions prises sachant qu'ils en étaient partie prenante.

Grégory sait également responsabiliser ses équipes en cadrant leur champ d'actions et en déléguant tout en contrôlant les tâches qui sont de leur responsabilité. Ce principe permet d'obtenir une organisation plus efficace dans l'atteinte des résultats attendus.

Afin de compléter son organisation en termes de pilotage du projet, il a structuré son équipe en s'octroyant les services de profils complémentaires. Ainsi, il a fait venir un chef de projet adjoint (Sybille) sur qui il pouvait compter pour travailler sur les sujets périphériques au projet et superviser la gestion globale du projet. Cela lui a permis de se libérer du temps pour être suffisamment présent sur le terrain, capter les problématiques et informations utiles et réagir en conséquence. Par ailleurs, il a fait venir un responsable de production expérimenté (Stan) afin d'animer et mieux cadrer la production en matière d'avancement, de délai et de qualité.

Il a su également créer un esprit d'équipe en formant un collectif de travail pour une meilleure animation et conduite du projet. On sait que la notion de collectif est importante car celui-ci partage les mêmes croyances, valeurs et pratiques. En créant une bonne communication et coopération au sein de l'équipe projet, il a généré une influence positive. Notamment, on a pu constater que la conformité aux règles s'est améliorée. Son style participatif a permis d'obtenir l'adhésion de toute l'équipe. Pour maintenir ce collectif, il a créé les conditions pour assurer une bonne ambiance au sein de l'équipe, notamment en animant des activités extraprofessionnelles telles que des repas de service (pour marquer des avancés dans les résultats ou motiver ses équipes dans des moments de doute).



Pour faire progresser la sécurité, il a naturellement su se positionner comme leader en matière de sécurité. Son leadership en sécurité est démontré par les marqueurs suivants :

- Il sait mettre en mouvement ses équipes vers une amélioration continue du niveau de maîtrise de la sécurité, et faire partager la vision sécurité. Son message sécurité est clair et sans ambiguïté vis-à-vis des impératifs de production. La cohérence de ses actions et décisions est en adéquation avec ce message porté.
- Il crée les conditions nécessaires à l'obtention d'un esprit d'équipe.
- Il dispose de la crédibilité requise, notamment en étant exemplaire (Ex. Lorsqu'il décide de faire démarrer ses équipes à 6 h du matin, il arrive sur le chantier à 5 h et il est présent et visible sur le terrain pour s'assurer que tout se passe bien).
- Il est proche de ses équipes et du terrain.
- Il intervient de façon juste et immédiate en matière de sanction et de reconnaissance lorsqu'il est face à des manquements ou de bons comportements.
- Il anime son équipe autour des problèmes pour faire resurgir les solutions appropriées ou mieux accepter les solutions décidées. Il n'a pas peur de procéder à des expérimentations de solutions et les réorienter le cas échéant si celles-ci ne génèrent pas les résultats escomptés.

On a pu constater également sur ce chantier que le leadership était plus fort que le contexte. En effet, il est connu que nos attitudes sont influencées par l'environnement dans lequel nous évoluons. Evoluer dans un milieu exigeant (Ex. Oil & Gas) est plus structurant qu'évoluer dans un milieu sans règle ou peu tel que le bâtiment. Malgré un contexte pauvre en matière de sécurité, agir en leader sécurité et construire une culture sécurité ont permis d'obtenir des résultats visibles. Clairement, en évoluant sur le chantier, on pouvait identifier distinctement les collaborateurs de l'entreprise des autres intervenants, par leurs attitudes et comportements positifs en matière de sécurité, mais également professionnalisme et efficacité dans leur travail.

Malgré son jeune âge, Grégory dispose d'un leadership naturel. Respecté par ses équipes (même par les membres les plus anciens), il n'a pas rencontré de conflit personnel avec un collaborateur, sa hiérarchie, ni même le client. Il a su naturellement gérer les conflits entre collaborateurs dès qu'il en observait.

Il met également beaucoup d'énergie et d'engagement dans tout ce qu'il entreprend. Il gère la sécurité avec le même niveau d'importance que les autres aspects du projet.

Grégory a su développer la culture sécurité sur son projet. Il a assuré une transition en passant d'un système purement résilient vers un système réglé. Vu le niveau de maturité assez faible du terrain en matière de sécurité, il n'était pas envisageable d'intégrer une composante de sécurité gérée dans le dispositif. Il s'est « contenté » de mettre en place des règles et de les faire respecter avec rigueur.

Au final, l'analyse de cette observation a fait ressortir d'une part que les pratiques managériales d'un manager-leader peuvent être mobilisées de la même manière dans le domaine de la sécurité pour exprimer un fort leadership en sécurité, ce qui appuie la démonstration de notre première hypothèse. Nous avons pu observer que l'ensemble des qualités et pratiques managériales identifiées dans cette étude a été mobilisé par le manager et a donné de bons résultats dans tous les domaines et notamment en sécurité. D'autre part, cette observation renforce la démonstration de notre dernière hypothèse selon laquelle un manager convaincu et engagé en sécurité présente un leadership plus fort, même dans un contexte fortement pénalisant comme celui présenté.





6. CONCLUSION

Dans le cadre de sa démarche de développement de la culture sécurité, l'entreprise Prezioso Linjebygg a compris qu'un élément clé pour se rapprocher d'une culture sécurité complètement intégrée et partagée était de renforcer le leadership sécurité de son encadrement.

L'entreprise a observé que son encadrement intermédiaire présentait des difficultés dans l'accomplissement de sa fonction (encadrement trop éloigné des problématiques du terrain, arbitrage quelque fois au détriment de la sécurité, messages de la Direction non relayés, management trop prescriptif, difficulté à intervenir pour valoriser ou sanctionner son personnel).

Fort de ce constat, elle a déployé un programme de formation ambitieux visant à développer les pratiques managériales sur l'ensemble de sa ligne managériale, et notamment au niveau du management intermédiaire (conducteurs de travaux, chargés d'affaires et chefs de projet). Un module était consacré au leadership sécurité.

Cependant, les pratiques managériales des managers, notamment dans le domaine de la sécurité, restent très hétérogènes. Une partie de l'encadrement présente toujours des faiblesses dans la mise en œuvre des pratiques attendues par le management, et plus particulièrement en matière de leadership sécurité.

Au regard de l'importance accordée au leadership sécurité par l'entreprise pour maîtriser ses risques HSE et continuer à développer sa culture sécurité, celle-ci cherche à comprendre les facteurs favorisant ou inhibant le leadership du management en matière de sécurité.

Cette problématique est résumée par la question de recherche suivante :

Quels sont les facteurs influençant le leadership du management en matière de sécurité ?

Cette question nous paraissant centrale pour mieux comprendre les effets de certains éléments de contexte sur l'expression du leadership, nous avons tenté d'appliquer une méthodologie de recherche rigoureuse afin d'en tirer des enseignements.

Cette méthodologie a été développée sur la base des hypothèses de travail suivantes devant être affirmées ou infirmées à l'issue de ces travaux de recherche :

- L'angle managérial envisageant qu'un bon manager (manager-leader) est également un leader en sécurité.
- L'angle situationnel visant à démontrer qu'un contexte pénalisant agit défavorablement sur l'attitude des managers et donc sur leur niveau de leadership sécurité.
- L'angle de l'engagement faisant le pari qu'un encadrement convaincu et engagé en matière de sécurité présente un leadership plus fort, même en présence d'un contexte défavorable.

Les grands axes de cette méthodologie développée pour répondre à cette problématique sont les suivants :

- Sous l'angle managérial, la méthodologie permettant de recueillir des données pour étayer cette hypothèse, devait établir un lien entre les pratiques managériales générales des managers liées à leurs qualités, et leurs pratiques managériales dans le domaine de la sécurité.
- Sous l'angle situationnel, la méthodologie employée devait permettre la mise en perspective des résultats des différents facteurs identifiés avec les niveaux évalués du leadership sécurité chez les managers.



- Sous l'angle de l'engagement, la méthodologie mise en œuvre visait à recueillir des données sur le niveau de sensibilité à la sécurité des managers ciblés et l'importance qu'ils accordent à la sécurité. Puis il s'agissait de les comparer au niveau de leadership sécurité exprimé par ces mêmes managers placés dans différents environnements plus ou moins défavorables.

Cette étude a été menée sur le périmètre France car celui-ci présentait le plus grand nombre de variables (activités, marchés, organisation par agence...). Pour ce faire, 25 managers de l'encadrement opérationnel intermédiaire (conducteurs de travaux, chargés d'affaires et chefs de projet) ont été sélectionnés pour rentrer dans le cadre de ces travaux de recherche, et 24 y ont finalement contribué. Le choix de ses managers a été réalisé de façon aléatoire avec comme critères leurs représentativités par rapport aux différents métiers, marchés et agences de l'entreprise sur le périmètre de l'étude.

Les différents résultats obtenus sur cette étude sont tirés de l'analyse des données recueillies par le développement et la mise en œuvre d'un questionnaire, complété par quelques entretiens et observations. Ce questionnaire constitué de différentes variables représentant divers facteurs, a été renseigné par le panel de manager retenu dans son intégralité, ainsi que par leur responsable hiérarchique et un de leur subordonné uniquement pour les items 7 à 9. L'architecture du questionnaire utilisé était la suivante :

1. Caractéristiques du manager
2. Secteurs d'activité
3. Activités
4. Leadership de la hiérarchie
5. Conditions de travail
6. Environnement relationnel
7. Qualités du manager
8. Pratiques managériales du manager
9. Exercice du leadership sécurité du manager

Les réponses apportées au questionnaire par les subordonnés, jugées pas assez pertinentes et amenant de la perturbation dans les résultats, n'ont finalement pas été prises en compte.

L'analyse des données a été réalisée à partir de la consolidation d'une base de données présentant l'ensemble des variables. Ces dernières sont issues de la transformation des réponses aux différentes questions en valeurs, selon une échelle unique retenue allant de 0 à 4. Concernant les items 7 à 9 du questionnaire, les variables retenues dans cette consolidation sont issues de la moyenne des valeurs liées aux réponses apportées par les managers et leurs responsables hiérarchiques, et ceci pour chacune d'entre elles.

Pour exploiter ces données, des indices ont dû être formés en assemblant certaines variables. Par exemple, l'indice ou niveau de leadership sécurité d'un manager ressort de la moyenne des valeurs relatives aux variables de la série de variables 9 « Leadership sécurité du manager », et le niveau de leadership sécurité d'un groupe de manager est mesuré en faisant la moyenne du niveau de leadership sécurité de chaque manager constituant ce groupe.

Les grands résultats ressortant de l'analyse réalisée sous les trois angles retenus, sont présentés ci-après.



■ Un leader en sécurité est avant tout un manager-leader

De part et d'autre, l'analyse de la littérature relative au leadership en entreprise et celle relative au leadership sécurité, ont montré des similitudes frappantes entre les attitudes et comportements attendus d'un bon manager, c'est-à-dire un manager-leader, et ceux d'un leader en sécurité.

Dans un premier temps, une approche individuelle du sujet, c'est-à-dire manager par manager du panel retenu, a permis de constater que le niveau des notations obtenues dans le domaine des qualités et pratiques managériales, d'une part, et le domaine du leadership sécurité, d'autre part, est cohérent. Plus les qualités et pratiques managériales sont élevées, plus le niveau de leadership sécurité est élevé, et inversement.

L'approche par groupes de managers a permis de confirmer ce constat. Plus le niveau de qualités et pratiques managériales des managers est élevé, plus leur niveau de leadership sécurité est élevé. Ce constat va dans le sens de l'hypothèse posée, soit un bon manager (manager-leader) est également un leader en sécurité.

En comparant les pratiques managériales générales et celles employées par les managers en sécurité, on constate également une similitude par type de pratique entre le niveau des pratiques managériales générales et celui des pratiques managériales dans le domaine de la sécurité. Plus le niveau est élevé dans le domaine des pratiques managériales générales, plus il est élevé dans celui des pratiques managériales en sécurité.

Il est possible d'en conclure que ce sont globalement les mêmes types de pratiques managériales qui sont mobilisées dans l'expression du leadership sécurité que dans l'exercice de la fonction de manager.

De plus, il a été observé qu'avant tout, les pratiques permettant aux managers d'exprimer leur leadership sécurité, viennent de leurs qualités. Ce sont les mêmes pratiques managériales qui sont mises en œuvre par les managers pour traiter les différents enjeux et objectifs de l'entreprise. L'apport des pratiques managériales générales au leadership sécurité des managers, est indéniable.

En regardant de plus près pourquoi pour un même niveau de qualités et pratiques managériales, un manager présente un niveau de leadership sécurité plus élevé qu'un autre, il a été constaté qu'un manager se différencie d'un autre au niveau de son leadership sécurité, par l'importance qu'il accorde à la sécurité. Plus il accordera d'importance à la sécurité, plus son leadership sécurité sera élevé.

Concernant les caractéristiques des managers (âge du manager, ancienneté dans le poste, niveau d'étude et cursus professionnel), aucun de ces critères n'affecte les résultats obtenus. Il semblerait que le développement des pratiques managériales provienne des qualités des managers et de leur potentiel s'exprimant en fonction des expériences vécues dans diverses situations. Ce développement est donc variable d'une personne à une autre.

■ Le leadership sécurité d'un manager est influencé par un certain nombre d'éléments de contexte

L'analyse de la littérature relative à l'environnement du Leadership Sécurité, a permis d'identifier un certain nombre de facteurs susceptibles d'influencer les pratiques du leadership sécurité chez les managers. Ces facteurs sont les suivants :

- Les qualités intrinsèques du manager, en tant qu'individu dans l'organisation,
- Le leadership sécurité du management et le mode de management de sa hiérarchie, qui aura une influence directe sur ses propres comportements,
- L'organisation globale de l'entreprise ainsi que l'organisation locale de son entité d'affectation (structure, interfaces et culture),



- Ses situations de travail qui sont liées à ses conditions de travail (contraintes du poste),
- Les collectifs de travail et son environnement relationnel (collègues ayant le même niveau fonctionnel mais également les équipes placées sous sa responsabilité),
- Les éléments de contexte essentiellement liés aux marchés (secteurs d'activité plus ou moins exigeants) et aux relations avec les clients qui peuvent avoir différents niveaux de maturité en matière de sécurité.

Plus précisément, un modèle du système d'influence du leadership sécurité a été développé et testé sur le panel de manager. Ce modèle fait ressortir les facteurs suivants classés par famille :

- Les facteurs intrinsèques regroupant :
 - La sensibilité à la sécurité propre au manager, qui peut être plus ou moins élevée,
 - L'activité qui présente ou non des risques majeurs, et de ce fait peut avoir un impact sur la sensibilité du manager vis-à-vis des problématiques de sécurité,
 - La formation sécurité du manager, qui lui amène des connaissances, voire des compétences particulières, et qui peut être variée (formation technique à la prévention des risques, formation au système de management de la sécurité et formation « Leadership sécurité »).
- Les qualités propres au manager sont également des facteurs intrinsèques, elles aident celui-ci à exprimer des pratiques managériales.
- Les facteurs extrinsèques regroupant :
 - Le secteur d'activité, avec un contexte client plus ou moins exigeant en matière de sécurité,
 - Les conditions de travail amenant son lot de contraintes,
 - L'environnement relationnel formant des collectifs plus ou moins forts susceptibles d'influencer les comportements du manager, et la dimension culturelle du ou des groupes.
- Le leadership sécurité de la hiérarchie constitue également un facteur extrinsèque, mais celui-ci a été isolé car il semble être central en exerçant une influence essentielle et directe sur les attitudes et comportements du manager.

L'organisation générale et locale n'a pas été retenue comme facteur d'influence dans cette étude car celle-ci est commune à tous les managers, et de ce fait ne constitue pas un facteur différenciant. Cela étant dit, l'organisation est considérée comme un facteur indirect influençant le leadership sécurité de la hiérarchie, est génératrice des conditions de travail, et touche également des facteurs intrinsèques tels que l'activité et la formation des managers.

Par une approche générale du sujet, les résultats obtenus permettent de donner une tendance allant dans le sens de l'hypothèse posée. Il a été possible d'observer que les managers présentant un niveau de leadership sécurité plus élevé sont exposés aux facteurs les moins pénalisants. A contrario, les managers présentant un niveau de leadership sécurité plus faible sont exposés à des facteurs plus pénalisants. En dehors du facteur lié à la formation sécurité des managers, le modèle d'influence retenu tend à se démontrer eu égard aux résultats obtenus. De ce fait, on peut affirmer selon l'hypothèse retenue que les éléments de contexte pénalisants semblent agir défavorablement sur l'attitude de l'encadrement, et donc l'expression de son leadership en sécurité.

En examinant de plus près l'influence de chaque facteur sur le niveau de leadership sécurité des managers, il a été constaté que tous les facteurs identifiés précédemment, hormis le niveau de formation des managers, jouaient un rôle au sein du système d'influence. Indépendamment des autres, plus un facteur est favorable, plus le niveau de leadership sécurité des managers est élevé.

Même s'il nous est impossible de hiérarchiser les différents facteurs, il a été observé qu'un manager exprimant de bonnes pratiques managériales était plus fort dans l'exercice du leadership sécurité. Deuxièmement, le leadership sécurité du management semble jouer un rôle central dans le système d'influence du leadership sécurité des



managers. Ensuite, les facteurs extrinsèques tels que le niveau d'attente des clients en matière de sécurité, l'environnement relationnel et les conditions de travail des managers, influent considérablement sur le leadership sécurité de ces derniers. Notamment, dans le contexte de cette étude, les conditions de travail des managers ont joué un rôle important. Cependant, il a pu être constaté que les managers dotés d'une forte sensibilité sécurité et plus particulièrement qui expriment une importance forte vis-à-vis de la sécurité dans leurs actions quotidiennes, présentent un niveau élevé en matière de leadership sécurité.

■ Un manager convaincu et engagé en sécurité résiste mieux face à un contexte pénalisant

Les deux premières parties analytiques ont démontré qu'un manager convaincu en matière de sécurité, doté de ce fait d'une forte sensibilité sécurité, et engagé, exprimant donc une forte importance envers la sécurité dans ses actions quotidiennes, présentait un niveau élevé de leadership sécurité.

La démonstration de la dernière hypothèse devait permettre d'aller plus loin dans ce constat en regardant si un manager convaincu et engagé en sécurité résiste mieux qu'un autre lorsqu'il est exposé à des facteurs pénalisants, en gardant un niveau élevé de leadership sécurité.

Malgré l'exposition à des facteurs plus ou moins défavorables, il a été constaté que les managers dotés d'un niveau de sensibilité sécurité élevé et d'un niveau d'importance accordée à la sécurité également élevé, résistent bien. Tous les managers concernés expriment un niveau élevé de leadership sécurité.

Par ailleurs, nous avons vu dans la partie consacrée à l'analyse sous l'angle situationnel, que la situation agissait sur le niveau de leadership sécurité des managers. A l'inverse, dans le cas de managers engagés en matière de sécurité, et de ce fait présentant un niveau de leadership sécurité élevé, ces derniers possédaient la capacité d'agir sur la situation.

Les observations vont dans le sens de l'hypothèse posée à savoir qu'un manager convaincu et engagé en matière de sécurité présente un leadership plus fort, même en présence d'un contexte défavorable.

■ Conclusion générale et perspectives

Le modèle développé du système d'influence du leadership sécurité des managers a été testé et validé à travers cette étude. Une consolidation de ce modèle a pu être faite en tenant compte des résultats obtenus. Pour une meilleure compréhension de ce système d'influence et de son mécanisme, une illustration de ce modèle est présentée dans la figure reprise ci-dessous.

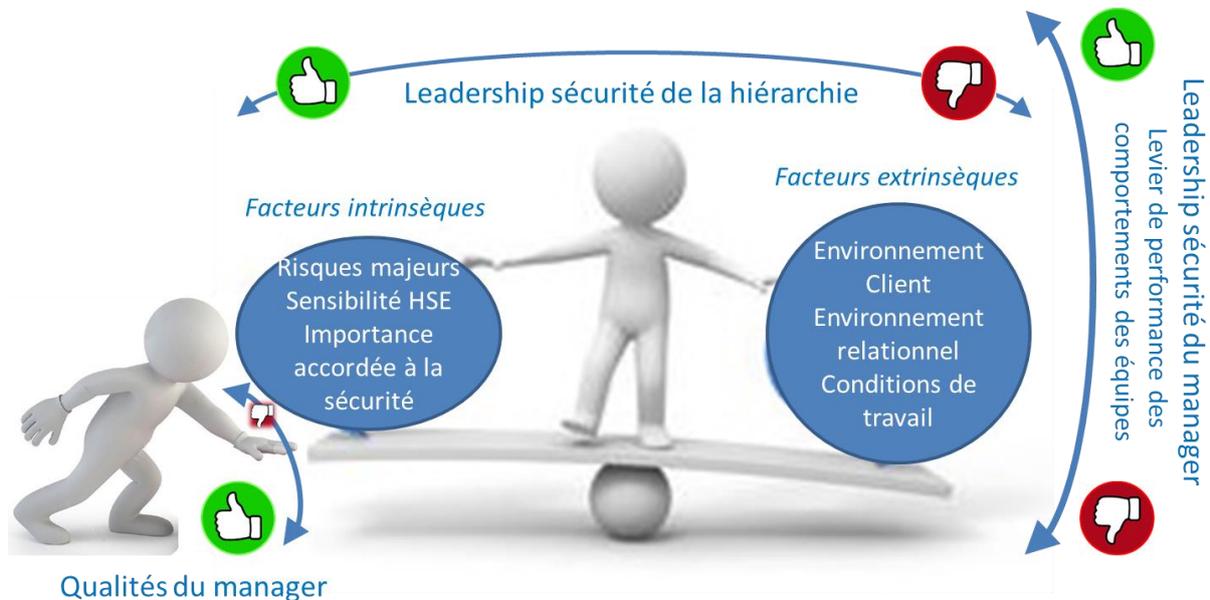


Figure 48 : Illustration du modèle consolidé du système d'influence du leadership sécurité des managers

Dans le prolongement de la métaphore initiée par cette illustration, les qualités du manager-leader jouent un rôle capital dans ce système d'influence. La force du manager exercée sur le côté gauche du balancier, par le poids de ses qualités, permet de lever son côté droit vers un niveau élevé de leadership sécurité. Cela étant dit, les facteurs extrinsèques (environnement client, environnement relationnel et conditions de travail du manager) vont exercer une force sur le côté droit de ce balancier : plus ces derniers sont pénalisants, plus la force exercée sera importante. En revanche, les facteurs intrinsèques (perception des risques majeurs, niveau de sensibilité sécurité du manager et importance accordée par ce dernier à la sécurité), quant à eux, exerceront une poussée du côté gauche aidant le manager à relever le balancier vers un niveau optimal de leadership sécurité (plus ces facteurs sont favorables, plus cette poussée descendante sera importante). Le grand arbitre est le management (hiérarchie du manager) qui, via son niveau de leadership sécurité, peut exercer une pression d'un côté ou de l'autre du balancier. Lorsque notre manager arrive à orienter ce balancier vers un niveau élevé de leadership sécurité, il dispose d'une force lui permettant d'influer fortement sur les attitudes et comportements des équipes sur le terrain.

C'est avant tout un système d'équilibre corrélé mettant en jeu les qualités du manager, le poids des facteurs intrinsèques (appuyant ou non le travail du manager) d'un côté et celui des facteurs extrinsèques (situation favorable ou pénalisante) de l'autre, et le niveau de leadership sécurité du management (et plus largement le poids de l'organisation) appuyant d'un côté ou de l'autre du dispositif. Ce schéma montre bien l'interdépendance des trois axes étudiés (pratiques managériales, contexte / situation et engagement).

Il est par ailleurs possible de penser que les facteurs intrinsèques ont plus de poids que les facteurs extrinsèques dans ce système d'influence. Les qualités et pratiques managériales du manager semblent constituer la base permettant à celui-ci d'exprimer son leadership sécurité. D'autre part, lorsque le manager est fort sur l'ensemble

des facteurs intrinsèques, il arrive à résister aux effets de facteurs extrinsèques pénalisants en conservant un niveau élevé de leadership sécurité. Autrement dit, la situation exerce généralement une influence sur le leadership sécurité du manager, mais sous certaines conditions, celui-ci dispose de la capacité d'agir sur la situation.

Il n'est également plus à démontrer que le niveau de leadership sécurité de la hiérarchie, et a fortiori du management, a une place prépondérante dans ce système d'influence. Il semble agir sur le niveau d'importance accordée à la sécurité par les managers (conjointement avec le niveau de risques majeurs), qui lui-même a une influence sur le niveau de leadership sécurité exprimé par les managers. Ce phénomène d'alignement du leadership sécurité sur l'ensemble de l'encadrement de l'entreprise, permet d'obtenir un formidable levier de performance sur les comportements des employés sur le terrain.

Bien évidemment, il faut être prudent dans les interprétations issues de cette étude sachant que pour être représentatifs, ces résultats doivent être reproductibles. Pour faire cette démonstration, la méthodologie employée nécessiterait d'être déployée sur un autre panel d'encadrement intermédiaire d'une autre entreprise. De plus, une étude similaire sur un autre panel présentant un contexte différent plus pénalisant (risques majeurs, environnement client...), permettrait d'obtenir un autre benchmark et d'en tirer des conclusions complémentaires.

Quels sont les apports de cette étude pour l'entreprise, et quelles perspectives laissent-ils entrevoir ?

Le constat de départ amenant la question de recherche était l'hétérogénéité des pratiques managériales observée chez les managers, et notamment dans le domaine de la sécurité. Les résultats très positifs de cette étude laissent apercevoir que sur les 4 dernières années, le niveau général des managers s'est considérablement amélioré, tant sur les pratiques managériales qu'en matière de leadership sécurité. Les trois quarts des managers présentent à ce jour un niveau élevé dans l'expression de leur leadership en sécurité, et un quart un niveau moyen.

Pour permettre à l'entreprise de continuer de progresser dans ce domaine, quelques pistes d'amélioration ont été identifiées à travers cette étude, et consignées en Annexe 11.

Ce progrès enregistré en 4 ans montre bien que le développement de la culture sécurité est un processus de diffusion lente (voir figure ci-dessous), engendré par des impulsions venant du management et jalonné par des actions de fond.

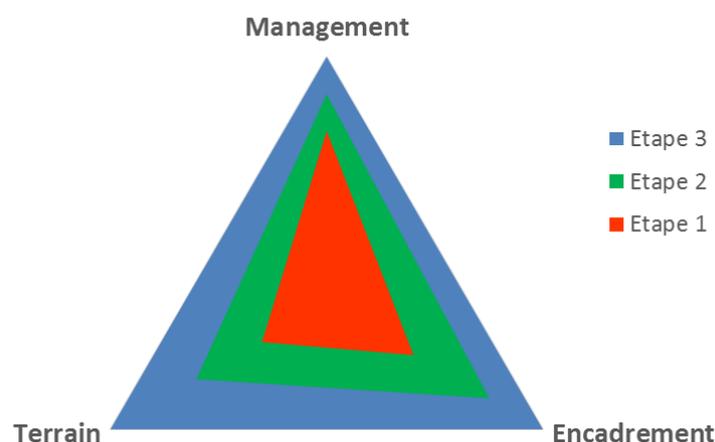


Figure 49 : Processus de diffusion lente de la culture sécurité



Visant une culture complètement intégrée et partagée par tous, l'entreprise se doit d'impliquer 100% de son personnel (management, encadrement intermédiaire et équipes sur le terrain). L'étape 1 présentée dans cette figure, représente la situation au moment du diagnostic de culture sécurité. L'étape 2 matérialise la situation actuelle. Et l'étape 3 montre la situation visée à terme avec 100% du personnel impliqué en matière de sécurité, et donc le chemin encore à parcourir. Cette diffusion est d'autant plus lente qu'il faut arriver à toucher le cœur de chacun. Il n'est pas possible d'inculquer la sécurité comme valeur par injonction. L'entreprise doit donc poursuivre sa stratégie de développement de sa culture sécurité avec un engagement à long-terme. Mais lorsque cette valeur sera réellement partagée par tous, l'entreprise s'en verra grandie et pourra ainsi viser une place de leader dans l'industrie.

Maintenant, un des challenges de l'entreprise pour favoriser le leadership sécurité de ses managers en tenant comptes des apprentissages issus de cette étude, est de travailler sur les différents facteurs, à savoir :

- Au niveau du leadership sécurité du management, il est capital de continuer de montrer de l'importance à la sécurité, et de le démontrer régulièrement par des actes. Un affaiblissement de l'entreprise dans ce domaine pénaliserait fortement le développement de sa culture sécurité.
- Au niveau des facteurs intrinsèques des managers, les supérieurs hiérarchiques de ces derniers ont un rôle important à jouer dans la bonne perception des risques majeurs par les managers, et dans la transmission de l'importance à accorder à la sécurité, au-delà même d'une certaine sensibilité sécurité, en touchant leurs valeurs.
- Sur le plan des qualités des managers, leurs supérieurs hiérarchiques doivent assurer un coaching et un soutien permettant à ces derniers de poursuivre le développement de leurs pratiques managériales.
- Concernant l'environnement client, l'orientation stratégique de l'entreprise devra se poursuivre vers les marchés exigeants en matière de sécurité afin de minimiser l'effet de ce contexte. Il est toutefois possible d'accéder à des marchés moins mûrs dans ce domaine, à condition de pouvoir avoir une influence sur le client et les conditions d'intervention, au moyen d'une relation de partenariat.
- En ce qui concerne l'environnement relationnel, la démarche de développement de la culture sécurité entreprise permettra de niveler l'implication de tous les collaborateurs vers le haut, et ainsi de faire en sorte que cet élément de contexte n'influe plus négativement, mais au contraire ait une influence positive. Sur ce point, la coopération transversale des services support de l'entreprise peut également amener sa contribution.
- Quant aux conditions de travail, un travail est à engager par l'entreprise afin de diminuer les contraintes exercées sur la fonction de manager, et ainsi améliorer leur efficacité et leurs performances.

Pour finir, un point de frustration lié au contenu de cette étude est de ne pas avoir pu utiliser convenablement la vision du terrain, soit les évaluations des managers faites par leurs subordonnés. En effet, la finalité du leadership sécurité est d'influer sur les comportements des employés pour les amener à faire ce que l'on attend d'eux. Le renouvellement du diagnostic de culture sécurité planifié sur l'année à venir, impliquant l'ensemble des acteurs de l'entreprise (notamment en questionnant le terrain), permettra de compléter cette image, voire de confirmer les progrès faits dans ce domaine. Cela constituera un incontournable moment de vérité donnant à l'entreprise une opportunité de mesurer ses progrès en matière de culture sécurité et l'amenant à poursuivre sa quête vers une culture complètement intégrée.



Quels sont les apports de cette étude en dehors de l'entreprise ?

L'ICSI a développé les notions de leadership sécurité notamment dans ses Cahiers de la Sécurité. On y trouve un descriptif de l'influence du leadership sur la performance sécurité, ainsi que des principes exprimant ce qu'on attend d'un leader en sécurité.

Les résultats de cette étude permettent d'enrichir l'état du savoir dans le domaine du leadership sécurité, en tout cas d'y apporter quelques éclairages complémentaires.

Afin que toutes les entreprises puissent bénéficier de ces apports, il est tout à fait envisageable de compléter ces cahiers notamment par le modèle validé d'influence du leadership sécurité des managers, avec toutes les explications requises pour bien en comprendre son mécanisme et les effets escomptés.





7. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

La bibliographie identifiée traitant du sujet et utilisée dans le cadre de cette étude, est la suivante :

■ Management et Leadership

- Nicole Aubert (et Al.), *Management, aspects humains et organisationnels* (PUF Fondamental)
- Stephen Robbins (et Al.), *Management, l'essentiel des concepts et pratiques* (Pearson)
- Maria Koutsovoulou, *Styles de management* (Cours FHOMSI)
- Henry Mintzberg, *Manager, L'essentiel : ce que font vraiment les managers et ce qu'ils pourraient faire mieux* (Vuibert)
- Jean-Michel Plane, *Théories du leadership* (Dunod)
- Kenneth Blanchard, *Comment développer son leadership : 6 préceptes pour les managers* (Organisation Eds D')
- Ken Blanchard et Spencer Johnson, *Le nouveau manager minute* (Organisation Eds D')

■ Leadership en Sécurité

- François Daniellou, Marcel Simard et Ivan Boissières, *Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art* (Cahier de la sécurité industrielle FonCSI 2010-02)
- Groupe de travail « Leadership In Safety » de l'ICSI, *Leadership en sécurité : pratiques industrielles* (Cahier de la sécurité industrielle FonCSI 2011-07)
- François Daniellou : *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : des questions pour progresser* (Cahier de la sécurité industrielle FonCSI 2012-03)

■ Contraintes exercées sur les managers

- Jean-Philippe Bouilloud, *Entre l'enclume et le marteau : les cadres pris au piège* (Seuil)
- Stéphane Bellini (et Al.), *Des petits chefs aux managers de proximité : L'évolution des rôles de la maîtrise dans l'industrie* (L'harmattan)





8. ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire « Leadership » renseigné par les managers (panel retenu pour l'étude)

Annexe 2 : Questionnaire « Leadership » renseigné par les responsables hiérarchiques des managers

Annexe 3 : Questionnaire « Leadership » renseigné par les subordonnés des managers

Annexe 4 : Engagement de confidentialité

Annexe 5 : Synthèse des données issues des réponses au questionnaire faites par les managers ciblés

Annexe 6 : Synthèse des données issues des réponses au questionnaire faites par les responsables hiérarchiques des managers ciblés

Annexe 7 : Synthèse des données issues des réponses au questionnaire faites par les subordonnés des managers ciblés

Annexe 8 : Grille de correspondance « variable, question, réponse, valeur »

Annexe 9 : Base de données consolidée pour exploitation des résultats

Annexe 10 : Consolidation des résultats principaux par hypothèse

Annexe 11 : Pistes d'amélioration proposées à l'entreprise



« Le leadership est la capacité d'un leader à tracer la route en s'assurant de l'adhésion totale de ses collaborateurs. »

Alain Ducasse

« Le leadership : c'est l'art de faire faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire. »

Dwight Eisenhower

« Donner l'exemple n'est pas le principal moyen d'influencer les autres, c'est le seul moyen. »

Albert Einstein

... E depois a gente fala !





Annexe 1

Questionnaire « Leadership » renseigné par
les managers (panel retenu pour l'étude)

Leadership du management

Questionnaire visant à étudier les caractéristiques de l'expression du leadership chez les managers.

Ces questions vous concernent directement, vous et votre environnement de travail.

Merci de bien vouloir y répondre avec la plus grande sincérité pour nous permettre une exploitation fiable des données recueillies.

Une synthèse de cette étude vous sera communiquée à l'issue.

Vous serez éventuellement amenés à participer à une série d'entretiens individuels permettant de préciser les réponses apportées à ce questionnaire.

*Obligatoire



1. **Nom / Prénom du manager (vous) ***

.....

2. **Genre ***
Une seule réponse possible.

Homme

Femme

3. **Age ***

.....

4. **Ancienneté dans le poste ***

.....

5. **Niveau d'étude ***
Une seule réponse possible.

Secondaire ou CAP/BEP

Bac

Bac + 2/3

Bac + 5

6.

Parcours professionnel **Une seule réponse possible.*

- Vous avez rapidement intégré ce niveau de poste
- Vous avez grimpé les échelons

7.

Sur quel(s) secteur(s) d'activité avez-vous principalement forgé votre expérience ? **Plusieurs réponses possibles.*

- Pétrochimie
- Nucléaire
- Bâtiment / Bâtiment industriel
- Naval
- Traitement de l'eau
- Infrastructures routières / ferrovières
- Autre :

8.

Comment qualifieriez-vous le mieux votre sensibilité en matière de sécurité ? **Une seule réponse possible.*

- Aucune sensibilité
- Mes clients attachent une importance à la sécurité
- C'est important du fait des activités à risque que je supervise
- Cela fait partie de mes préoccupations quotidiennes
- C'est une conviction personnelle

9.

Quel(s) type(s) de formation à la sécurité avez-vous déjà suivi (en interne ou en externe) ? **Plusieurs réponses possibles.*

- Prévention des risques
- Management de la sécurité
- Leadership en Sécurité (ICSI)

Secteur d'activité

10.

Précisez votre position actuelle sur les différents marchés de l'entreprise **Plusieurs réponses possibles.*

- Pétrochimie
- Nucléaire
- Bâtiment / Bâtiment industriel
- Naval
- Traitement de l'eau
- Infrastructures routières / ferrovières
- Autre :

11.

Précisez le marché sur lequel vous êtes principalement positionné **Une seule réponse possible.*

- Pétrochimie
- Nucléaire
- Bâtiment / Bâtiment industriel
- Naval
- Traitement de l'eau
- Infrastructures routières / ferrovières
- Autre :

12.

Comment qualifieriez-vous le niveau d'exigence de vos principaux clients dans le domaine de la sécurité ? **Une seule réponse possible.*

- Peu regardants
- Moyennement exigeants
- Exigeants sur les principes, mais y accordant la plupart du temps peu d'importance sur le terrain
- Très exigeants dans leur politique sécurité, et accordant beaucoup d'importance à la sécurité sur le terrain

13.

Comment jugeriez-vous votre relation avec vos principaux clients? **Une seule réponse possible.*

- Relation "Maître / Esclave"
- Relation de partenariat (climat de confiance, excellent relationnel, entre-aide)
- Ni l'un, ni l'autre

Activités

14. **Précisez votre positionnement sur les métiers de l'entreprise ***

Plusieurs réponses possibles.

- Revêtements
- Echafaudage / Isolation industrielle
- PFP (intumescents / protections passives incendie)
- Autre :

15. **Les projets que vous gérez présentent-ils des risques majeurs en sécurité ? ***

Une seule réponse possible.

- Peu
- Quelques fois
- Souvent
- En permanence

Leadership de votre hiérarchie

16. **Quelle est l'importance accordée à la sécurité par votre supérieur hiérarchique ? ***

Une seule réponse possible.

- Faible
- Moyenne
- Forte

17. **Connaissez-vous les attentes de votre hiérarchie en matière d'exercice du leadership sécurité ? ***

Une seule réponse possible.

- Oui
- A peu près
- Non

18. **Votre hiérarchie vous fait-il participer à des réunions d'échange sur la sécurité ? ***

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

19.

Votre supérieur hiérarchique est-il présent sur le terrain ? *

Visite sécurité, traitement d'une problématique particulière, vérification des conditions de travail, discussion avec les équipes...

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

20.

Comment jugeriez-vous les décisions prises généralement par votre responsable hiérarchique ? *

Notamment concernant les décisions prises vis-à-vis des problématiques de production

Une seule réponse possible.

- En cohérence avec la politique sécurité promue dans l'entreprise
- Pas toujours en cohérence avec la politique sécurité
- Rarement en cohérence avec la politique sécurité

21.

Votre supérieur hiérarchique intervient-il sur le terrain pour faire corriger une situation ou pour féliciter une équipe ? *

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

22.

Votre supérieur hiérarchique applique-t-il la politique de reconnaissance et de sanction juste ? *

Une seule réponse possible.

- De façon systématique
- Pas toujours de façon cohérente
- Présente des difficultés dans son application

23.

Comment qualifieriez-vous le mode de management utilisé par votre supérieur hiérarchique ? *

Une seule réponse possible.

- Management autoritaire
- Management participatif
- Management délégué
- Autre :

24. **Estimez-vous que votre supérieur hiérarchique vous appuie dans vos décisions ? ***

Une seule réponse possible.

- Oui, systématiquement
- Oui, la plupart du temps
- Non, pas souvent
- Non, rarement ou jamais

25. **Précisez comment vous percevez les objectifs qui vous sont donnés par votre supérieur hiérarchique ***

Une seule réponse possible.

- Clairs, réalistes et cohérents
- Pas toujours réalistes et quelques fois en contradiction
- Difficiles à réaliser et pas toujours cohérents

Vos conditions de travail

26. **Comment qualifieriez-vous vos conditions de travail ? ***

Stress, organisation et charges de travail, contraintes diverses...

Une seule réponse possible.

- Plutôt favorables
- Plutôt défavorables

27. **Quel temps pouvez-vous accorder à la sécurité ? ***

Une seule réponse possible.

- Peu
- Pas toujours suffisamment
- Suffisamment

Votre environnement relationnel

28. **Comment évalueriez-vous le niveau d'implication de vos collègues (fonctions équivalentes) en matière de sécurité ? ***

Une seule réponse possible.

- Faible
- Moyen
- Fort

29.

Comment évalueriez-vous le niveau d'implication de vos équipes sur le terrain en matière de sécurité ? *

Une seule réponse possible.

Faible

Moyen

Fort

30.

Comment qualifieriez-vous au mieux les comportements sécurité de vos équipes sur le terrain ? *

Une seule réponse possible.

Elles ont du mal à respecter les règles, et il arrive qu'elles se mettent en danger

Elles sont généralement respectueuses des règles, mais ne sont pas ou sont peu proactives

Elles se sentent concernées par la sécurité, et adoptent des comportements proactifs (vigilance partagée, remontée d'anomalie, proposition d'amélioration...)

Vos qualités en tant que manager

31.

Évaluez vos différentes qualités selon l'échelle proposée *

Une seule réponse possible par ligne.

	Défaillant	Point faible	Moyen	Satisfaisant	Point fort
Compétences techniques	<input type="radio"/>				
Capacité à organiser le travail	<input type="radio"/>				
Relationnel avec ses employés	<input type="radio"/>				
Capacité à communiquer et à donner un feedback à ses équipes	<input type="radio"/>				
Faire preuve d'initiative	<input type="radio"/>				
Confiance en soi	<input type="radio"/>				
Confiance dans ses employés	<input type="radio"/>				
Capacité d'analyse des situations complexes	<input type="radio"/>				
Capacité de décision	<input type="radio"/>				
Faire preuve de courage face aux problématiques à traiter et aux décisions à prendre	<input type="radio"/>				
Opiniâtreté	<input type="radio"/>				

Vos pratiques managériales

32.

Comment qualifieriez-vous votre mode de management ? **Une seule réponse possible.*

- Management autoritaire
- Management participatif
- Management délégitif
- Autre :

33.

Evaluez vos pratiques par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée **Une seule réponse possible par ligne.*

	Défaillant	Point faible	Moyen	Satisfaisant	Point fort
Est à l'écoute / proche de ses employés	<input type="radio"/>				
Recherche à comprendre et à traiter les problématiques terrain	<input type="radio"/>				
Génère et entretient un climat de confiance	<input type="radio"/>				
Définit des objectifs clairs	<input type="radio"/>				
Explique les objectifs et y fait adhérer ses équipes	<input type="radio"/>				
Recadre les situations en dehors des objectifs	<input type="radio"/>				
Valorise les situations rentrant dans les objectifs	<input type="radio"/>				
Laisse un niveau d'autonomie à ses subordonnés	<input type="radio"/>				
Intervient en support pour aider ses subordonnés à traiter leurs problématiques	<input type="radio"/>				
Coache ses équipes pour les faire monter en compétence	<input type="radio"/>				

Votre exercice du leadership sécurité

34.

Quelle importance accordez-vous à la sécurité dans vos actions quotidiennes ? *

*

Une seule réponse possible.

- Faible
- Moyenne
- Forte

35.

Organisez-vous et participez-vous à des réunions d'échange sur la sécurité avec vos équipes ? *

Réunions sécurité, toolbox meetings (causeries), inductions au démarrage d'un projet, échanges informels...

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

36.

Etes-vous présent sur le terrain ? *

Visite sécurité, traitement d'une problématique particulière, vérification des conditions de travail, discussion avec les équipes...

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

37.

Comment estimeriez-vous votre niveau de conformité aux règles de sécurité ? *

Une seule réponse possible.

- La sécurité concerne les opérateurs sur le terrain
- Je m'autorise des écarts de temps en temps
- Je suis plutôt assez respectueux des règles de sécurité
- Je suis exemplaire dans ce domaine

38.

Comment jugeriez-vous de façon générale vos décisions ? *

Notamment concernant les décisions prises vis-à-vis des problématiques de production

Une seule réponse possible.

- En cohérence avec la politique sécurité promue dans l'entreprise
- Pas toujours en cohérence avec la politique sécurité
- Rarement en cohérence avec la politique sécurité

39.

Intervenez-vous auprès de vos clients lorsque les conditions de sécurité ne sont pas satisfaisantes ? *

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

40. **Intervenez-vous auprès de vos équipes sur le terrain pour faire corriger une situation dangereuse ? ***

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

41. **Intervenez-vous pour féliciter une équipe ou un employé ayant un comportement exemplaire en sécurité ? ***

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

42. **Appliquez-vous la politique de reconnaissance et de sanction juste ? ***

Une seule réponse possible.

- De façon systématique
- Pas toujours de façon cohérente
- J'ai des difficultés dans son application

Fin du questionnaire

43. **Commentaires libres**

.....

.....

.....

.....

.....

Fourni par





Annexe 2

Questionnaire « Leadership » renseigné par
les responsables hiérarchiques des managers

Leadership du management

Questionnaire visant à étudier les caractéristiques de l'expression du leadership chez les managers.

Ces questions auxquelles nous vous demandons de répondre, concernent un de vos collaborateurs. Les réponses apportées permettront de positionner le manager au niveau de ses qualités, ses postures managériales et ses pratiques en matière de leadership sécurité.

Merci de bien vouloir y répondre avec la plus grande sincérité pour nous permettre une exploitation fiable des données recueillies.

*Obligatoire



1. **Nom / Prénom du manager (personne évaluée) ***

.....

2. **Nom / Prénom du supérieur hiérarchique (vous) ***

.....

Les qualités du manager

Evaluation de la personne concernée sur ses qualités en tant que manager

3.

Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée **Une seule réponse possible par ligne.*

	Défaillant	Point faible	Moyen	Satisfaisant	Point fort
Compétences techniques	<input type="radio"/>				
Capacité à organiser le travail	<input type="radio"/>				
Relationnel avec ses employés	<input type="radio"/>				
Capacité à communiquer et à donner un feedback à ses équipes	<input type="radio"/>				
Faire preuve d'initiative	<input type="radio"/>				
Confiance en soi	<input type="radio"/>				
Confiance dans ses employés	<input type="radio"/>				
Capacité d'analyse des situations complexes	<input type="radio"/>				
Capacité de décision	<input type="radio"/>				
Faire preuve de courage face aux problématiques à traiter et aux décisions à prendre	<input type="radio"/>				
Opiniâtreté	<input type="radio"/>				

Les pratiques managériales du manager

Evaluation de la personne concernée sur ses pratiques managériales

4.

Comment qualifieriez-vous son mode de management ? **Une seule réponse possible.*

- Management autoritaire
- Management participatif
- Management délégitif
- Autre :

5.

Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée **Une seule réponse possible par ligne.*

	Défaillant	Point faible	Moyen	Satisfaisant	Point fort
Est à l'écoute / proche de ses employés	<input type="radio"/>				
Recherche à comprendre et à traiter les problématiques terrain	<input type="radio"/>				
Génère et entretient un climat de confiance	<input type="radio"/>				
Définit des objectifs clairs	<input type="radio"/>				
Explique les objectifs et y fait adhérer ses équipes	<input type="radio"/>				
Recadre les situations en dehors des objectifs	<input type="radio"/>				
Valorise les situations rentrant dans les objectifs	<input type="radio"/>				
Laisse un niveau d'autonomie à ses subordonnés	<input type="radio"/>				
Intervient en support pour aider ses subordonnés à traiter leurs problématiques	<input type="radio"/>				
Coache ses équipes pour les faire monter en compétence	<input type="radio"/>				

Leadership sécurité du manager

Evaluation de la personne concernée sur ses pratiques en matière de leadership sécurité

6.

Quelle importance le manager accorde-t-il à la sécurité dans ses actions quotidiennes ? **Une seule réponse possible.*

- Faible
- Moyenne
- Forte

7.

Le manager organise-t-il et participe-t-il à des réunions d'échange sur la sécurité avec ses équipes ? *

Réunions sécurité, toolbox meetings (causeries), inductions au démarrage d'un projet, échanges informels...

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

8.

Le manager est-il présent sur le terrain ? *

Visite sécurité, traitement d'une problématique particulière, vérification des conditions de travail, discussion avec les équipes...

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

9.

Comment estimeriez-vous le niveau de conformité aux règles de sécurité du manager ? *

Une seule réponse possible.

- Le manager pense que la sécurité concerne uniquement les opérateurs sur le terrain
- Il s'autorise des écarts de temps en temps
- Il est plutôt assez respectueux des règles de sécurité
- Il est exemplaire dans ce domaine

10.

Comment jugeriez-vous de façon générale les décisions du manager ? *

Notamment concernant les décisions prises vis-à-vis des problématiques de production

Une seule réponse possible.

- En cohérence avec la politique sécurité promue dans l'entreprise
- Pas toujours en cohérence avec la politique sécurité
- Rarement en cohérence avec la politique sécurité

11.

Le manager intervient-il auprès de ses clients lorsque les conditions de sécurité ne sont pas satisfaisantes ? *

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

12.

Le manager intervient-il auprès de ses équipes sur le terrain pour faire corriger une situation dangereuse ? *

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

13.

Le manager intervient-il pour féliciter une équipe ou un employé ayant un comportement exemplaire en sécurité ? *

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

14.

Le manager applique-t-il la politique de reconnaissance et de sanction juste ? *

Une seule réponse possible.

- De façon systématique
- Pas toujours de façon cohérente
- Présente des difficultés dans son application

Fin du questionnaire

15.

Commentaires libres

.....

.....

.....

.....

.....

Fourni par





Annexe 3

Questionnaire « Leadership » renseigné par
les subordonnés des managers

Leadership du management

Questionnaire visant à étudier les caractéristiques de l'expression du leadership chez les managers.

Ces questions auxquelles nous vous demandons de répondre, concernent un de vos supérieurs hiérarchiques. Les réponses apportées permettront de positionner le manager au niveau de ses qualités, ses postures managériales et ses pratiques en matière de leadership sécurité.

Merci de bien vouloir y répondre avec la plus grande sincérité pour nous permettre une exploitation fiable des données recueillies.

*Obligatoire



1. **Nom / Prénom du manager (personne évaluée) ***

.....

2. **Nom / Prénom du collaborateur (vous) ***

.....

Les qualités du manager

Evaluation de la personne concernée sur ses qualités en tant que manager

3.

Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée **Une seule réponse possible par ligne.*

	Défaillant	Point faible	Moyen	Satisfaisant	Point fort
Compétences techniques	<input type="radio"/>				
Capacité à organiser le travail	<input type="radio"/>				
Relationnel avec ses employés	<input type="radio"/>				
Capacité à communiquer et à donner un feedback à ses équipes	<input type="radio"/>				
Faire preuve d'initiative	<input type="radio"/>				
Confiance en soi	<input type="radio"/>				
Confiance dans ses employés	<input type="radio"/>				
Capacité d'analyse des situations complexes	<input type="radio"/>				
Capacité de décision	<input type="radio"/>				
Faire preuve de courage face aux problématiques à traiter et aux décisions à prendre	<input type="radio"/>				
Opiniâtreté	<input type="radio"/>				

Les pratiques managériales du manager

Evaluation de la personne concernée sur ses pratiques managériales

4.

Comment qualifieriez-vous son mode de management ? **Une seule réponse possible.*

- Management autoritaire
- Management participatif
- Management déléguatif
- Autre :

5.

Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée **Une seule réponse possible par ligne.*

	Défaillant	Point faible	Moyen	Satisfaisant	Point fort
Est à l'écoute / proche de ses employés	<input type="radio"/>				
Recherche à comprendre et à traiter les problématiques terrain	<input type="radio"/>				
Génère et entretient un climat de confiance	<input type="radio"/>				
Définit des objectifs clairs	<input type="radio"/>				
Explique les objectifs et y fait adhérer ses équipes	<input type="radio"/>				
Recadre les situations en dehors des objectifs	<input type="radio"/>				
Valorise les situations rentrant dans les objectifs	<input type="radio"/>				
Laisse un niveau d'autonomie à ses subordonnés	<input type="radio"/>				
Intervient en support pour aider ses subordonnés à traiter leurs problématiques	<input type="radio"/>				
Coache ses équipes pour les faire monter en compétence	<input type="radio"/>				

Leadership sécurité du manager

Evaluation de la personne concernée sur ses pratiques en matière de leadership sécurité

6.

Quelle importance le manager accorde-t-il à la sécurité dans ses actions quotidiennes ? **Une seule réponse possible.*

- Faible
- Moyenne
- Forte

7.

Le manager organise-t-il et participe-t-il à des réunions d'échange sur la sécurité avec ses équipes ? *

Réunions sécurité, toolbox meetings (causeries), inductions au démarrage d'un projet, échanges informels...

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

8.

Le manager est-il présent sur le terrain ? *

Visite sécurité, traitement d'une problématique particulière, vérification des conditions de travail, discussion avec les équipes...

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

9.

Comment estimeriez-vous le niveau de conformité aux règles de sécurité du manager ? *

Une seule réponse possible.

- Le manager pense que la sécurité concerne uniquement les opérateurs sur le terrain
- Il s'autorise des écarts de temps en temps
- Il est plutôt assez respectueux des règles de sécurité
- Il est exemplaire dans ce domaine

10.

Comment jugeriez-vous de façon générale les décisions du manager ? *

Notamment concernant les décisions prises vis-à-vis des problématiques de production

Une seule réponse possible.

- En cohérence avec la politique sécurité promue dans l'entreprise
- Pas toujours en cohérence avec la politique sécurité
- Rarement en cohérence avec la politique sécurité

11.

Le manager intervient-il auprès de ses clients lorsque les conditions de sécurité ne sont pas satisfaisantes ? *

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

12.

Le manager intervient-il auprès de ses équipes sur le terrain pour faire corriger une situation dangereuse ? *

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

13.

Le manager intervient-il pour féliciter une équipe ou un employé ayant un comportement exemplaire en sécurité ? *

Une seule réponse possible.

- Jamais
- Rarement
- De temps en temps
- Souvent

14.

Le manager applique-t-il la politique de reconnaissance et de sanction juste ? *

Une seule réponse possible.

- De façon systématique
- Pas toujours de façon cohérente
- Présente des difficultés dans son application

Fin du questionnaire

15.

Commentaires libres

.....

.....

.....

.....

.....

Fourni par





Annexe 4

Engagement de confidentialité



Engagement de Confidentialité

Etude « Leadership du management »

Nous soussignés, Messieurs Benoit Lejeune et Frédéric Marsac, déclarons garder confidentielles les informations nominatives recueillies dans le cadre de l'étude en objet, et exploiter ces informations seulement de façon collective.

Nous serons les seules personnes à pouvoir accéder à ces informations.

Nous nous engageons également à ne pas utiliser ces informations en dehors du cadre de cette étude.

Fait à Vienne, le 15 juin 2016
Pour servir et valoir ce que de droit



Benoit Lejeune
Directeur Europe Continentale



Frédéric Marsac
Directeur HSE Groupe



Annexe 5

Synthèse des données issues des réponses
au questionnaire faites par les managers ciblés

24 réponses

[Afficher toutes les réponses](#) [Publier les données analytiques](#)

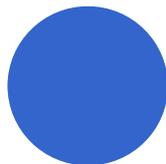
Résumé

[Image]

Nom / Prénom du manager (vous)



Genre



Homme	24	100 %
Femme	0	0 %

Age

- 30 ans
- 33
- 38
- 51 ans
- 28
- 44
- 40 ans
- 36
- 43
- 41 ANS
- 37 ans
- 53 ans
- 44 ans
- 47
- 43 ans
- 46
- 37

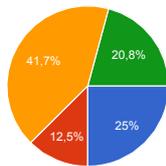


- 36 ans
- 49
- 45 Ans
- 50 ans
- 48 ans

Ancienneté dans le poste

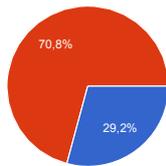
- 10
- 2.5 ans
- 4 ans
- 5 ans
- 5
- 12
- 15 ans chez PZO dont 7 ans en tant que Conducteur de Trx
- 7
- 4 ans
- 10 ANS
- 6 ans
- 30 ans
- 1 An au poste de conducteur travaux; 22 ans chez PREZIOSO
- 3
- 8
- 4
- 9.5 ans chez PREZIOSO, 3 ans en tant que conducteur de travaux
- 9
- 20
- 7 ans
- 8 ans en tant que chargé d'affaires

Niveau d'étude



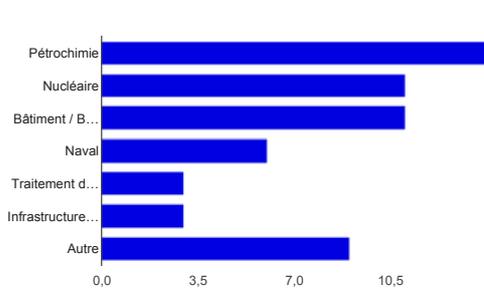
Secondaire ou CAP/BEP	6	25 %
Bac	3	12.5 %
Bac + 2/3	10	41.7 %
Bac + 5	5	20.8 %

Parcours professionnel



Vous avez rapidement intégré ce niveau de poste	7	29.2 %
Vous avez grimpé les échelons	17	70.8 %

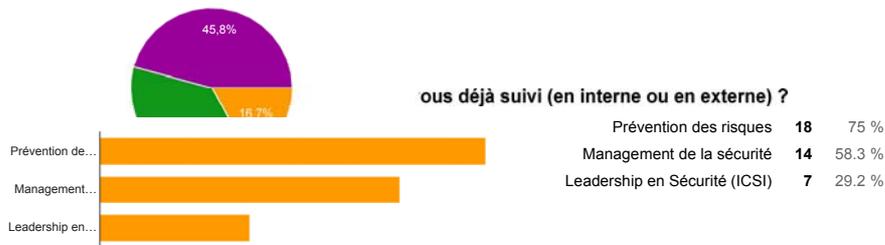
Sur quel(s) secteur(s) d'activité avez-vous principalement forgé votre expérience ?



Pétrochimie	14	58.3 %
Nucléaire	11	45.8 %
Bâtiment / Bâtiment industriel	11	45.8 %
Naval	6	25 %
Traitement de l'eau	3	12.5 %
Infrastructures routières / ferrovières	3	12.5 %
Autre	9	37.5 %

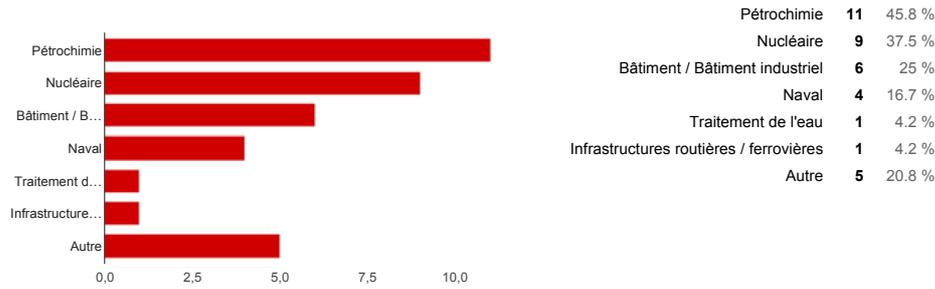
Comment qualifieriez-vous le mieux votre sensibilité en matière de sécurité ?

Aucune sensibilité	0	0 %
Mes clients attachent une importance à la sécurité	0	0 %
C'est important du fait des activités à risque que je supervise	4	16.7 %
Cela fait partie de mes préoccupations quotidiennes	9	37.5 %
C'est une conviction personnelle	11	45.8 %

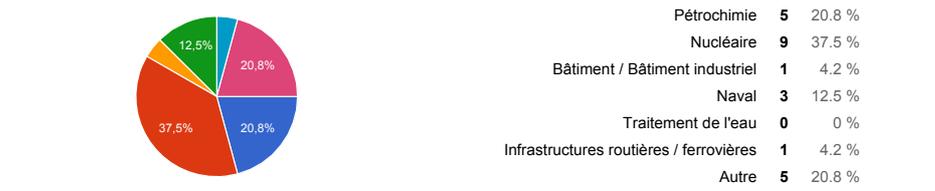


Secteur d'activité

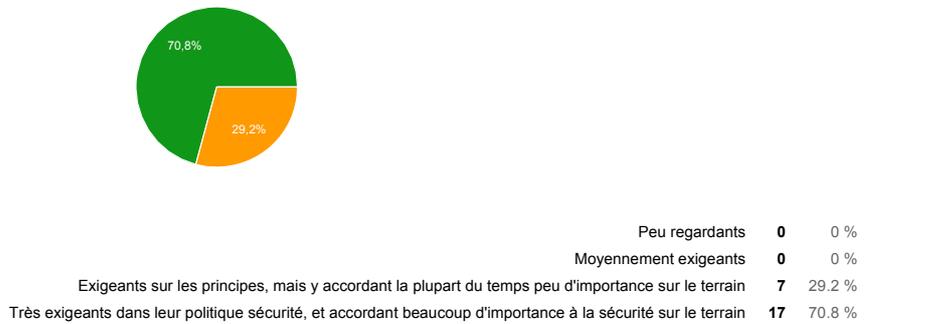
Précisez votre position actuelle sur les différents marchés de l'entreprise



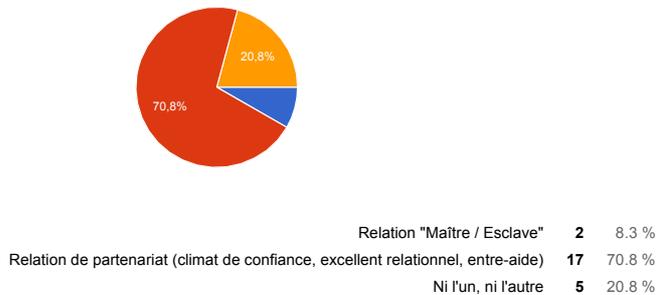
Précisez le marché sur lequel vous êtes principalement positionné



Comment qualifieriez-vous le niveau d'exigence de vos principaux clients dans le domaine de la sécurité ?

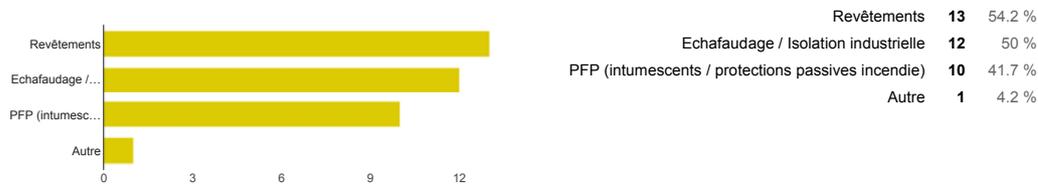


Comment jugeriez-vous votre relation avec vos principaux clients?

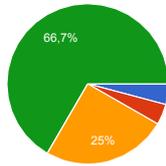


Activités

Précisez votre positionnement sur les métiers de l'entreprise



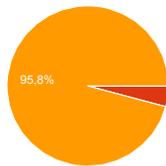
Les projets que vous gérez présentent-ils des risques majeurs en sécurité ?



Peu	1	4.2 %
Quelque fois	1	4.2 %
Souvent	6	25 %
En permanence	16	66.7 %

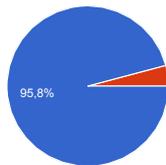
Leadership de votre hiérarchie

Quelle est l'importance accordée à la sécurité par votre supérieur hiérarchique ?



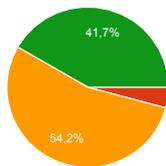
Faible	0	0 %
Moyenne	1	4.2 %
Forte	23	95.8 %

Connaissez-vous les attentes de votre hiérarchie en matière d'exercice du leadership sécurité ?



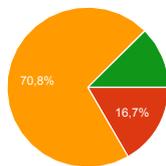
Oui	23	95.8 %
A peu près	1	4.2 %
Non	0	0 %

Votre hiérarchie vous fait-il participer à des réunions d'échange sur la sécurité ?



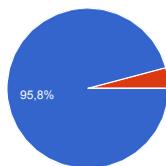
Jamais	0	0 %
Rarement	1	4.2 %
De temps en temps	13	54.2 %
Souvent	10	41.7 %

Votre supérieur hiérarchique est-il présent sur le terrain ?



Jamais	0	0 %
Rarement	4	16.7 %
De temps en temps	17	70.8 %
Souvent	3	12.5 %

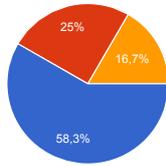
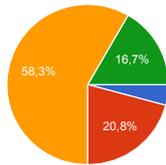
Comment jugeriez-vous les décisions prises généralement par votre responsable hiérarchique ?



En cohérence avec la politique sécurité promue dans l'entreprise	23	95.8 %
Pas toujours en cohérence avec la politique sécurité	1	4.2 %
Rarement en cohérence avec la politique sécurité	0	0 %

Votre supérieur hiérarchique intervient-il sur le terrain pour faire corriger une situation ou pour féliciter une équipe ?

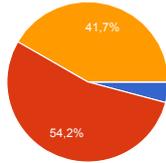
Jamais	1	4.2 %
Rarement	5	20.8 %
De temps en temps	14	58.3 %



itique de reconnaissance et de sanction juste ?

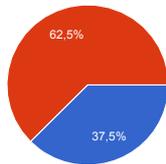
De façon systématique	14	58.3 %
Pas toujours de façon cohérente	6	25 %
Présente des difficultés dans son application	4	16.7 %

Comment qualifieriez-vous le mode de management utilisé par votre supérieur hiérarchique ?



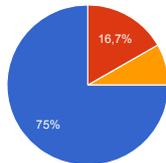
Management autoritaire	1	4.2 %
Management participatif	13	54.2 %
Management déléguatif	10	41.7 %
Autre	0	0 %

Estimez-vous que votre supérieur hiérarchique vous appuie dans vos décisions ?



Oui, systématiquement	9	37.5 %
Oui, la plupart du temps	15	62.5 %
Non, pas souvent	0	0 %
Non, rarement ou jamais	0	0 %

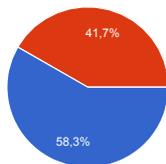
Précisez comment vous percevez les objectifs qui vous sont donnés par votre supérieur hiérarchique



Clairs, réalistes et cohérents	18	75 %
Pas toujours réalistes et quelques fois en contradiction	4	16.7 %
Difficiles à réaliser et pas toujours cohérents	2	8.3 %

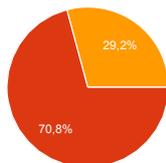
Vos conditions de travail

Comment qualifieriez-vous vos conditions de travail ?



Plutôt favorables	14	58.3 %
Plutôt défavorables	10	41.7 %

Quel temps pouvez-vous accorder à la sécurité ?

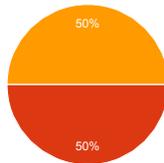


Peu	0	0 %
Pas toujours suffisamment	17	70.8 %
Suffisamment	7	29.2 %

Votre environnement relationnel

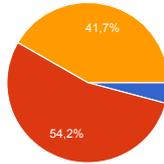
Comment évalueriez-vous le niveau d'implication de vos collègues (fonctions équivalentes) en matière de sécurité ?

Faible	0	0 %
Moyen	12	50 %



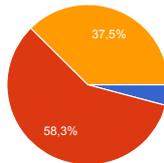
Fort 12 50 %

Comment évaluez-vous le niveau d'impression de vos équipes sur le terrain en matière de sécurité ?



Faible 1 4.2 %
Moyen 13 54.2 %
Fort 10 41.7 %

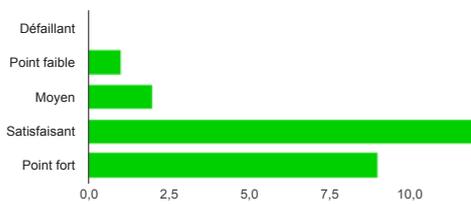
Comment qualifieriez-vous au mieux les comportements sécurité de vos équipes sur le terrain ?



Elles ont du mal à respecter les règles, et il arrive qu'elles se mettent en danger 1 4.2 %
Elles sont généralement respectueuses des règles, mais ne sont pas ou sont peu proactives 14 58.3 %
Elles se sentent concernées par la sécurité, et adoptent des comportements proactifs (vigilance partagée, remontée d'anomalie, proposition d'amélioration...) 9 37.5 %

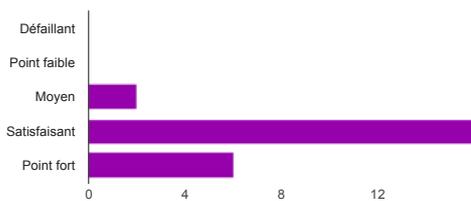
Vos qualités en tant que manager

Compétences techniques [Évaluez vos différentes qualités selon l'échelle proposée]



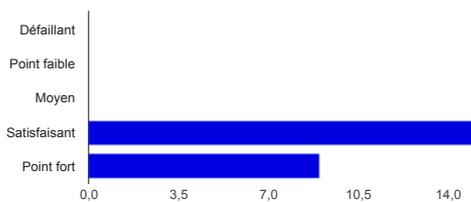
Défaillant 0 0 %
Point faible 1 4.2 %
Moyen 2 8.3 %
Satisfaisant 12 50 %
Point fort 9 37.5 %

Capacité à organiser le travail [Évaluez vos différentes qualités selon l'échelle proposée]



Défaillant 0 0 %
Point faible 0 0 %
Moyen 2 8.3 %
Satisfaisant 16 66.7 %
Point fort 6 25 %

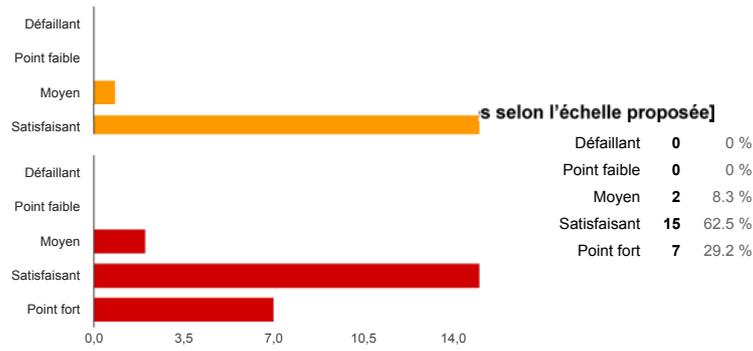
Relationnel avec ses employés [Évaluez vos différentes qualités selon l'échelle proposée]



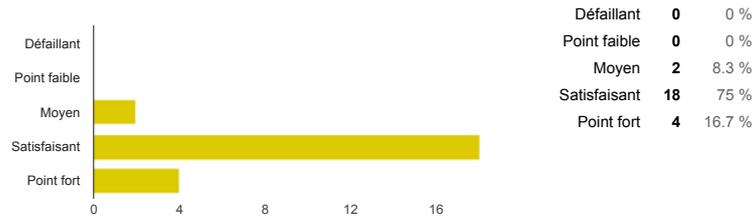
Défaillant 0 0 %
Point faible 0 0 %
Moyen 0 0 %
Satisfaisant 15 62.5 %
Point fort 9 37.5 %

Capacité à communiquer et à donner un feedback à ses équipes [Évaluez vos différentes qualités selon l'échelle proposée]

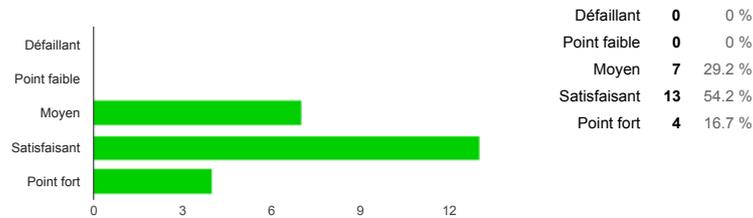
Défaillant 0 0 %
Point faible 0 0 %
Moyen 1 4.2 %
Satisfaisant 18 75 %
Point fort 5 20.8 %



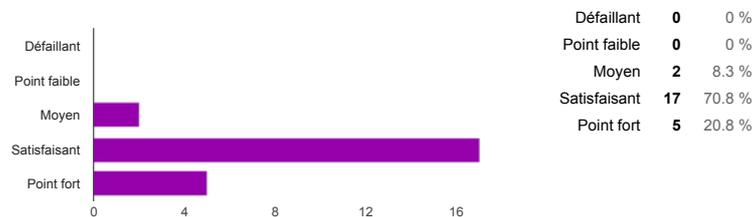
Confiance en soi [Evaluez vos différentes qualités selon l'échelle proposée]



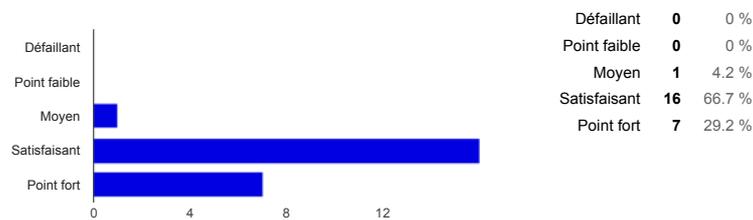
Confiance dans ses employés [Evaluez vos différentes qualités selon l'échelle proposée]



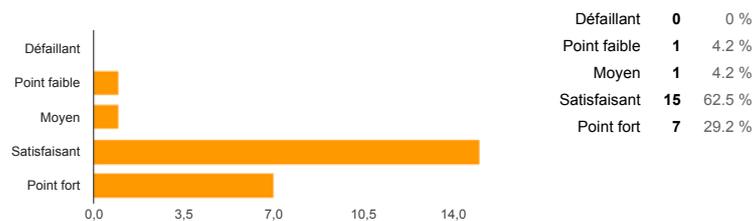
Capacité d'analyse des situations complexes [Evaluez vos différentes qualités selon l'échelle proposée]



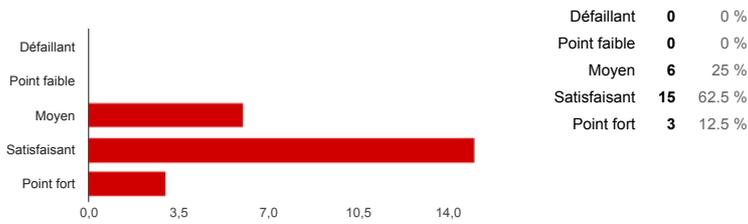
Capacité de décision [Evaluez vos différentes qualités selon l'échelle proposée]



Faire preuve de courage face aux problématiques à traiter et aux décisions à prendre [Evaluez vos différentes qualités selon l'échelle proposée]

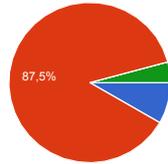


Opiniâtreté [Evaluez vos différentes qualités selon l'échelle proposée]



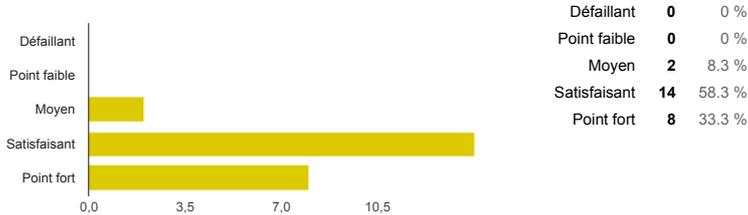
Vos pratiques managériales

Comment qualifieriez-vous votre mode de management ?

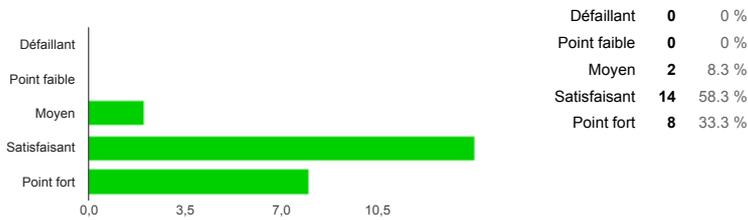


Management autoritaire	2	8.3 %
Management participatif	21	87.5 %
Management délégatif	0	0 %
Autre	1	4.2 %

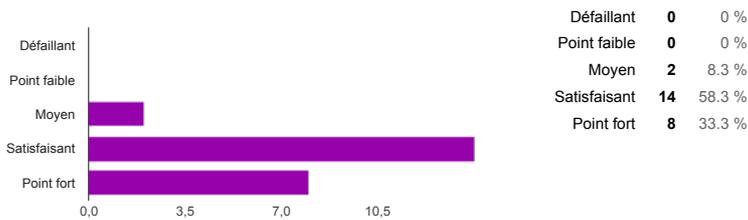
Est à l'écoute / proche de ses employés [Evaluez vos pratiques par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



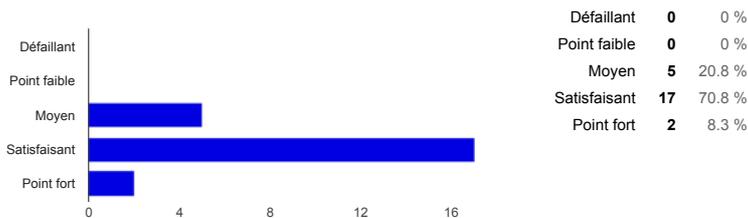
Recherche à comprendre et à traiter les problématiques terrain [Evaluez vos pratiques par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



Génère et entretient un climat de confiance [Evaluez vos pratiques par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]

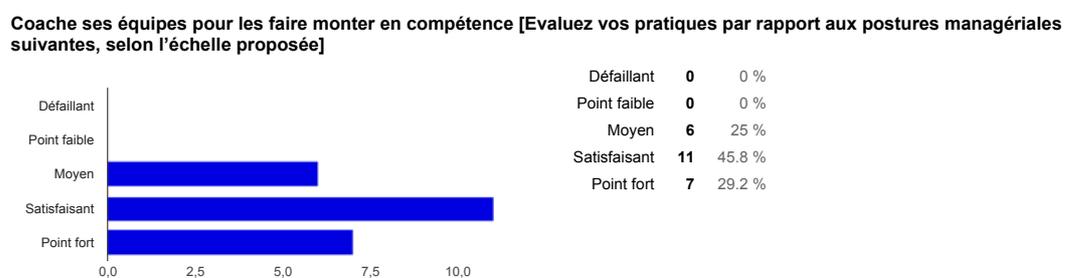
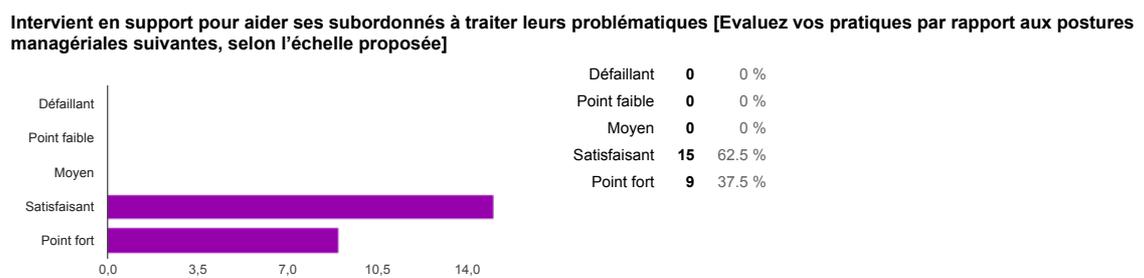
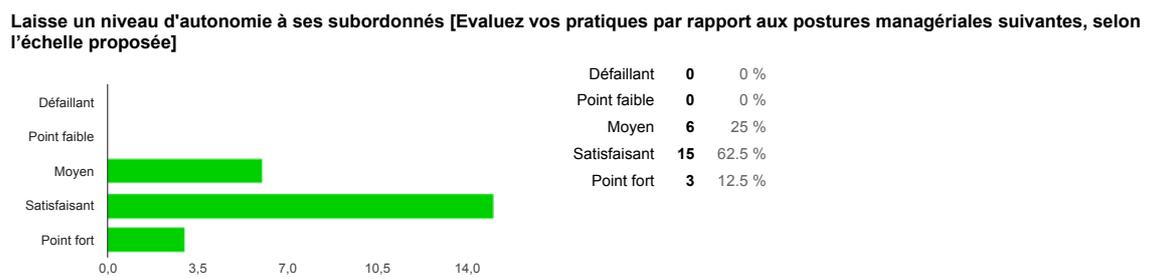
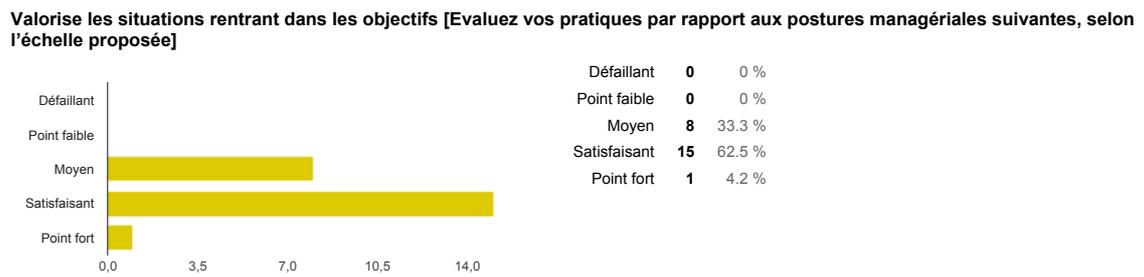
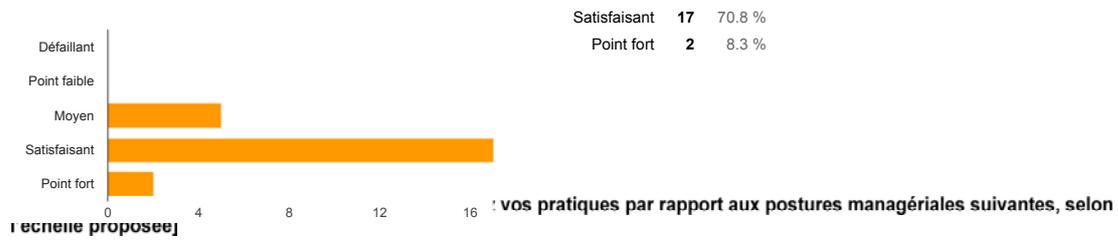


Définit des objectifs clairs [Evaluez vos pratiques par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]

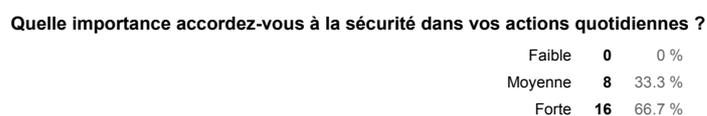


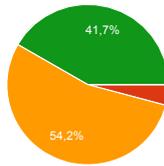
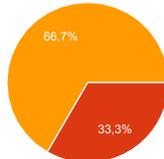
Explique les objectifs et y fait adhérer ses équipes [Evaluez vos pratiques par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]

Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	5	20.8 %



Votre exercice du leadership sécurité

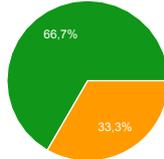




ns d'échange sur la sécurité avec vos équipes ?

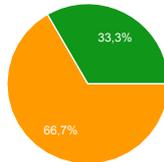
Jamais	0	0 %
Rarement	1	4.2 %
De temps en temps	13	54.2 %
Souvent	10	41.7 %

Etes-vous présent sur le terrain ?



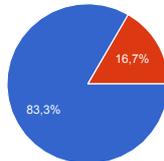
Jamais	0	0 %
Rarement	0	0 %
De temps en temps	8	33.3 %
Souvent	16	66.7 %

Comment estimeriez-vous votre niveau de conformité aux règles de sécurité ?



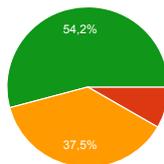
La sécurité concerne les opérateurs sur le terrain	0	0 %
Je m'autorise des écarts de temps en temps	0	0 %
Je suis plutôt assez respectueux des règles de sécurité	16	66.7 %
Je suis exemplaire dans ce domaine	8	33.3 %

Comment jugeriez-vous de façon générale vos décisions ?



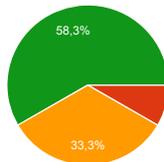
En cohérence avec la politique sécurité promue dans l'entreprise	20	83.3 %
Pas toujours en cohérence avec la politique sécurité	4	16.7 %
Rarement en cohérence avec la politique sécurité	0	0 %

Intervenez-vous auprès de vos clients lorsque les conditions de sécurité ne sont pas satisfaisantes ?



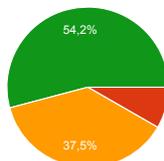
Jamais	0	0 %
Rarement	2	8.3 %
De temps en temps	9	37.5 %
Souvent	13	54.2 %

Intervenez-vous auprès de vos équipes sur le terrain pour faire corriger une situation dangereuse ?



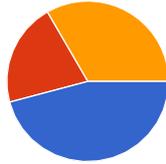
Jamais	0	0 %
Rarement	2	8.3 %
De temps en temps	8	33.3 %
Souvent	14	58.3 %

Intervenez-vous pour féliciter une équipe ou un employé ayant un comportement exemplaire en sécurité ?



Jamais	0	0 %
Rarement	2	8.3 %
De temps en temps	9	37.5 %
Souvent	13	54.2 %

Appliquez-vous la politique de reconnaissance et de sanction juste ?



De façon systématique	11	45.8 %
Pas toujours de façon cohérente	5	20.8 %
J'ai des difficultés dans son application	8	33.3 %

Fin du questionnaire





Annexe 6

Synthèse des données issues des réponses au questionnaire
faites par les responsables hiérarchiques des managers ciblés

fmarsac.fm@gmail.com ▼

25 réponses

[Afficher toutes les réponses](#)
[Publier les données analytiques](#)

Résumé

[Image]

Nom / Prénom du manager (personne évaluée)

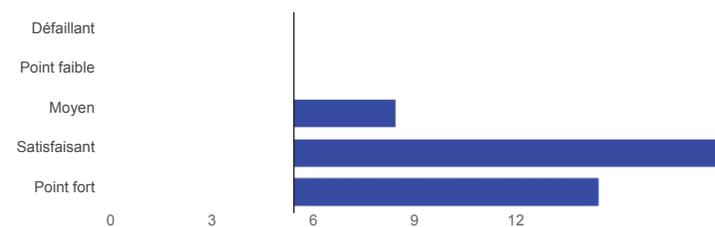


Nom / Prénom du supérieur hiérarchique (vous)



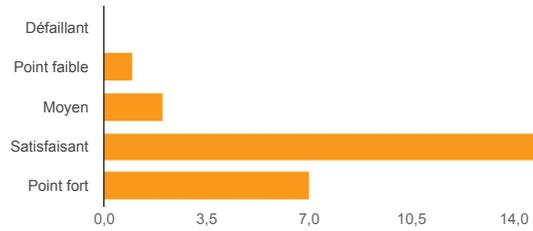
Les qualités du manager

Compétences techniques [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



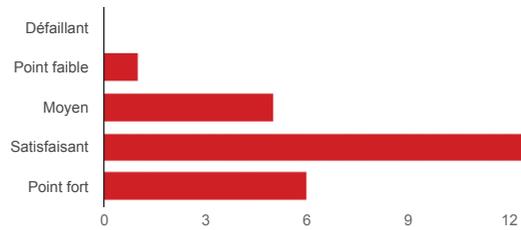
Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	3	12 %
Satisfaisant	13	52 %
Point fort	9	36 %

Capacité à organiser le travail [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



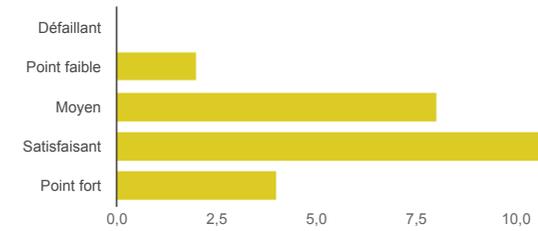
Défaillant	0	0 %
Point faible	1	4 %
Moyen	2	8 %
Satisfaisant	15	60 %
Point fort	7	28 %

Relationnel avec ses employés [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]

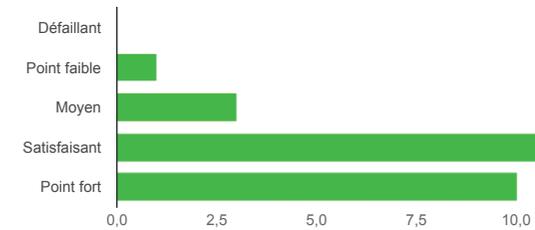


Défaillant	0	0 %
Point faible	1	4 %
Moyen	5	20 %
Satisfaisant	13	52 %
Point fort	6	24 %

Capacité à communiquer et à donner un feedback à ses équipes [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]

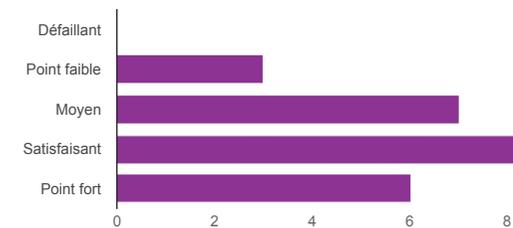


Faire preuve d'initiative [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



Défaillant	0	0 %
Point faible	1	4 %
Moyen	3	12 %
Satisfaisant	11	44 %
Point fort	10	40 %

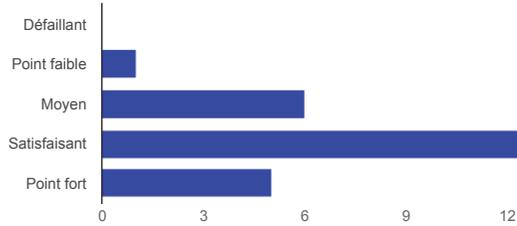
Confiance en soi [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



Défaillant	0	0 %
Point faible	3	12 %
Moyen	7	28 %

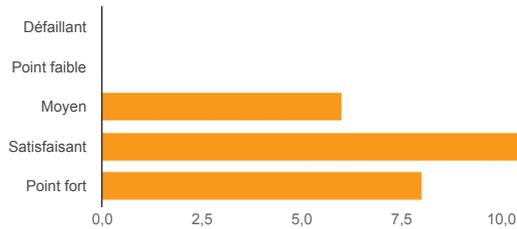
Satisfaisant **9** 36 %
Point fort **6** 24 %

Confiance dans ses employés [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



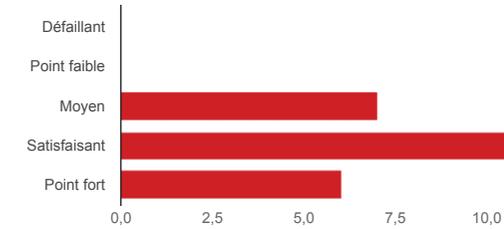
Défaillant **0** 0 %
Point faible **1** 4 %
Moyen **6** 24 %
Satisfaisant **13** 52 %
Point fort **5** 20 %

Capacité d'analyse des situations complexes [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



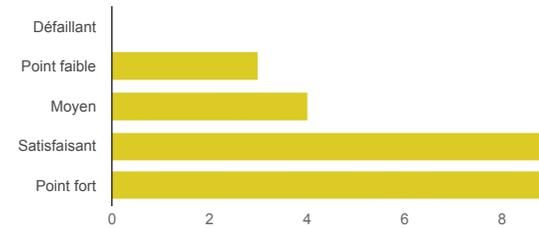
Défaillant **0** 0 %
Point faible **0** 0 %
Moyen **6** 24 %
Satisfaisant **11** 44 %
Point fort **8** 32 %

Capacité de décision [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



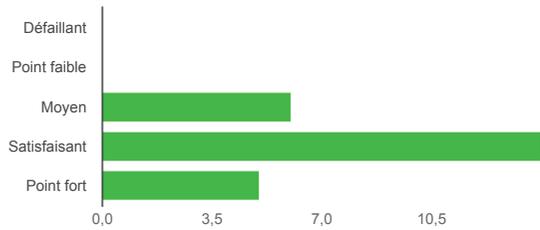
Défaillant **0** 0 %
Point faible **0** 0 %
Moyen **7** 28 %
Satisfaisant **12** 48 %
Point fort **6** 24 %

Faire preuve de courage face aux problématiques à traiter et aux décisions à prendre [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



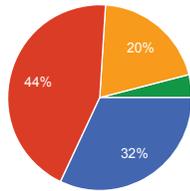
Défaillant **0** 0 %
Point faible **3** 12 %
Moyen **4** 16 %
Satisfaisant **9** 36 %
Point fort **9** 36 %

Opiniâtreté [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



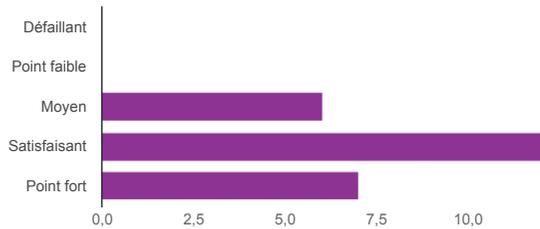
Les pratiques managériales du manager

Comment qualifieriez-vous son mode de management ?



Management autoritaire	8	32 %
Management participatif	11	44 %
Management délégitif	5	20 %
Autre	1	4 %

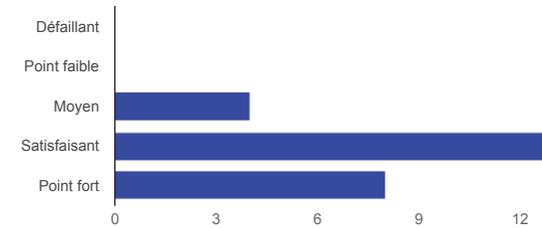
Est à l'écoute / proche de ses employés [Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	6	24 %

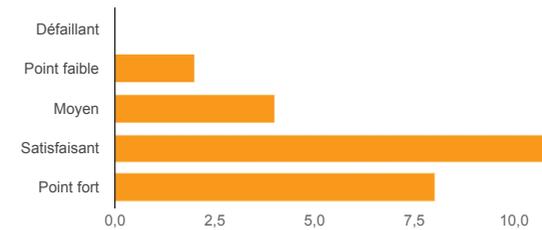
Satisfaisant	12	48 %
Point fort	7	28 %

Recherche à comprendre et à traiter les problématiques terrain [Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



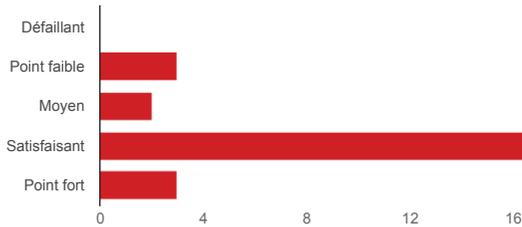
Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	4	16 %
Satisfaisant	13	52 %
Point fort	8	32 %

Génère et entretient un climat de confiance [Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



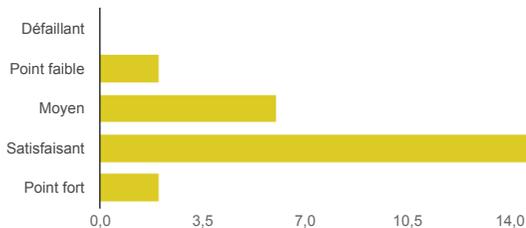
Défaillant	0	0 %
Point faible	2	8 %
Moyen	4	16 %
Satisfaisant	11	44 %
Point fort	8	32 %

Définir des objectifs clairs [Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



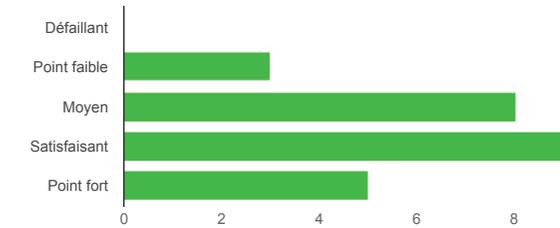
Défaillant	0	0 %
Point faible	3	12 %
Moyen	2	8 %
Satisfaisant	17	68 %
Point fort	3	12 %

Explique les objectifs et y fait adhérer ses équipes [Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



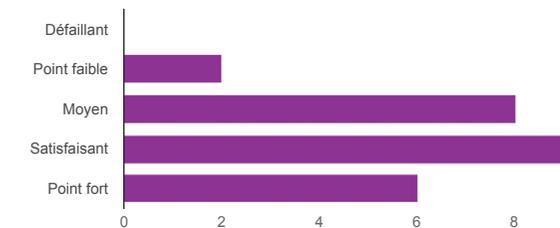
Défaillant	0	0 %
Point faible	2	8 %
Moyen	6	24 %
Satisfaisant	15	60 %
Point fort	2	8 %

Recadre les situations en dehors des objectifs [Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



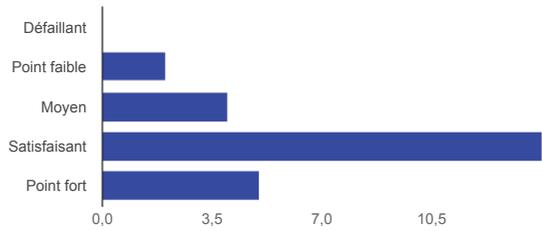
Point faible	3	12 %
Moyen	8	32 %
Satisfaisant	9	36 %
Point fort	5	20 %

Valorise les situations rentrant dans les objectifs [Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]

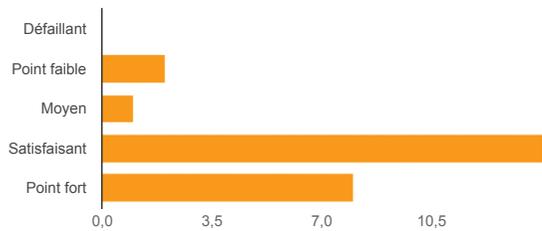


Défaillant	0	0 %
Point faible	2	8 %
Moyen	8	32 %
Satisfaisant	9	36 %
Point fort	6	24 %

Laisse un niveau d'autonomie à ses subordonnés [Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]

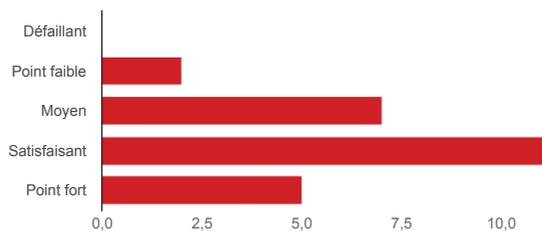


Intervient en support pour aider ses subordonnés à traiter leurs problématiques [Évaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



Défaillant	0	0 %
Point faible	2	8 %
Moyen	7	28 %
Satisfaisant	14	56 %
Point fort	8	32 %

Coache ses équipes pour les faire monter en compétence [Évaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]

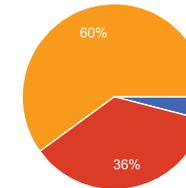


Défaillant	0	0 %
Point faible	2	8 %
Moyen	7	28 %

Satisfaisant **11** 44 %
Point fort **5** 20 %

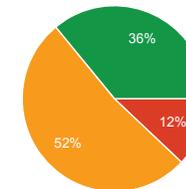
Leadership sécurité du manager

Quelle importance le manager accorde-t-il à la sécurité dans ses actions quotidiennes ?



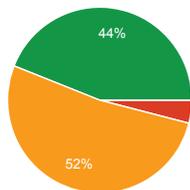
Faible **1** 4 %
Moyenne **9** 36 %
Forte **15** 60 %

Le manager organise-t-il et participe-t-il à des réunions d'échange sur la sécurité avec ses équipes ?



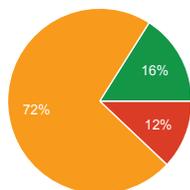
Jamais **0** 0 %
Rarement **3** 12 %
De temps en temps **13** 52 %
Souvent **9** 36 %

Le manager est-il présent sur le terrain ?



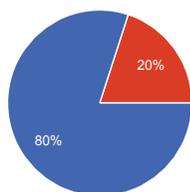
Souvent 11 44 %

Comment estimeriez-vous le niveau de conformité aux règles de sécurité du manager ?



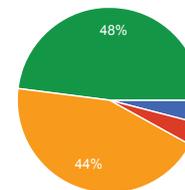
Le manager pense que la sécurité concerne uniquement les opérateurs sur le terrain 0 0 %
 Il s'autorise des écarts de temps en temps 3 12 %
 Il est plutôt assez respectueux des règles de sécurité 18 72 %
 Il est exemplaire dans ce domaine 4 16 %

Comment jugeriez-vous de façon générale les décisions du manager ?



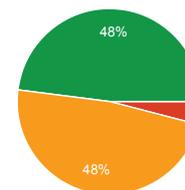
En cohérence avec la politique sécurité promue dans l'entreprise 20 80 %
 Pas toujours en cohérence avec la politique sécurité 5 20 %
 Rarement en cohérence avec la politique sécurité 0 0 %

Le manager intervient-il auprès de ses clients lorsque les conditions de sécurité ne sont pas satisfaisantes ?



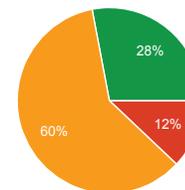
Jamais 1 4 %
 Rarement 1 4 %
 De temps en temps 11 44 %
 Souvent 12 48 %

Le manager intervient-il auprès de ses équipes sur le terrain pour faire corriger une situation dangereuse ?



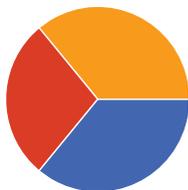
Jamais 0 0 %
 Rarement 1 4 %
 De temps en temps 12 48 %
 Souvent 12 48 %

Le manager intervient-il pour féliciter une équipe ou un employé ayant un comportement exemplaire en sécurité ?



Jamais 0 0 %
 Rarement 3 12 %
 De temps en temps 15 60 %
 Souvent 7 28 %

Le manager applique-t-il la politique de reconnaissance et de sanction juste ?



De façon systématique	9	36 %
Pas toujours de façon cohérente	7	28 %
Présente des difficultés dans son application	9	36 %

Fin du questionnaire

Nombre de réponses quotidiennes





Annexe 7

Synthèse des données issues des réponses au questionnaire
faites par les subordonnés des managers ciblés

fmarsac.fm@gmail.com ▼

24 réponses

[Afficher toutes les réponses](#) [Publier les données analytiques](#)

Résumé

[Image]

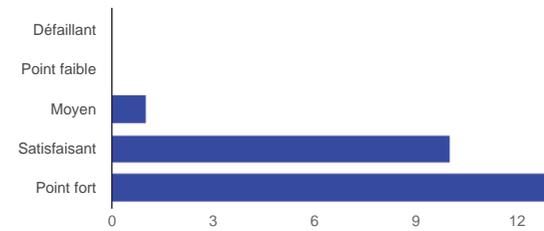
Nom / Prénom du manager (personne évaluée)

Nom / Prénom du collaborateur (vous)



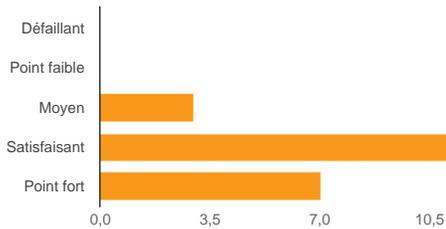
Les qualités du manager

Compétences techniques [Évaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



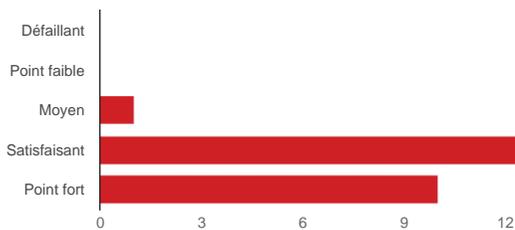
Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	1	4.2 %
Satisfaisant	10	41.7 %
Point fort	13	54.2 %

Capacité à organiser le travail [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



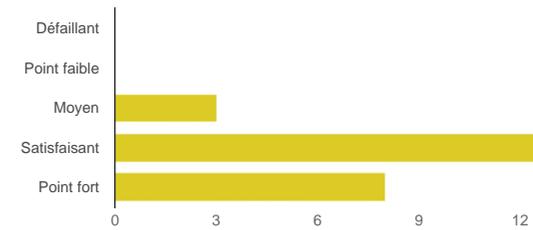
Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	3	12.5 %
Satisfaisant	14	58.3 %
Point fort	7	29.2 %

Relationnel avec ses employés [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



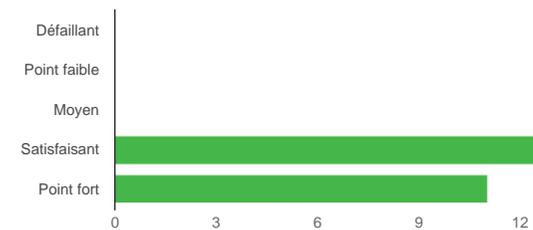
Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	1	4.2 %
Satisfaisant	13	54.2 %
Point fort	10	41.7 %

Capacité à communiquer et à donner un feedback à ses équipes [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



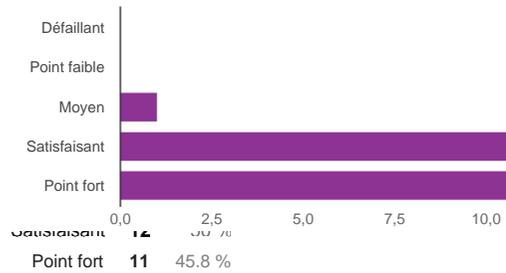
Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	3	12.5 %
Satisfaisant	13	54.2 %
Point fort	8	33.3 %

Faire preuve d'initiative [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]

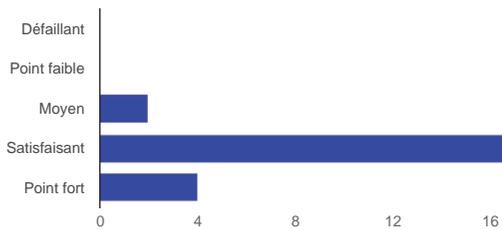


Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	0	0 %
Satisfaisant	13	54.2 %
Point fort	11	45.8 %

Confiance en soi [Evaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]

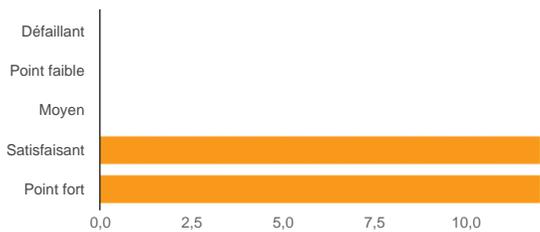


Confiance dans ses employés [Évaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	2	8,3 %
Satisfaisant	18	75 %
Point fort	4	16,7 %

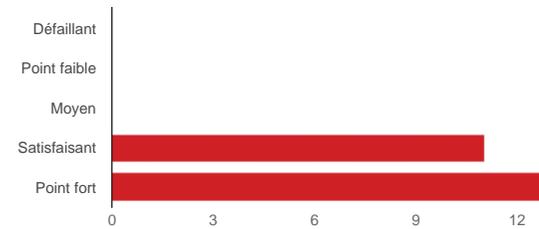
Capacité d'analyse des situations complexes [Évaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %

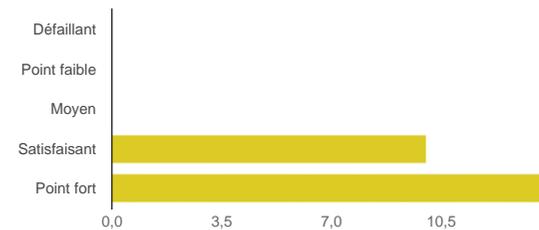
Moyen	0	0 %
Satisfaisant	12	50 %
Point fort	12	50 %

Capacité de décision [Évaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



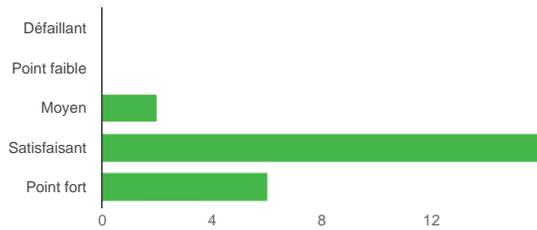
Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	0	0 %
Satisfaisant	11	45,8 %
Point fort	13	54,2 %

Faire preuve de courage face aux problématiques à traiter et aux décisions à prendre [Évaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	0	0 %
Satisfaisant	10	41,7 %
Point fort	14	58,3 %

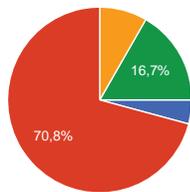
Opiniâtreté [Évaluez les différentes qualités du manager selon l'échelle proposée]



Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	2	8.3 %
Satisfaisant	16	66.7 %
Point fort	6	25 %

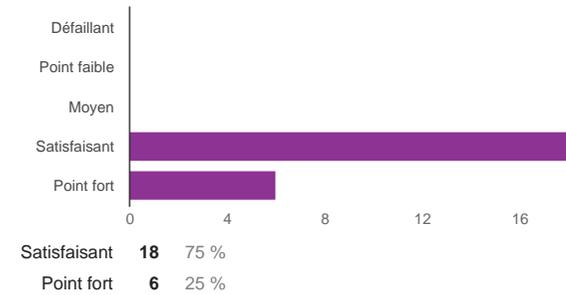
Les pratiques managériales du manager

Comment qualifieriez-vous son mode de management ?

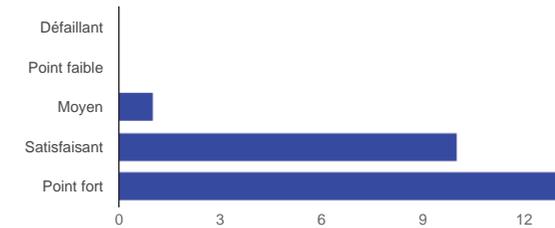


Management autoritaire	1	4.2 %
Management participatif	17	70.8 %
Management déléгатif	2	8.3 %
Autre	4	16.7 %

Est à l'écoute / proche de ses employés [Évaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]

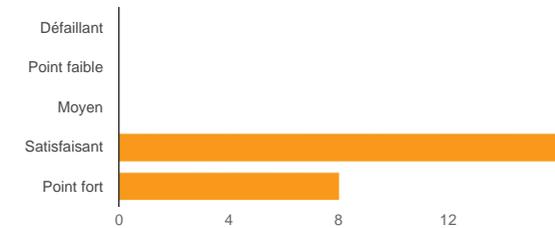


Recherche à comprendre et à traiter les problématiques terrain [Évaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



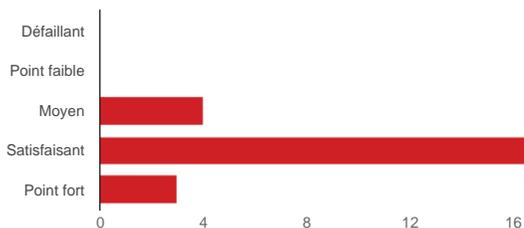
Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	1	4.2 %
Satisfaisant	10	41.7 %
Point fort	13	54.2 %

Génère et entretient un climat de confiance [Évaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



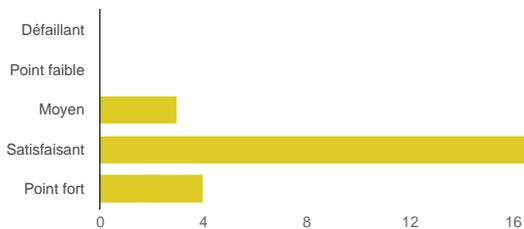
Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	0	0 %
Satisfaisant	16	66.7 %
Point fort	8	33.3 %

Définit des objectifs clairs [Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



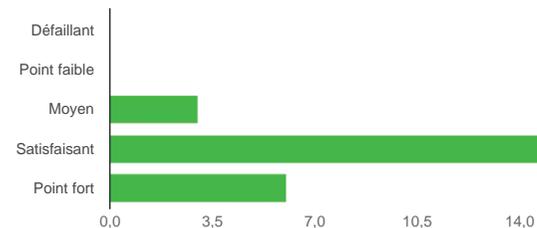
Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	4	16.7 %
Satisfaisant	17	70.8 %
Point fort	3	12.5 %

Explique les objectifs et y fait adhérer ses équipes [Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



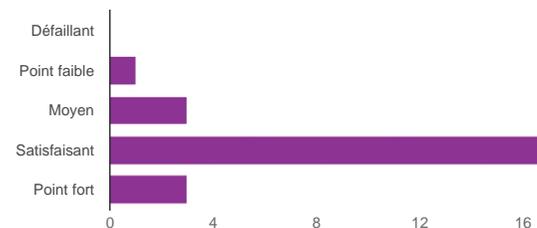
Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	3	12.5 %
Satisfaisant	17	70.8 %
Point fort	4	16.7 %

Recadre les situations en dehors des objectifs [Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



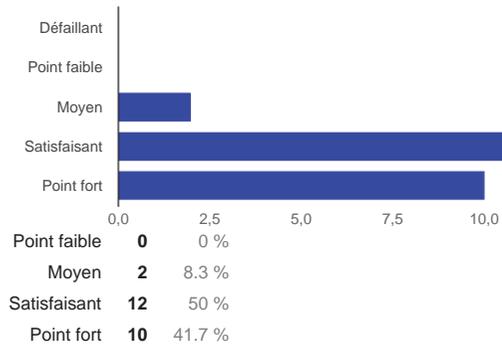
Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	3	12.5 %
Satisfaisant	15	62.5 %
Point fort	6	25 %

Valorise les situations rentrant dans les objectifs [Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]

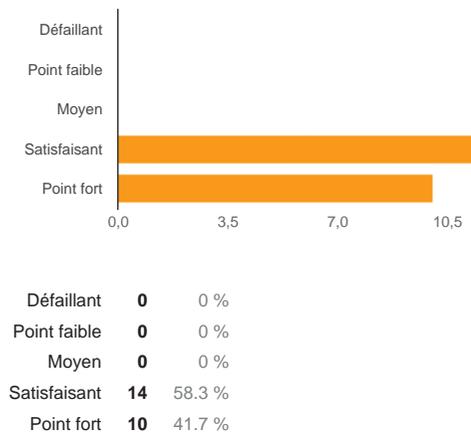


Défaillant	0	0 %
Point faible	1	4.2 %
Moyen	3	12.5 %
Satisfaisant	17	70.8 %
Point fort	3	12.5 %

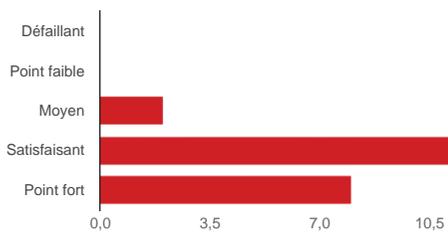
Laisse un niveau d'autonomie à ses subordonnés [Evaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



Intervient en support pour aider ses subordonnés à traiter leurs problématiques [Évaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



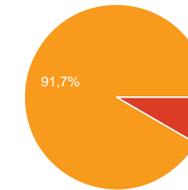
Coache ses équipes pour les faire monter en compétence [Évaluez les pratiques du manager par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée]



Défaillant	0	0 %
Point faible	0	0 %
Moyen	2	8.3 %
Satisfaisant	14	58.3 %
Point fort	8	33.3 %

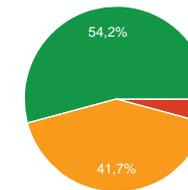
Leadership sécurité du manager

Quelle importance le manager accorde-t-il à la sécurité dans ses actions quotidiennes ?



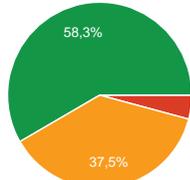
Faible	0	0 %
Moyenne	2	8.3 %
Forte	22	91.7 %

Le manager organise-t-il et participe-t-il à des réunions d'échange sur la sécurité avec ses équipes ?



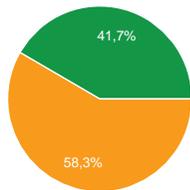
Jamais	0	0 %
Rarement	1	4.2 %
De temps en temps	10	41.7 %
Souvent	13	54.2 %

Le manager est-il présent sur le terrain ?



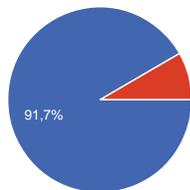
Fréquence	Nombre	Pourcentage
Jamais	0	0 %
Rarement	1	4.2 %
De temps en temps	9	37.5 %
Souvent	14	58.3 %

Comment estimeriez-vous le niveau de conformité aux règles de sécurité du manager ?



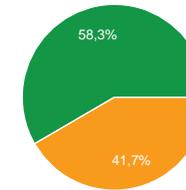
Perception	Nombre	Pourcentage
Le manager pense que la sécurité concerne uniquement les opérateurs sur le terrain	0	0 %
Il s'autorise des écarts de temps en temps	0	0 %
Il est plutôt assez respectueux des règles de sécurité	14	58.3 %
Il est exemplaire dans ce domaine	10	41.7 %

Comment jugeriez-vous de façon générale les décisions du manager ?



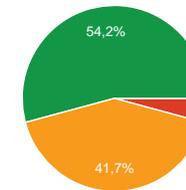
Jugement	Nombre	Pourcentage
En cohérence avec la politique sécurité promue dans l'entreprise	22	91.7 %
Pas toujours en cohérence avec la politique sécurité	2	8.3 %
Rarement en cohérence avec la politique sécurité	0	0 %

Le manager intervient-il auprès de ses clients lorsque les conditions de sécurité ne sont pas satisfaisantes ?



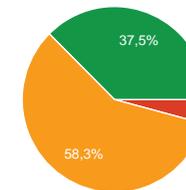
Fréquence	Nombre	Pourcentage
Jamais	0	0 %
Rarement	0	0 %
De temps en temps	10	41.7 %
Souvent	14	58.3 %

Le manager intervient-il auprès de ses équipes sur le terrain pour faire corriger une situation dangereuse ?



Fréquence	Nombre	Pourcentage
Jamais	0	0 %
Rarement	1	4.2 %
De temps en temps	10	41.7 %
Souvent	13	54.2 %

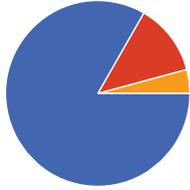
Le manager intervient-il pour féliciter une équipe ou un employé ayant un comportement exemplaire en sécurité ?



Fréquence	Nombre	Pourcentage
Jamais	0	0 %

Rarement	1	4.2 %
De temps en temps	14	58.3 %
Souvent	9	37.5 %

Le manager applique-t-il la politique de reconnaissance et de sanction juste ?



De façon systématique	20	83.3 %
Pas toujours de façon cohérente	3	12.5 %
Présente des difficultés dans son application	1	4.2 %

Fin du questionnaire





Annexe 8

Grille de correspondance
« variable, question, réponse, valeur »

Grille de correspondance du questionnaire : variable / question / réponse / valeur

Réf. variable	Définition de la variable	Question correspondante	Réponses proposées	Valeurs correspondantes
1 - Caractéristiques du manager				
Variable 1.1	Cette variable servira à mesurer le niveau de sensibilité du manager en matière de sécurité. Plus la motivation du manager sera portée par des valeurs (motivation intrinsèque), plus sa sensibilité sécurité sera élevée.	Comment qualifieriez-vous le mieux votre sensibilité en matière de sécurité ?	Aucune sensibilité	0
			Mes clients attachent une importance à la sécurité	1
			C'est important du fait des activités à risque que je supervise	2
			Cela fait partie de mes préoccupations quotidiennes	3
			C'est une conviction personnelle	4
Variable 1.2	Cette variable apportera un éclairage sur le niveau de formation du manager dans le domaine de la sécurité.	Quel(s) type(s) de formation à la sécurité avez-vous déjà suivi (en interne ou en externe) ?	Prévention des risques	1
			Management de la sécurité	1
			Leadership en Sécurité (ICSI)	2
			La valeur affectée correspond au cumul des réponses	
2 - Secteurs d'activité				
Variable 2.1	Cette variable présentera le type de client principalement en relation avec le manager.	Précisez le marché sur lequel vous êtes principalement positionné	Pétrochimie	Pas de valeurs correspondantes
			Nucléaire	
			Bâtiment / Bâtiment industriel	
			Naval	
			Traitement de l'eau	
			Infrastructures routières / ferroviaires	
Variable 2.2	Cette variable donnera le niveau d'exigence sécurité des clients en relation avec le manager.	Comment qualifieriez-vous le niveau d'exigence de vos principaux clients dans le domaine de la sécurité ?	Peu regardants	1
			Moyennement exigeants	2
			Exigeants sur les principes mais y accordant la plupart du temps peu d'importance sur le terrain	3
			Très exigeants dans leur politique sécurité, et accordant beaucoup d'importance à la sécurité sur le terrain	4
Variable 2.3	Cette variable précisera le type de relation qu'entretient le client avec l'entreprise du manager.	Comment jugeriez-vous votre relation avec vos principaux clients ?	Relation "Maître / Esclave"	0
			Relation de partenariat (climat de confiance, excellent relationnel, entre-aide)	4
			Ni l'un, ni l'autre	2
3 - Activités				
Variable 3.1	Cette variable précisera sur quel(s) métier(s) de l'entreprise le manager exerce ses activités.	Précisez votre positionnement sur les métiers de l'entreprise	Revêtements	Pas de valeurs correspondantes
			Echafaudage / Isolation industrielle	
			PPF (intumescentes / protections passives incendie)	
			Autre	
Variable 3.2	Cette variable mesurera l'occurrence des risques majeurs rencontrés par le manager dans la conduite de ses projets.	Les projets que vous gérez présentent-ils des risques majeurs en sécurité ?	Peu	1
			Quelque fois	2
			Souvent	3
			En permanence	4
4 - Leadership du management				
Variable 4.1	Cette variable mesurera le niveau d'importance accordé à la sécurité par le supérieur hiérarchique du manager.	Quelle est l'importance accordée à la sécurité par votre supérieur hiérarchique ?	Faible	0
			Moyenne	2
			Forte	4
Variable 4.2	Cette variable précisera le niveau de connaissance du manager concernant les attentes de son supérieur hiérarchique en	Connaissez-vous les attentes de votre hiérarchie en matière d'exercice du leadership sécurité ?	Oui	4
			A peu près	2
			Non	0
Variable 4.3	Cette variable permettra de quantifier le niveau de participation du manager à des réunions sécurité organisées par la hiérarchie.	Votre hiérarchie vous fait-il participer à des réunions d'échange sur la sécurité ?	Jamais	0
			Rarement	1
			De temps en temps	3
			Souvent	4
Variable 4.4	Cette variable témoignera du niveau de présence du supérieur hiérarchique sur le terrain.	Votre supérieur hiérarchique est-il présent sur le terrain ?	Jamais	0
			Rarement	1
			De temps en temps	3
			Souvent	4
Variable 4.5	Cette variable estimera le niveau de cohérence des décisions prises par le supérieur hiérarchique avec la politique sécurité promue dans l'entreprise.	Comment jugeriez-vous les décisions prises généralement par votre responsable hiérarchique ?	En cohérence avec la politique sécurité promue dans l'entreprise	4
			Pas toujours en cohérence avec la politique sécurité	2
			Rarement en cohérence avec la politique sécurité	0

Grille de correspondance du questionnaire : variable / question / réponse / valeur

Réf. variable	Définition de la variable	Question correspondante	Réponses proposées	Valeurs correspondantes
Variable 4.6	Cette variable évaluera le niveau d'intervention sur le terrain du supérieur hiérarchique pour corriger une situation ou féliciter une équipe.	Votre supérieur hiérarchique intervient-il sur le terrain pour faire corriger une situation ou pour féliciter une équipe ?	Jamais	0
			Rarement	1
			De temps en temps	3
			Souvent	4
Variable 4.7	Cette variable apportera un éclairage sur le niveau d'application de la politique de reconnaissance et de sanction juste par le supérieur hiérarchique.	Votre supérieur hiérarchique applique-t-il la politique de reconnaissance et de sanction juste ?	De façon systématique	4
			Pas toujours de façon cohérente	2
			Présente des difficultés dans son application	0
Variable 4.8	Cette variable précisera le style de management employé par le supérieur hiérarchique.	Comment qualifieriez-vous le mode de management utilisé par votre supérieur hiérarchique ?	Management autoritaire	Pas de valeurs correspondantes
			Management participatif	
			Management délégué	
			Autre	
Variable 4.9	Cette variable caractérisera le niveau d'appui des décisions du manager par son responsable hiérarchique.	Estimez-vous que votre supérieur hiérarchique vous appuie dans vos décisions ?	Oui, systématiquement	4
			Oui, la plupart du temps	3
			Non, pas souvent	1
			Non, rarement ou jamais	0
Variable 4.10	Cette variable évaluera le niveau de clarté et de cohérence des objectifs donnés au manager par le supérieur hiérarchique.	Précisez comment vous percevez les objectifs qui vous sont donnés par votre supérieur hiérarchique	Clairs, réalisables et cohérents	4
			Pas toujours réalisables et quelques fois en contradiction	2
			Difficiles à réaliser et pas toujours cohérents	0
5 - Conditions de travail du manager				
Variable 5.1	Cette variable précisera si les conditions de travail du manager sont jugées plutôt favorables	Comment qualifieriez-vous vos conditions de travail ?	Plutôt favorables	3
			Plutôt défavorables	1
Variable 5.2	Cette variable estimera le temps pouvant être accordé à la sécurité par le manager.	Quel temps pouvez-vous accorder à la sécurité ?	Peu	1
			Pas toujours suffisamment	2
			Suffisamment	4
6 - Environnement relationnel du manager				
Variable 6.1	Cette variable mesurera le niveau d'implication en matière de sécurité des collègues de travail ayant la même fonction.	Comment évalueriez-vous le niveau d'implication de vos collègues (fonctions équivalentes) en matière de sécurité ?	Faible	0
			Moyenne	2
			Fort	4
Variable 6.2	Cette variable évaluera le niveau d'implication en matière de sécurité des équipes sur le terrain.	Comment évalueriez-vous le niveau d'implication de vos équipes sur le terrain en matière de sécurité ?	Faible	0
			Moyenne	2
			Fort	4
Variable 6.3	Cette variable qualifiera le type de comportement sécurité adopté par les équipes sur le terrain.	Comment qualifieriez-vous au mieux les comportements sécurité de vos équipes sur le terrain ?	Elles ont du mal à respecter les règles, et il arrive qu'elles se mettent en danger	0
			Elles sont généralement respectueuses des règles, mais ne sont pas ou peu proactives	2
			Elles se sentent concernées par la sécurité, et adoptent des comportements proactifs (vigilance partagée, remontée d'anomalie, proposition d'amélioration...)	4
7 - Qualités du manager				
Variable 7.1	Compétences techniques		Défaillant	0
			Point faible	1
			Moyen	2
			Satisfaisant	3
			Point fort	4
Variable 7.2	Capacité à organiser le travail	Evaluez vos différentes qualités selon l'échelle proposée	Idem	Idem
Variable 7.3	Relationnel avec ses employés		Idem	Idem
Variable 7.4	Capacité à communiquer et à donner un feedback à ses équipes		Idem	Idem
Variable 7.5	Faire preuve d'initiative		Idem	Idem
Variable 7.6	Confiance en soi		Idem	Idem
Variable 7.7	Confiance dans ses employés		Idem	Idem
Variable 7.8	Capacité d'analyse des situations complexes		Idem	Idem
Variable 7.9	Capacité de décision		Idem	Idem
Variable 7.10	Faire preuve de courage face aux problématiques à traiter et aux décisions à prendre		Idem	Idem
Variable 7.11	Opiniâtreté		Idem	Idem
8 - Pratiques managériales du manager				
Variable 8.1	Cette variable précisera le style de management employé par le manager.	Comment qualifieriez-vous votre mode de management ?	Management autoritaire	Pas de valeurs correspondantes
			Management participatif	
			Management délégué	
			Autre	

Grille de correspondance du questionnaire : variable / question / réponse / valeur

Réf. variable	Définition de la variable	Question correspondante	Réponses proposées	Valeurs correspondantes
Variable 8.2	Est à l'écoute / proche de ses employés	Évaluez vos pratiques par rapport aux postures managériales suivantes, selon l'échelle proposée	Défaillant	0
			Point faible	1
			Moyen	2
			Satisfaisant	3
			Point fort	4
Variable 8.3	Recherche à comprendre et à traiter les problématiques terrain		Idem	Idem
Variable 8.4	Génère et entretient un climat de confiance		Idem	Idem
Variable 8.5	Définit des objectifs clairs		Idem	Idem
Variable 8.6	Explique les objectifs et y fait adhérer ses équipes		Idem	Idem
Variable 8.7	Recadre les situations en dehors des objectifs		Idem	Idem
Variable 8.8	Valorise les situations rentrant dans les objectifs		Idem	Idem
Variable 8.9	Laisse un niveau d'autonomie à ses subordonnés	Idem	Idem	
Variable 8.10	Intervient en support pour aider ses subordonnés à traiter leurs problématiques	Idem	Idem	
Variable 8.11	Coache ses équipes pour les faire monter en compétence	Idem	Idem	
9 - Exercice du leadership sécurité (attitudes et pratiques du manager en matière de sécurité)				
Variable 9.1	Cette variable mesurera le niveau d'importance accordé à la sécurité par le manager.	Quelle importance accordez-vous à la sécurité dans vos actions quotidiennes ?	Faible	0
			Moyenne	2
			Forte	4
Variable 9.2	Cette variable permettra de quantifier le niveau de participation du manager à des réunions sécurité organisées avec ses équipes.	Organisez-vous et participez-vous à des réunions d'échange sur la sécurité avec vos équipes ?	Jamais	0
			Rarement	1
			De temps en temps	3
			Souvent	4
Variable 9.3	Cette variable témoignera du niveau de présence du manager sur le terrain.	Êtes-vous présent sur le terrain ?	Jamais	0
			Rarement	1
			De temps en temps	3
			Souvent	4
Variable 9.4	Cette variable estimera le niveau de conformité du manager aux règles de sécurité.	Comment estimeriez-vous votre niveau de conformité aux règles de sécurité ?	La sécurité concerne les opérateurs sur le terrain	0
			Je m'autorise des écarts de temps en temps	1
			Je suis plutôt assez respectueux des règles de sécurité	3
			Je suis exemplaire dans ce domaine	4
Variable 9.5	Cette variable estimera le niveau de cohérence des décisions prises par le manager avec la politique sécurité promue dans l'entreprise.	Comment jugeriez-vous de façon générale vos décisions ?	En cohérence avec la politique sécurité promue dans l'entreprise	4
			Pas toujours en cohérence avec la politique sécurité	2
			Rarement en cohérence avec la politique sécurité	0
Variable 9.6	Cette variable permettra de mesurer le niveau d'intervention du manager auprès des clients lorsque les conditions de sécurité ne sont pas satisfaisantes.	Intervenez-vous auprès de vos clients lorsque les conditions de sécurité ne sont pas satisfaisantes ?	Jamais	0
			Rarement	1
			De temps en temps	3
			Souvent	4
Variable 9.7	Cette variable évaluera le niveau d'intervention sur le terrain du manager pour corriger une situation dangereuse.	Intervenez-vous auprès de vos équipes sur le terrain pour faire corriger une situation dangereuse ?	Jamais	0
			Rarement	1
			De temps en temps	3
			Souvent	4
Variable 9.8	Cette variable évaluera le niveau d'intervention sur le terrain du manager pour féliciter une équipe ou un employé ayant un comportement exemplaire en sécurité.	Intervenez-vous pour féliciter une équipe ou un employé ayant un comportement exemplaire en sécurité ?	Jamais	0
			Rarement	1
			De temps en temps	3
			Souvent	4
Variable 9.9	Cette variable apportera un éclairage sur le niveau d'application de la politique de reconnaissance et de sanction juste par le manager.	Appliquez-vous la politique de reconnaissance et de sanction juste ?	De façon systématique	4
			Pas toujours de façon cohérente	2
			J'ai des difficultés dans son application	0



Annexe 9

Base de données consolidée
pour exploitation des résultats

Séries de variable	1 - Caractéristiques du manager		2 - Secteurs d'activité		
Références des variables	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3
Managers / Variables	Sensibilité sécurité	Formation sécurité	Marché principal	Attentes sécurité Client	Relation Client
Manager 1	2	4	Naval	3	2
Manager 2	2	3	Sidérurgie	3	0
Manager 3	3	4	Naval	4	4
Manager 4	4	4	Pétrochimie	4	4
Manager 5	4	4	Pétrochimie	4	4
Manager 6	4	4	Nucléaire	4	4
Manager 7	3	4	Infrastructures routières / ferrovières	4	4
Manager 8	3	3	Naval	3	0
Manager 9	3	4	Bâtiment / Bâtiment industriel	3	4
Manager 10	4	3	Nucléaire	4	2
Manager 11	4	3	Pétrochimie	4	4
Manager 12	2	4	Nucléaire	4	4
Manager 13	3	4	Nucléaire	4	4
Manager 14	2	3	Grand projet de construction	3	2
Manager 15	3	4	Nucléaire	4	2
Manager 16	4	4	Pétrochimie	3	4
Manager 17	4	1	Pétrochimie	4	2
Manager 18	4	4	Grand projet de construction	3	4
Manager 19	3	4	Nucléaire	4	4
Manager 20	3	4	Pétrochimie	4	4
Manager 21	4	4	Pétrochimie	4	4
Manager 22	4	1	Nucléaire	4	4
Manager 23	4	4	Nucléaire	4	4
Manager 24	3	4	Bâtiment / Bâtiment industriel	4	4

Séries de variable	3 - Activités			
Références des variables	3.1	3.2	4.1	4.2
Managers / Variables	Métiers	Risques majeurs	Importance accordée à la sécurité par le supérieur hiérarchique	Connaissance des attentes LIS
Manager 1	Revêtements	3	4	4
Manager 2	Echafaudage / Isolation industrielle, PFP	4	2	4
Manager 3	Revêtements	4	4	4
Manager 4	Echafaudage / Isolation industrielle	4	4	4
Manager 5	Revêtements	4	4	4
Manager 6	Revêtements	2	4	4
Manager 7	Revêtements	3	4	4
Manager 8	Echafaudage / Isolation industrielle	3	4	4
Manager 9	Revêtements	1	4	4
Manager 10	PFP	4	4	4
Manager 11	Echafaudage / Isolation industrielle, PFP	4	4	4
Manager 12	Revêtements	3	4	4
Manager 13	Revêtements, Echafaudage / Isolation industrielle, PFP	4	4	4
Manager 14	Echafaudage / Isolation industrielle, PFP	4	4	4
Manager 15	Revêtements	3	4	4
Manager 16	Echafaudage / Isolation industrielle, PFP	4	4	4
Manager 17	Echafaudage / Isolation industrielle, PFP	4	4	2
Manager 18	Revêtements, Echafaudage / Isolation industrielle, PFP	3	4	4
Manager 19	PFP	4	2	4
Manager 20	Revêtements, Echafaudage / Isolation industrielle, PFP	4	4	4
Manager 21	Echafaudage / Isolation industrielle	4	4	4
Manager 22	Revêtements	4	4	4
Manager 23	Echafaudage / Isolation industrielle	4	4	4
Manager 24	Revêtements	4	4	4

Séries de variable	4 - Leadership du management				
Références des variables	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7
Managers / Variables	Participation à des réunions sécurité organisées par le responsable hiérarchique	Présence terrain du supérieur hiérarchique	Cohérence des décisions prises par le responsable hiérarchique	Intervention du supérieur hiérarchique sur le terrain pour faire corriger une situation ou pour féliciter une équipe	Application de la politique de reconnaissance et de sanction juste par le supérieur hiérarchique
Manager 1	3	1	4	1	0
Manager 2	4	3	2	3	2
Manager 3	3	3	4	3	2
Manager 4	4	3	4	3	0
Manager 5	4	1	4	0	2
Manager 6	3	1	4	1	4
Manager 7	3	3	4	3	2
Manager 8	3	3	4	3	4
Manager 9	3	3	4	3	4
Manager 10	3	3	4	1	4
Manager 11	4	3	4	3	0
Manager 12	3	3	4	3	4
Manager 13	4	3	4	3	2
Manager 14	3	4	4	3	0
Manager 15	4	3	4	4	4
Manager 16	4	3	4	4	2
Manager 17	3	3	4	1	4
Manager 18	3	3	4	1	4
Manager 19	1	3	4	3	4
Manager 20	3	3	4	3	4
Manager 21	4	4	4	4	4
Manager 22	3	3	4	3	4
Manager 23	4	4	4	4	4
Manager 24	4	1	4	3	4

Séries de variable				5 - Conditions de travail du manager	
Références des variables	4.8	4.9	4.10	5.1	5.2
Managers / Variables	Mode de management du supérieur hiérarchique	Appui du supérieur hiérarchique dans les décisions du manager	Perception des objectifs donnés par le supérieur hiérarchique	Conditions de travail	Temps accordé à la sécurité
Manager 1	Management déléгатif	3	4	1	2
Manager 2	Management participatif	4	2	1	2
Manager 3	Management participatif	3	2	3	2
Manager 4	Management déléгатif	3	0	1	4
Manager 5	Management déléгатif	3	0	1	2
Manager 6	Management déléгатif	4	4	1	2
Manager 7	Management participatif	3	2	3	2
Manager 8	Management participatif	3	4	3	2
Manager 9	Management déléгатif	4	4	3	4
Manager 10	Management participatif	3	4	3	2
Manager 11	Management déléгатif	3	2	1	2
Manager 12	Management participatif	3	4	3	2
Manager 13	Management déléгатif	3	4	1	2
Manager 14	Management déléгатif	3	4	3	2
Manager 15	Management participatif	3	4	1	2
Manager 16	Management participatif	4	4	3	2
Manager 17	Management déléгатif	4	4	3	2
Manager 18	Management déléгатif	4	4	3	2
Manager 19	Management autoritaire	4	4	3	4
Manager 20	Management participatif	3	4	3	4
Manager 21	Management participatif	4	4	3	4
Manager 22	Management participatif	3	4	1	4
Manager 23	Management participatif	3	4	3	4
Manager 24	Management participatif	4	4	1	2

Séries de variable	6 - Environnement relationnel du manager				
Références des variables	6.1	6.2	6.3	7.1	7.2
Managers / Variables	Implication des collègues en sécurité	Implication des équipes sur le terrain en sécurité	Comportements sécurité des équipes sur le terrain	Compétences techniques	Capacité à organiser le travail
Manager 1	2	4	2	3,0	3,0
Manager 2	2	0	0	3,0	3,0
Manager 3	4	2	2	4,0	3,0
Manager 4	4	4	2	3,0	3,5
Manager 5	2	2	2	3,0	2,5
Manager 6	4	2	2	3,5	3,0
Manager 7	4	4	2	4,0	3,0
Manager 8	4	4	4	4,0	3,5
Manager 9	2	2	2	2,5	3,5
Manager 10	2	2	4	2,0	2,5
Manager 11	4	4	4	3,5	2,5
Manager 12	4	4	2	3,5	3,5
Manager 13	2	4	4	3,0	3,0
Manager 14	4	2	2	3,5	2,5
Manager 15	4	2	2	3,5	3,5
Manager 16	2	2	4	4,0	4,0
Manager 17	2	2	2	3,0	3,0
Manager 18	2	2	2	3,0	3,5
Manager 19	2	2	4	3,5	3,5
Manager 20	4	4	4	3,5	4,0
Manager 21	4	4	4	3,0	3,0
Manager 22	4	2	2	1,5	3,5
Manager 23	2	4	4	3,5	3,0
Manager 24	2	2	2	3,5	3,0

Séries de variable	7 - Qualités du manager				
Références des variables	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7
Managers / Variables	Relationnel avec ses employés	Capacité à communiquer et à donner un feedback à ses équipes	Faire preuve d'initiative	Confiance en soi	Confiance dans ses employés
Manager 1	2,5	2,0	2,5	2,5	2,0
Manager 2	2,5	2,5	4,0	3,5	2,5
Manager 3	3,0	2,5	3,0	3,0	2,0
Manager 4	3,5	2,5	2,5	3,0	3,0
Manager 5	2,5	2,0	2,5	2,0	2,0
Manager 6	3,0	2,5	3,5	2,0	3,0
Manager 7	3,0	2,5	3,0	2,5	3,0
Manager 8	2,5	3,0	3,5	3,5	2,5
Manager 9	3,5	3,0	3,5	3,0	2,5
Manager 10	3,0	3,0	3,5	3,0	2,5
Manager 11	3,5	3,5	3,0	3,0	4,0
Manager 12	2,5	3,0	2,5	2,5	2,0
Manager 13	4,0	3,0	3,0	2,5	2,5
Manager 14	3,5	2,5	2,5	2,0	3,0
Manager 15	3,5	3,5	3,5	2,5	3,0
Manager 16	3,0	3,5	4,0	2,5	3,5
Manager 17	3,0	2,5	3,0	3,5	2,5
Manager 18	3,0	3,5	3,0	3,0	3,5
Manager 19	2,5	3,0	3,5	4,0	3,5
Manager 20	3,5	3,0	3,5	3,0	3,5
Manager 21	3,5	4,0	3,5	3,5	3,5
Manager 22	4,0	3,0	4,0	3,5	3,0
Manager 23	4,0	3,5	3,5	3,5	3,5
Manager 24	3,5	3,5	4,0	3,5	3,5

Séries de variable					
Références des variables	7.8	7.9	7.10	7.11	8.1
Managers / Variables	Capacité d'analyse des situations complexes	Capacité de décision	Faire preuve de courage face aux problématiques à traiter et aux décisions à prendre	Opiniâtreté	Mode de management du manager
Manager 1	2,0	2,5	2,0	2,0	Partage des 3 modes
Manager 2	3,0	3,5	3,5	3,0	Partage des 3 modes
Manager 3	3,0	3,0	2,5	3,0	Management participatif
Manager 4	3,0	3,0	2,5	3,0	Directif/participatif
Manager 5	2,5	2,5	2,0	2,5	Partage des 3 modes
Manager 6	3,5	3,5	3,5	3,5	Management participatif
Manager 7	3,0	3,0	3,5	3,5	Participatif/persuasif
Manager 8	3,5	4,0	3,5	3,5	Directif/participatif
Manager 9	3,0	3,0	2,5	3,0	Management participatif
Manager 10	2,0	2,5	3,5	2,5	Management participatif
Manager 11	3,0	2,5	3,5	2,5	Management participatif
Manager 12	3,5	2,5	3,5	3,0	Directif/participatif
Manager 13	3,0	2,5	3,0	3,0	Management participatif
Manager 14	3,0	3,0	1,5	2,5	Management participatif
Manager 15	3,5	3,5	4,0	3,0	Management participatif
Manager 16	3,5	4,0	4,0	3,5	Directif/participatif
Manager 17	3,5	3,0	3,5	3,0	Directif/participatif
Manager 18	3,0	3,0	3,0	3,0	Partage des 3 modes
Manager 19	2,5	3,0	3,0	2,5	Directif/participatif
Manager 20	3,5	3,0	3,0	3,5	Directif/participatif
Manager 21	4,0	3,5	3,5	3,5	Management participatif
Manager 22	3,5	4,0	3,0	2,5	Directif/participatif
Manager 23	3,0	3,5	3,0	2,5	Management participatif
Manager 24	4,0	3,5	4,0	3,0	Management participatif

Séries de variable					
Références des variables	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6
Managers / Variables	Est à l'écoute / proche de ses employés	Recherche à comprendre et à traiter les problématiques terrain	Génère et entretient un climat de confiance	Définit des objectifs clairs	Explique les objectifs et y fait adhérer ses équipes
Manager 1	2,0	2,0	1,5	1,5	2,0
Manager 2	2,5	3,0	3,0	3,0	2,5
Manager 3	2,5	3,0	2,5	2,5	3,0
Manager 4	2,5	3,0	3,0	3,5	2,5
Manager 5	2,5	2,5	3,0	2,0	2,0
Manager 6	4,0	4,0	3,0	3,0	2,5
Manager 7	3,5	3,0	3,5	3,0	3,0
Manager 8	2,5	2,5	3,0	3,0	3,0
Manager 9	3,5	3,0	3,5	3,0	3,0
Manager 10	3,5	3,5	3,5	2,5	2,5
Manager 11	3,5	3,5	3,0	3,0	3,0
Manager 12	3,0	3,5	2,0	2,5	2,5
Manager 13	3,5	3,5	3,5	2,0	2,5
Manager 14	3,0	3,0	3,0	2,5	3,0
Manager 15	3,0	3,5	3,5	3,5	3,5
Manager 16	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0
Manager 17	3,0	2,5	2,5	3,0	2,5
Manager 18	3,5	3,5	3,5	3,0	2,5
Manager 19	3,0	3,5	3,0	4,0	3,5
Manager 20	3,0	3,5	3,5	3,0	3,0
Manager 21	3,5	4,0	4,0	3,0	3,0
Manager 22	4,0	3,0	4,0	3,5	3,5
Manager 23	3,5	3,5	4,0	3,0	3,0
Manager 24	3,5	3,5	3,5	3,0	3,0

Séries de variable	8 - Pratiques managériales du manager				
Références des variables	8.7	8.8	8.9	8.10	8.11
Managers / Variables	Recadre les situations en dehors des objectifs	Valorise les situations rentrant dans les objectifs	Laisse un niveau d'autonomie à ses subordonnés	Intervient en support pour aider ses subordonnés à traiter leurs problématiques	Coache ses équipes pour les faire monter en compétence
Manager 1	1,5	1,5	1,5	2,0	2,0
Manager 2	2,5	2,5	3,0	3,0	3,0
Manager 3	2,5	2,5	2,5	3,0	2,0
Manager 4	3,0	2,5	2,5	3,0	2,5
Manager 5	2,0	1,5	2,0	2,5	2,5
Manager 6	2,5	2,5	3,5	4,0	2,5
Manager 7	2,5	3,0	3,0	4,0	3,0
Manager 8	3,0	2,5	3,5	3,5	3,5
Manager 9	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0
Manager 10	3,0	3,5	2,0	3,0	3,0
Manager 11	2,5	3,0	3,5	3,5	2,5
Manager 12	3,0	2,0	2,0	3,5	3,0
Manager 13	3,0	2,5	3,5	3,5	3,5
Manager 14	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0
Manager 15	3,5	3,5	2,5	3,5	3,5
Manager 16	4,0	3,5	3,0	3,5	4,0
Manager 17	3,0	2,5	3,0	3,0	2,5
Manager 18	3,0	3,0	3,0	3,5	2,0
Manager 19	4,0	3,5	3,5	4,0	3,5
Manager 20	2,5	2,5	3,0	3,5	3,0
Manager 21	3,5	4,0	3,5	4,0	3,5
Manager 22	3,0	3,0	3,5	3,0	3,0
Manager 23	2,5	3,0	3,0	3,0	4,0
Manager 24	2,5	2,5	3,0	3,0	2,5

Séries de variable	9 - Exercice du leadership sécurité du manager				
Références des variables	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5
Managers / Variables	Importance accordée à la sécurité	Participation à des réunions sécurité avec les équipes	Présence sur le terrain	Conformité aux règles de sécurité	Cohérence des décisions prises
Manager 1	2,0	2,0	4,0	2,0	3,0
Manager 2	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0
Manager 3	2,0	3,0	4,0	3,0	2,0
Manager 4	3,0	3,0	3,5	3,0	3,0
Manager 5	3,0	3,0	3,5	2,0	3,0
Manager 6	3,0	2,0	2,0	3,5	4,0
Manager 7	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0
Manager 8	3,0	2,0	3,0	3,5	4,0
Manager 9	3,0	4,0	3,5	3,0	3,0
Manager 10	3,0	3,0	3,5	3,0	4,0
Manager 11	4,0	4,0	3,5	3,0	4,0
Manager 12	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0
Manager 13	3,0	3,0	3,5	3,5	4,0
Manager 14	4,0	4,0	4,0	3,5	4,0
Manager 15	4,0	3,5	3,0	3,5	4,0
Manager 16	4,0	4,0	4,0	2,0	3,0
Manager 17	4,0	3,0	3,0	3,5	4,0
Manager 18	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Manager 19	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0
Manager 20	4,0	3,5	4,0	3,5	4,0
Manager 21	4,0	3,5	4,0	3,5	4,0
Manager 22	4,0	4,0	3,0	3,5	4,0
Manager 23	3,0	4,0	4,0	3,5	4,0
Manager 24	4,0	4,0	3,5	3,0	4,0

Séries de variable				
Références des variables	9.6	9.7	9.8	9.9
Managers / Variables	Intervention auprès des clients lorsque les conditions de sécurité ne sont pas satisfaisantes	Intervention auprès des équipes sur le terrain pour faire corriger une situation dangereuse	Intervention pour féliciter une équipe ou un employé ayant un comportement exemplaire en sécurité	Application de la politique de reconnaissance et de sanction juste
Manager 1	3,5	3,5	2,0	0,0
Manager 2	2,0	4,0	2,5	2,0
Manager 3	4,0	3,0	3,0	0,0
Manager 4	3,0	3,0	3,0	0,0
Manager 5	3,5	3,5	2,5	1,0
Manager 6	3,5	3,5	3,0	2,0
Manager 7	2,5	2,5	3,0	3,0
Manager 8	3,5	3,0	3,0	3,0
Manager 9	3,5	4,0	3,5	1,0
Manager 10	3,5	3,5	3,5	2,0
Manager 11	3,0	3,5	4,0	0,0
Manager 12	3,5	3,5	3,0	2,0
Manager 13	3,5	3,5	3,5	2,0
Manager 14	3,0	3,5	2,0	2,0
Manager 15	2,0	2,5	4,0	4,0
Manager 16	3,5	3,5	3,5	3,0
Manager 17	3,5	3,5	3,5	3,0
Manager 18	3,5	3,5	2,0	3,0
Manager 19	3,5	4,0	4,0	3,0
Manager 20	4,0	3,5	3,5	2,0
Manager 21	3,5	3,5	3,5	3,0
Manager 22	4,0	4,0	4,0	3,0
Manager 23	4,0	3,5	4,0	4,0
Manager 24	4,0	4,0	3,5	4,0



Annexe 10

Consolidation des résultats principaux par hypothèse

Types de résultats	Résultats visant à démontrer l'hypothèse 1					
	1.a	1.b	LIS	1.c	LIS	D
Références des variables						
Mode de calcul des variables	Moyenne des valeurs des variables de 7.1 à 7.11	Moyenne des valeurs des variables de 8.2 à 8.11	Moyenne des valeurs des variables de 9.1 à 9.9	Moyenne des valeurs des variables 1.a et 1.b	Moyenne des valeurs des variables de 9.1 à 9.9	Différence entre les valeurs des variables LIS et 1.c
Managers / Variables	Qualités du manager	Pratiques managériales du manager	Leadership sécurité du manager	Qualités et pratiques managériales du manager	Leadership sécurité du manager	Delta
Manager 1	2,4	1,8	2,4	2,1	2,4	0,4
Manager 2	3,1	2,8	2,6	2,9	2,6	-0,3
Manager 3	2,9	2,6	2,7	2,8	2,7	-0,1
Manager 4	3,0	2,8	2,7	2,9	2,7	-0,2
Manager 5	2,4	2,3	2,8	2,3	2,8	0,5
Manager 6	3,1	3,2	2,9	3,1	2,9	-0,2
Manager 7	3,1	3,2	3,1	3,1	3,1	0,0
Manager 8	3,4	3,0	3,1	3,2	3,1	-0,1
Manager 9	3,0	3,1	3,2	3,1	3,2	0,1
Manager 10	2,7	3,0	3,2	2,9	3,2	0,4
Manager 11	3,1	3,1	3,2	3,1	3,2	0,1
Manager 12	2,9	2,7	3,2	2,8	3,2	0,4
Manager 13	3,0	3,1	3,3	3,0	3,3	0,3
Manager 14	2,7	2,8	3,3	2,7	3,3	0,6
Manager 15	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	0,0
Manager 16	3,6	3,5	3,4	3,5	3,4	-0,2
Manager 17	3,0	2,8	3,4	2,9	3,4	0,5
Manager 18	3,1	3,1	3,4	3,1	3,4	0,4
Manager 19	3,1	3,6	3,5	3,3	3,5	0,2
Manager 20	3,4	3,1	3,6	3,2	3,6	0,3
Manager 21	3,5	3,6	3,6	3,6	3,6	0,1
Manager 22	3,2	3,4	3,7	3,3	3,7	0,4
Manager 23	3,3	3,3	3,8	3,3	3,8	0,5
Manager 24	3,5	3,0	3,8	3,3	3,8	0,5

Types de résultats	Résultats visant à démontrer l'hypothèse 2							
Références des variables	2.a	2.b	2.c	2.d	2.e	2.f	2.g	LiS
Mode de calcul des variables	Moyenne des valeurs des variables 2.2 et 2.3	Valeur de la variable 3.2	Moyenne des valeurs des variables de 4.1 à 4.10 (ϕ 4.8)	Moyenne des valeurs des variables 5.1 et 5.2	Moyenne des valeurs des variables 6.2 et 6.3	Valeur de la variable 1.2	Valeur de la variable 1.1	Moyenne des valeurs des variables de 9.1 à 9.9
Managers / Variables	Environnement Client	Risques majeurs	Leadership Sécurité du supérieur hiérarchique	Conditions de travail du manager	Attitudes et comportements des équipes terrain	Formation sécurité du manager	Sensibilité sécurité du manager	Leadership sécurité du manager
Manager 1	2,5	3	2,7	1,5	3	4	2	2,4
Manager 2	1,5	4	2,9	1,5	0	3	2	2,6
Manager 3	4	4	3,1	2,5	2	4	3	2,7
Manager 4	4	4	2,8	2,5	3	4	4	2,7
Manager 5	4	4	2,4	1,5	2	4	4	2,8
Manager 6	4	2	3,2	1,5	2	4	4	2,9
Manager 7	4	3	3,1	2,5	3	4	3	3,1
Manager 8	1,5	3	3,6	2,5	4	3	3	3,1
Manager 9	3,5	1	3,7	3,5	2	4	3	3,2
Manager 10	3	4	3,3	2,5	3	3	4	3,2
Manager 11	4	4	3,0	1,5	4	3	4	3,2
Manager 12	4	3	3,6	2,5	3	4	2	3,2
Manager 13	4	4	3,4	1,5	4	4	3	3,3
Manager 14	2,5	4	3,2	2,5	2	3	2	3,3
Manager 15	3	3	3,8	1,5	2	4	3	3,4
Manager 16	3,5	4	3,7	2,5	3	4	4	3,4
Manager 17	3	4	3,2	2,5	2	1	4	3,4
Manager 18	3,5	3	3,4	2,5	2	4	4	3,4
Manager 19	4	4	3,2	3,5	3	4	3	3,5
Manager 20	4	4	3,6	3,5	4	4	3	3,6
Manager 21	4	4	4,0	3,5	4	4	4	3,6
Manager 22	4	4	3,6	2,5	2	1	4	3,7
Manager 23	4	4	3,9	3,5	4	4	4	3,8
Manager 24	4	4	3,6	1,5	2	4	3	3,8

Types de résultats	Résultats visant à démontrer l'hypothèse 3					
Références des variables	2.b	3a	2.c	3.b	3.c	LIS
Mode de calcul des variables	Valeur de la variable 3.2	Valeur de la variable 4.1	Moyenne des valeurs des variables de 4.1 à 4.10 (ϕ 4.8)	Valeur de la variable 9.1	Valeur de la variable 1.1	Moyenne des valeurs des variables de 9.1 à 9.9
Managers / Variables	Risques majeurs	Importance accordée à la sécurité par la hiérarchie	Leadership Sécurité du supérieur hiérarchique	Importance accordée à la sécurité par le manager	Sensibilité sécurité du manager	Leadership sécurité du manager
Manager 1	3	4	2,7	2,0	2	2,4
Manager 2	4	2	2,9	2,0	2	2,6
Manager 3	4	4	3,1	2,0	3	2,7
Manager 4	4	4	2,8	3,0	4	2,7
Manager 5	4	4	2,4	3,0	4	2,8
Manager 6	2	4	3,2	3,0	4	2,9
Manager 7	3	4	3,1	3,0	3	3,1
Manager 8	3	4	3,6	3,0	3	3,1
Manager 9	1	4	3,7	3,0	3	3,2
Manager 10	4	4	3,3	3,0	4	3,2
Manager 11	4	4	3,0	4,0	4	3,2
Manager 12	3	4	3,6	3,0	2	3,2
Manager 13	4	4	3,4	3,0	3	3,3
Manager 14	4	4	3,2	4,0	2	3,3
Manager 15	3	4	3,8	4,0	3	3,4
Manager 16	4	4	3,7	4,0	4	3,4
Manager 17	4	4	3,2	4,0	4	3,4
Manager 18	3	4	3,4	3,0	4	3,4
Manager 19	4	2	3,2	4,0	3	3,5
Manager 20	4	4	3,6	4,0	3	3,6
Manager 21	4	4	4,0	4,0	4	3,6
Manager 22	4	4	3,6	4,0	4	3,7
Manager 23	4	4	3,9	3,0	4	3,8
Manager 24	4	4	3,6	4,0	3	3,8



Annexe 11

Pistes d'amélioration proposées à l'entreprise



■ Pistes d'amélioration

Pour permettre à l'entreprise de continuer à progresser dans le domaine du leadership sécurité, quelques pistes d'amélioration ont été identifiées (voir tableau repris ci-dessous).

Objectifs	Propositions d'actions
Continuer à développer les pratiques managériales des managers	Réaliser un coaching des managers visant le développement de leurs pratiques managériales générales. Cette action aura également un effet indirect sur le niveau de leadership sécurité des managers concernés.
	S'appuyer sur la sécurité pour développer les pratiques managériales des managers. Cela aura pour effet d'améliorer les performances sécurité de l'entreprise mais également ses performances globales. Pour cela, on peut imaginer l'animation d'ateliers sur les attentes du leadership en sécurité et sa mise en action, ou bien le déploiement encadré de dispositions sécurité par les managers nécessitant la mobilisation de leurs qualités et pratiques managériales.
Améliorer les conditions de travail des managers	Approfondir le sujet des conditions de travail des managers, sachant que dans le périmètre de l'étude, ce facteur est le facteur extrinsèque le plus pénalisant. Ce travail ouvrirait peut-être sur des solutions permettant d'améliorer les conditions de travail des managers, et en conséquence, faciliter l'expression de leur leadership sécurité.
Améliorer l'application de la politique de reconnaissance et de sanction juste de l'entreprise	La politique de reconnaissance et de sanction juste étant un outil des managers pour gérer les comportements des employés, il est important que les managers s'approprient parfaitement cet outil. Cela pourra passer par l'ajustement du contenu de cette politique, à des ateliers de mise en situation permettant aux managers d'acquérir les pratiques attendues.
Améliorer l'engagement des managers dans le domaine de la sécurité	Travailler sur la psychologie de l'engagement (ou communication engageante) pour rendre les managers plus forts sur leurs attitudes en les faisant agir notamment sur leur environnement lorsque celui-ci présente un facteur pénalisant. En encadrant certains actes bien ciblés et préparés, on peut générer un lien fort entre attitudes et comportements chez les managers concernés, et ainsi en faire des leaders en sécurité à toute épreuve. L'ouvrage du Professeur Robert-Vincent Joule « La soumission librement consentie » est à recommander pour explorer ce sujet.

escpeurope.eu

PARIS

79, avenue de la République
75 543 Paris CEDEX 11
France
T : + 33 1 49 23 20 00
F : + 33 1 43 55 99 63
info.fr@escpeurope.eu

LONDON

527 Finchley Road,
London NW3 7BG
United Kingdom
T : + 44 20 7443 8800
F : + 44 20 7443 8874
info.uk@escpeurope.eu

BERLIN

Heubnerweg 8-10
14059 Berlin
Deutschland
T : + 49 30 32007 0
F : + 49 30 32007 111
info.de@escpeurope.eu

MADRID

Arroyofresno 1
28 035 Madrid
España
T : + 34 91 386 25 11
F : + 34 91 373 92 29
solicitudes@escpeurope.eu

TORINO

Corso Unione Sovietica, 218 bis
10134 Torino
Italia
T : + 39 011 670 58 94
F : + 39 011 670 58 04
info.it@escpeurope.eu



Only 1% of all Business Schools
worldwide are triple-accredited.
ESCP Europe is one of them.



une école de la



ESCP Europe s'inscrit dans une démarche de développement durable