
Quels sont les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances au sein de l'entreprise ? Cas de filiales d'un groupe multinational, actif dans la pétrochimie et caractérisé par une forte culture de la sécurité

Auteur : Fransolet, Alexandre

Promoteur(s) : Robert, Jocelyne

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'ULg

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management général

Année académique : 2015-2016

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/1875>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Quels sont les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances au sein de l'entreprise ?

Cas de filiales d'un groupe multinational, actif dans la pétrochimie et caractérisé par une forte culture de la sécurité

Promotrice :
Madame Jocelyne ROBERT
Lectrices:
Madame Michèle PICHOT
Madame Edith PELZER

Travail de fin d'études présenté par
Alexandre FRANSOLET
en vue de l'obtention du diplôme de
Master en sciences gestion
à finalité management général
Année académique 2015/2016

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION	7
PARTIE I : LE MODELE THEORIQUE	9
Chapitre I : Le développement des connaissances en entreprise	9
1.1) Introduction	9
1.2) De l'entreprise traditionnelle à l'entreprise centrée connaissances	11
1.2.1) La gestion des connaissances dans l'entreprise traditionnelle.....	11
1.2.2) Les évolutions de la gestion des connaissances.....	11
1.2.3) Le modèle de l'entreprise centrée connaissances.	13
1.2.4) Le rôle de l'encadrement dans l'entreprise centrée connaissances.....	13
1.2.5) Les limites du modèle de l'entreprise centrée connaissances.....	15
1.3) Les particularités des industries des processus et des multinationales	16
1.3.1) Contexte des industries des processus.....	16
1.3.2) Contexte des entreprises multinationales.....	17
1.4) Rôles dans la dynamique de développement des connaissances en entreprise	18
1.4.1) Planification et supervision des activités de développement des connaissances.....	18
1.4.2) Mise en place et soutien à l'environnement du développement des connaissances.....	19
1.4.3) Rôles dans les processus de développement des connaissances.....	19
1.4.4) Cas des filiales d'une entreprise multinationale	21
1.4.5) Rôles dans la dynamique du développement des connaissances - Synthèse.....	21
Chapitre II : Les attentes de l'entreprise envers le responsable HSE	23
2.1) Introduction	23
2.2) La sécurité, une obligation législative	24
2.2.1) La législation sociale en matière d'hygiène et de sécurité.....	24
2.2.2) La législation environnementale.....	26
2.3) Autres raisons, pour une entreprise, de favoriser la sécurité	26
2.4) La stratégie de culture de la sécurité	28
2.4.1) La culture de la sécurité.....	28
2.4.2) La dynamique du développement de la culture de la sécurité.....	29
2.4.3) L'influence de la culture de la sécurité sur les rôles du responsable HSE.....	30
2.5) Les rôles du responsable HSE	33
Chapitre III : Les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances	35
3.1) Introduction	35
3.1.1) L'entreprise centrée connaissances HSE.....	35
3.1.2) Les trois sources de connaissances HSE.....	36
3.1.3) Les équilibres entre les rôles du responsable HSE.....	37

3.2) Les quatre rôles du responsable HSE	38
3.2.1) Le rôle de gestionnaire.....	38
3.2.2) Le rôle de facilitateur.....	39
3.2.3) Le rôle d'expert.....	41
3.2.4) Le rôle d'apprenant.....	43
3.3) Les équilibres entre les quatre rôles du responsable HSE	45
3.3.1) L'équilibre 'Gestionnaire – Facilitateur'.....	45
3.3.2) L'équilibre 'Gestionnaire – Expert'.....	46
3.3.3) L'équilibre 'Gestionnaire – Apprenant'.....	47
3.3.4) L'équilibre 'Facilitateur – Expert'.....	47
3.3.5) L'équilibre 'Facilitateur – Apprenant'.....	48
3.3.6) L'équilibre 'Expert – Apprenant'.....	48
3.4) Synthèse	49
PARTIE II : LA VERIFICATION DU MODELE	53
Chapitre I : La méthodologie	53
1.1) Les objectifs	53
1.2) La présentation du groupe CABOT	55
1.3) Les méthodes de collecte de données	57
1.3.1) La collecte de données existantes.....	57
1.3.2) La collecte d'informations par observations.....	57
1.3.3) L'enquête par questionnaire.....	57
1.3.4) Les interviews.....	60
Chapitre II : La collecte des données	61
2.1) La collecte de données existantes	61
2.1.1) Le « HUB ».....	61
2.1.1.1) Le « Sustainability report 2015 ».....	61
2.1.1.2) Les « GE Monthly Safety communication ».....	64
2.1.1.3) « Le Job Competency Model – Site SHE Manager ».....	65
2.1.2) Les bases de données « Lotus Notes ».....	66
2.1.2.1) Les résultats du « SHE Cultural assessment ».....	67
2.1.2.2) La « balance scorecard ».....	69
2.1.2.3) Les formulaires de rapport de visite et de déclaration de presque-accident.....	72
2.2) Les informations collectées par observation	74
2.2.1) Les systèmes de management de la sécurité.....	75
2.2.2) Diverses activités HSE.....	78
2.2.2.1) L'accueil des visiteurs.....	78
2.2.2.2) Le « global safety day ».....	79
2.2.2.3) Les formations, en matière de sécurité et d'environnement.....	80
2.3) Les informations collectées par enquêtes	81
2.3.1) Présentation.....	81
2.3.2) Synthèse des réponses reçues.....	81

2.4) Les informations collectées par interviews.....	81
2.4.1) L'interview de l'assistante HSE.....	82
2.4.1.1) Les activités au sein de l'entreprise.....	82
2.4.1.2) Les activités au sein du groupe.....	83
2.4.1.3) Les autres activités à finalité législative.....	83
2.4.1.4) Les difficultés rencontrées.....	83
2.4.2) L'interview du conseiller en prévention.....	84
2.4.2.1) Les activités au sein de l'entreprise.....	84
2.4.2.2) Les activités au sein du groupe.....	85
2.4.2.3) Les autres activités à finalité législative.....	86
2.4.2.4) Les difficultés rencontrées.....	86
2.4.3) L'interview du directeur général.....	86
2.4.3.1) Les attentes envers le SHE manager.....	87
2.4.3.2) Les activités du SHE manager.....	87
2.4.3.3) L'environnement de travail au sein de l'entreprise.....	88
2.4.3.4) L'environnement de travail au sein du groupe.....	89
Chapitre III : L'analyse des données.....	91
3.1) L'environnement de travail du responsable HSE.....	93
3.1.1) Les sources de connaissances disponibles.....	93
3.1.2) Le modèle d'entreprise HSE.....	95
3.1.3) Les rôles attendus du responsable HSE.....	98
3.2) Les rôles du responsable HSE.....	100
3.2.1) Le rôle de gestionnaire.....	100
3.2.2) Le rôle de facilitateur.....	100
3.2.3) Le rôle d'expert.....	101
3.2.4) Le rôle d'apprenant.....	103
3.2.5) Les difficultés attendues suite aux déséquilibres observés.....	105
3.3) Les difficultés auxquelles fait face le responsable HSE.....	106
3.4) Synthèse.....	109
CONCLUSION.....	113
REFERENCES.....	115
LISTE DES FIGURES.....	119
LISTE DES ANNEXES.....	121
ANNEXES.....	123

INTRODUCTION

« La tendance à la prédominance des normes santé, qualité, sécurité, environnement, notamment dans le secteur de la chimie, engendre des “mutations profondes de l’activité professionnelle, notamment celle des responsables HQSE » (LECLERCQ, 2014). L’intégration de ces normes à l’activité productrice nécessite la création d’une culture d’entreprise particulière elle-même exigeant le développement des connaissances en entreprise. Les responsables HSE qui, par définition, sont chargés d’implémenter et d’assurer le suivi et le maintien des normes deviennent des acteurs incontournables dans le développement des connaissances au sein des entreprises. Quels sont exactement leurs rôles ?

Quels sont les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances en entreprise ?

Ce sujet répond à un intérêt des recherches actuelles en la matière, à savoir l’évolution des rôles des managers SHE face à la tendance de formalisation et de standardisation des procédures et des normes.

Il répond également à trois centres d’intérêts personnels, la gestion du changement, l’organisation du travail et la gestion des ressources humaines.

Ce travail a comme objectif principal d’apporter une réponse à la question énoncée ci-dessus :

Quels sont les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances en entreprise ?

Pour ce faire, ce travail sera composé de deux parties. La première partie sera basée sur deux axes de recherche, le développement des connaissances et la sécurité. Ses objectifs sont de comprendre les attentes de l’entreprise en matière HSE et d’élaborer un modèle théorique présentant les différents rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances.

La seconde partie du travail sera consacrée à la vérification empirique du modèle théorique grâce à une étude de cas des filiales européennes du groupe CABOT.

Outre l’intérêt de définir le rôle du responsable HSE en matière de développement des connaissances, l’intérêt de ce sujet serait également de comprendre si une forte standardisation des procédures de sécurité par le groupe définit des rôles similaires pour les responsables HSE dans les filiales du groupe.

PARTIE I : LE MODELE THEORIQUE

Chapitre I : Le développement des connaissances en entreprise

1.1) Introduction

En 1959, Edith Penrose développe un modèle de théorie économique qui place le savoir au centre du processus de création de valeur. En 1998, Peter Drucker écrit « Knowledge is now becoming the one factor of production, sidelining both capital and labor » [DIANI, 2002]. Le développement des connaissances en entreprise est aujourd'hui un critère de survie. Mais que signifie exactement la connaissance en entreprise ? Et qu'entend-t-on par le développement des connaissances en entreprise ? Dans son ouvrage, *The New Realities*, paru en 1994, Peter Drucker définit la connaissance: « Knowledge is information that changes something or somebody— either by becoming grounds for actions, or by making an individual (or an institution) capable of different or more effective action. » Diani souligne que la connaissance se distingue de l'information par le fait qu'elle met en œuvre des compétences cognitives. La connaissance est intimement liée au processus d'apprentissage, d'éducation, de recherche et d'utilisation des compétences [DIANI, 2002]. Comme le synthétise Sargis Roussel, « la connaissance est constituée d'information, de savoir-faire et de la compréhension qui permet de faire le lien entre ces différents éléments, à la fois explicites et tacites » [SARGIS ROUSSEL, 2011]. Ceci nous amène à préciser la distinction entre les connaissances explicites et les connaissances tacites. Grundstein rappelle, en 2003, que les connaissances de l'entreprise comprennent « d'une part, des savoirs spécifiques qui caractérisent ses capacités de gouvernance, d'étude, de réalisation, de vente et de support de ses produits et de ses services, d'autre part, des savoir-faire individuels et collectifs qui caractérisent ses capacités d'action, d'adaptation et d'évolution » [GRUNDSTEIN, 2003]. Les savoirs, mentionnés par Grundstein, s'apparentent aux connaissances explicites. Duderzet, explicitant les approches dites de la réconciliation, les décrit comme étant les connaissances « formalisées susceptibles d'être échangées avec les autres acteurs de l'entreprise et donc intégrées aux processus organisationnels » [DUDERZET, 2013].

Les connaissances tacites sont, quant à elles présentées par Grundstein, comme le savoir-faire et l'expérience et par Duderzet comme « des connaissances individuelles difficilement transmissibles ». A partir de la distinction entre connaissances tacites et connaissances explicites, Nonaka et Takeuchi ont proposé, en 1995, le modèle SECI. Ils mettent en évidence que « la particularité et la richesse de la ressource connaissance pour une entreprise reposent sur le fait qu'elle est très largement tacite et indissociable de l'individu. C'est la dynamique de développement des connaissances passant d'un état tacite à un état explicite qui crée la rareté et la spécificité de cette ressource. » [DUDERZET, 2013]. A l'instar de ses confrères, Pesqueux juge cette théorie de la connaissance comme la forme actuelle la plus achevée [PESQUEUX, 2005]. C'est, notamment, à partir de ce modèle que le rôle du responsable HSE dans le développement des connaissances sera établi.

Le premier chapitre de ce titre sera consacré à l'intérêt que l'entreprise peut accorder aux connaissances et aux conséquences de cet intérêt sur le rôle de l'encadrement dans le développement des connaissances.

Le second chapitre a pour objectif d'identifier les différents rôles dans la dynamique de développement des connaissances, ainsi qu'à déterminer les pratiques propres à chacun de ses rôles.

Les spécificités des industries dites de processus et des multinationales seront discutées dans le troisième chapitre.

L'objectif de ce premier titre, dédié au développement des connaissances en entreprise, est donc de dresser un inventaire des différents rôles de l'encadrement dans le développement des connaissances en entreprise. Il permettra, après une étude des attentes de l'entreprise envers le responsable HSE, d'établir un modèle détaillant les différents apports possibles de la fonction de responsable HSE dans le développement des connaissances.

1.2) De l'entreprise traditionnelle à l'entreprise centrée connaissance

1.2.1) La gestion des connaissances dans l'entreprise traditionnelle

Le concept d'entreprise dite traditionnelle est décrit par Duderzet [DUDERZET, 2013] et par Pesqueux [PESQUEUX, 2005]. Au sein d'une telle entreprise, la connaissance est considérée comme une simple ressource. La gestion de la connaissance organisationnelle se base au mieux sur une stratégie de codification et de stockage de l'information dans des bases de données accessibles à tous. La connaissance se situe au sein de groupes d'experts, internes ou externes à l'organisation, qui sont susceptibles d'optimiser les processus opérationnels. Les flux d'informations sont hiérarchiques. L'action collective est contrôlée par l'imposition de règles par le haut. Le principe est d'orienter les comportements en contrôlant les marges d'autonomie des collaborateurs. Les connaissances tacites ne sont pas ou peu valorisées.

1.2.2) Les évolutions de la gestion des connaissances

Dans les années 90, les travaux de Nonaka et de Takeuchi ont ravivé l'intérêt envers la valorisation des connaissances tacites. Ils initient une nouvelle approche basée sur la stratégie de socialisation des connaissances qui suppose que la connaissance est liée aux personnes qui l'ont développée et que le partage de connaissances se réalise grâce à des interactions entre les individus [PESQUEUX, 2005].

Toujours dans les années 90, plusieurs instances internationales dont l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), l'Union Européenne, l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) ont introduit le concept de '*lifelong learning*' dans leur politique de formation et d'éducation [BARETTE, 2008]. « Cet apprentissage tout au long de la vie est capital pour l'enrichissement de la vie personnelle, la croissance économique et le maintien de la cohésion sociale » [Extraits du rapport *Apprendre à tout âge*, OCDE (1996a) par GUYOT, 2003]. Les individus ont en partie intériorisé ce concept comme devoir [GUYOT, 2003]. En Europe, les systèmes éducatifs ont été largement sollicités par les pouvoirs publics pour contribuer à l'objectif d'apprendre tout au long de la vie [EURDYDICE, 2000]. Outre les locaux des systèmes éducatifs, Barette souligne que la principale 'école' où les individus ont l'occasion d'apprendre tout au long de leur vie est l'entreprise. « Elle constitue à la fois un lieu d'apprentissage

formel, formations organisées par l'entreprise, et un lieu d'apprentissage informel, 'dans et par l'action' au travail', » [BARETTE, 2008]. Warhust, en 2001, explique que trois prises de conscience ont motivé les organisations à s'intéresser plus activement à la gestion des connaissances : « la reconnaissance de la connaissance comme étant centrale dans la vie organisationnelle, la nécessité d'une restructuration des organisations pour assurer le management de cette connaissance, le renforcement de l'avantage concurrentiel grâce à la connaissance » [PESQUEUX, 2005]. Il est bénéfique pour tous, chaque individu, les pouvoirs publics, les entreprises, de contribuer, chacun en fonction de ses propres intérêts, à la réalisation de cet objectif d'apprentissage tout au long de la vie. Comme décrit par Pesqueux [PESQUEUX, 2005], par Sellin [SELLIN, 2011] et par Duderzet [DUDERZET, 2013], la gestion des connaissances va également évoluer sous l'influence d'autres courants sociétaux. Le premier est détaillé par Lazega qui observe une évolution générale des organisations, qu'il baptise post-bureaucratiques, au sein desquelles les relations informelles et les échanges sociaux jouent un rôle fondamental. Ces processus sociaux facilitent l'action collective. La capacité collective ou intelligence collective, composante du capital social de l'entreprise, correspond aux connaissances issues de ces interactions et réseaux interpersonnels. Elle est influencée par les investissements relationnels de ses membres [LAZEGA, 2006]. Simultanément, on assiste à l'avènement des technologies Web 2.0 qui, déployées au sein des entreprises, vont favoriser une valorisation optimale de la ressource connaissance [SELLIN, 2011]. Les avancées technologiques en matière de systèmes d'information permettent de formaliser plus aisément le savoir-faire et de le partager [GRUNDSTEIN, 2003]. Ces technologies étant disponibles pour tous, elles vont parallèlement permettre aux travailleurs « de prendre conscience de la valeur de leur connaissance et de leur capacité à développer celle-ci dans le cadre d'échanges au sein de leur réseau social. » Le profil du travailleur évolue vers un modèle « baptisé individu hypermoderne ». Ce profil est plus marqué pour les plus jeunes générations de travailleurs. [DUDERZET, 2013].

Quittant un modèle d'entreprise traditionnelle où la connaissance est considérée comme une « simple ressource », l'entreprise tend à présent vers un modèle d'entreprise où la connaissance y est considérée comme une « ressource-clef ». [DUDERZET, 2013].

1.2.3) Le modèle de l'entreprise centrée connaissances

Duderzet définit l'entreprise 'centrée connaissances' comme « une entreprise qui a fait le choix de mettre la connaissance des salariés au cœur des processus organisationnels et au centre du projet de développement et du modèle d'affaires de l'entreprise ». L'objectif de cette stratégie est d'améliorer la performance opérationnelle de l'entreprise : « La connaissance organisationnelle, (en particulier, tacite) est la principale source de productivité et de compétitivité » [Citation de PEMBERTON J. et STONEHOUSE G. (2004) par DUDERZET 2013]. A partir des cas de Google et de Wallmart, Duderzet met en évidence que dans ce modèle « chacun est susceptible de savoir quelque chose d'utile à l'organisation », que « chaque travailleur est vu comme le plus à même d'améliorer les pratiques de travail dans la mesure où il les connaît et les pratique » mais aussi que le moteur du développement des connaissances est le réseau social [DUDERZET, 2013].

L'entreprise doit donc s'organiser pour encourager chaque travailleur à partager ses connaissances. Duderzet et Pesqueux conviennent que l'entreprise doit favoriser la culture de la collaboration et organiser l'environnement de travail de manière à favoriser la socialisation et la production de connaissances. Elle doit également assurer la mise en place de technologies de l'information nécessaires à l'accès et à la connaissance des travailleurs. Les applications informatiques utilisées, dites technologie de réseaux, sont à la fois des bases de connaissances et des supports aux interactions entre collaborateurs. Elles contribuent à favoriser l'autonomie des travailleurs mais, comme le souligne Khalil, elles sont aussi des outils de contrôle de leur travail [KHALIL, 2013].

1.2.4) Le rôle de l'encadrement dans l'entreprise centrée connaissances

Cette évolution a pour conséquence une modification du rôle de l'encadrement. Sa source de pouvoir n'est plus la hiérarchie mais bien son savoir et sa faculté à mettre en adéquation les intérêts individuels et l'intérêt collectif de l'entreprise. Les pratiques de contrôle de l'action collective sont modifiées. L'autorité hiérarchique perd de sa légitimité et est remplacée par un contrôle qui s'effectue par le jeu social et par la persuasion. L'encadrement persuade les travailleurs soit par endoctrinement via la création d'un mythe qui fait autorité, soit par négociation via la recherche d'un consensus avant toute action collective [DUDERZET, 2013]. De gestionnaire, le rôle du manager devient celui d'un animateur de communautés [DUDERZET, 2013]. Il a

la charge de mettre en place des dispositifs pour : « valoriser le capital immatériel et l'innovation, favoriser le partage des connaissances, assurer la pertinence de l'information disponible (information à jour, disponible,..), améliorer l'accès à l'information » [PESQUEUX, 2005]. Ces dispositifs doivent permettre de répondre aux attentes des travailleurs et de l'entreprise, « apporter l'information au bon moment sans faire la demande, satisfaire les requêtes, construire un processus de création, d'enrichissement, de validation des savoirs et savoir-faire des travailleurs, contribuer à la performance collective et à sa pérennité. » [Citation de SVEBY, 1997, par PESQUEUX, 2005].

Le tableau, ci-après, mets en évidence les principales différences entre le modèle de l'entreprise traditionnelle et celui de l'entreprise centrée connaissances, et en particulier les différences relatives au rôle de l'encadrement.

Rubriques	Modèle de l'entreprise traditionnelle	Modèle de l'entreprise centrée connaissances
Logique	industrielle	du savoir
Savoir	outils et ressources parmi d'autres	préoccupation majeure de l'entreprise
Information	instruments de contrôle	outil de communication, ressources
Flux d'information	hiérarchique	réseaux informels
Technologies de l'information	bases de connaissances	technologie dite de réseaux sociaux
Collaborateurs	générateurs de coûts inégalité entre individus	générateurs de gains égalité entre individus
Outils de motivation des collaborateurs	prime, évolution de carrières	intérêt à enrichir son patrimoine de connaissances
Ajustement mutuel entre collaborateurs	négociations collectives et fortement institutionnalisées	négociations plus personnalisées
Source du pouvoir de l'encadrement	niveau hiérarchique	niveau de savoir
Contrôle de l'action collective	niveau hiérarchique	- par la persuasion (endoctrinement ou consensus) - par le jeu social
Responsabilité de l'encadrement	importante pour l'action collective	déterminante pour l'action collective
Tâches de l'encadrement	rôle de gestionnaire : - contrôler et superviser les subordonnés - planifier l'organisation du travail	rôle de facilitateur de la collaboration : - maintien et soutien au réseau social - aider à la collaboration par notamment la création de structures explicites (normes, objectifs, valeurs).

Figure 1: synthèse des caractéristiques du modèle de l'entreprise traditionnelle et du modèle de l'entreprise centrée connaissances décrits par Duderzet [DUDERZET, 2013] et Pesqueux [PESQUEUX, 2005]

1.2.5) Les limites du modèle de l'entreprise centrée connaissances

Le modèle d'entreprise centrée connaissances est un idéal. Comme tout modèle, il a ses limites. Duderzet précise que le développement des connaissances au sein d'une telle entreprise dépend essentiellement de la motivation des travailleurs à s'impliquer. La réussite du modèle repose sur un engagement fort des travailleurs. Cette condition peut être une source de conflits sociaux. L'image de l'acteur-type d'une entreprise centrée connaissances est un cadre surinvesti dans son travail. Or, le travail peut être perçu par le travailleur comme une nécessité pour subsister, dans ce cas il pourrait se trouver submergé par l'ensemble des tâches à accomplir [DUDERZET, 2013]. Khalil met en évidence le paradoxe résultant de l'utilisation des dispositifs techniques support de la gestion des connaissances. Ils permettent aux travailleurs d'accroître leur marge de manœuvre mais la traçabilité des informations permet un contrôle de leur travail. Selon son étude menée au sein de la direction des systèmes d'information de l'INFRA/SNCF, certains travailleurs jugent ces systèmes intrusifs et ne voient pas d'intérêt à les utiliser. Ils éprouvent des difficultés à trouver rapidement les informations dont ils ont besoin ; en cause, la surabondance des outils et le manque de formation à leur utilisation. Ils utilisent ces dispositifs techniques sous la contrainte et, en réaction, ils privilégient les échanges transverses et les discussions informelles. Le scepticisme des travailleurs par rapport à l'utilisation de systèmes relevant des technologies de réseaux peut provoquer une variance entre les règles affichées et les règles effectives, ce qui induit des doutes quant à la véracité des informations [KHALIL, 2013]. Quelles que soient les motivations des travailleurs, la fiabilité des informations consignées, qui sont essentielles aux connaissances de l'entreprise et à leur développement, doit être garantie [PESQUEUX, 2005]. Une autre limite est liée aux réseaux sociaux et à la création de communautés au sein de l'entreprise. Le risque est que la logique communautaire l'emporte sur la logique collective dans laquelle l'entreprise s'inscrit [DUDERZET, 2013]. Ces limites sont sources de difficultés pour l'encadrement qui doit être en mesure d'amenuiser leur impact afin que l'entreprise puisse tirer profit du « potentiel de créativité et de production issu de la connaissance, des réseaux sociaux, des jeux sociaux et de la circulation de l'information » [DUDERZET, 2013].

Duderzet précise qu'en pratique, le modèle de l'entreprise centrée connaissances ne s'inscrit qu'en complément d'organisations qui ont fait leurs preuves, à savoir les organisations traditionnelles. D'une part, parce que le modèle n'a pas prouvé son

efficacité à court terme ; d'autre part, parce que le contrôle de l'action collective par la hiérarchie persiste et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, par la hiérarchisation de la connaissance, l'étendue des connaissances de chaque travailleur reste relative aux tâches qui lui sont attribuées. Celles d'un directeur n'étant pas celles d'un travailleur, l'égalité des individus face au savoir n'est pas parfaite. La seconde raison est le fait de ne pas définir une hiérarchie. L'absence de responsable de l'action collective n'est évidemment pas concevable [DUDERZET, 2013].

En conclusion de ce paragraphe, nous retiendrons que le rôle de l'encadrement dans le développement des connaissances dépend essentiellement de l'importance que l'entreprise accorde aux connaissances, des ressources et des moyens qu'elle y consacre ainsi que de l'engagement des travailleurs.

1.3) Particularités des industries des processus et des multinationales

1.3.1) Contexte des industries des processus

Sellin, dans son étude du transfert de connaissances au sein du groupe Total souligne l'importance particulière de la gestion des connaissances pour les industries dites des processus, c'est-à-dire des entreprises gérant « un flux régulier et important de matières premières destinées à être transformées en matières plus élaborées » (GHEDIRA, 2006, cité par SELLIN, 2011). Ces entreprises sont organisées autour de procédés standards de fabrication, de procédures, d'habitudes. Elle distingue les industries pharmaceutiques, chimiques ou pétrolières qui requièrent une adaptation à l'environnement (Evolution de la réglementation, de la technologie, des normes) ; qui nécessitent une actualisation permanente des connaissances, le maintien de la dynamique de production, ainsi qu'une capacité d'innovation permanente. Ces contraintes de production, d'organisation, de sécurité et d'environnement obligent les entreprises « à développer une connaissance accrue de leur marché, capitaliser l'expérience détenue pour créer de la valeur : la connaissance devient un véritable facteur de différenciation. » [SELLIN, 2011].

1.3.2) Contexte des entreprises multinationales

Au sein des entreprises multinationales, les sources de connaissances sont démultipliées. Davenport résume le problème essentiel auquel les multinationales sont confrontées : *“The stock of knowledge in a global enterprise with scattered offices and plants and a complex mix of products and functions is vast, but that potential boon is part of the problem. How do you find what you need?”* Il indique que les nouvelles technologies fournissent des outils d'échange et de stockage de connaissances mais qu'elles seront inutiles au développement des connaissances si la culture d'entreprise ne favorise pas leur utilisation. [DAVENPORT, 2000].

En 2011, Volkov identifie les principales différences entre une entreprise nationale et une entreprise multinationale. Cette dernière est confrontée, au travers de ses filiales, à des environnements politiques, économiques, juridiques, socio-culturels et technologiques variant d'un pays à un autre. Cette diversité exige de l'entreprise multinationale une organisation structurelle particulière pour gérer « ce réseau de relations extrêmement complexe » et pour en tirer profit. En effet, l'entreprise multinationale par sa présence dans plusieurs pays accède à « des connaissances locales qui peuvent éventuellement être transférées et utilisées ailleurs, dans les autres unités de l'entreprise » [BARTLETT et GHOSHAL, 2000 cité par VOLKOV, 2011]. Corbett, pour sa part, rappelle que, Gupta et Govindarajan considèrent que la principale raison de l'existence des multinationales est que celles-ci sont plus efficaces que les mécanismes de marchés externes pour diffuser en interne leurs connaissances. Leurs avantages compétitifs résident dans leurs capacités à créer, à acquérir, à diffuser et à appliquer les connaissances organisationnelles [CORBETT, 2010]. Les entreprises multinationales disposent d'innombrables sources de connaissances et se doivent de gérer cette richesse afin d'en obtenir un avantage concurrentiel. Tebourdit identifie deux sources de développement des connaissances en entreprise, une diffusion de nouvelles connaissances externes à l'entreprise et les relations entre les compétences existantes internes à l'entreprise. [TEBOURDIT, 2010].

Au sein d'entreprises multinationales, un nouvel espace de dynamique de développement des connaissances est disponible : les relations entre les compétences existantes internes au groupe. Le rôle de l'encadrement s'en trouve impacté. Il doit s'assurer du bon développement des connaissances en interne en tant que facilitateur/gestionnaire et également participer au développement des connaissances

au sein du groupe dans un rôle d'expert/apprenant. Plusieurs stratégies opérationnelles et de nombreux outils managériaux et informatiques sont disponibles pour coordonner, centraliser et rendre disponibles les connaissances pertinentes pour les acteurs de l'entreprise. Corbett détaille le cas d'un groupe cimentier pour lequel l'expertise technique est un enjeu stratégique. Ce groupe a choisi de centraliser la gestion au niveau d'un département global en charge de codifier l'expertise technique sous la forme de normes ou de bonnes pratiques. Habhab étudie, quant à lui, le cas des communautés de pratiques, défini par Wenger en 2000, comme étant « *un groupe d'individus qui partagent un intérêt, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet et qui approfondit ses connaissances et son expertise dans ce domaine en interagissant de manière continue.* » Au sein d'entreprises multinationales, les communautés de pratiques réunissent les membres de chaque filiale disposant d'un domaine d'expertise similaire (fonction similaire). L'objectif est que ces personnes interagissent entre elles, partagent leurs expériences [HABHAB, 2010].

1.4) Rôles dans la dynamique de développement des connaissances en entreprise

Duderzet met en évidence les multiples rôles de l'individu par rapport aux connaissances en entreprise : « L'individu est donc à la fois contraint, propriétaire, utilisateur, décideur, créateur, apprenant et déterminé dans son rapport à la connaissance. » [DUDERZET, 2001]. Les rôles qui nous intéressent sont ceux intervenant dans la dynamique de développement des connaissances, en particulier les rôles d'encadrement.

1.4.1) Planification et supervision des activités de développement des connaissances

Le premier des rôles identifiés est celui de gestionnaire. Ses principales tâches sont de planifier l'organisation du travail, de contrôler et de superviser les subordonnés.

Khalil ajoute qu'il veille à la conformité des comportements des individus vis-à-vis des objectifs poursuivis par l'entreprise et qu'il doit garantir la fiabilité des informations consignées [KHALIL, 2013].

1.4.2) Mise en place et soutien à l'environnement du développement des connaissances

Le second rôle identifié est celui de facilitateur. L'enjeu majeur est de motiver le collaborateur à partager et à mettre sa connaissance à disposition [PESQUEUX, 2005]. Tebourdit détaille l'objectif de ce rôle de facilitateur comme étant de favoriser l'engagement personnel et l'engagement collectif. Deux sous-rôles sont distingués celui « d'activiste des connaissances qui mobilise et met en relation les initiatives internes et externes du développement des connaissances (recherche d'alliés en interne et en externe) » et celui de « gestionnaire des conversations, qui consiste à encourager la participation des membres, à établir un protocole de conversation, à promouvoir un langage innovateur, afin d'inciter à l'échange. » [TEBOURDIT, 2010]. Duderzet cite Korda qui identifie ce rôle comme celui d'un « animateur de communautés ». Ce dernier doit être lui-même persuadé de l'intérêt de mener l'action collective. Ses principales activités sont la création et le maintien des « structures explicites (normes, valeurs, objectifs) », la gestion des « contraintes liées à la spécificité du contexte socio-émotionnel des communautés », le « développement de relations interpersonnelles » et la mise en adéquation de l'intérêt individuel de chaque membre et de l'intérêt collectif de la communauté de l'entreprise. » [KORDA 2011, cité par DUDERZET, 2013].

1.4.3) Rôles dans les processus de développement des connaissances

Le rôle de l'encadrement ne se cantonne pas à des activités liées à l'environnement des processus du développement des connaissances. Comme chaque acteur de l'organisation, les membres de l'encadrement participent directement à ces processus. Le modèle de Nonaka et Takeuchi, utilisé comme référence, décrit quatre processus de transmission des connaissances, à savoir la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation. Ceux-ci sont illustrés à la figure suivante.

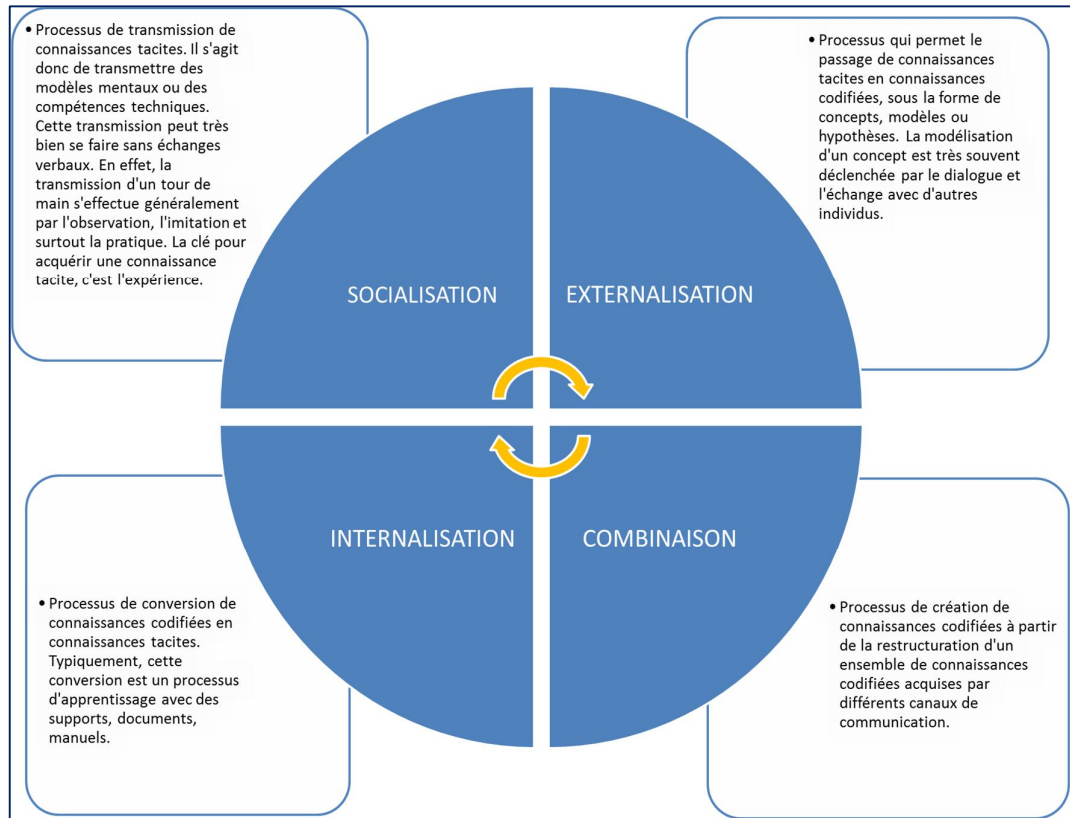


Figure 2 : représentation schématique de la description de la dynamique du développement des connaissances Nonaka et Takeuchi par Diani. [DIANI, 2002]

Piaget souligne « qu'il n'y a pas d'apprentissage sans partage » [Cité par IACOLARE]. Nous adopterons, en conséquent, le postulat suivant : le développement des connaissances nécessite un transfert de connaissances entre deux individus.

Deux rôles peuvent alors être distingués, similairement pour chacun des quatre processus : le rôle d'apprenant et le rôle d'expert. L'apprenant est celui qui apprend, celui qui reçoit une connaissance nouvelle, celui qui observe (socialisation), qui écoute et qui pose des questions (externalisation), celui qui se renseigne, analyse, vérifie et synthétise les connaissances codifiées (combinaison) celui qui utilise pour apprendre les ressources matérielles mises à sa disposition (internalisation). L'expert est le porteur de connaissances [CORBETT, 2010]. Il s'agit d'un individu possédant un degré de maîtrise particulièrement élevé dans un domaine de compétences particulier [GASTALDI et GILBERT en 2008, cité par CORBETT, 2010]. L'expert est l'exemple à imiter (socialisation), celui qui explique, qui partage son expérience (externalisation), la source des connaissances codifiées (combinaison), le créateur des ressources matérielles mises à disposition des apprenants (internalisation).

1.4.4) Cas des filiales d'une entreprise multinationale

Jusqu'à présent nous avons considéré les rôles de l'encadrement au sein de l'entreprise. Si celle-ci est une filiale d'une multinationale, une perspective supplémentaire est à considérer. En effet, certains membres de l'encadrement des différentes filiales se rencontrent, partagent leur expérience, peuvent être communément informés de nouvelles normes émanant d'un groupe d'experts attaché à la direction de la multinationale. Les salariés des filiales participant au développement des connaissances au sein du groupe assument les rôles d'expert et d'apprenant. La coordination et l'animation de cette communauté dépend directement de la direction de la multinationale et peuvent être mises en œuvre selon diverses méthodes par exemples l'organisation de réunions régulières entre les personnes occupant des fonctions similaires au sein des différentes filiales ou les échanges au travers de bases de données communes. Les membres des filiales n'occupent pas les rôles de gestionnaire et de facilitateur dans la dynamique du développement des connaissances du groupe. Cette dynamique de développement des connaissances au sein du groupe renforce, notamment, le rôle d'expert de ces salariés au sein de la filiale pour laquelle ils sont employés.

1.4.5) Rôles dans la dynamique de développement des connaissances – Synthèse

L'encadrement remplit donc plusieurs rôles dans la dynamique des connaissances au sein de l'entreprise, le rôle de gestionnaire, le rôle de facilitateur, le rôle d'expert et le rôle d'apprenant. Ceux-ci sont représentés sur la figure ci-après.

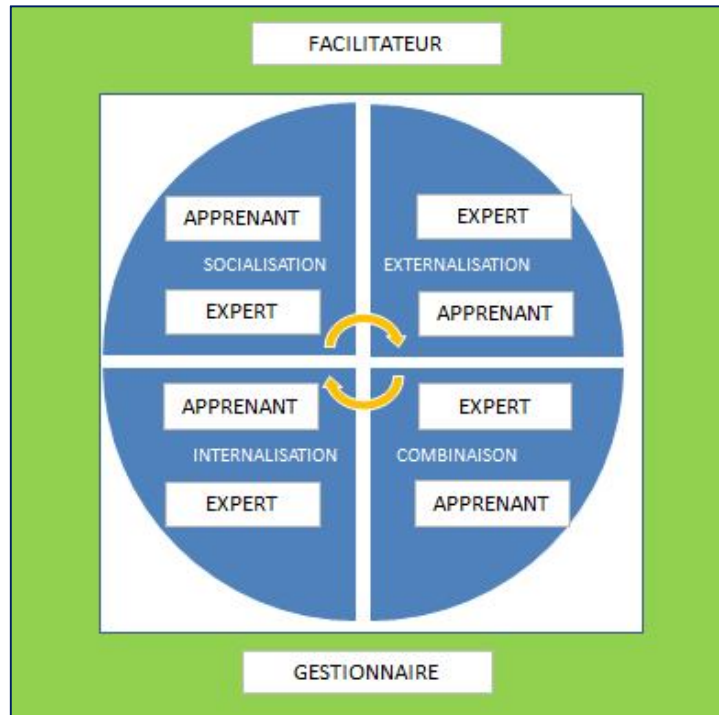


Figure 3 : représentation des rôles dans la dynamique de développement des connaissances basée sur la théorie Nonaka et Takeuchi

Chacun de ses rôles se distingue par des activités spécifiques. Le tableau suivant présente des exemples d'activités liées à chacun des rôles. Les quatre processus du développement des connaissances sont mis en évidence.

GESTIONNAIRE		Planification Contrôle
FACILITATEUR		Création et maintien de structures Mise en adéquation des intérêts individuels et des intérêts collectifs Maintien et soutien au réseau social
EXPERT	<i>Socialisation</i>	Savoir-faire, transmission par observation, imitation, la pratique (expérience) Travail en équipe, Comportement exemplaire,
	<i>Externalisation</i>	Dialogue et échange avec d'autre individus Réunion formelle, informelle
	<i>Combinaison</i>	Ensemble de sources de connaissances codifiées (internes et/ou externes) à l'entreprise
	<i>Internalisation</i>	Création de supports, de documents, de manuels à destination des "apprenants". Documents pratiques
APPRENANT	<i>Socialisation</i>	
	<i>Externalisation</i>	
	<i>Combinaison</i>	Personne qui synthétise l'ensemble des connaissances codifiées en vue d'en créer des supports. Procédures/Standards, documents compilés
	<i>Internalisation</i>	Utilisateur de supports, de documents, de manuels

Figure 4 : exemples d'activités liées aux rôles dans la dynamique de développement des connaissances

Chapitre II : Les attentes de l'entreprise envers le responsable HSE

2.1) Introduction

Michel Grundstein propose un modèle de la problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise dont la première facette concerne « les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales » [GRUNDSTEIN, 2002]. Le concept, sous-jacent est que l'intérêt de l'entreprise est d'identifier et de développer les connaissances dans les domaines qu'elle considère comme nécessaires et/ou utiles à la réalisation de ses objectifs stratégiques. Qu'en est-il des connaissances HSE ? Quel intérêt l'entreprise accorde-t-elle à la santé, la sécurité et l'environnement ? Quelles en sont les conséquences sur le rôle du responsable HSE dans le développement des connaissances ?

Avant d'entrer dans le vif du sujet, prenons la peine de définir ce qu'il est considéré par l'acronyme HSE à savoir les termes « hygiène, sécurité et environnement ». Le dictionnaire Larousse définit la sécurité, entre autres, comme étant « l'absence ou la limitation de risques dans un domaine précis ». La sécurité qui nous intéresse est celle qui se préoccupe des « risques engendrés par les activités industrielles et susceptibles de causer des dommages aux personnes physiques ou morales, à l'environnement et aux biens » [Citation de SONIGO (1999), par CHEVREAU, 2008]. Il s'agit de la sécurité industrielle ou pour éviter tout abus de langage, il s'agit de la gestion de la sécurité industrielle. Celle-ci est, plus précisément, définie par Wilson, McCutcheon et Buchanan dans leur ouvrage « *Industrial safety & risk management* » comme étant « the management of risk to acceptable levels to (1) Risk Impacts (People, Environment, Assets, Production) (2) Parties Benefiting (Company personnel, contractors, public at large, investors) » [WILSON, 2003].

Trois catégories sont communément distinguées, l'hygiène industrielle, la sécurité et l'environnement. Ces trois catégories correspondent aux trois types de risques décrits par Chevreau qui eux-mêmes correspondent aux risques de dommages décrits par Wybo, à savoir respectivement « les risques hygiène industrielle ayant pour conséquence les maladies professionnelles, les risques sécurité ayant pour conséquences les atteintes aux personnes ou aux biens, les risques environnementaux ayant pour conséquences les accidents majeurs provoquant les atteintes à l'environnement au sens large » [Citation de WYBO (2004),

par CHEVREAU, 2008]. Par responsable HSE, il sera, à présent, entendu responsable de la gestion de la sécurité industrielle au sein d'une entreprise.

L'objectif de ce chapitre est de déterminer quelles sont les attentes de l'entreprise envers la fonction de responsable HSE. Pour ce faire, nous nous intéresserons à l'origine législative de la sécurité industrielle mais également aux autres raisons pour une entreprise de favoriser la sécurité et à la notion de culture de la sécurité en entreprise. Ce chapitre se clôturera par une synthèse des différents rôles attribués au responsable HSE qui auront été identifiés.

2.2) La sécurité, une obligation législative

2.2.1) La législation sociale en matière d'hygiène et de sécurité

L'Europe se dote d'une législation sociale forte en matière de sécurité depuis 1989 et la publication de la directive-cadre 89/391 CEE du 12 juin 1989 [CEE, 1989] concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et la santé des travailleurs au travail. L'article 7 de la directive-cadre établit comme obligation pour chaque employeur de désigner « un ou plusieurs travailleurs pour s'occuper des activités de protection et des activités de prévention des risques professionnels de l'entreprise et/ou de l'établissement ».

L'existence de la fonction de 'responsable sécurité' au sein d'une entreprise devient une exigence légale dans tous les pays européens. Les articles suivants définissent les obligations de l'employeur en matière de santé et de sécurité des travailleurs. Ces articles décrivent, en fait, les attentes du législateur européen quant au rôle du responsable sécurité, puisque bien que dépourvu de la responsabilité juridique, c'est à lui que sera confiée la mise en conformité de l'entreprise par rapport à ces obligations. L'article 8 concerne l'obligation de prises de mesures adéquates en matière de « premiers secours, la lutte contre l'incendie, l'évacuation des travailleurs, les dangers graves et immédiats » et notamment « l'établissement de relations avec les services de secours extérieurs ». L'article 9 impose l'obligation pour l'employeur de « disposer d'une analyse des risques pour la sécurité et la santé des travailleurs pour tous les postes de travail et fonctions de l'entreprise, de déterminer les mesures préventives adéquates pour solutionner les risques identifiés, ainsi que de tenir une liste des accidents de travail et de reporter les rapports d'accident aux autorités

publiques compétentes ». L'employeur est tenu, en vertu de l'article 10, de prendre les dispositions nécessaires « pour informer l'ensemble des travailleurs des risques en matière de sécurité et de santé et des mesures préventives mises en place ». L'article 11 instaure la participation des travailleurs pour toutes questions relatives à la sécurité au travail. Ils disposent d'un droit de consultation et d'un droit de faire des propositions. L'article 12 prévoit que l'employeur « doit s'assurer que chaque travailleur reçoit une formation à la fois suffisante et adéquate à la sécurité et à la santé, notamment sous forme d'informations et d'instructions lors de divers événements (engagement, changement de fonction, nouvel équipement de travail, nouvelle technologie) ».

Depuis lors, une septantaine de directives ont été publiées et transposées dans les différentes législations nationales. Cette législation européenne est complétée par l'établissement de normes harmonisées qui correspondent aux exigences essentielles, définies par les directives, appliquées aux produits. Précisons que ces directives et ces normes sont des exigences minimum. Cette politique législative européenne a contribué à insuffler une culture de prévention à travers toute l'Europe. En 1998, le nombre recensé d'accidents du travail non-mortels et mortels était de 4,7 millions pour l'Europe des 15. Il était de 2,5 millions pour l'Europe des 28 en 2012. [EUROSTAT, 2015]. Sans intention de remettre en question l'efficacité de la politique européenne, soulignons que cette amélioration pourrait également résulter d'autres tendances comme, par exemple, la désindustrialisation de l'Europe.

Outre par la législation sociale, la politique européenne est également soutenue par les activités menées par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail dont la mission est de rendre « les lieux de travail européens plus sûrs, plus sains et plus productifs, dans l'intérêt des entreprises, des travailleurs et des pouvoirs publics » [OSHA, 2016]. L'Agence propose des outils pratiques pour la réalisation d'analyses de risques, ainsi qu'une large base de données sur la prévention des risques. Notons qu'en 2014, la Commission européenne a adopté un plan stratégique pour l'horizon 2014-2020 afin de poursuivre l'amélioration de la sécurité et la santé au travail. Les trois objectifs principaux de ce plan sont l'amélioration du respect des règles existantes, l'amélioration de la prévention des maladies liées au travail et la prise en compte du vieillissement de la main d'œuvre européenne. Pour atteindre ces objectifs, sept axes stratégiques ont été définis, citons, entre autres, la consolidation des stratégies nationales (« coordination des politiques et l'apprentissage mutuel ») et la

simplification de la législation existante (« afin de supprimer les charges administratives inutiles ») [COMMISSION EUROPEENNE, 2014].

2.2.2) La législation environnementale

En matière environnementale, la politique et la législation européennes ne sont pas en reste. Cette dernière n'impose cependant pas l'existence d'une fonction de responsable de la gestion environnementale au sein des entreprises. Par contre, elle définit, la notion de responsabilité environnementale en ce qui concerne la prévention et la réparation des dommages environnementaux. La directive-cadre, dont il est question, est fondée sur le principe 'pollueur-payeur' et concerne les dommages environnementaux visés par les directives relatives à la gestion des eaux, à la stratégie pour le milieu marin, la directive oiseaux sauvages, la directive habitats et la directive sols, pour autant que ces dommages résultent d'activités professionnelles. [PARLEMENT EUROPEEN ET CONSEIL, 2004]. Les normes de qualité environnementale, définies, entre autres, par ces directives, sont considérées comme « les plus strictes au monde ».

Bien que les matières environnementales soient légiférées différemment des matières 'hygiène et santé', pour l'entreprise, elles peuvent être gérées de manière similaire si l'on considère qu'il s'agit d'obligations complexes imposées par son environnement et conséquentes de ses activités.

2.3) Autres raisons pour une entreprise de favoriser la sécurité

Selon l'enquête ESENER-2 [OSHA, 2014] réalisée par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, auprès de milliers d'entreprises et d'organisations européennes en 2014, les principales raisons pour une entreprise de s'intéresser à la sécurité et à la santé sont :

- Respecter une obligation légale.
- Satisfaire les demandes des salariés ou de leurs représentants.
- Eviter une amende de l'Inspection du travail.
- Préserver la réputation de l'entreprise.
- Maintenir ou augmenter la productivité.

Les trois premières raisons sont des conséquences de la transposition de la législation européenne, particulièrement élaborée, en matière de sécurité et de santé dans les Etats-membres. L'entreprise a pour obligation d'être en conformité par rapport à des normes édictées par son environnement. Cette vision, si elle n'est nuancée, donne une connotation péjorative à la finalité de la législation : la sécurité et la santé des travailleurs apparaissent comme des contraintes auxquelles l'entreprise doit se soumettre.

La quatrième raison sous-entend que l'entreprise a une responsabilité sociale à assurer. Pour préserver son image, elle doit assumer cette responsabilité et se doit, notamment, de garantir la sécurité de ses travailleurs mais aussi de la population avoisinante et de garantir la protection de l'environnement. La cinquième raison témoigne d'une vision de la sécurité et de la santé comme étant utile à l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs de rentabilité : « une bonne sécurité et santé au travail permet l'amélioration de la productivité, la réduction de l'absentéisme et la réduction des indemnités. » [OSHA, 2016]. Ce fait a été confirmé par les conclusions de l'étude, menée en 2013, par l'Association Internationale de Sécurité Sociale sur l'évaluation des coûts et des bénéfices des investissements en matière de sécurité et de santé réalisés en entreprise. Ces conclusions établissent entre autres que le coût annuel moyen des investissements en sécurité par une entreprise pour un employé européen s'élève à 1.200 euros. Le bénéfice apporté par ces investissements est quant à lui évalué à 2.645 euros par employé par an. Le gain annuel est de 1.445 euros par employé [ISSA, 2013]. Une bonne gestion de la sécurité et de la santé des travailleurs peut donc influencer les résultats de l'entreprise. Notons également que plusieurs programmes d'incitations ont été organisés notamment par des compagnies d'assurance et les autorités publiques dans les différents Etats-membres. Ceux-ci récompensent, par des réductions de primes d'assurance ou d'impôts, les entreprises et organisations qui ont réalisé des investissements significatifs en matière de sécurité et de santé sur les lieux de travail [OSHA, 2016].

La sécurité et la santé des travailleurs sont des conditions nécessaires à la pérennité de l'entreprise. Toutefois, comme mentionné précédemment, la législation européenne en la matière décrit au travers de ses directives et de ses normes des exigences minimum à respecter. Selon leur objectif en matière de sécurité et de santé des travailleurs au travail, les entreprises peuvent donc choisir de se limiter au respect des

exigences légales ou choisir de mettre en place une politique et une stratégie plus exigeantes.

2.4) La stratégie de la culture de la sécurité

2.4.1) La culture de la sécurité

La culture de la sécurité est une stratégie de mise en œuvre des politiques HSE au sein des organisations considérant la sécurité comme une de leurs priorités. L'Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle (ICSI) décrit les trois paliers de l'histoire de la sécurité industrielle. Le premier palier est le palier technique dont l'objectif est d'éliminer les dysfonctionnements techniques et qui se focalise sur l'intégrité des installations. Le palier de l'organisation est centré sur le développement et l'utilisation de systèmes de management de la sécurité (SMS). Le troisième palier est celui des facteurs humains et organisationnels (H&O). Le focus des entreprises se concentre, à présent, sur le développement de la culture de sécurité avec pour objectif de maîtriser les risques d'incidents ou d'accidents causés par des défaillances humaines ou organisationnelles. La figure ci-dessous illustre les trois paliers principaux de l'histoire de la sécurité.

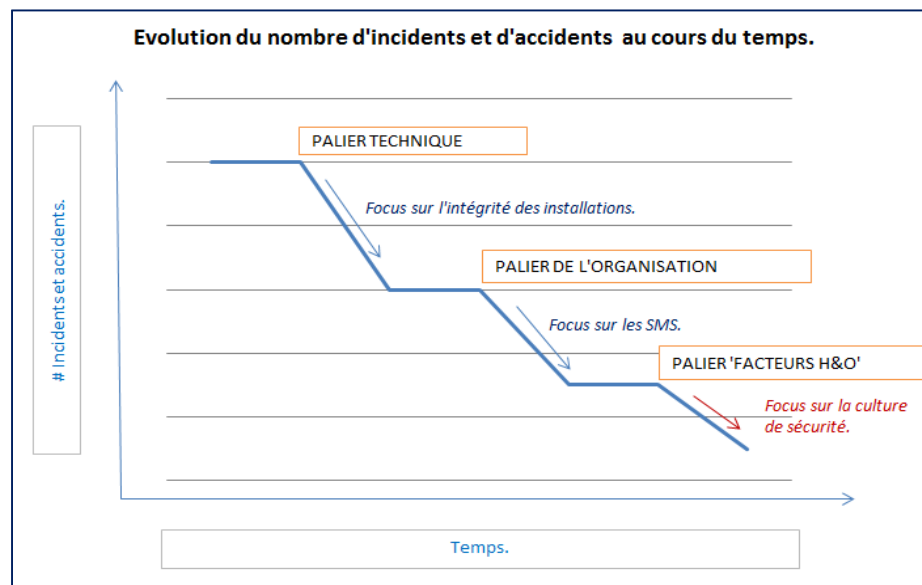


Figure 5 : évolution du nombre d'incidents et d'accidents au cours du temps sur base de la description des trois paliers par l'Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle.

L'Agence internationale de l'énergie atomique fut la première à définir formellement la notion de culture de sécurité comme étant « l'ensemble des caractéristiques et des attitudes qui, dans les organismes et chez les individus, font que les questions relatives à la sécurité bénéficient, en priorité, de l'attention qu'elles méritent en raison de leur importance » [IAEA, 1991]. Simar la définit, plus simplement comme étant un « ensemble de pratiques développées et appliquées par les acteurs concernés pour maîtriser les risques sociotechniques de leur métier ». [SIMAR 2000, cité par RACHA, 2014]. Racha ajoute que le postulat à la culture de la sécurité est que la sécurité se fait avec la participation des travailleurs de tous niveaux hiérarchiques de l'organisation.

2.4.1) La dynamique du développement de la culture de la sécurité

Chevreau, dans son approche pratique de la culture de la sécurité, détaille sa vision de la culture de la sécurité qu'il présente comme un vecteur d'un projet stratégique de maîtrise des risques, reposant sur sept principes :

- basé sur une identification des dangers et une caractérisation objective des risques;
- nécessitant la définition de critères d'acceptation des risques;
- favorisant l'apprentissage et le partage d'expérience;
- reposant sur l'implication de tous les acteurs;
- dépendant de la fiabilité des barrières de sécurité mises en place et des pratiques quotidiennes des membres de l'organisation;
- définissant la sécurité comme une priorité pour l'organisation.

Il met en évidence les limites de l'approche traditionnelle basée sur le principe qu'il faut agir sur la culture pour influencer sur la sécurité. Cette approche ne permet pas d'expliquer concrètement comment faire évoluer la culture de la sécurité d'une organisation : *« Agir sur les valeurs, à travers les discours principalement incantatoires tels que « La sécurité est l'affaire de tous », ou agir sur les comportements, en renforçant les sanctions ou les incitations, pourra avoir un effet immédiat tangible sans que la culture ne soit véritablement changée »*. En complément, il propose une approche pratique de la culture de sécurité au sein d'une organisation. Comme le présente le tableau ci-dessous, la culture de la sécurité se développe au fur et à mesure d'activités permettant aux travailleurs d'avoir une vision

commune des situations qu'ils rencontrent et donc d'adopter des comportements similaires.

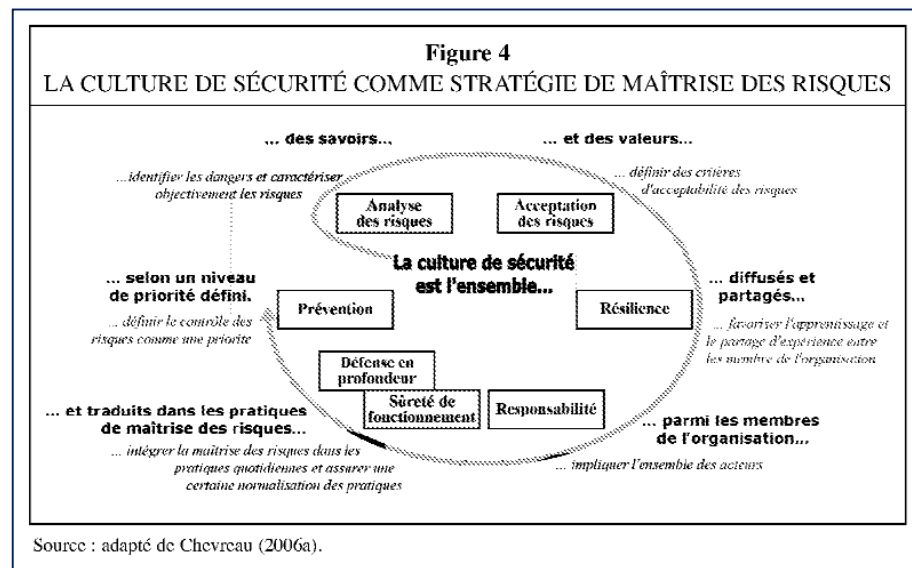


Figure 6 : la culture de sécurité comme stratégie de maîtrise des risques [CHEVREAU, 2006]

Le processus se décompose en trois étapes. L'analyse de risques, ayant pour but de connaître les risques, se base sur le partage de savoirs entre travailleurs. L'étape d'acceptation des risques nécessite pour son bon déroulement un partage des valeurs. La dernière étape, le contrôle des risques, se base quant à lui sur trois principes, celui de défense en profondeur (« intégration dans les pratiques quotidiennes »), de sûreté de fonctionnement (« normalisation des pratiques ») et de résilience (« capacités d'apprentissage et de partage d'expériences »). [CHEVREAU, 2007]

2.4.3) L'influence de la culture de la sécurité sur les rôles du responsable HSE

La stratégie de culture de sécurité fait évoluer les attentes de l'entreprise envers le responsable HSE et donc également le rôle de celui-ci. Chevreau souligne qu'une des conditions nécessaires à l'efficacité du processus décrit ci-dessus est « la cohérence entre les discours et les pratiques de l'encadrement ». Il est indispensable de ne plus uniquement présenter la culture de sécurité « comme un objet en tant que tel mais également comme une manière de concevoir les problèmes de maîtrise des risques ». Les managers doivent s'appropriier les sept facteurs managériaux sous-entendus par la notion de culture sécurité : responsabilité, prévention, analyse et acceptation des

risques, défense en profondeur, sûreté de fonctionnement, résilience. [CHEVREAU, 2007] Pour sa part, Racha insiste sur le rôle-clef des managers qui sont des « acteurs centraux pour favoriser la participation des travailleurs ». Il précise toutefois le risque de silence organisationnel lié à une culture managériale prépondérante et à un management directif qui induisent une sur-procéduralisation ayant pour conséquence un retour d'expérience faible et in fine un processus peu efficace. Dès lors, un management participatif, basé sur le principe de subsidiarité (chaque situation doit être traitée au niveau pertinent le plus bas de l'organisation), est une des conditions nécessaires pour que la stratégie de culture de sécurité soit efficace. [RACHA, 2014] Daniellou insiste sur le rôle-clef des managers qui chacun à leur niveau contribue à « l'articulation entre la sécurité réglée (définition descendante d'objectifs et de contrainte) et la sécurité gérée (prise en compte des réalités du terrain) ». Elle identifie les principaux aspects du « leadership sécurité » que l'encadrement doit adopter. Ceux-ci sont présentés à la figure ci-dessous. Certains aspects, comme par exemple la capacité à faire respecter les règles de sécurité, relèvent d'un management directif que nous associerons arbitrairement à un rôle 'classique' de gestionnaire. Tandis que d'autres, comme le partage de la vision de la sécurité ou le fait de favoriser l'implication de tous, relèvent d'un management participatif associable à un rôle d'animateur ou de facilitateur.

Un équilibre entre les aspects 'directifs' et 'participatifs' est essentiel.

Daniellou détaille les dérives auxquelles peut mener un défaut d'équilibre [DANIELLOU, 2012] :

- « Une absence d'attitude directive conduirait à ignorer les risques qui n'ont jamais été rencontrés par expérience mais ont seulement été modélisés par les experts ».
- « Une insuffisance d'attitude participative conduirait à une confiance aveugle dans l'anticipation experte, et à sous-estimer les variabilités de la situation qui sont connues par expérience ».
- « Un excès d'attitude directive conduit également à générer des assistés de la sécurité, et à diminuer la capacité de réflexion, d'initiative, et de vigilance de chacun en matière de sécurité. »

Les principaux aspects du leadership sécurité du management
L'expression d'une vision de la sécurité, compatible à la fois avec la politique de l'entreprise et avec les spécificités du service.
Le partage de cette vision de la sécurité, en articulant orientations descendantes et retour d'expérience dans un climat d'écoute et de confiance.
Le fait d'intégrer la sécurité dans toutes les dimensions du pilotage du service ou de l'équipe.
Le fait de favoriser l'implication de tous par l'animation de dynamiques collectives autour de la sécurité.
L'exemplarité en matière de sécurité.
La présence sur le terrain, l'attention aux difficultés rencontrées par les opérateurs dans l'exécution des opérations, au coût humain de la performance.
La capacité à faire respecter les règles cardinales de sécurité, et à analyser et traiter les raisons du non-respect de certaines procédures.
La gestion locale des ressources humaines, matérielles et financières, l'attention aux signaux relatifs à l'état de santé des individus et des collectifs, l'anticipation des évolutions de la population, l'organisation du développement des compétences.
La reconnaissance des bonnes pratiques, des initiatives, des actions d'exploitation ayant contribué à éviter un accident.
Une démarche équitable et transparente vis-à-vis des comportements non souhaitables.
Le devoir d'alerte vis-à-vis de la hiérarchie de rang supérieur lorsque la sécurité apparaît fragilisée.

Figure 7 : les principaux aspects du « leadership » sécurité du management mis en tableau dans les descriptions de Daniellou [DANIELLOU, 2012]

La stratégie de culture de sécurité a un impact significatif sur le rôle du responsable HSE. Afin que les résultats attendus soient effectivement obtenus, le responsable HSE doit, notamment, établir et maintenir une gestion équilibrée entre un management directif et un management participatif.

2.5) Les rôles du responsable HSE

La synthèse des sections précédentes va permettre de définir le ou les rôle (s) du responsable HSE au sein de l'entreprise.

Par responsable HSE, il est compris responsable de la gestion de la sécurité industrielle au sein de l'entreprise. Il peut être l'unique représentant du département HSE au sein de l'entreprise ou être assisté d'une ou plusieurs personnes. Cette distinction ne sera par la suite pas considérée. Il sera simplement considéré qu'en tant que gestionnaire de département, le responsable HSE occupe un rôle de gestionnaire.

Les législations en matière de sécurité et d'environnement sont étoffées et complexes et leurs domaines d'application s'étendent. Par conséquent, le responsable HSE occupe un rôle d'expert. Il maîtrise les connaissances HSE, cela lui permet d'intégrer les normes et les règlements y afférents aux activités de l'entreprise, à l'aide notamment des outils recommandés par les textes législatifs (Analyses de risques, formation des travailleurs). Son expertise lui permet également de conseiller les autres départements.

Leclercq souligne que la fonction HSE peut être définie « comme support aux autres services tout à la fois centrale et transversale ». [LECLERCQ, 2014]

Outre la conformité législative, l'entreprise peut considérer d'autres objectifs (responsabilité sociale, gain financier) pour déterminer la priorité à accorder à la sécurité dans sa stratégie. Le niveau de priorité accordé aura un impact majeur sur le rôle du responsable HSE puisque ce dernier est le principal acteur en charge de la mise en œuvre de la stratégie HSE de l'entreprise. Au sein des organisations qui ont choisi de faire de la sécurité une de leurs priorités, la tendance actuelle est le focus sur les défaillances humaines et organisationnelles et en particulier sur le développement de la culture de sécurité qui est une dynamique d'apprentissage organisationnel basée sur le partage des savoirs, des valeurs entre les acteurs de l'entreprise et qui a pour conséquence une évolution des pratiques et des comportements. Le responsable HSE est un acteur central de la mise en œuvre de cette dynamique. Il occupe un rôle d'animateur.

En conclusion, le responsable HSE, en réponse aux attentes de l'entreprise, occupe donc trois rôles, celui de gestionnaire, celui d'expert et celui d'animateur pour autant que la sécurité soit une des priorités de l'entreprise. Pour parvenir à atteindre les

objectifs HSE de l'entreprise, le responsable HSE doit assurer un équilibre entre ces trois rôles et en particulier, entre la sécurité réglée qui fait appel à un management directif et la sécurité gérée associée à un management participatif. Le graphique, ci-dessous, permet de visualiser les trois rôles du responsable HSE, leurs objectifs et le style de management qui leur est recommandé.

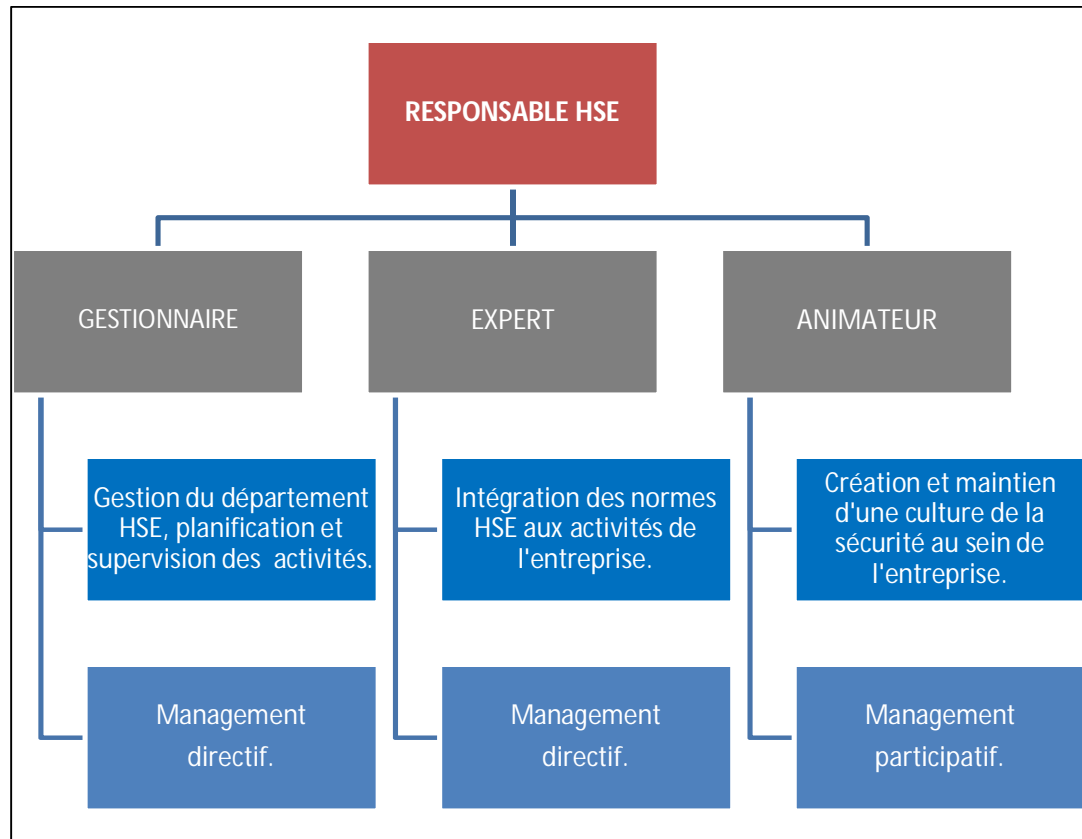


Figure 8 : tableau présentant les trois rôles du responsable HSE et les principales activités qui caractérisent ces rôles

Chapitre III : Les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances

3.1) Introduction

3.1.1) L'entreprise centrée connaissances HSE

En introduction du premier chapitre, la connaissance a été définie comme étant constituée :

- d'informations.
- de savoir-faire.
- de la compréhension permettant de faire le lien entre ces éléments.

Au second chapitre, le modèle de la dynamique de la culture de la sécurité, établi par Chevreau, a été présenté. La maîtrise des risques liés aux activités de l'entreprise nécessite :

- d'identifier les risques et de leur attribuer, à chacun, une certaine priorité.
- de mettre en œuvre un plan d'actions pour supprimer ces risques ou, du moins, atténuer leurs conséquences jusqu'à des niveaux convenus comme étant acceptables.

Trois types d'actions correctives peuvent être distingués selon qu'elles concernent la mise en œuvre d'améliorations techniques ; d'améliorations du système de management de la sécurité (SMS) et/ou d'améliorations des comportements humains.

En particulier, le dernier type évoqué inclut les actions dont l'objectif est de modifier directement le savoir-faire des travailleurs et de l'adapter en tant compte des risques identifiés. Elles nécessitent évidemment la mise à disposition des informations au personnel affecté mais pas seulement. Pour que ces actions soient réellement efficaces - c'est-à-dire qu'elles aient un impact positif sur la sécurité - elles doivent également favoriser le processus de compréhension des travailleurs afin de leur permettre d'assimiler plus facilement les informations ; d'adhérer aux modifications requises et, in fine, d'adapter leurs comportements.

Chevreau synthétise « la culture de la sécurité comme l'ensemble des savoirs et des valeurs diffusés et partagés parmi les membres de l'organisation et traduits dans les pratiques de maîtrise des risques selon un niveau de priorité défini. »

En adoptant une perspective centrée connaissances, nous constatons que Chevreau établit, en fait, une relation entre :

- des informations (les risques, les valeurs).
- le savoir-faire (les pratiques opérationnelles).

La logique est simple : afin que les informations soient utiles, il est nécessaire qu'elles soient utilisées, c'est-à-dire que les savoir-faire évoluent en conséquence.

Nous constatons donc que la dynamique de la culture de la sécurité est un exemple de dynamique de développement des connaissances au sein de l'entreprise.

Nous observons également que les rôles dans le développement des connaissances, identifiés au premier chapitre, sont similaires, aux rôles du responsable HSE identifiés au second chapitre. Pour mémoire, ces rôles sont ceux de gestionnaire, de facilitateur, d'expert et d'apprenant.

Finalement, nous déduisons qu'une entreprise ayant adopté, pour stratégie HSE, la culture de la sécurité est une entreprise centrée connaissances considérant les connaissances HSE comme une ressource stratégique pour sa pérennité.

3.1.2) Les trois sources de connaissances HSE

Les deux premiers chapitres ont, également, mis en évidence le fait que le responsable HSE est confronté à trois sources de connaissances en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement. Les quatre rôles du responsable HSE - qui seront décrits dans la seconde section du présent chapitre - apparaissent dans les processus de développement des connaissances issus de chacune de ces trois sources.

La première source est la source législative. Pour que l'entreprise tire profit de ces connaissances, le responsable HSE assume le rôle d'apprenant mais peut aussi, dans une moindre mesure, jouer un rôle d'expert au sein, par exemple, d'une communauté de pratiques rassemblant des responsables HSE d'entreprises actives dans un même état-membre.

La seconde source de connaissances HSE est le personnel de l'entreprise. Le responsable HSE joue un rôle de gestionnaire chargé de planifier le travail et un rôle de facilitateur chargé de motiver le personnel. L'objectif de ces deux rôles est de créer et de maintenir un environnement propice au développement des connaissances HSE et cela en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. Le responsable HSE intervient, également, comme acteur dans les processus de développement des connaissances. Il assume les rôles d'expert et d'apprenant.

La troisième et dernière source de connaissances que le responsable HSE doit prendre en considération est le groupe, que nous considérons comme étant composé d'une direction HSE globale et de toutes ses filiales. Le responsable joue un rôle d'expert et un rôle d'apprenant dans les processus issus de cette troisième source. A noter que les

échanges entre les responsables HSE des différentes filiales sont influencés par le rôle de facilitateur occupé par la direction HSE du groupe. Ces échanges de connaissances sont représentés sur le graphe suivant.

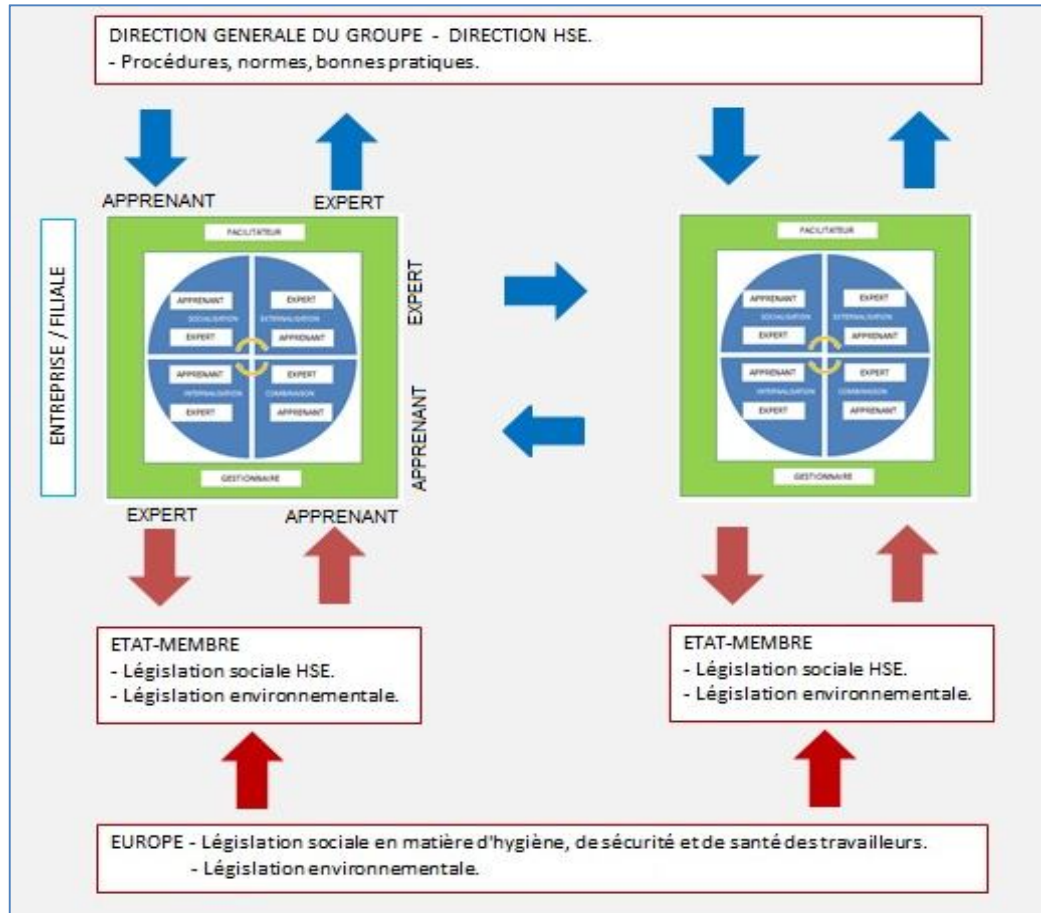


Figure 9 : représentation graphique des sources de connaissances auxquelles le responsable HSE est confronté

3.1.3) Les équilibres entre les rôles du responsable HSE

Le responsable HSE occupe donc quatre rôles dans le développement des connaissances en entreprise. L'existence de ces quatre rôles est une condition nécessaire, mais non suffisante, au bon développement des connaissances HSE en entreprise.

De plus, un équilibre entre ces quatre rôles et leurs activités spécifiques doit être créé et maintenu sinon l'un ou plusieurs des processus de développement des connaissances s'en trouveront affaiblis.

A titre d'exemple, si le responsable HSE ne remplit pas le rôle de facilitateur, les connaissances tacites ne seront pas ou peu valorisées. En pratique, si un opérateur de production identifie un risque, non répertorié et non contrôlé, au cours d'un travail et qu'il ne dispose pas d'un moyen pour rapporter cette variance entre la procédure de travail et l'opération réelle qu'il doit mener pour garantir sa sécurité, la connaissance qu'il a acquise restera tacite et ne sera pas partagée. Le risque qu'il a identifié et qu'il a pu maîtriser ne le sera peut-être pas par d'autres opérateurs devant effectuer un travail similaire ; ainsi, un accident pourrait survenir alors qu'il aurait pu être évité.

La troisième section de ce chapitre détaille les différents équilibres que le responsable HSE doit assurer.

3.2) Les quatre rôles du responsable HSE

3.2.1) Le rôle de gestionnaire

Le responsable HSE dans son rôle de gestionnaire est responsable de l'organisation du développement des connaissances en matière d'hygiène, de sécurité, de santé des travailleurs et d'environnement au sein de l'entreprise. Il a pour objectif l'intégration de la sécurité dans toutes les dimensions de l'entreprise et il doit faire respecter les procédures, les normes et autres règles de sécurité ainsi que mettre en place des mesures correctives en cas de non-respect de celles-ci.

Les deux activités principales du rôle de gestionnaire sont la planification de l'organisation du travail et le contrôle de la conformité des comportements des individus.

Le responsable établit le plan -annuel ou pluriannuel- des activités à réaliser pour atteindre les objectifs d'amélioration de la sécurité fixés par la direction locale et en adéquation avec les objectifs du groupe - si l'entreprise est une filiale. Il prévoit les ressources nécessaires à son exécution et utilise des indicateurs pour suivre l'évolution et les résultats des activités réalisées. A titre d'exemples, les objectifs définis peuvent être la mise en conformité par rapport à une nouvelle législation, la sensibilisation et la formation du personnel, la réalisation d'analyse de risques pour différentes opérations de production ou pour des travaux d'entretien et de nettoyage, la réalisation des contrôles périodiques légaux et spécifiques de certains équipements ou encore la planification d'audits. Les indicateurs utilisés sont évidemment adaptés à

chaque objectif. Citons cependant les deux indicateurs génériques le plus couramment utilisés pour mesurer et comparer les performances HSE des entreprises ou autres organisations. Il s'agit du '*Total Recordable Injury Rate*' (TRIR), en français, le taux d'incidents déclarés et du '*Lost Time Incident Rate*' (LTIR), le taux d'accidents avec arrêt de travail.

Le responsable HSE gère aussi le système de management sécurité (SMS), qui lui permet, notamment, de contrôler les comportements des individus et lui fournit une partie des informations nécessaires au reporting qu'il doit assurer auprès de la direction et des représentants du personnel de l'entreprise ainsi qu'auprès des autorités publiques et à la direction HSE du groupe. Il dispose, également, d'autres outils de contrôle de la conformité des comportements des individus. Daniellou recense plusieurs outils basés sur la présence sur le terrain de l'encadrement. [DANIELLOU, 2012]

- Les visites hiérarchiques. En cas de constat d'une non-conformité comportementale, la hiérarchie doit, toutefois, prendre garde à éviter toutes décisions hâtives qui pourraient causer des effets négatifs. Les visites hiérarchiques permettent également à la hiérarchie de manifester son attention à la sécurité et la priorité qu'elle lui accorde, ce qui a pour effet de renforcer le « mythe », activité qui relève du rôle de facilitateur.
- La présence ordinaire sur le terrain de l'encadrement.
- Les méthodes d'observation des tâches à grande échelle par la hiérarchie ou par des pairs : ces méthodes ont été élaborées selon différentes approches comportementales et visent à renforcer les comportements de conformité aux règles de sécurité. Il est important de souligner que ces méthodes n'ont démontré leur efficacité que sous certaines conditions.

3.2.2) Le rôle de facilitateur

Le rôle de facilitateur a pour objectif de favoriser l'implication de tous par l'animation de dynamiques collectives autour de la sécurité. Le responsable HSE doit créer et maintenir une dynamique, collective et permanente, propice à la valorisation des connaissances tacites des acteurs de l'entreprise, qui sont une ressource-clef pour le développement des connaissances HSE et, in fine, l'amélioration de la sécurité au sein de l'entreprise. Pour ce faire, trois activités essentielles doivent être réalisées.

La première est la mise à disposition de structures explicites, qui vise à définir et à partager, avec l'ensemble du personnel, les valeurs et les objectifs de l'entreprise, ainsi que les normes en matière d'hygiène, de santé, de sécurité et d'environnement. Il s'agit de créer un cadre, un environnement favorisant l'implication des individus. Afin que ces structures explicites rencontrent les attentes de l'entreprise et de ses acteurs, elles doivent intégrer les facteurs identifiés par Chevreau :

- la responsabilisation des acteurs.
- le principe de prévention des risques par l'analyse.
- le partage d'une vision commune des risques.

Ces structures doivent faciliter :

- l'intégration aux pratiques quotidiennes.
- la normalisation des pratiques.
- le partage d'expérience.

La seconde activité est l'implication du personnel. Afin d'y parvenir, la vision de la sécurité, défendue par le responsable HSE, doit être compatible avec les spécificités de chacun des départements de l'entreprise. Il doit veiller à ce que les intérêts individuels de chaque acteur soient alignés avec les intérêts collectifs. Pour participer à la dynamique collective, les individus doivent être persuadés du bien-fondé de la vision et des valeurs HSE, que ce soit par consensus ou par croyance en un mythe. Le responsable HSE doit s'investir relationnellement, privilégier les échanges sociaux et les relations informelles avec les acteurs de l'entreprise. Daniellou souligne que les réunions de sécurité sont « des moments privilégiés pour articuler les informations descendantes et remontantes relatives à la sécurité, mais aussi pour coordonner la réalisation de plans d'action collectifs », moyennant le fait que le responsable HSE assure un équilibre entre un management directif et un management participatif.

La troisième activité est tout aussi essentielle que les deux premières. Sans elle, l'implication des acteurs de l'entreprise s'essoufflera rapidement. Il s'agit de la reconnaissance des bonnes pratiques utilisées par certains acteurs, des initiatives personnelles ou collectives d'amélioration de la sécurité ou d'autres actions ayant permis d'éviter des incidents ou des accidents. Cette reconnaissance valorise, notamment, les processus de socialisation et d'externalisation.

Deux conditions nécessaires sont à respecter pour garantir l'implication du personnel :

- les discours et les pratiques doivent être cohérents, notamment en appliquant le principe de subsidiarité. Celui-ci est la conséquence attendue par les acteurs de

l'entreprise, qui ont été persuadés que leurs connaissances sont importantes pour la collectivité ; qui ont été responsabilisés et qui donc s'attendent à être reconnus comme tels. La non-application de ce principe est une incohérence provoquant la désimplication des individus.

- les réponses aux comportements non-conformes doivent être transparentes et justes.

3.2.3) Le rôle d'expert

Le rôle d'expert est un rôle indispensable pour le responsable HSE. Il est sa source d'autorité. Il mène l'action collective grâce à son expertise en connaissances HSE. Son objectif est de partager celles-ci, de manière efficiente, avec les acteurs de l'entreprise. Il agit en support aux autres départements de l'entreprise. Nous distinguerons ses activités selon le type de connaissances, tacites ou explicites, à l'origine de l'échange de connaissances.

- Les activités liées aux processus de socialisation et d'externalisation au cours desquelles l'expert est une source de connaissances tacites.

Si l'entreprise n'a pas pour priorité la culture de la sécurité, ce type d'activités ne sera pas favorisé. Le processus d'externalisation, basé sur un partage d'expérience, est facilité lorsque le responsable HSE se trouve dans des situations d'échanges entre pairs. En dehors de l'entreprise, ces situations peuvent être organisées par la direction HSE du groupe, qui occupe le rôle de facilitateur dans la dynamique de développement des connaissances de l'ensemble des filiales. Plusieurs outils peuvent être utilisés : des séminaires annuels réunissant l'ensemble des responsables HSE du groupe, des activités de team building, des projets communs à des responsables HSE de plusieurs filiales, des conférences téléphoniques régulières. L'objectif de favoriser le partage de connaissances entre les participants, durant ces activités mais aussi par après. Le responsable HSE peut également faire partie d'une association professionnelle dont un des objectifs est le partage d'expériences entre ses membres. Au sein de l'entreprise, outre les échanges informels, le responsable HSE dispose de deux outils pour partager son savoir-tacite, les réunions de sécurité et les réunions d'analyses de risques, propices au partage des connaissances sous réserve que le responsable HSE soit efficace dans son rôle de facilitateur. Au cours de ces réunions, il peut, comme tout participant, partager son expérience. Par exemple, il peut raconter des situations vécues pour persuader de l'intérêt du respect de certaines règles de

sécurité, qui pourraient être nouvelles pour l'entreprise et qu'il aurait mises en application chez son employeur précédent.

Concernant le processus de socialisation, le rôle d'expert impose une exemplarité du responsable HSE quant à son comportement et à ses discours qui doivent être cohérents par rapport à la vision et aux valeurs qu'il défend. Par cette exemplarité, il échange ses connaissances avec ceux qui observent son comportement. Toutefois, le rôle du responsable HSE n'est pas d'effectuer des opérations de production ou de maintenance. Les opportunités, de réaliser ce type d'activités, qui pourraient se présenter à lui sont limitées. Il n'a donc pas ou peu d'expérience personnelle de l'application des règles de sécurité qu'il implémente. Bien que cela soit envisageable, le processus de socialisation n'est, toutefois, pas un processus où le responsable HSE peut assumer, aisément, un rôle d'expert. Pour pallier à ce manque, le responsable peut, toutefois, organiser des formations basées sur des méthodes démonstratives où les apprenants répètent le comportement de l'expert. Nous considérons ce type d'activités comme relevant du rôle de facilitateur.

- Les activités liées aux processus de combinaison et d'internalisation au cours desquels l'expert est source de connaissances explicites.

Ce type d'activités existe dans toutes les entreprises que ces dernières soient centrées connaissance HSE ou non, car ces activités constituent les principales réponses aux exigences législatives en matière d'information et de formation des travailleurs. Le responsable HSE est, avant tout, une source d'informations codifiées et un créateur de ressources matérielles qui sont nécessaires à la diffusion des connaissances au sein de l'entreprise. Les outils à sa disposition pour mener à bien ces activités sont nombreux. Il rédige, enregistre des procédures au sein du SMS de l'entreprise et les diffuse auprès des membres du personnel concernés. Plusieurs moyens de diffusion peuvent être utilisés, citons simplement le courriel ou l'affichage à des valves prévues à cet effet. Il organise les formations des travailleurs et peut intervenir en tant que formateur. A ce titre, il peut utiliser différentes techniques de formation, notamment, les exposés avec ou sans supports audio-visuels. Nous considérons que la mise en œuvre de techniques de formation favorisant l'échange de connaissances tacites, venant des participants, relève du rôle de facilitateur. Il met à disposition du personnel opérant une signalisation les informant des risques liés à l'utilisation de chacune des machines de production. De par sa position au sein de l'entreprise, le responsable HSE, le plus au fait des connaissances HSE au sein de l'entreprise, informe,

périodiquement, la direction locale, les représentants du personnel, la direction HSE du groupe et les autorités publiques des différents aspects HSE de l'entreprise, en particulier des performances obtenues, de l'état d'avancement des plans d'amélioration de la sécurité et de ceux à mettre en œuvre.

3.2.4) Le rôle d'apprenant

Le rôle d'apprenant est tout aussi indispensable pour le responsable HSE que le rôle d'expert. Ces deux rôles sont indissociables. Apprendre permet au responsable HSE de conserver son expertise - en connaissances HSE - dont dépendent sa légitimité et son autorité. Si l'entreprise est une filiale d'un groupe favorisant la culture de la sécurité, le responsable HSE aura à sa disposition les trois sources de connaissances évoquées au paragraphe 3.1.2, la direction HSE du groupe et les autres filiales, la législation nationale y relative et les acteurs de l'entreprise. A l'image de ce qui a été fait pour le rôle d'expert, nous distinguerons les activités liées au rôle d'apprenant selon le type de connaissances, tacites ou explicites, à l'origine de l'échange de connaissances.

- Les activités liées aux processus de socialisation et d'externalisation au cours desquels le responsable HSE apprend des connaissances tacites.

Au sein des communautés de pratiques organisées par la direction HSE et par les associations professionnelles, le responsable HSE occupe tout autant un rôle d'expert qu'un rôle d'apprenant lors des échanges informels entre les participants. Les outils sont similaires.

En entreprise, la présence sur le terrain permet d'observer les comportements, de poser des questions aux acteurs opérationnels et de les écouter. La connaissance des conditions réelles de réalisation des opérations est, en effet, un enjeu majeur pour la sécurité industrielle [DANIELLOU, 2012]. L'opérateur gère la différence entre la situation réelle et la situation décrite dans la procédure et de ce fait acquiert une certaine expérience de la tâche à réaliser. Il est essentiel pour l'amélioration de la sécurité que les connaissances tacites liées à cette expérience particulière deviennent explicites.

Les procédures existantes pourraient ainsi être mises à jour en intégrant les réponses adéquates aux différentes variances observées et/ou discutées. Elles en seraient donc plus réalistes et plus facilement applicables.

Le responsable HSE contribue donc aux processus de socialisation et d'externalisation grâce à son rôle de facilitateur mais également grâce au rôle d'apprenant 'sur-le-terrain'.

Les outils utilisés ont déjà été évoqués aux paragraphes 3.2.1 et 3.2.2, il s'agit des visites hiérarchiques, de la présence ordinaire sur le terrain, des méthodes d'observation des tâches à grande échelle mais également des réunions de sécurité et d'analyses de risques qui peuvent être des situations propices pour échanger des connaissances tacites si le responsable HSE assume pleinement son rôle de facilitateur.

- Les activités liées aux processus de combinaison et d'internalisation au cours desquels le responsable HSE apprend des connaissances explicites.

Le responsable HSE a pour devoir de se tenir informé des nouvelles connaissances en provenance du groupe, de la législation et des acteurs de l'entreprise. Dans le premier cas, la mise à disposition des procédures, des normes et des bonnes pratiques souhaitées et communes à l'ensemble des filiales est de la responsabilité de la direction HSE du groupe. Les outils pour diffuser ces connaissances sont divers. Citons à titre d'exemples, l'utilisation d'un SMS commun à l'ensemble des filiales, l'organisation de séances de formation au cours des séminaires organisés par le groupe, l'organisation des exposés au sein de chaque filiale par un expert membre de la direction HSE du groupe. Les connaissances d'origine législative peuvent se révéler plus difficilement accessibles que celles issues du groupe. Diverses solutions existent pour faciliter l'accès à ces connaissances, par exemple, les séances d'information ou de formation organisées par les associations professionnelles, les publications d'organisations étatiques ou les publications doctrinales. Au sein de l'entreprise, le responsable HSE dispose des connaissances explicites issues des connaissances tacites exprimées par les acteurs grâce, par exemple, à la tenue de réunions de sécurité ou de réunions d'analyse de risques. Il dispose également des connaissances explicites exprimées par les représentants du personnel au cours des réunions régulières d'information et de participation des travailleurs, prévues par la loi.

3.3) Les équilibres entre les quatre rôles du responsable HSE

Dans le cas d'une entreprise centrée connaissances HSE, le responsable HSE doit assumer pleinement les quatre rôles, décrits à la section précédente, afin de favoriser au mieux le développement des connaissances HSE parmi les acteurs de l'entreprise. Pour ce faire, certains équilibres entre les quatre rôles sont à maintenir. Il faut, en effet, éviter que les activités liées à un rôle en particulier ne nuisent à un ou plusieurs des processus de développement des connaissances favorisés par des activités liées à un autre rôle assumé par le responsable HSE.

3.3.1) L'équilibre 'Gestionnaire – Facilitateur'

Les rôles de gestionnaire et de facilitateur ont pour objectif de créer et d'organiser un environnement permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs HSE. Dans son rôle de gestionnaire, le responsable HSE devra planifier les activités du rôle de facilitateur. Ces activités pourront même faire l'objet d'indicateurs dans l'éventualité où l'entreprise favorise la culture de la sécurité et souhaite s'assurer de la réalisation d'activités permettant d'atteindre cet objectif. Les types de management auxquels se réfèrent ces deux rôles sont différents. Dans son rôle de gestionnaire, le responsable HSE aura tendance à utiliser un management directif alors que son rôle de facilitateur nécessite de recourir à un management participatif.

Si le rôle de gestionnaire prédomine par rapport à celui de facilitateur, un silence organisationnel risque de s'installer. Le retour d'expérience des acteurs de l'entreprise n'étant pas organisé, il ne sera pas reconnu et sera faible. Le développement des connaissances HSE au sein de l'entreprise sera donc peu efficace. Il sera uniquement axé sur la sécurité réglée, c'est-à-dire sur les connaissances HSE ayant pour origine les experts externes à l'entreprise, les experts du législateur et les experts de la direction HSE du groupe pour autant que l'entreprise soit une filiale.

Si le rôle de facilitateur prédomine par rapport à celui de gestionnaire, les activités HSE risquent de ne pas être coordonnées. Les objectifs HSE fixés pourraient dès lors ne pas être atteints faute d'activités qui leur seraient spécifiques alors que des initiatives d'amélioration de la sécurité pourraient bel et bien être organisées dans l'entreprise mais favoriseraient des objectifs non pertinents pour celle-ci.

3.3.2) L'équilibre 'Gestionnaire – Expert'

Le rôle de gestionnaire est caractérisé par deux types d'activités, celles de planification de l'organisation du travail et celles de contrôle du comportement des individus.

La réalisation de ces activités est facilitée par le rôle d'expert assumé par le responsable HSE. L'expert agit au sein des processus de développement des connaissances, il intervient notamment pour mettre en œuvre le plan annuel. De ce fait, il acquiert une certaine expérience. Cette expérience acquise par l'expert au cours de l'exécution de ces activités planifiées par le gestionnaire va permettre à ce dernier, d'éventuellement, adapter le plan des activités pour tenir compte des réalités du terrain. Il en est de même pour les activités de contrôle du comportement des individus. Par exemple, les visites sur le terrain peuvent causer des effets négatifs, si le responsable HSE interprète hâtivement une situation qui lui semble surprenante ou inacceptable et qui génère des décisions immédiates qui ne seraient pas basées sur une analyse précise [DANIELLOU, 2012]. Le rôle d'expert, tenu par le responsable HSE, lui permet d'effectuer de telles analyses et favorise donc les activités de contrôle liées au rôle de gestionnaire.

Si le responsable HSE favorise le rôle de gestionnaire au détriment du rôle d'expert, le plan des activités ne sera pas réaliste et les objectifs fixés seront trop facilement ou trop difficilement atteignables. Ce déséquilibre peut également être préjudiciable à la crédibilité du gestionnaire lors de l'analyse des indicateurs ou des informations apportées par le SMS. Ces analyses peuvent conduire à une illusion, une image erronée de la sécurité au sein de l'entreprise si le responsable HSE ne dispose pas des connaissances suffisantes pour comprendre les indicateurs et les informations reportées.

Si le responsable HSE favorise le rôle d'expert au détriment du rôle de gestionnaire, le plan des activités pourrait, plus aisément, ne pas être en adéquation avec les ressources et les moyens, disponibles au sein de l'entreprise, pour réaliser les activités HSE.

Les rôles de gestionnaire et d'expert s'entraident mais peuvent également se nuire si l'un prédomine l'autre.

3.3.3) L'équilibre 'Gestionnaire – Apprenant'

Le rôle du gestionnaire conduit le responsable HSE à planifier l'organisation des activités et à contrôler le comportement des individus. Si le responsable HSE n'inclut pas des activités lui permettant d'assumer le rôle d'apprenant dans le plan qu'il élabore, il ne pourra à terme assumer son rôle d'expert et rencontrer les attentes de l'entreprise. Il doit donc planifier l'organisation des activités d'apprentissage de connaissances explicites comme de connaissances tacites.

Par exemple, il doit prévoir de participer aux séminaires organisés par le groupe ainsi qu'aux réunions d'une association professionnelle auxquelles il serait éventuellement inscrit et également prévoir des visites sur le terrain.

Remarquons que les activités de contrôle menées sur le terrain par le responsable HSE dans son rôle de gestionnaire sont pour lui des opportunités d'apprentissage de connaissances tacites et peuvent l'aider à remplir son rôle d'apprenant.

3.3.4) L'équilibre 'Facilitateur – Expert'

Le rôle du facilitateur est de créer un environnement propice à l'échange de connaissances tacites, d'impliquer les acteurs de l'entreprise et de reconnaître leur expertise. Autrement dit, le responsable HSE n'est plus le seul expert en connaissances HSE au sein de l'entreprise. Son expertise est plus vaste et il est le meneur de l'action collective mais bien qu'il doive l'afficher pour conserver son autorité, il doit le faire à bon escient et de manière certaine, afin de laisser la place aux autres experts pour s'exprimer. Il doit également maintenir à jour ses connaissances HSE en favorisant les activités du rôle d'apprenant qui lui permettent de rester l'expert – référence au sein de l'entreprise. Le rôle de facilitateur crée donc un environnement auquel le responsable HSE doit adapter ses activités d'expert pour notamment laisser de l'espace à son rôle d'apprenant qui, in fine, renforcera son statut d'expert.

L'expertise en connaissances HSE et les connaissances acquises au fur et à mesure de ses activités d'expert faciliteront les activités du rôle de facilitateur, à savoir la mise à disposition de structures explicites, l'implication du personnel et la reconnaissance des bonnes pratiques.

3.3.5) L'équilibre 'Facilitateur – Apprenant'

Le rôle du facilitateur est de créer un environnement propice aux processus de socialisation et d'externalisation qui permettent de partager les connaissances tacites des acteurs de l'entreprise. Afin de tirer profit de cet environnement, le responsable HSE dans son rôle d'apprenant doit assurer un équilibre entre ses activités d'apprentissage de connaissances explicites et de connaissances tacites.

L'absence d'apprentissage de connaissances explicites, par exemple une nouvelle législation ou une nouvelle procédure de groupe, empêchera, à terme, le responsable HSE de rencontrer les attentes de l'entreprise en matière HSE. L'absence d'apprentissage de connaissances tacites, par exemple les conditions de sécurité réelles d'une tâche opérationnelle, revient à ne pas tirer profit de l'environnement créé par le facilitateur.

L'absence du rôle de facilitateur n'empêche pas les activités liées au rôle d'apprenant mais elle limite les possibilités d'activités d'échanges de connaissances tacites. En conséquence, les activités d'apprentissage de connaissances explicites, principalement issues du groupe ou de la législation, prédominent dans le rôle d'apprenant assumé par le responsable HSE.

3.3.6) L'équilibre 'Expert – Apprenant'

Ces deux rôles sont indissociables et doivent être équilibrés. Un expert qui n'apprend pas est un expert qui se meurt et un expert qui n'apprend pas aux autres est inutile à la communauté. Le responsable HSE sera, plus facilement, efficient dans ses activités d'expert s'il participe à des activités en tant qu'apprenant. Il doit assurer un équilibre entre les activités où il occupe un rôle d'apprenant et les activités où il exprime son expertise, que ce soit au cours de processus de développement dans l'entreprise, dans le groupe ou au sein d'une association professionnelle. Remarquons toutefois que le rôle d'expert est plus attendu dans les processus internes à l'entreprise et les rôles d'apprenant dans les processus externes à l'entreprise, au sein du groupe et/ou d'une association professionnelle.

Si le responsable HSE néglige son rôle d'expert au profit du rôle d'apprenant, les sources de connaissance HSE disponibles pour l'entreprise seront limitées et ses attentes en termes d'objectifs HSE ne seront probablement pas rencontrées. Les bonnes pratiques, reconnues au sein du groupe, pourraient, par exemple, être connues du responsable HSE mais ne pas être mises en œuvre au sein de la filiale. Un accident

pourrait donc se produire alors qu'il aurait été évité si les bonnes pratiques apprises avaient été appliquées.

Si le responsable HSE néglige son rôle d'apprenant, les informations parvenant du retour d'expérience des acteurs de l'entreprise ne sont pas traitées. L'entreprise risque de voir se reproduire des incidents impliquant les mêmes mécanismes, un tarissement de la remontée d'information et par conséquent une dégradation générale de la culture de sécurité. De plus, à terme, son expertise s'amenuisera et son autorité s'en trouvera impactée au risque de ne plus être en mesure de mener l'action collective.

Si le rôle d'expert prédomine, les acteurs de l'entreprise ne disposeront pas ou peu d'opportunités pour exprimer leurs propres expériences et ces derniers deviendront des « assistés de la sécurité » [DANIELLOU, 2012].

3.4) Synthèse

Les trois paragraphes précédents ont décrit les quatre rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances au sein d'une entreprise centrée connaissances HSE et les délicats équilibres à assurer pour que l'ensemble de ses activités soient efficaces. Les quatre rôles et leurs principales activités sont synthétisés dans la figure suivante. Les risques qui ont été identifiés en cas de déséquilibres le sont dans la figure suivante.

La troisième figure présente les rôles du responsable HSE dans le cas d'une entreprise traditionnelle n'ayant pas adopté la sécurité comme un objectif prioritaire.

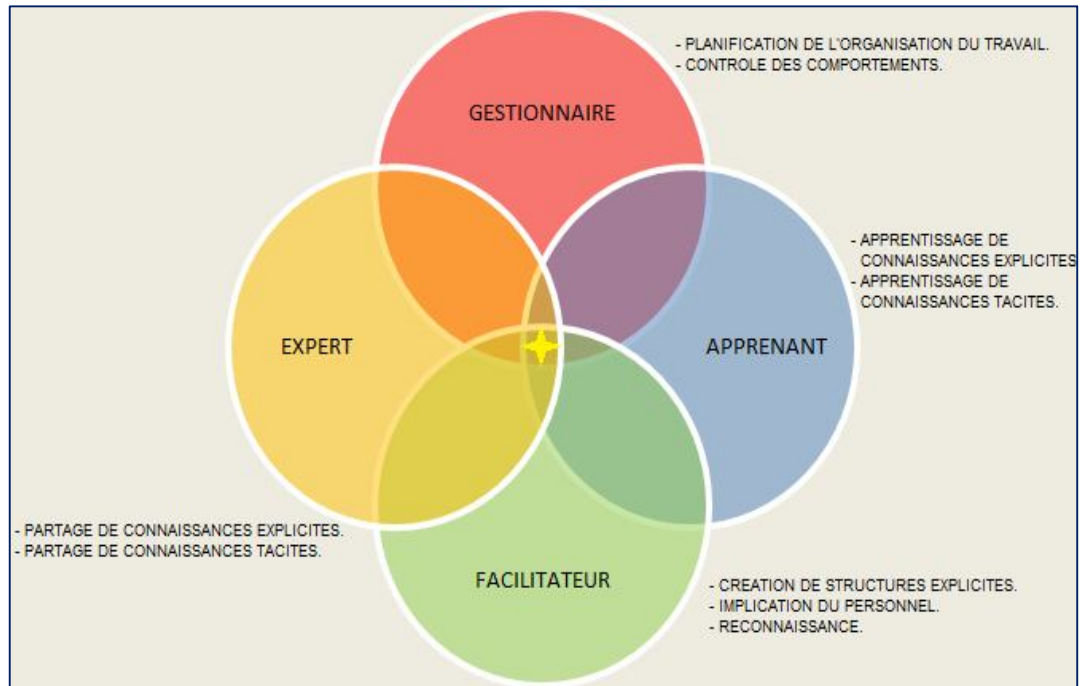


Figure 10 : Les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances au sein d'une entreprise centrée connaissances HSE

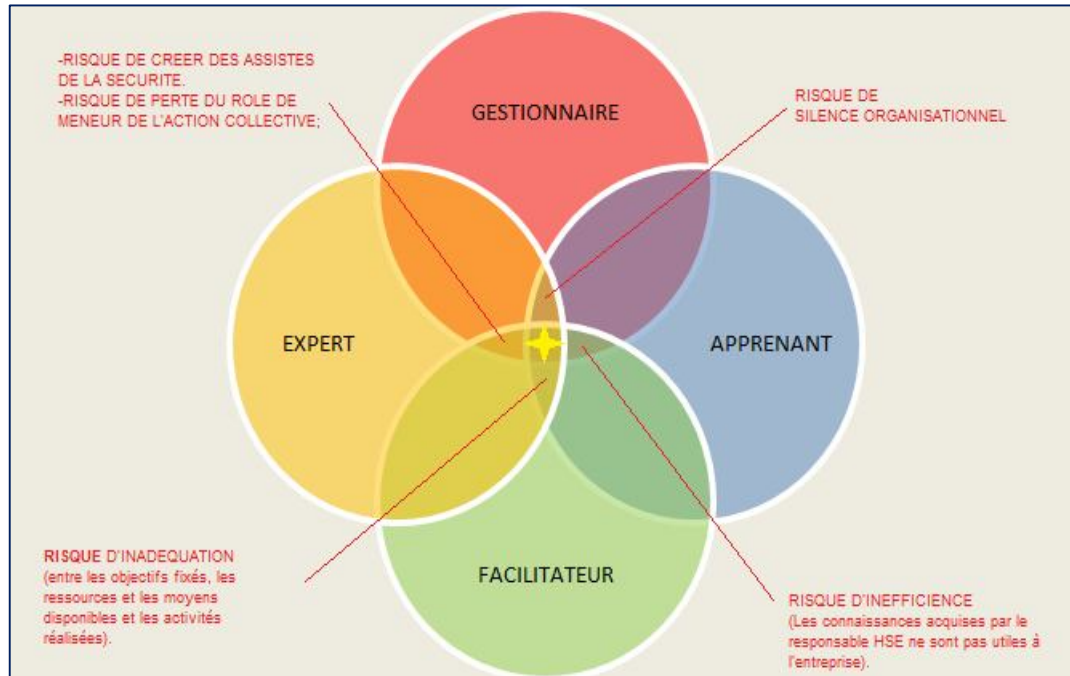


Figure 11 : Les risques nuisibles au développement des connaissances au sein de l'entreprise causés par les déséquilibres entre les rôles du responsable HSE

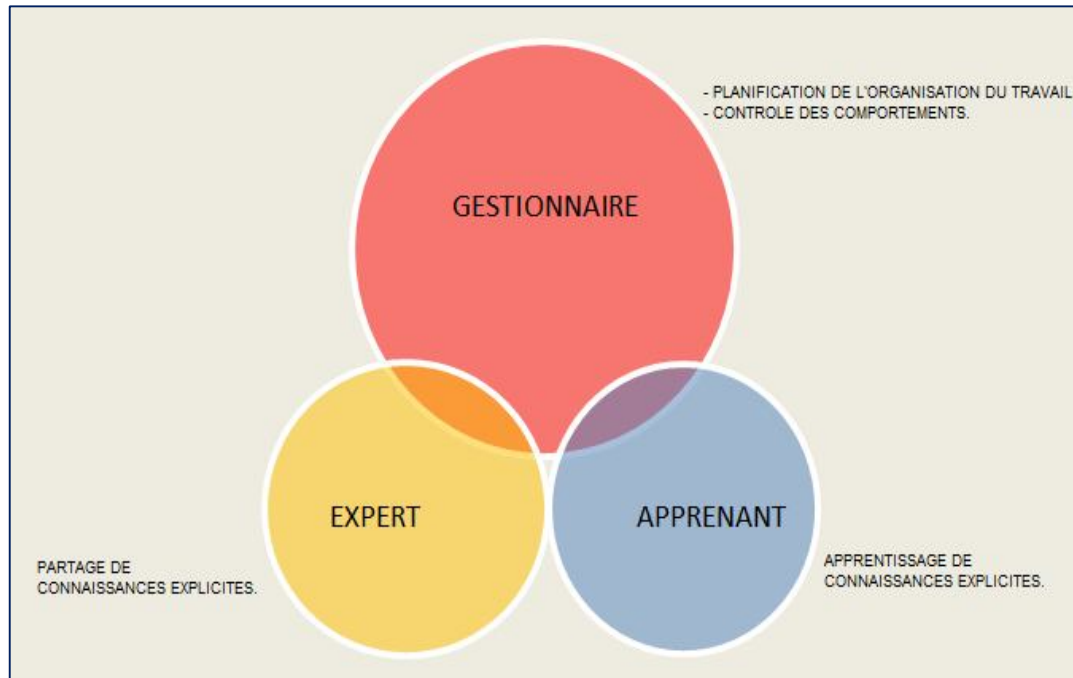


Figure 12 : Les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances au sein d'une entreprise traditionnelle

Trois observations sont intéressantes à souligner.

Premièrement, la fonction de responsable HSE nécessite une certaine polyvalence pour assumer l'ensemble des rôles et maintenir les équilibres entre eux. Sans cela, il sera difficile pour le responsable HSE de partager sa vision de la sécurité, en articulant les orientations descendantes et les retours d'expérience dans un climat d'écoute et de confiance. Il doit être capable d'arbitrer les éventuels conflits entre les objectifs de ses différents rôles. Une image pour représenter cette fonction pourrait être celle de la situation d'une personne jonglant avec quatre balles et devant rejoindre un endroit précis à l'aide d'un monocycle.

Une seconde observation concerne les outils à disposition du responsable HSE. Plusieurs sont communs à des activités liées à différents rôles. Par exemple, les visites hiérarchiques sont à la fois utiles au rôle de gestionnaire par le contrôle des comportements, au rôle de facilitateur par l'importance accordée à la sécurité par la hiérarchie et également au rôle d'apprenant par l'observation des conditions opérationnelles réelles. En disposant d'une bonne connaissance des outils disponibles

et de leur utilisation à des fins diverses, le responsable HSE gagnera en efficacité. Le monocycle est équipé de stabilisateurs.

Troisièmement, les rôles et leurs équilibres sont également influencés par des facteurs indépendants du responsable HSE, notamment les trois sources de connaissances HSE, la législation, le groupe et les acteurs de l'entreprise. Les changements de politique HSE du groupe ou de l'entreprise peuvent bouleverser les équilibres, tout comme d'autres décisions stratégiques du groupe. Le choix de la destination du voyage en monocycle n'appartient pas toujours au jongleur.

PARTIE II : LA VERIFICATION DU MODELE

Chapitre I : La méthodologie

1.1) Les objectifs

L'objectif de cette seconde partie est de valider le modèle théorique des rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances en entreprise.

Ce modèle théorique, qui conclut la première partie de ce travail, identifie :

- trois sources de connaissances HSE ;
- quatre rôles, pour le responsable HSE, dans le développement des connaissances ;
- certaines difficultés causées par des éventuels déséquilibres entre ces rôles.

La validation de ce modèle nécessite donc de confirmer :

- l'existence des trois sources de connaissances ;
- l'existence des quatre rôles assumés par le responsable HSE ;
- l'existence de difficultés liées à d'éventuels déséquilibres entre ces rôles.

Pour y parvenir, nous procéderons à une recherche exploratoire, de type qualitative, au sein des filiales européennes du groupe CABOT, en nous basant sur le modèle théorique développé et en particulier sur les liens qu'il établit:

- entre les rôles présumés, les activités réalisées et les outils employés par le responsable HSE. Certains outils pouvant être communs à plusieurs activités.
- entre les rôles du responsable HSE et les trois sources de connaissances.

Ces relations sont illustrées dans les deux tableaux suivants.

Le premier tableau met en évidence les activités relatives aux quatre rôles identifiés et des exemples d'outils à utiliser pour faciliter la réalisation de ces activités.

Le second tableau met, quant à lui, en évidence les quatre rôles du responsable HSE en fonction des trois sources de connaissances HSE.

Rôles	Activités	Outils
GESTIONNAIRE	- Planification de l'organisation du travail (Intégration aux pratiques de l'entreprise)	Plan des activités, des ressources, suivi indicateurs, gestion SMS.
	- Contrôle de la conformité des comportements (Respect des procédures, normes et autres règles de sécurité)	Visites hiérarchiques, méthodes d'observation à grande échelle.
FACILITATEUR	- Création de structures explicites (partage valeurs, objectifs)	
	- Implication du personnel	Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.
	- Reconnaissances des actions individuelles ou collectives (+principe de subsidiarité)	
EXPERT	- Activités liées aux processus de socialisation et d'externalisation au cours desquels l'expert est une source de connaissances tacites.	Réunions d'associations professionnelles. Séminaires du groupe. Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.
	- Activités liées aux processus de combinaison et d'internalisation au cours desquels l'expert est une source de connaissances explicites.	Réunions d'associations professionnelles. Séminaires du groupe. Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.
APPRENANT	- Activités liées aux processus de socialisation et d'externalisation au cours desquels le responsable HSE apprend des connaissances tacites.	Réunions d'associations professionnelles. Séminaires du groupe. Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.
	- Activités liées aux processus de combinaison et d'internalisation au cours desquels le responsable HSE apprend des connaissances explicites.	Réunions d'associations professionnelles. Séminaires du groupe. Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.

Figure 13 : tableau des activités décrivant chacun des rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances (issu du modèle théorique développé en partie I)

Sources	Rôles
La législation sociale en matière de sécurité et la législation environnementale.	- APPRENANT - EXPERT
Le groupe - la direction HSE et les responsables HSE des autres filiales.	- APPRENANT - EXPERT
L'entreprise - ses activités et son personnel.	- GESTIONNAIRE - FACILITATEUR - APPRENANT - EXPERT

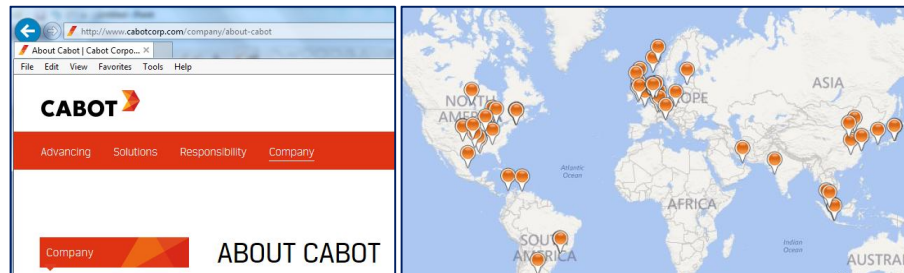
Figure 14 : rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances en fonction des sources de connaissances (issu du modèle théorique développé en partie I)

1.2) Le groupe CABOT

CABOT Corporation est un groupe américain, actif dans le secteur de la chimie fine Il fabrique et commercialise des produits tels que le noir de carbone, le charbon actif, les oxydes métalliques, des colorants et certains produits spécifiques à l'industrie pétrolière comme le formiate de césium.

Le groupe est coté à la bourse de New York (NYSE:CBT). Sa valeur de capitalisation boursière s'élève à 3.11 milliards de dollars début juillet 2016.

Il occupe environ 4500 personnes réparties sur 63 sites. Son siège central est établi à Boston, Massachusetts, USA.



Figures 15 et 16 : page d'accueil du site internet du groupe CABOT et localisation des filiales sur une carte du monde
[Source : www.cabotcorp.com]

Le groupe est organisé selon une structure matricielle. Les sites sont répartis au sein des quatre segments selon le type de produits fabriqués. Les sites sont également groupés par région, Asie Pacifique, EMEA, Amérique du Nord, Amérique du Sud. Chacune dispose d'un headquarter dépendant directement de Boston et chapeautant les sites localisés dans sa région. Le groupe dispose de services globaux, HSE, Finances, Ressources humaines, Engineering, Manufacturing. Ceux-ci sont basés au siège central et sont chargés de définir les standards ainsi que de vérifier leur application par les sites. Chacun des services globaux est représenté dans les quatre headquarters par un directeur régional qui assure les liens avec les responsables, d'une même fonction, des sites de sa région. A titre d'exemple, le responsable HSE d'un site dépend du directeur du dit-site en ce qui concerne les aspects opérationnels et dépend du directeur régional HSE en ce qui concerne les aspects fonctionnels.

La vision du groupe est limpide : « Delivering Earnings Growth Through Leadership in Performance Materials ». Elle est illustrée sur le graphe suivant. Nous remarquons que la sécurité est considérée comme un facteur-clé de succès.

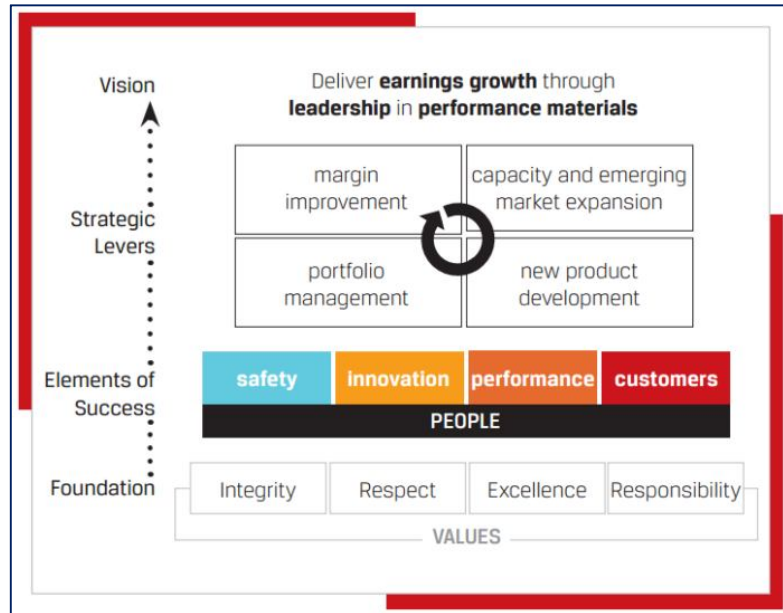


Figure 17 : « Vision & Values » du groupe CABOT

[Source : www.cabotcorp.com]

CABOT Corporation est, notamment, reconnu pour ses performances en matière de sécurité, résultats de la culture de la sécurité régnant au sein du groupe.

Le taux TRIR moyen, avant l'acquisition du groupe NORIT, était de 0.29 (0.44 par après) : sur une période d'une année, cela représente 23 accidents ayant entraînés, au minimum, un jour d'absence pour un peu plus de 4500 salariés. Aucun cas d'incident mortel n'est à déplorer depuis plus de cinq ans.

Figure 18 : la sécurité est une des priorités du groupe CABOT

[Source : www.cabotcorp.com]

1.3) Les méthodes de collecte des données empiriques

La recherche exploratoire, qui permettra de valider ou d'invalider le modèle théorique, est de nature qualitative. Elle est basée sur une combinaison de quatre méthodes de collectes des données empiriques : la collecte de données existantes, la collecte d'information par observation, l'enquête par questionnaire auprès des responsables HSE des filiales européennes du groupe CABOT, les interviews du personnel du département HSE des deux sites de production implantés en Belgique.

1.3.1) La collecte de données existantes

La collecte de données existantes aura pour intérêt d'appréhender l'environnement commun, dans lequel évoluent les responsables HSE des filiales européennes, en s'attachant à déterminer le niveau de priorité accordé à la sécurité par le groupe et par les filiales. Ces données sont disponibles au sein de bases de données, communes aux différentes filiales et accessibles à tout membre du personnel du groupe Cabot.

1.3.2) La collecte d'informations par observation

La collecte d'informations par observation va permettre de compléter la collecte de données existantes en identifiant certaines pratiques communes mises en œuvre au sein des filiales. Cette collecte d'informations permettra également d'identifier certaines activités réalisées par les responsables HSE.

1.3.3) L'enquête par questionnaire

L'intérêt de l'enquête par questionnaire est de vérifier si les rôles des responsables HSE correspondent à ceux définis par le modèle développé au cours de la première partie de ce travail. L'enquête sera réalisée auprès des responsables HSE des sites de fabrication implantés en Europe. Ils sont au nombre de vingt-deux, quinze hommes et sept femmes. Leur localisation est mentionnée au tableau ci-après. L'annexe 1 complète les informations disponibles dans ce tableau et indique notamment le type d'activités de chacune des filiales.

Le choix de se limiter aux filiales européennes permet de garantir une référence législative commune à l'ensemble des filiales. En effet, toutes ces filiales sont soumises, certes, à des législations nationales mais qui ont toutes été transposées à partir de la législation européenne. Ce choix permet de supprimer les impacts des

variances entre les législations européennes, américaines et asiatiques en matière HSE.

Localisation	Pays	Nombre d'années sans accident	Titre de la fonction
Aberdeen	Royaume-Uni	< 1	SHEQ Leader
Amersfoort	Pays-Bas	3	Sr Associate Scientist
Barry	Royaume-Uni	4	Plant Health & Safety Manager
			SHE Manager
Botlek	Pays-Bas	3	Operations manager
			SHEQ Manager
			Coordinator SHE
Frankfurt	Allemagne	12	Facility General Manager
Glasgow	Royaume-Uni	1	SHE Manager
Klazienaveen	Pays-Bas	3	Plant SH&E Manager
			QA Officer
Loncin/Pepinster	Belgique	3/1	SHE specialist
			SHE assistant
Port Jerome	France	1	SHEQ Manager
Ravenna	Italie	6	Plant SH&E Manager
			Operations manager
Ravenna	Italie	3	Safety assistant
Rheinfelden	Allemagne	1	SHE Project Technician
			SHE Manager
Valmez	Tchéquie	4	Plant environmental Manager
			SHEQ Manager
Zaandam	Pays-Bas	< 1	SHEQ Manager

Figure 19 : liste des filiales européennes du groupe CABOT avec le nombre d'années sans accident de chaque filiale et le titre de la fonction du représentant de la filiale et membre du « EMEA SHE team »,

Le questionnaire est composé de 13 questions couvrant quatre sections.

Les trois premières ont pour objectif d'identifier les rôles du responsable HSE. La première concerne les activités liées aux connaissances issues de la source législative, la seconde, les activités liées aux connaissances issues du groupe et la troisième concerne les activités liés aux connaissances issues de l'entreprise.

Les questions sont fermées et ont pour objectif de vérifier l'existence du rôle. Chaque question est complétée par une sous-question ouverte ayant pour but de préciser l'activité ou les outils utilisés pour remplir ce rôle.

La quatrième section a pour objectif est d'identifier les principales difficultés rencontrées par les responsables HSE.

Le questionnaire a été développé en français, avant d'être traduit en anglais. Il a été soumis à la relecture du directeur HSE de la région EMEA du groupe. Ce dernier a fait part de quelques remarques qui ont été intégrées au questionnaire. Les remarques formulées par le directeur HSE sont disponibles à l'annexe 2.

Le questionnaire définitif est présenté à la figure suivante.

Personal information.

Age:

Years of service for Cabot:

Years of service in a SH&E position:

Current position:

Q1. Do you keep yourself -and your team- updated on safety, health, environmental legislation and regulatory news?

If so, how do you proceed? Which tasks do you perform, or which tools do you use, to get information? (e.g., subscription to newsletters, membership to a professional association, social professional network...).

Q2. Have you already participated in activities to share your SH&E expertise and experience, outside of work?

If so, what activity did you participate in? (e.g., workshop organized by a professional association, presentation in school/college/university, participation in the forum of a social professional network sites...).

Q3. Do you keep yourself -and your team- updated on corporate safety, health, environmental standards news?

If so, how do you proceed? Which tasks do you perform, or which tools do you use, to get information?

Q4. Have you already participated in activities to share your SH&E expertise and experience, with colleagues from other Cabot plants?

If so, what activity did you participate in? (e.g., audit of a Cabot plant, regional or global meeting...).

Q5. Could you please describe your duties and responsibilities in your current job?

Q6. What other plant non-SH&E activities do you participate in?

Q7. How do you keep your SH&E expertise up to date?

Q8. How do you proceed with the implementation of a new SH&E standard or a new legislation related to safety, health or environment in operating practices?

Q9. How do you check the compliance of operating practices and people behaviors with the plant procedures?

Q10. Who are your SH&E-related resources (e.g., other plants, region, corporate)?

Q11. What are the main problems you face when you perform your tasks?

Q12. At your plant, in your opinion, is the SH&E function adequately resources based on the current workload and expectations?

Q13. What opportunities for improvement can you think of to help you perform your job more efficiently and effectively (e.g., resources, management support, knowledge, new skills, equipment) ?

Figure 20 : version définitive du questionnaire après revue par le directeur HSE de la région EMEA, M Rich d'Ermilio

1.3.4) Les interviews

Trois interviews sont planifiées.

Les deux premières concernent les deux membres du département HSE de la filiale belge du groupe CABOT. L'objectif est d'identifier les activités dont ils sont responsables ainsi que les principales difficultés qu'ils rencontrent lors de leur réalisation.

La troisième interview sera menée auprès du directeur général de la filiale belge. L'objectif est de déterminer les attentes de l'entreprise envers le responsable HSE et d'obtenir des informations sur son environnement de travail.

Chapitre II : La collecte des données

2.1) La collecte de données existantes

Plusieurs applications mettent à disposition du personnel de nombreuses bases de données, qui peuvent être réservées à une filiale, aux filiales appartenant à un même segment ou être communes à toutes les filiales. Bon nombre de ces bases de données recèlent des informations relatives à la sécurité et à la protection de l'environnement.

Deux applications ont été sélectionnées dans le cadre du présent travail.

La première est le réseau informatique interne au groupe, communément appelé le « HUB ». Trois documents - le « Sustainability report 2015 », le « Monthly Safety communications » support et le « Job Competency Model – site SHE manager » - en provenance, respectivement, des sections « Our company », « Engineering », « Safety, Health and Environment » seront présentés par la suite.

La seconde application informatique choisie est « Lotus Notes » et en particulier une de ses bases de données, « Belgium – Archiver », réservée au personnel de la filiale belge du groupe. Quatre documents issus de cette base de données seront présentés après ceux issus du HUB : la « balanced scorecard », les résultats du « SHE Cultural assessment », le formulaire de rapport de visite et le formulaire de déclaration de presque-accident.

2.1.1) Le « HUB »

Le réseau interne s'apparente à un site Internet uniquement réservé aux membres du personnel de toutes les filiales du groupe.

Ses objectifs affichés sont de faciliter la communication au sein du groupe et de favoriser le partage de bonnes pratiques entre les membres du personnel. Le réseau interne n'est pas dédié uniquement à la sécurité et à l'environnement. Il présente une section spécifique « Safety, Health and Environment », gérée par la direction HSE et certains SHE managers mais dont les informations et les documents sont accessibles à tous.

La page d'accueil du « HUB » est présentée sur l'image ci-dessous. Nous remarquons que trois indicateurs de performances HSE y sont présentés. Il s'agit des nombres actuels d'accidents ayant eu pour conséquence un minimum d'un jour d'absence, de situations dangereuses (risques d'incendie, d'explosion, de pollution importante)

résultant de variations des conditions opérationnelles, de non-conformités environnementales constatées.

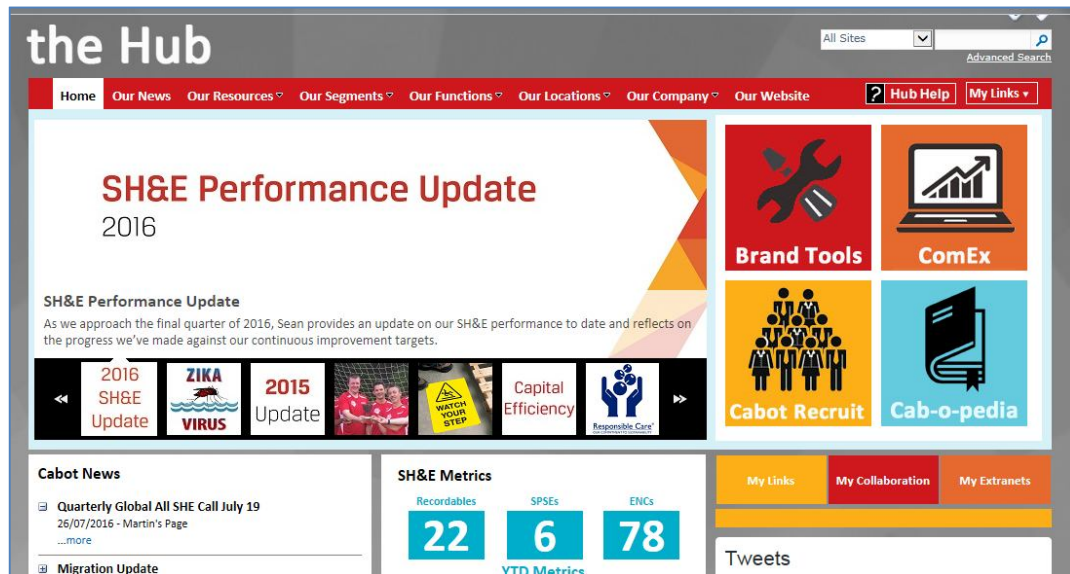


Figure 21 : page d'accueil du « HUB », le réseau informatique interne au groupe CABOT

Les intérêts de ce réseau interne sont nombreux. Il permet à chacun de s'informer des nouveautés au sein du groupe, d'y trouver des guides de bonnes pratiques, des outils divers pour faciliter l'exécution de tâches opérationnelles communes à toutes les filiales ou à un ensemble d'entre elles. Il permet également d'échanger directement en ligne grâce aux différents forums de discussion disponibles.

L'utilité de ce réseau est toutefois limitée par trois de ses caractéristiques.

La première est la vaste quantité d'informations disponibles, ce qui finalement ne contribue pas à faciliter l'accès à une information précise.

Qui plus est, l'accès au HUB nécessite l'utilisation d'un ordinateur et son usage nécessite la connaissance de la langue anglaise. Généralement, cela ne prive pas d'accès les directeurs et le personnel d'encadrement mais cela empêche la plupart des acteurs opérationnels de profiter des bénéfices apportés par l'utilisation des possibilités offertes par le réseau interne.

2.1.1.1) Le « Sustainability report 2015 »

Le « Sustainability report 2015 » est un rapport, public, disponible aisément sur internet, rédigé à l'intention de l'ensemble des parties prenantes du groupe Cabot : les

actionnaires, les clients, les autorités, les partenaires et autres fournisseurs, les membres du personnel. Après une description du groupe et de ses activités, il leur présente les informations relatives aux performances réalisées au cours de 2015.

Cette présentation est axée sur quatre thèmes: « Advancing our customers », « Advancing our environment », « Advancing our people », « Advancing our communities ». Deux de ces thèmes illustrent la priorité accordée à la sécurité et à la protection de l’environnement dans la stratégie du groupe. Le thème « Advancing our environment » est dédié à la présentation des performances atteintes en matière de protection de l’environnement : les réductions des déchets générés par les activités du groupe, la réduction de l’énergie totale consommée par le groupe, les réductions d’émissions de gaz à effet de serre, la réduction des consommations et des rejets d’eau. Quelques exemples d’actions réalisées au sein de filiales illustrent les performances réalisées. Cette section rappelle également l’objectif qui guide les programmes environnementaux : « Our Drive to Zero initiative extends to the management of our environmental programs, with a goal of zero environmental non-conformances (ENCs) ». Le thème « Advancing our people » est consacré aux ressources humaines du groupe. Quelques statistiques-clefs – nombre de travailleurs, âges moyens, répartition des travailleurs par continent..- sont, tout d’abord, présentées avant la mise en évidence de la politique sécurité et des performances récemment obtenues. Les graphes, dont deux exemples sont présentés ci-dessous, montrent l’évolution des indicateurs LTIR et SR pour « Severy Rate ».



Figure 22 : évolution des performances HSE du groupe CABOT de 2011 à 2014 [Source : « Sustainability report 2015 »]

A l'image du thème « Advancing our environment », des exemples concrets d'améliorations de la sécurité au sein de certaines filiales sont détaillés. L'engagement du groupe envers la sécurité est également réaffirmé.

2.1.1.2) Les « GE Monthly Safety communication »

Les « monthly safety communication from GE » sont des réunions mensuelles entre les responsables Engineering des différents sites, qui se déroulent par conférence téléphonique et qui sont organisées par la direction Engineering du groupe, communément appelée, le « Global Engineering (GE) ». L'objectif de ces réunions est de partager les leçons récentes apprises à la suite à de situations dangereuses, des incidents ou des accidents survenus lors de l'exécution de travaux relatifs aux projets d'investissement dans les filiales du groupe et ce afin d'éviter que de telles situations ne se produisent dans une autre filiale avec, éventuellement, des conséquences plus importantes. Le support de l'une de ses réunions, celle de septembre 2015, constitue l'annexe 3. Il présente tout d'abord une synthèse des événements survenus en septembre 2015 au niveau de l'ensemble des filiales et les événements liés à l'exécution d'un projet d'investissement. Ces derniers sont ensuite détaillés. Dans le cas présent, un ouvrier d'une société d'une société sous-traitante s'est coupé légèrement au niveau du genou suite à la chute d'une foreuse magnétique. Le déroulement de l'incident est décrit, ainsi que le contexte d'exécution du travail. Les résultats de l'analyse des causes réalisées par le personnel interne de la filiale affectée par l'incident sont détaillés. Ce sujet se conclut par la présentation de « Key learnings », en français d'apprentissages-clefs, qui sont des conseils, des exemples de bonnes pratiques pour éviter le type d'incident qui est discuté.

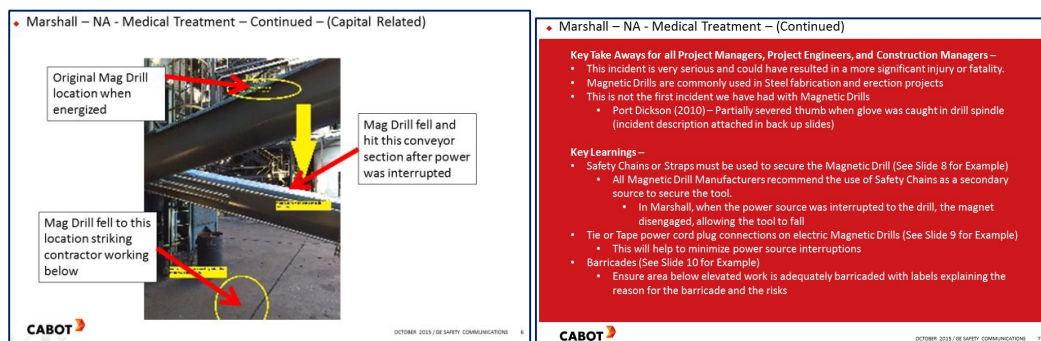


Figure 23 : extraits de l'exposé relatif à un incident survenu au sein d'une filiale [Source : présentation de la réunion organisée en septembre 2015]

L'image, ci-dessous, illustre un « key-learning » lié à l'incident pris pour exemple. Pour éviter la chute d'une foreuse magnétique, il est conseillé de ne pas compter uniquement sur la force de l'électroaimant pour la maintenir en place et de l'attacher avec une chaîne ou une sangle.



Figure 24 : exemples de bonnes pratiques, extraits de l'exposé relatif à un incident survenu au sein d'une filiale [Source : présentation de la réunion organisée en septembre 2015]

L'exposé fait ensuite place à une discussion, animée par un représentant du « Global Engineering », entre les responsables Engineering des différentes filiales. Chacun partage son éventuelle expérience sur le sujet abordé, explique les éventuelles bonnes pratiques mises en place, sur son site, pour maîtriser les risques discutés, pose des questions à ses collègues afin de bénéficier de conseils pour encadrer et améliorer les pratiques existantes sur son site.

2.1.1.3) Le « Job Competency Model - Site SHE Manager »

Le « Job Competency Model - Site SHE Manager » est un document-modèle, disponible à l'annexe 4, décrivant les attentes du groupe envers les SHE managers. Ce modèle, créé par la direction HSE du groupe, est à disposition des différents départements de ressources humaines de chacune des filiales. Dix compétences ont été identifiées et décrites :

- être responsable et orienté résultats.
- être un leader du changement.
- être un bon communicateur.
- gestion des situations de crise.
- être un preneur de décision.

- être capable de persuader, d'influencer.
- avoir un certain niveau de connaissances de la législation HSE.
- avoir l'esprit analytique et à la recherche de solution.
- avoir un certain niveau de connaissances techniques.
- gestion du personnel.

Pour chacune des compétences, quatre à six indicateurs ont été identifiés. Ces indicateurs permettent d'évaluer les différents niveaux d'un SHE manager ou d'un candidat SHE manager. A titre d'exemple, l'image ci-dessous présente les indicateurs spécifiques à la compétence « Change leadership ».

<p>Site SH&E Manager</p> <p>Competency Model</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Accountability / Results Driven ◆ Change Leadership ◆ Communication Skills ◆ Crisis Management ◆ Decision Making ◆ Influencing Skills ◆ Regulatory & Compliance Skills ◆ Situational Analysis & Problem Solving ◆ Technical ◆ People Leadership <p>CABOT</p>	<p style="text-align: center;">Change Leadership</p> <hr/> <p>DEFINITION: 'Sees change as an opportunity rather than a threat and assists the organization in moving through the change process'</p> <hr/> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: middle; text-align: center;">1</td> <td>Embraces the opportunities arising out of people, process or organization change; is open-minded to what is new</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: middle; text-align: center;">2</td> <td>Anticipates the impact of change on employees and the organization and can explain the impact with credibility</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: middle; text-align: center;">3</td> <td>Identifies the actions that need to be taken to ensure that the disruption from the change is minimized</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: middle; text-align: center;">4</td> <td>Identifies the points in time when communication is needed and the key messages that need to be delivered</td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: middle; text-align: center;">5</td> <td>Is willing to change what has existed over time including what has been developed by self</td> </tr> </table> <p style="text-align: right;"><small>Site SH&E Manager</small></p> <p>CABOT</p>	1	Embraces the opportunities arising out of people, process or organization change; is open-minded to what is new	2	Anticipates the impact of change on employees and the organization and can explain the impact with credibility	3	Identifies the actions that need to be taken to ensure that the disruption from the change is minimized	4	Identifies the points in time when communication is needed and the key messages that need to be delivered	5	Is willing to change what has existed over time including what has been developed by self
1	Embraces the opportunities arising out of people, process or organization change; is open-minded to what is new										
2	Anticipates the impact of change on employees and the organization and can explain the impact with credibility										
3	Identifies the actions that need to be taken to ensure that the disruption from the change is minimized										
4	Identifies the points in time when communication is needed and the key messages that need to be delivered										
5	Is willing to change what has existed over time including what has been developed by self										

Figure 25 : indicateurs spécifiques liés à la compétence « Change leadership », extraits du document « Job Competency Model – Site SHE Manager »

2.1.2) Les bases de données « Lotus Notes »

La base de données Lotus Notes – Archiever permet la mise à disposition du personnel des sites de Loncin et de Pepinster des documents définissant les politiques, les procédures, les instructions de travail ainsi que toutes leurs annexes. Elle comprend principalement des informations relatives à la sécurité et à la protection de l'environnement. La fenêtre d'accueil qui apparaît à l'ouverture de la base de données est représentée sur l'image ci-dessous. Certaines sections ont été mises en évidence pour faire apparaître quelques exemples des documents qui y sont enregistrés. Différents outils sont intégrés pour faciliter l'accès aux procédures et pour gérer leur processus de mise à jour.

Les avantages de ce système sont nombreux, citons, notamment, l'accessibilité à l'ensemble du personnel et la gestion facilitée des politiques, des procédures et des instructions de travail. Il présente toutefois quelques limites qui nuisent à son utilisation. L'accès est effectivement permis à tous, mais tous ne disposent pas de la possibilité d'utiliser un ordinateur. De plus, la lenteur du système pour trouver et télécharger un quelconque formulaire, - annexe d'une politique, procédure ou instruction de travail - est la cause d'un enregistrement parallèle des dits documents, du moins de ceux le plus couramment utilisés, à un autre emplacement sur le réseau interne à la société.

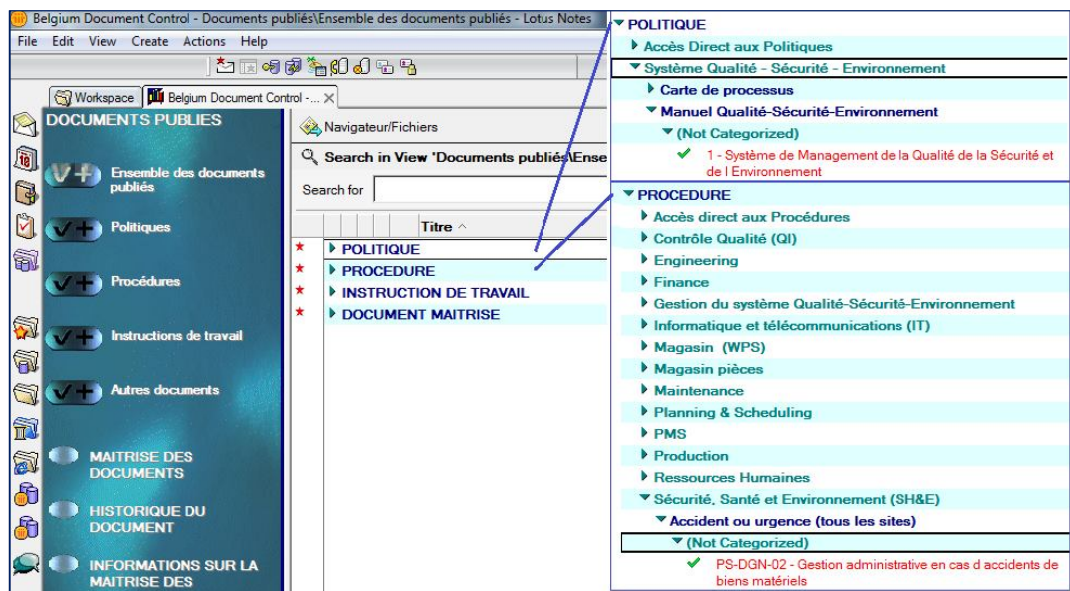


Figure 26 : page d'accueil de la base de données « Archiver » du système « Lotus Notes »

2.1.2.1) Les résultats du « SHE Cultural assessment »

En 2015, à l'initiative de la direction HSE du groupe, une évaluation du niveau de la culture de la sécurité a été organisée au sein de chaque filiale. Cette évaluation se basait sur un questionnaire, adressé à tous les membres du personnel, qui couvre différents aspects de la culture de la sécurité. Les participants étaient invités à choisir une des réponses préétablies pour chacune des questions. La réponse sélectionnée correspondait à un des cinq niveaux de la culture de la sécurité. Ceux-ci sont illustrés et brièvement décrits dans le premier tableau ci-après. Les différents aspects abordés et le score pour l'entité belge sont présentés dans le second tableau ci-dessous. En se référant à la figure présentant les cinq niveaux de la culture de la sécurité, nous

observons que les moyennes obtenues pour les différents thèmes oscillent, entre un score de 3 et 4, soit respectivement un niveau de la culture de la sécurité qualifié de ‘calculateur’ et un niveau qualifié de proactif. La moyenne générale, d’une valeur égale à 3,79, évalue la culture de la sécurité comme étant presque au niveau proactif .

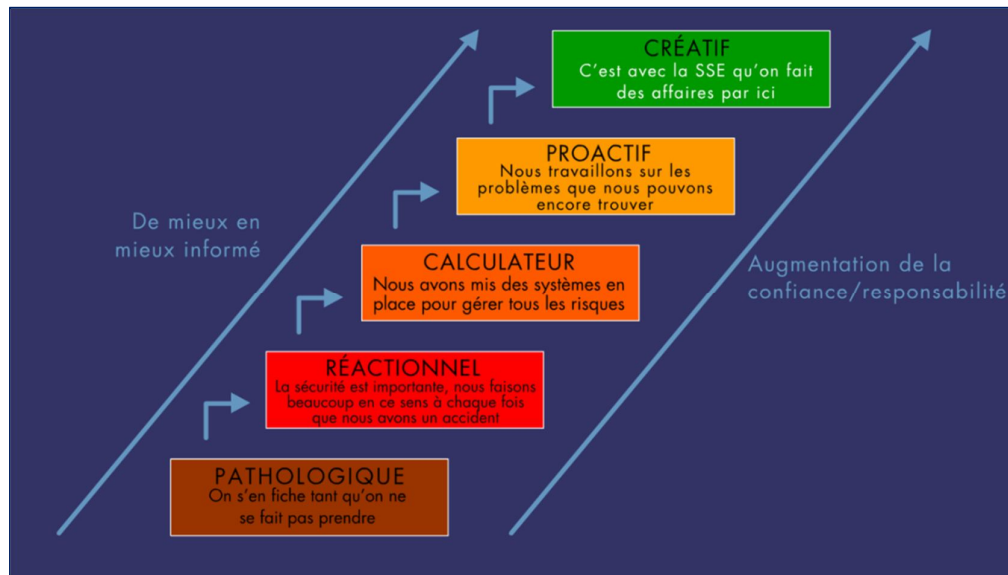


Figure 27 : les différents niveaux de la culture de la sécurité [Source : résultats, pour les sites de Loncin et de Pepinster, du « SHE Cultural assessment » organisé en 2015]

Thèmes abordés	Moyenne des scores obtenus (Valeur maximum: 5).
- La Direction est-elle prête à discuter des questions SHE avec le personnel ?	4,00
- Le niveau d'engagement du personnel et d'attention portée aux collègues ?	3,43
- Que peut-on espérer d'une bonne performance SHE ?	3,61
- Qui est à l'origine des accidents selon la direction ?	3,78
- Equilibre SHE/rentabilité ?	3,93
- Gestion des sous-traitants.	4,08
-Compétences/formation – Intérêt du personnel ?	3,32
-Planification du travail, y compris les autorisations de travail et la gestion	3,71
- Technique des sécurités au travail sur le site.	3,71
- Quel est l'objet des procédures ?	4,10
- Rapport d'incidents/d'accidents, enquêtes et analyses	3,90
- Rapport sur les dangers et les comportements dangereux	3,83
- Que se passe-t-il après la survenance d'un accident ?	3,67
- Qui a la responsabilité SHE au quotidien ?	4,19
- Comment les réunions SHE sont-elles perçues ?	3,73
- Inspections et suivi ?	3,81
Moyenne	3,79

Figure 28 : les résultats détaillés, par thème, pour les sites de Loncin et de Pepinster, du « SHE Cultural assessment » organisé en 2015

Il est intéressant de souligner la disparité des réponses aux questions en fonction des différentes catégories de travailleurs. Un des exemples les plus pertinents est la comparaison entre les moyennes obtenues pour le Comité de Direction, pour le personnel d'encadrement et pour les opérateurs de production et de maintenance. Elle est présentée au tableau ci-dessous.

Catégories de travailleurs	Moyenne des scores obtenus (Valeur maximum: 5).
Comité de Direction	3,81
Personnel d'encadrement	4,01
Personnel de production, de maintenance et des expéditions	3,64

Figure 29 : comparaison des niveaux de sécurité perçus en fonction de la catégorie de travailleurs [Source : résultats, pour les sites de Loncin et de Pepinster, du « SHE Cultural assessment » organisé en 2015]

La moyenne est élevée pour les cadres qui perçoivent une culture de la sécurité à un niveau proactif. La moyenne est plus basse pour les opérateurs qui eux perçoivent le niveau de la culture de la sécurité comme étant à mi-chemin entre le niveau calculateur et le niveau proactif. La moyenne obtenue par le Comité de Direction est inférieure à celle des cadres et supérieure à celle des opérateurs.

Les résultats de cette évaluation de la culture de la sécurité ont été communiqués et expliqués à l'ensemble du personnel par les membres du département HSE. Cet 'instantané' de l'état de la culture de la sécurité a permis l'identification de diverses opportunités d'amélioration. Ces résultats sont disponibles à l'annexe 5.

2.1.2.2) La « balanced scorecard »

La « balanced scorecard » 2015 de CABOT PLASTICS BELGIUM SA (CPBSA), disponible à l'annexe 6 est développée selon les quatre axes énumérés ci-dessous

- « Safety, Health & Environment », 26%;
- « Performance », 26%;
- « Satisfaction clients », 30%;
- « Amélioration continue », 18% ;

Les pourcentages indiqués représentent les pondérations de chacun des axes.

Huit indicateurs sont utilisés pour évaluer l'état d'avancement des actions planifiées, en début d'année, afin de rencontrer des différents objectifs HSE de la société. Ceux-ci sont décrits ci-dessous et présentés dans le tableau ci-après.

- « L'adhérence au plan de révision JSA/WI/SOP »

Les pratiques opérationnelles sont encadrées par des procédures – Standard Operating Procedure (SOP)- et des instructions de travail – Work Instructions (WI)- basées sur des analyses de risques des tâches à effectuer – Job Safety Analysis (JSA). Le plan de révision prévoit la mise à jour de l'ensemble des JSA, WI et SOP des sites de Loncin et de Pepinster. Sa mise en œuvre est de la responsabilité de la SH&E manager. Les JSA, WI et SOP sont réfléchis et rédigés par les acteurs opérationnels et revus ensuite par un ou plusieurs membres du département HSE qui vérifie(nt) la cohérence et la conformité des mesures préventives recommandées. Ils sont ensuite diffusés à l'ensemble du personnel concerné et affiché sur le terrain aux postes de travail correspondants.

- « Evaluation application terrain des JSA/WI/SOP »

L'objectif est de vérifier que les acteurs opérationnels agissent dans le respect des procédures (SOP) et selon les instructions de travail (WI) établies mais également de vérifier que les analyses de risques des activités usuelles (JSA) sont à jour, disponibles et complètes. Ces vérifications sont réalisées au cours de visites sur le terrain et documentées sur un formulaire approprié mis à disposition par le département HSE. Tout membre du personnel peut évaluer des SOP, WI, JSA et faire part de propositions d'opportunités d'amélioration. Les formulaires complétés sont transmis au département HSE qui assure le suivi des observations communiquées, ainsi que la responsabilité de cet objectif.

- « Implication de la ligne hiérarchique dans les évaluations de terrain »

Le Directeur Général coordonne la réalisation de cet objectif qui consiste à motiver les membres du Comité de Direction à se rendre plus régulièrement sur le terrain. Chaque visite sur le terrain doit être documentée sur le formulaire SH&E inspection » qui est, ensuite, à transmettre au département HSE et aux personnes affectées par les observations consignées, qu'elles soient positives ou négatives.

- « Mise en place du e-learning »

L'e-learning désigne une plateforme internet permettant la mise à disposition de formations, en ligne, au personnel de l'entreprise. Il s'agissait d'implémenter cette plateforme, développée par le site de Port-Jerôme, à Loncin et à Pepinster. La liste des formations et leur contenu ne sont pas affectés par cet outil. L'objectif est uniquement de faciliter la planification et le suivi des formations en matière de sécurité, de santé et d'environnement. Toutes les formations ne sont pas disponibles sur cette plateforme. Car d'autres méthodes sont jugées plus adéquates pour certaines formations. Ce projet a été mis en place par la SH&E manager.

- « Training SHE –Adhérence au plan de formation »

Le plan annuel de formation prévoit environ 950 formations pour environ 115 personnes. La réalisation complète du plan annuel demande une planification et un suivi stricts. Cet objectif est géré par la SH&E manager.

- « Clôture des actions correctives dans Intalex »

Chaque opportunité d'amélioration, en matière de sécurité et d'environnement, transmise au département HSE, fait l'objet d'un suivi au sein du système de management de la sécurité, Intalex, commun à l'ensemble des filiales. Les actions correctives, dont il est question, sont les actions à mettre en place pour supprimer -ou diminuer à un niveau acceptable- le ou les risques identifiés, grâce à cette opportunité d'amélioration. Une des conséquences de la participation de l'ensemble du personnel à l'identification des risques présents lors de l'exécution des opérations est un surcroît de travail pour le département Engineering/Maintenance à qui incombe la responsabilité de la mise en place de la plupart des actions correctives. La planification et le suivi sont assurés par la SH&E manager, en coordination avec les différents responsables de département.

- « Mise en place des actions correctives pour les risques >70 »

Chaque nouveau risque identifié est évalué par le déclarant et par un membre du département HSE selon la méthode Kinney. Lors de la planification des actions correctives, la priorité doit être accordée aux risques présentant un niveau élevé, c'est-à-dire un niveau de risque supérieur à 70. L'objectif est géré par l'Engineering/Maintenance manager.

- « Suivi des management of change »

Les changements de pratiques opérationnelles ou d'équipements sont sources de risques pour la sécurité et pour l'environnement. Ils nécessitent d'être préparés en coordination avec les départements concernés et d'être approuvés par les responsables de ces départements avant d'être exécutés et finalement vérifiés par les représentants des départements, demandeurs des changements. Chaque changement est à documenter, au fur et à mesure de son évolution, dans la base de données Management Of Change (MOC) mise à disposition par le système Lotus Notes, commun à l'ensemble des filiales. L'objectif inclus dans la balanced scorecard est de motiver les acteurs opérationnels à préparer et à documenter les changements dont ils sont responsables, notamment à l'aide de la base de données MOC. Cet objectif est géré par le responsable Engineering.

Poids	Objectifs	Unités	Obj FY15	Actuel FY15	Score	Resp
26%	Safety, Health & Environment				21,6%	
5,0%	Adhérence au plan de révision JSAWI/SOP	%	100%	93%	4,7%	GD
3,0%	Evaluation application terrain des JSAWI/SOP et WP	#	180	136	2,3%	MB
3,0%	Implication de la ligne hiérarchique dans les évaluations terrains	#	30	34	3,0%	TE
2,0%	Mise en place du E-learning	%	100%	100%	2,0%	GD
3,0%	Training SHE - Adhérence au plan de formation	%	95%	84%	2,7%	GD
3,0%	Ciôture action correctives dans Intellex	>%	85	55%	0,0%	GD
3,0%	Mise en place des Actions correctives pour les Risques >70	%	70%	70%	3,0%	RN
4,0%	Process Safety Management - Suivi des Management Of Change (MOC)	%	75%	75%	4,0%	AF

Figure 30 : indicateurs de sécurité suivi dans la « balanced scorecard » 2015 de la filiale belge [Source : « Balanced scorecard 2015 »]

2.1.2.3) Les formulaires de rapport de visite et de déclaration de presque-accident

De nombreux formulaires vierges sont mis à disposition de l'ensemble du personnel par le département HSE dans des porte-documents installés dans les lieux communs des sites de Loncin et de Pepinster. Ces documents permettent au personnel d'effectuer ses tâches quotidiennes en conformité avec les procédures HSE et favorisent la standardisation des pratiques opérationnelles. Deux de ces formulaires

vont retenir notre attention. Il s'agit du formulaire « SH&E Inspection », en français visite HSE, et du formulaire « Near-miss », en français presque-accident.

- Le formulaire « SH&E Inspection »

Ce formulaire, disponible à l'annexe 7, est mis à disposition de tout membre du personnel et de tout visiteur. Les employés, les cadres et les membres de la direction de l'entreprise ont parmi leurs objectifs individuels la réalisation d'un certain nombre de visites sur site, par an. Chacune de ces visites doit être accompagnée d'un rapport consignait les observations effectuées, qu'elles soient positives ou négatives. De même, il est expressément demandé aux personnes du groupe, externes au site, de documenter les observations faites durant leur visite de l'usine. Les membres de la direction du groupe, qui effectuent systématiquement une visite « sur-le-terrain » lors de chaque visite d'une filiale, transmettent également leurs observations à l'aide de ce formulaire.

L'utilisation de ce formulaire facilite le report des observations effectuées sur le terrain. Le formulaire est structuré selon cinq aspects : le choix et le port des équipements de protection individuel, l'ergonomie de travail (les positions de travail, les mouvements), l'environnement de travail (les outils, la luminosité, le bruit), les risques observés (les risques de chute, de coupure...), l'ordre et la propreté des zones de travail (la présence de fuites, la gestion des déchets..).

Le département SH&E assure le suivi des observations consignées sur les formulaires « SH&E Inspection » qui lui ont été remis. Ces observations sont généralement partagées avec les responsables de départements qui les transmettent ensuite aux membres de leur équipe. Les observations négatives sont considérées comme des opportunités d'amélioration et sont généralement suivies d'actions en vue d'améliorer les pratiques opérationnelles ou les infrastructures. Le suivi de la mise en œuvre des actions d'amélioration est réalisé par le département HSE, alors que ces actions sont généralement exécutées par un des autres départements de l'entreprise – la production, la maintenance, l'engineering, le laboratoire de contrôle qualité -.

- Le formulaire « Near-miss »

Un « near-miss » est un presque-accident, un accident qui aurait pu survenir mais qui par chance ne s'est pas produit ou dont les conséquences ont été bénignes. Le formulaire est disponible à l'annexe 8.

Par exemple, un salarié monte les escaliers. Un de ses pieds glisse sur le nez cassé d'une marche. Il manque de tomber et heureusement, comme il tenait la rampe, il évite de chuter. Ne souhaitant pas qu'un de ses collègues qui pourrait également glisser sur le nez cassé de la marche ne vienne, lui, à chuter, le salarié va déclarer son presque-accident. La description de l'évènement permettra d'identifier la source du risque – le nez cassé d'une marche – et de mettre en œuvre une action corrective – la réparation de la marche abimée - permettant de supprimer le risque identifié. Le formulaire « near-miss » va aider tout un chacun à faire part des situations dangereuses qu'il a rencontrées. Le département HSE les collecte et encode les informations reportées dans le système de management de la sécurité, Intalex. Un membre du département HSE contacte le déclarant pour obtenir des informations complémentaires sur les évènements qui sont survenus et pour évaluer, d'un commun accord, le niveau du ou des risques rencontrés. Une action ou plusieurs actions correctives sont alors demandées au département le plus à même de les réaliser – la production, l'engineering, la maintenance-. Le département HSE vérifie la bonne exécution des actions correctives planifiées suite à la déclaration remise et clôture ensuite le processus de traitement, après une revue finale par le déclarant de la situation. En outre, le département HSE organise périodiquement avec les services concernés des réunions de planification et de suivi des actions correctives conséquentes de presque-accidents déclarés, qu'ils concernent la sécurité ou l'environnement.

Cette pratique de reporter les presque-accidents pour éviter les accidents, basée sur la théorie de la pyramide des risques de Bird, est commune à l'ensemble des filiales du groupe. La réalisation du formulaire-vierge et sa mise à disposition dépendent du département HSE local et peut différer de filiale en filiale.

2.2) Les informations collectées par observation

Les six années passées comme responsable Engineering au sein de la filiale belge du groupe – les sites de Loncin et de Pepinster – m'ont permis d'acquérir certaines connaissances sur les activités HSE et sur les outils utilisés pour favoriser leur réalisation.

Une première observation est l'abondance et la diversité de ces activités et de ces outils. Une seconde observation est que les activités HSE ne sont pas forcément gérées par un membre du département HSE, certaines l'étant par des représentants d'autres départements. Les informations collectées, ci-après, sont limitées aux systèmes de management de la sécurité et à trois activités HSE qui sont l'accueil des visiteurs, le « Global Safety Day » et les formations HSE.

2.2.1) Les systèmes de management de la sécurité

Le principal système de management de la sécurité (SMS) utilisé est l'application Intelix. Elle a été mise à disposition de l'ensemble des filiales par la direction HSE du groupe. Cette application est utilisée pour aider à intégrer toute nouvelle opportunité d'amélioration, en matière de sécurité et de protection de l'environnement, aux pratiques opérationnelles. Ces opportunités d'amélioration peuvent provenir de différentes sources, le législateur qui publie une nouvelle loi, la direction HSE du groupe qui diffuse un nouveau standard et le personnel de l'entreprise qui est encouragé proposer ses suggestions. Intelix permet ainsi, entre autres, à chaque membre du personnel de reporter des observations, des incidents et des accidents relatifs à la sécurité et/ou à l'environnement. Ces informations sont ensuite traitées par le département SHE, qui est chargé de caractériser les risques déclarés, ainsi que de planifier en coordination avec les départements concernés la mise en œuvre des actions correctives adéquates pour supprimer ces risques ou réduire leurs éventuelles conséquences. Le département SHE est également chargé du suivi des actions correctives et de la clôture de l'observation, incident ou accident déclaré, après acceptation de la solution mise en œuvre par le déclarant ou par le responsable du département auquel ce dernier appartient.

L'application Intelix permet également de générer des rapports 'fait-sur-mesure' et divers indicateurs de performance pour chaque filiale, pour un ensemble ou pour la totalité des filiales. L'ensemble des informations contenues dans la base de données est accessible aux membres du personnel mais cela nécessite une démarche volontaire de leur part pour obtenir les informations recherchées. Néanmoins la caractérisation des risques réalisée par les départements SHE simplifie les opérations de recherche grâce, notamment, à l'utilisation de mots-clefs.

Les incidents aux conséquences importantes et les accidents, ainsi que leur analyse, sont discutés et revus par la direction SHE du groupe. Les informations et les

connaissances y relatives sont ensuite partagées avec l'ensemble des responsables HSE, qui eux-mêmes les diffusent au sein de leur filiale.

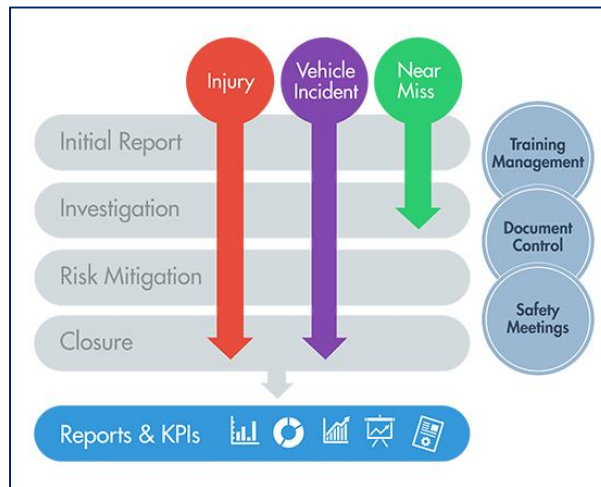


Figure 31 : illustration des services disponibles sur l'application Intelex [Source : www.intelex.com]

Un autre système de management de la sécurité, lui aussi géré par la direction SH&E du groupe, est également utilisé. Il s'agit de l'application Lotus Notes. Celle-ci héberge différentes bases de données utilisées pour supporter et documenter plusieurs activités HSE. Nous décrivons ci-dessous l'une d'entre elles, la base de données MOC, pour « Management Of Change », en français, Gestion du changement, qui est utilisée en cas de changement opérationnel ayant potentiellement des impacts sur la sécurité ou sur l'environnement. Chaque proposition de changement est tout d'abord décrite en détails. Ses impacts sont évalués au cours d'une analyse de risques à laquelle participent le demandeur du changement, le responsable de l'exécution du changement et les représentants des départements dont les activités sont potentiellement affectées par le dit changement. Cette analyse de risques permet d'évaluer le niveau des risques liés au changement et de prévoir la mise en place de mesure préventive dès la phase de conception. Le changement proposé est ensuite soumis à l'approbation des responsables des départements concernés. Si la proposition est approuvée, le changement peut être mis en place. Avant son application définitive, une revue de l'analyse des risques est effectuée par l'équipe, mentionnée précédemment, qui vérifie la mise en œuvre des mesures préventives prévues et qui identifie éventuellement de nouveaux risques. Après l'application

définitive, le changement peut être soumis à la clôture par le responsable de son exécution. La clôture est validée par le demandeur du changement ou par le responsable hiérarchique du département auquel il appartient après certaines vérifications, notamment la mise à jour de la documentation, la réalisation de l'éventuel plan de formation, la réalisation des éventuelles mesures correctives. Le flux des différentes étapes est illustré au graphe ci-dessous.

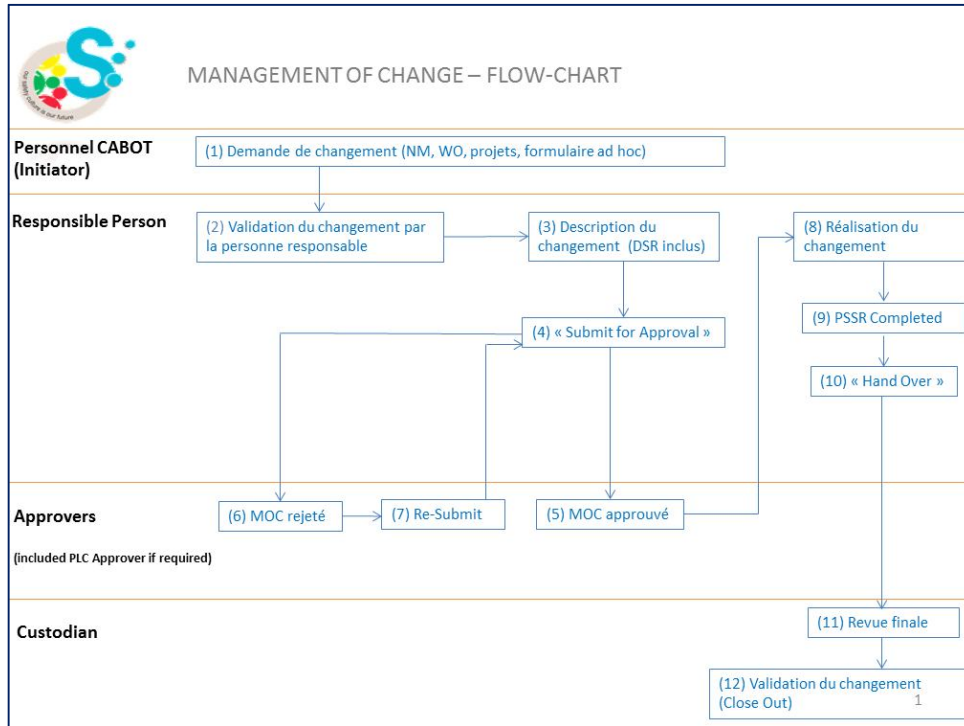


Figure 32 : représentation graphique du processus de gestion du changement en application au sein des filiales européennes

L'application « Lotus Notes » héberge d'autres bases de données spécifiques à certaines activités HSE. A titre d'exemples, citons la base de données TRIES qui permet de gérer les essais de nouveaux produits et la base de données RM qui permet de valider l'utilisation de nouvelles matières premières.

Cette multitude de SMS résulte d'une situation temporaire. A terme, l'ensemble des différentes fonctionnalités de l'application Lotus Notes seront intégrées à l'application Intalex, qui deviendra l'unique SMS.

2.2.2) Diverses activités HSE

La liste des activités HSE et des outils, mis à disposition par le département HSE pour faciliter leur réalisation, est non exhaustive. Une sélection a été nécessaire. Le choix s'est limité à trois des activités du département HSE jugées les plus pertinentes pour évaluer, par la suite, le modèle des rôles du responsable HSE.

Ces activités sont:

- l'accueil des visiteurs ;
- le global safety day ;
- les formations, en matière de sécurité et d'environnement, à destination du personnel.

Elles sont, chacune, décrites ci-après.

2.2.2.1) L'accueil des visiteurs

A l'entrée de chaque filiale, un panneau de signalisation, de grand format, indique le nombre de jours écoulés depuis le dernier accident chômant, c'est-à-dire ayant eu pour conséquence l'arrêt de travail d'un travailleur. Ce panneau indique, également, les principales informations de sécurité relatives au site, tels que le port des équipements de protection individuelle dans les zones de travail, la présence de zones ATEX ou la présence d'espaces confinés. Dans chaque filiale, tout visiteur est invité à se présenter à la réception dès son arrivée. La réceptionniste procède à son enregistrement et lui remet un dépliant présentant un plan du site et détaillant les principales consignes de sécurité. Afin que l'accès soit permis au visiteur, il doit, après son enregistrement, suivre une formation, présentée sur un support vidéo, relative aux consignes de sécurité en vigueur sur le site. Un score minimum de septante pourcents est nécessaire pour réussir le test -dix questions à choix multiples- qui permet de valider la formation. Cette formation a une durée de validité d'un an. Elle ne concerne que les consignes générales en application sur les sites et ne dispensent aucunement les visiteurs des autres formations qui leur seraient nécessaires pour réaliser leur travail. La réceptionniste prévient ensuite le membre du personnel visité de la présence du visiteur. Elle a la responsabilité de tenir à jour la liste des visiteurs présents sur le site. En cas d'évacuation, elle doit emporter cette liste, avec elle. Celle-ci permettra de vérifier la présence ou l'absence des visiteurs au point de rassemblement et d'en informer les services de secours externes lors de leur intervention sur site.

Le membre du personnel visité est, quant à lui, responsable de la sécurité de son visiteur, c'est-à-dire qu'il se doit de lui transmettre toutes les informations nécessaires à sa sécurité, à celle du personnel et des infrastructures de l'entreprise. Dans l'éventualité où le visiteur vient exécuter un travail spécifique, ce travail aura, préalablement, été préparé en coordination avec un responsable de l'entreprise et il fera l'objet de l'application de procédures particulières. Ces procédures requièrent la réalisation d'une analyse des risques basée sur la description du travail, la mise en œuvre de mesures préventives pour réduire les niveaux des risques identifiés et ce en coordination avec la société extérieure, avec le personnel interne affecté par l'exécution du travail et avec le responsable interne des travaux. En fonction de l'ampleur du travail ou du niveau des risques qui seront rencontrés au cours de l'exécution de ce travail, le département HSE et, éventuellement, la direction générale sont impliqués dans l'activité d'analyse de risques, préalable à l'établissement des documents d'autorisations de travail.

Le membre du personnel visité doit veiller au respect des consignes HSE par le ou les visiteurs qu'il reçoit.

2.2.2.2) Le « global safety day »

Chaque année, la direction HSE du groupe planifie une journée entièrement consacrée à la promotion de la sécurité et de l'environnement. Cette journée est communément appelée le « global safety day ». L'ensemble des filiales suspend ses activités opérationnelles. Chaque département HSE organise, sur base notamment de thèmes mis à disposition par la direction HSE du groupe, diverses activités auxquelles prennent part l'ensemble du personnel. Cet évènement est aussi une opportunité pour les travailleurs de l'entreprise de se rencontrer. Ils sont généralement répartis en groupes, de manière aléatoire, et participent collectivement aux différentes activités. Voici, ci-dessous, quelques exemples d'activités organisées ces dernières années par des filiales situées en Europe.

- formation, dispensée par des professionnels, aux types de feu et à l'usage d'extincteurs (Loncin/Pepinster, 2016).
- exercices collectifs d'analyses de risques (Loncin/Pepinster, 2016).
- formation à des exercices physiques d'assouplissement (Riga, 2015).
- réalisation de films humoristiques promouvant l'application de diverses consignes de sécurité (Botlek, 2015).

- séances de réflexion collective et présentation ludique de bonnes pratiques (Ravenna, 2014).

La journée est également mise à profit par les membres du comité de direction du groupe pour communiquer, par vidéoconférence, auprès du personnel de chaque filiale.

Au cours de cet exposé, l'importance accordée à la sécurité et à l'environnement par le groupe est réaffirmée. Les performances courantes en matière de sécurité et d'environnement sont présentées et commentées, de même que les performances futures à atteindre.

2.2.2.3) Les formations, en matière de sécurité et d'environnement

Le département HSE est responsable de la planification annuelle des formations, ainsi que du suivi mensuel de l'état d'avancement du plan de formations pour l'ensemble du personnel. L'organisation d'une formation est nécessaire en cas d'application d'une nouvelle procédure HSE et en cas de la mise à jour d'une procédure HSE existante. Chaque procédure est caractérisée par une période de validité, limitée à maximum 3 ans. Après cette période, la procédure doit être mise à jour et une formation est organisée pour faire part des éventuels changements au personnel affecté. Certaines formations – des formations dites de recyclages – sont, toutefois, organisées annuellement et n'attendent pas la mise à jour des procédures y relatives. Environ 950 formations sont organisées annuellement pour les sites de Loncin et de Pepinster, soit pour environ 115 personnes. Les diverses informations 'sécurité et environnement' ne sont pas considérées comme des formations. Celles-ci se distinguent, notamment, par les évaluations individuelles systématiques qu'elles incluent. Ce n'est pas le cas des simples informations.

Le département HSE dispose de plusieurs outils pour mener à bien cette activité de planification et de contrôle. Différentes méthodes de formation sont utilisées : les exposés par un expert interne – membre du département HSE ou d'un autre département- : les formations par e-learning, les formations 'sur le terrain', les formations externes organisées par des centres de formation. Différents indicateurs sont utilisés par le département HSE pour vérifier l'état d'avancement du plan de formation. Un de ces indicateurs est repris dans la « balanced scorecard » de l'entreprise.

2.3) Les informations collectées par enquête

2.3.1) Présentation

Comme mentionné dans le chapitre précédent, le questionnaire et la description de l'échantillon sont disponibles à l'annexe 1. Le questionnaire a été soumis à la revue du directeur SHE de la région EMEA, Monsieur D'Ermilio. Ce dernier s'est montré intéressé par les objectifs de ce travail Il a, d'ailleurs, prévenu les SHE managers européens de l'envoi d'un questionnaire, au cours de la conférence téléphonique organisée le 4 août, et les a invités à y répondre. Le questionnaire a été envoyé le jeudi 4 août, après l'annonce de Monsieur D'Ermilio, par courriel. Ce dernier constitue l'annexe 9. La date d'échéance pour la remise des réponses était le mercredi 10 août.

2.3.2) Synthèse des réponses reçues

Mis à part les membres du département HSE de la filiale belge, qui, eux, ont été interviewés, aucun des SHE managers contactés n'a envoyé de réponse.

2.4) Les informations collectées par interviews

Actuellement, le poste de SHE manager pour les sites de Loncin et de Pepinster est vacant. Un processus de recrutement est en cours. Les responsabilités du SHE manager ont été distribuées entre trois personnes, l'assistante et le conseiller en prévention du département HSE ainsi que le directeur général.

Les deux premières interviews sont celles des deux membres du département HSE et ont pour intention d'identifier les activités auxquelles ils prennent part et les difficultés qu'ils rencontrent. La troisième interview est celle du directeur général. L'objectif premier n'est pas de déterminer les activités liées à son rôle temporaire au département HSE mais bien de déterminer ses attentes envers le SHE manager et l'environnement dans lequel ce dernier évolue. Les informations collectées sont synthétisées dans les trois sous-sections suivantes. Les retranscriptions complètes des interviews sont disponibles à l'annexe 10.

2.4.1) L'interview de l'assistante HSE

L'interview a été réalisée le vendredi 29 juillet 2016. Elle a été enregistrée à l'aide d'un dictaphone et ensuite retranscrite, mot pour mot. Les informations collectées sont présentées, ci-après, selon quatre catégories : les activités au sein de l'entreprise, les activités au sein du groupe, les autres activités à finalité législative et enfin les difficultés rencontrées.

- Les activités au sein de l'entreprise

L'assistante assure la responsabilité des activités suivantes, qui incluent l'entièreté du processus, c'est-à-dire de la mise à jour de la procédure interne par rapport à un nouveau standard ou à une nouvelle législation jusqu'à la vérification sur le terrain de la bonne application des nouvelles consignes qui ont été intégrées aux pratiques opérationnelle, sans oublier la formation du personnel concerné.

- la gestion de l'urgence ;
- la gestion des gardes ;
- la gestion de la surveillance santé des travailleurs ;
- la gestion du tri et de l'évacuation des déchets.

Concernant les formations, elle utilise plusieurs méthodes : l'e-learning, l'exposé en salle de réunion, les mises en situation et les jeux de rôles. La sélection de la méthode dépend du contenu et du profil des participants des formations dont elle a la responsabilité.

L'assistante assure également une fonction de support auprès d'autres départements :

- participation aux réunions de revue des risques environnementaux.
- participation à la revue des instructions de travail.
- participation à la revue des consignes relatives aux équipements de protection individuelle et à l'utilisation et le stockage de produits chimiques.
- activités ponctuelles de support aux autres départements.

Elle assure également le secrétariat du Comité de Prévention et de Protection des Travailleurs (CPPT).

L'assistante HSE est en contact avec tous les membres du personnel des membres du Comité de Direction aux opérateurs.

- Les activités au sein du groupe

L'assistante HSE participe en tant que représentante du département HSE aux audits organisés par la direction HSE du groupe, au cours desquels elles rencontrent les auditeurs. Elle participe, en remplacement de la SHE manager, aux conférences téléphoniques organisées régulièrement par la direction HSE et qui réunissent les représentants des départements HSE des filiales localisées en Europe et au Moyen-Orient. Elle a également des contacts ponctuels avec certains experts de la direction HSE.

- Les autres activités à finalité législative

L'assistante HSE se tient informée des nouveautés et des mises à jour de la législation de différentes façons. Le département HSE est abonné à un service, appelé Zentral, et mis à disposition par la société Kluwer. Ce service permet d'être tenu informé des principaux changements législatifs et donne accès à une vaste base de données législatives via une plateforme internet. L'assistante HSE participe régulièrement à des rencontres organisées par l'association professionnelle Alter Ego. Ces réunions sont axées sur le partage d'expériences entre les participants. Elles leur permettent aussi d'enrichir leur réseau professionnel qui peut se révéler utile pour obtenir des conseils lors, par exemple, de l'intégration d'une nouvelle loi aux pratiques opérationnelles. L'assistante HSE obtient également des informations sur les nouveautés législatives par les sociétés extérieures qu'elle rencontre dans le cadre des activités dont elle est responsable, notamment les sociétés chargées du contrôle et de l'entretien des équipements d'urgence (les dévidoirs, les extincteurs..). La dernière source législative est la direction HSE du groupe. Celle-ci fait établir tous les trois-quatre ans des protocoles correspondant à une synthèse des modifications de la législation locale. Il y a donc autant de protocoles que de pays accueillant une ou plusieurs filiales du groupe.

- Les difficultés rencontrées

La principale difficulté rencontrée par l'assistante HSE est de convaincre le personnel opérant de respecter les consignes de sécurité, c'est-à-dire de « les convaincre que ce qu'on leur demande de faire va servir à les prémunir d'un accident ». Le personnel a l'esprit ouvert mais ne comprend pas toujours l'utilité de ce qui est demandé. A Loncin, dit-elle, les gens n'aiment pas le changement

tandis que sur le site de Pepinster, l'enthousiasme débordant des acteurs de terrain leur joue parfois des tours.

Une autre difficulté rencontrée est le nombre et la diversité des différentes tâches à accomplir, d'autant plus que les petits détails en matière de sécurité et d'environnement ne peuvent être négligés.

L'assistante HSE ne rencontre aucune difficulté liée à un manque de moyens matériels. Elle sera ravie lorsque le poste de SHE manager sera pourvu.

Elle ne note aucune contradiction entre les standards du groupe et la législation. Ce sont les attentes les plus exigeantes, qu'elles soient légales ou provenant de la direction HSE du groupe, qui sont suivies.

L'amélioration souhaitée est l'évolution de la culture de la sécurité vers le niveau supérieur, celui où les individus adopteraient un comportement proactif.

2.4.2) L'interview du conseiller en prévention

L'interview a été réalisée le vendredi 5 août 2016. Elle a été enregistrée à l'aide d'un dictaphone et ensuite retranscrite, mot pour mot. Les informations collectées sont présentées, ci-après, selon quatre catégories : les activités au sein de l'entreprise, les activités au sein du groupe, les autres activités à finalité législative ainsi que les difficultés rencontrées.

- Les activités au sein de l'entreprise

Le conseiller en prévention est responsable des activités suivantes :

- la planification et le suivi des contrôles légaux par un Service Externe de Contrôle du Travail (SECT) ;
- la planification et le suivi des actions correctives conséquentes des diverses opportunités d'amélioration (rapport de visite, déclaration de presque-accident...) transmises au département HSE ;
- les visites de vérification sur site et le contrôle des formulaires HSE documentant les tâches opérationnelles ;
- l'implémentation de nouvelles législations ou de nouveaux standards parmi aux pratiques opérationnelles. Cette activité couvre l'analyse des nouvelles recommandations, leur intégration aux procédures existantes, la formation du personnel affecté et la vérification sur site de la bonne application des nouvelles consignes qui ont été intégrées aux pratiques opérationnelles.

Le conseiller en prévention occupe aussi une fonction de support auprès des autres départements, notamment auprès des départements Engineering, Production et du laboratoire de recherche. Il participe aux réunions du matin qui réunit le personnel d'encadrement des départements Production, Maintenance, Expéditions et Planning et dont l'objectif est de discuter des activités quotidiennes et des éventuels problèmes rencontrés. Il participe également aux réunions de planification et au suivi des travaux liés aux projets d'investissement.

En l'absence de SHE manager, le conseiller en prévention représente le département HSE aux réunions mensuelles du Comité de Prévention et de Protection des Travailleurs (CPPT).

Il est en contact avec l'ensemble du personnel et souligne que le département HSE dispose de différents outils pour communiquer et pour promouvoir la sécurité, entre autres la diffusion de vidéos sur les télévisions installées dans les lieux communs, les informations par e-mail, les formations et les visites sur site.

- Les activités au sein du groupe

Le conseiller en prévention participe, avec l'assistante HSE, aux conférences téléphoniques organisées deux fois par mois avec la direction HSE de la région EMEA et mensuellement avec la direction HSE du groupe. Les représentants des départements HSE des autres filiales européennes participent à cette dernière, tandis que ne participent à la première conférence téléphonique évoquée que le département HSE et le directeur général de la filiale et le représentant de la direction HSE du groupe pour la région EMEA. Il est également en contact avec les membres de la direction HSE lors des audits ou des visites sur site. Ce sont ces membres de la direction qui avertissent, par e-mail, les départements HSE des filiales de la mise à jour d'un standard existant ou de la parution d'un nouveau standard. Les informations complètes sont, généralement disponibles sur le HUB, le réseau informatique interne au groupe.

Le conseiller a suivi une formation, organisée par la direction HSE, au cours de laquelle il a pu rencontrer les conseillers en prévention d'autres filiales localisées en Europe. Il lui arrive d'avoir ponctuellement des contacts avec ses homologues du site de Port-Jérôme, notamment pour bénéficier de leur expérience liée à l'application d'un nouveau standard.

- Les autres activités à finalité législative

Le conseiller en prévention utilise le service de veille réglementaire, Zentral, auquel le département HSE est abonné pour rester informé des évolutions de la législation.

Il en est également prévenu par l'Association Royale des Conseillers en Prévention dont il est membre. Il participe, à tour de rôle avec l'assistante HSE, aux réunions organisées périodiquement par l'association professionnelle Alter Ego, qui réunit les conseillers en prévention d'entreprises implantées en région liégeoise. Ces réunions sont des opportunités pour les participants de partager leur expérience.

Les représentants des SECT sont également des sources d'informations quant à l'application de nouvelles législations.

Pour maintenir ses connaissances à jour, le conseiller en prévention a suivi des formations, ciblées, dans des centres de formation externes comme Technifutur et Vidyas.

Disposant actuellement d'une qualification de niveau 2, il planifie de participer à la formation de conseiller en prévention de niveau 1.

- Les difficultés rencontrées

La principale difficulté rencontrée par le conseiller en prévention est la conciliation des intérêts des différentes parties prenantes en cas de problème ou d'imprévu. Le problème est souvent de trouver une solution rapidement. Il souligne également la difficulté de persuader certains travailleurs du bien-fondé et de la nécessité d'appliquer certaines consignes de sécurité.

Le conseiller précise qu'il ne manque d'aucune ressource matérielle mais note que, parfois, ses activités nécessitent des dépenses sur les budgets des autres départements et que ceux-ci peuvent éprouver des difficultés à satisfaire ses demandes.

2.4.3) L'interview du directeur général

L'interview a été réalisée le vendredi 5 août 2016. Elle a été enregistrée à l'aide d'un dictaphone et ensuite retranscrite, mot pour mot. Les informations collectées sont présentées, ci-après, selon quatre catégories : les attentes envers le SHE manager, l'environnement de travail au sein de l'entreprise et au sein du groupe ainsi que les activités du SHE manager.

- Les attentes envers le SHE manager

Les attentes du directeur général de la filiale belge envers le responsable HSE sont les suivantes. Premièrement, en tant que représentant de la sécurité, le responsable HSE doit être un modèle d'exemplarité. En second lieu, il doit être présent sur le terrain et faire remonter les problématiques de sécurité et les feedback du terrain vers le Comité de Direction : « un SHE manager qui est sur le terrain sait de quoi on parle ». La troisième attente envers le responsable HSE est sa « capacité » à faire respecter les règles et pour ce faire « la personne doit connaître les standards ».

La dernière attente évoquée, qui n'est pas pour autant la moins importante est l'établissement d'un « projet sécurité », c'est-à-dire de définir une vision, à moyen terme, des performances HSE de l'entreprise en coordination avec le Comité de Direction, de déterminer les objectifs qui permettront d'atteindre cette vision ainsi que de définir un plan d'actions pour rencontrer les objectifs fixés et de le mettre en œuvre. Le directeur général souhaite que le responsable HSE soit le meneur de l'action collective qui permettra de passer à « l'étape suivante », sous-entendu d'atteindre un meilleur niveau de la culture de la sécurité.

- Les activités du responsable HSE

L'interview du directeur général a permis d'identifier plusieurs activités réalisées par le SHE manager, telles que :

- la participation, en tant que membre effectif, aux réunions hebdomadaires du Comité de Direction ;
- la participation aux conférences téléphoniques organisées périodiquement par la direction HSE du groupe ;
- la participation aux réunions du Comité de Prévention et de Protection des Travailleurs ;
- le lobbying auprès du personnel, afin de faciliter la mise en œuvre d'une nouvelle législation ou d'un nouveau standard principalement dans les cas où les impacts sur les pratiques opérationnelles sont conséquents ;
- la participation aux audits HSE, en tant que représentant de la sécurité pour les sites de Loncin et de Pepinster mais aussi en tant que gestionnaire de certaines procédures spécifiques.

- L'environnement de travail au sein de l'entreprise
 - La direction générale s'implique activement dans la partie HSE : la présidence du CPPT, la représentation auprès des autorités publiques – communales ou régionales- ou auprès des experts du groupe en cas d'audits HSE, la participation à diverses activités d'analyse de risques, en tant qu'expert ou en tant que personne affectée, la participation à certaines pratiques opérationnelles exceptionnelles et les nombreuses visites sur le terrain. Le directeur général précise que « lors de tout passage sur site, il y a une partie du temps dédié à la sécurité ».
 - Le département HSE dispose des ressources matérielles propres à son fonctionnement. Il est un des rares départements dont le budget est préservé lors de périodes d'efforts budgétaires. Actuellement, le poste de SHE manager est vacant, lorsqu'il sera à nouveau occupé, le département occupera trois personnes, ce qui est suffisant pour assurer l'ensemble des activités du département.
 - Plusieurs déclarations du directeur général permettent de caractériser le niveau de la culture de sécurité régnant au sein de l'entreprise. En voici, quelques-unes significatives, présentées dans leur contexte :
 - > En parlant de la vérification de l'exemplarité du comportement du SHE manager, « Vu notre culture, dès que tu fais un pas de travers, généralement ça se sait. »
 - > A propos des attentes envers le SHE manager et en particulier le report des « feedbacks » du terrain au Comité de Direction, « Tous les chefs de départements pensent sécurité en premier. »
 - > Lors de l'évocation du projet « sécurité » et des améliorations à entreprendre, « Les gens ont toujours une forme de complaisance, de protection les uns des autres ». « On ne rapporte jamais des near-misses de comportements ».
 - > Lors de la description des activités HSE auxquelles le directeur général participe, « Dans tout ce que l'on fait chez nous, il y a une partie de sécurité ».
 - Le directeur observe des différences entre le personnel actif sur le site de Loncin et celui sur le site de Pepinster. Les pratiques et les comportements sont plus difficiles à uniformiser sur le site de Loncin que sur le site de

Pepinster. Les équipes n'ayant été que rarement remaniées à Loncin, des automatismes se sont créés entre les membres d'une même équipe. Cela les empêche de se remettre en question et d'adopter des « pratiques plus safes ». A Pepinster, les équipes ont été régulièrement remaniées. Il y a moins d'automatisme, ce qui potentiellement peut créer des risques mais permet de faire adopter des comportements standardisés.

- Le directeur général mentionne également que certains objectifs du département HSE nécessitent la réalisation d'actions par d'autres départements. Certaines situations nécessitent parfois des discussions et des arbitrages.

- La reconnaissance des bonnes pratiques ou des bons comportements est soit collective avec l'organisation d'évènements particuliers, soit individuelle et discrète. La mise en évidence d'une personne par rapport au groupe n'est, a priori, pas en adéquation avec la culture de Loncin, mais le serait peut-être plus avec la culture de Pepinster.

- L'environnement de travail au sein du groupe

Le directeur général mentionne que la direction HSE du groupe peut être directive sur certains aspects. D'une manière générale, elle laisse beaucoup d'autonomie aux SHE managers des sites et est en permanence à la recherche d'initiatives locales ayant apporté des résultats tangibles afin de partager ces améliorations avec l'ensemble des filiales. Il souligne également de fréquents contacts avec les experts de la direction HSE du groupe.

Chapitre III : L'analyse des données

L'analyse des données, collectées et présentées au second chapitre, est structurée de la manière suivante. Dans un premier temps, l'analyse de l'environnement de travail va permettre, comme le montre la figure ci-dessous, de déterminer les sources de connaissances à disposition du responsable HSE et donc de déterminer les rôles attendus du responsable HSE vis-à-vis des différentes sources de connaissances.

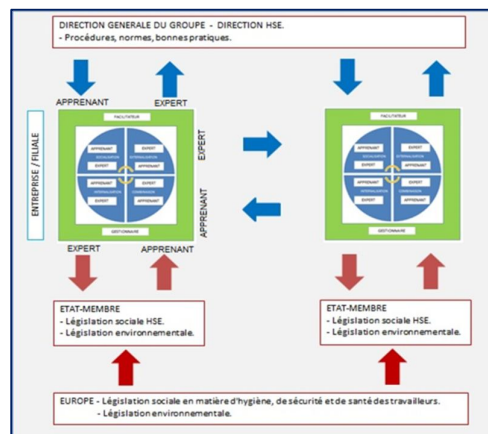
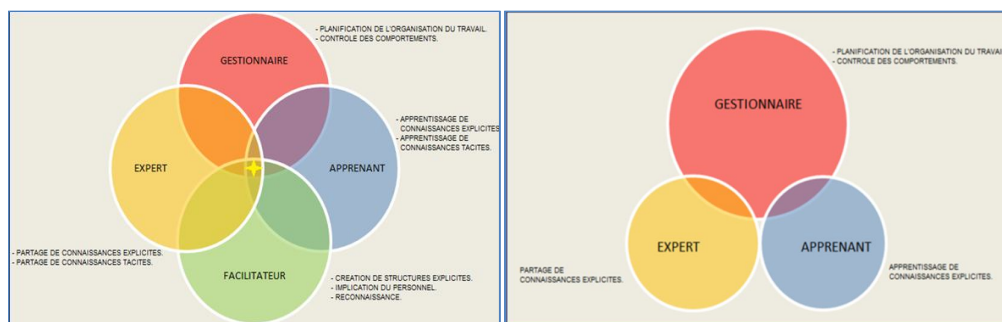


Figure 9 : représentation graphique des sources de connaissances auxquelles le responsable HSE est confronté

L'environnement de travail du responsable HSE, va permettre aussi de déterminer si l'entreprise correspond au modèle d'une entreprise traditionnelle ou si elle correspond à celui d'une entreprise centrée connaissances HSE, ces deux modèles étant présentés ci-dessous. Cela permettra de déterminer les rôles attendus du responsable HSE au sein de l'entreprise.



Figures 10 et 12 : Les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances au sein d'une entreprise centrée connaissances HSE et au sein d'une entreprise traditionnelle

Dans un deuxième temps, les rôles attendus sur base des résultats de l'analyse de l'environnement de travail seront confirmés ou infirmés selon les données collectées à propos des activités du responsable HSE. Rappelons ici que nous considérons que toutes les activités du département HSE sont assumées par le responsable HSE, peu importe qu'il réalise lui-même ou qu'il confie la tâche à un de ses subordonnés.

Rôles	Activités	Outils
GESTIONNAIRE	- Planification de l'organisation du travail (intégration aux pratiques de l'entreprise)	Plan des activités, des ressources, suivi indicateurs, gestion SMS.
	- Contrôle de la conformité des comportements (Respect des procédures, normes et autres règles de sécurité)	Visites hiérarchiques, méthodes d'observation à grande échelle.
FACILITATEUR	- Création de structures explicites (partage valeurs, objectifs)	
	- Implication du personnel	Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.
EXPERT	- Recommandations des actions individuelles ou collectives (-principe de subsidiarité)	
	- Activités liées aux processus de socialisation et d'externalisation au cours desquels l'expert est une source de connaissances tacites.	Reunions d'associations professionnelles. Séminaires du groupe. Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.
APPRENANT	- Activités liées aux processus de combinaison et d'internalisation au cours desquels l'expert est une source de connaissances explicites.	Reunions d'associations professionnelles. Séminaires du groupe. Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.
	- Activités liées aux processus de socialisation et d'externalisation au cours desquels le responsable HSE apprend des connaissances tacites.	Reunions d'associations professionnelles. Séminaires du groupe. Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.
APPRENANT	- Activités liées aux processus de combinaison et d'internalisation au cours desquels le responsable HSE apprend des connaissances explicites.	Reunions d'associations professionnelles. Séminaires du groupe. Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.
	- Activités liées aux processus de socialisation et d'externalisation au cours desquels le responsable HSE apprend des connaissances tacites.	Reunions d'associations professionnelles. Séminaires du groupe. Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.

Figure 13 : tableau des activités décrivant chacun des rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances (issu du modèle théorique développé en partie I)

Dans un troisième temps, nous nous focaliserons sur l'analyse des données se rapportant aux difficultés rencontrées lors de la réalisation des activités HSE et des opportunités d'amélioration. Cela permettra de valider l'hypothèse qu'un déséquilibre entre les différents rôles du responsable HSE a pour conséquence l'apparition de difficultés pour répondre aux attentes HSE de l'entreprise.



Figure 11 : Les risques nuisibles au développement des connaissances au sein de l'entreprise causés par les déséquilibres entre les rôles du responsable HSE

Dans un quatrième temps, nous validerons le modèle théorique établi dans la première partie de ce travail. Les limites du modèle seront également exposées et commentées.

3.1) L'environnement de travail du responsable HSE

3.1.1) Les sources de connaissances disponibles

La collecte des données permet de déterminer quelles sources de connaissances sont utilisées par les responsables HSE. Chacune de ces sources est identifiée, ci-après, sur base des activités décrites dans le second chapitre. Sur base du modèle théorique établi, nous en déduisons les rôles attendus du responsable HSE.

- La législation HSE

Les responsables HSE européens sont, au minimum, tenus informés des évolutions de leurs législations nationales, en matière de sécurité et d'environnemental, et ce par la direction HSE du groupe. Celle-ci rédige et diffuse, périodiquement, des protocoles qui détaillent les mises à jour des législations nationales des pays où les filiales du groupe sont localisées.

Dans le cas de la filiale belge, le responsable HSE dispose de plusieurs outils pour se tenir informé. Il bénéficie d'un service externe de veille réglementaire (ZENTRAL de KLUWER), des informations et des expériences échangées durant les activités organisées par des associations professionnelles (ARCOP, ALTER-EGO) ainsi que du partage d'expériences issu des relations avec certaines sociétés extérieures telles que les SECT. Les relations avec les autorités publiques sont également des situations d'échange permettant de se tenir informé des évolutions législatives et réglementaires. En conclusion, il est donc évident que la source législative est donc une des sources de connaissances utilisée par les responsables HSE.

- Le groupe

Le groupe dispose d'une direction HSE, incluant des experts. L'organisation matricielle du groupe prévoit que les responsables HSE des filiales dépendent hiérarchiquement, à la fois de la direction générale de leur filiale et de la direction HSE du groupe. Celle-ci et ses experts créent et diffusent de nouveaux standards HSE et des mises à jour de standards existants. Ces documents sont à disposition des

responsables HSE sur le réseau interne du groupe. Ils sont informés de chaque nouveauté, par e-mail, directement par la direction HSE. Ils sont chargés d'intégrer ces standards aux procédures et pratiques opérationnelles propres à leur filiale. Les responsables HSE ont de nombreuses opportunités de partager leur expérience au cours des divers évènements organisés par la direction HSE, comme le séminaire annuel et les conférences téléphoniques mensuelles. Grâce aux relations développées au cours de ces évènements, les responsables HSE de certaines filiales partagent leur expérience au cours de contacts informels. Les représentants du groupe ont également l'opportunité de cet échange lors de leur visite sur site, notamment à l'aide du formulaire de rapport de visite mis à leur disposition dans chacune des filiales. Sans conteste, le groupe, c'est-à-dire la direction HSE et les responsables HSE des autres filiales, est une des sources de connaissances des responsables HSE.

- L'entreprise

De nombreuses activités HSE, standardisées au sein des filiales du groupe, sont gérées par les responsables HSE et ont pour objectif de partager les connaissances pertinentes et disponibles au sein de l'entreprise avec le personnel concerné. Voici quelques exemples des activités décrites au chapitre précédent :

- planification et suivi des formations ;
- planification et participation à des réunions d'analyse de risques ;
- mise à disposition de supports pour faciliter le retour d'information du terrain, tels que les formulaires de rapport de presque-accident et rapport de visite sur site ;
- les contacts informels entre le responsable HSE et le personnel opérant, notamment lors des visites sur le terrain.

Dans le cas de la filiale belge, les réunions du CPPT sont des opportunités aussi bien pour discuter des impacts opérationnels d'une nouvelle loi ou d'un nouveau standard que pour partager des observations faites sur le terrain.

L'entreprise, son personnel et ses activités, constituent une source de connaissances pour les responsables HSE.

Le responsable HSE a donc à sa disposition les trois sources de connaissances identifiées par le modèle théorique établi, la législation HSE, les informations en provenance du groupe et les informations en provenance de l'entreprise. Selon ce modèle, comme synthétisé sur la figure suivante, le responsable HSE devrait donc

assumer les rôles d'apprenant et d'expert vis-à-vis des sources de connaissances que sont le groupe et la législation ainsi que les rôles de gestionnaire, de facilitateur, d'expert et celui d'apprenant au sein de l'entreprise.

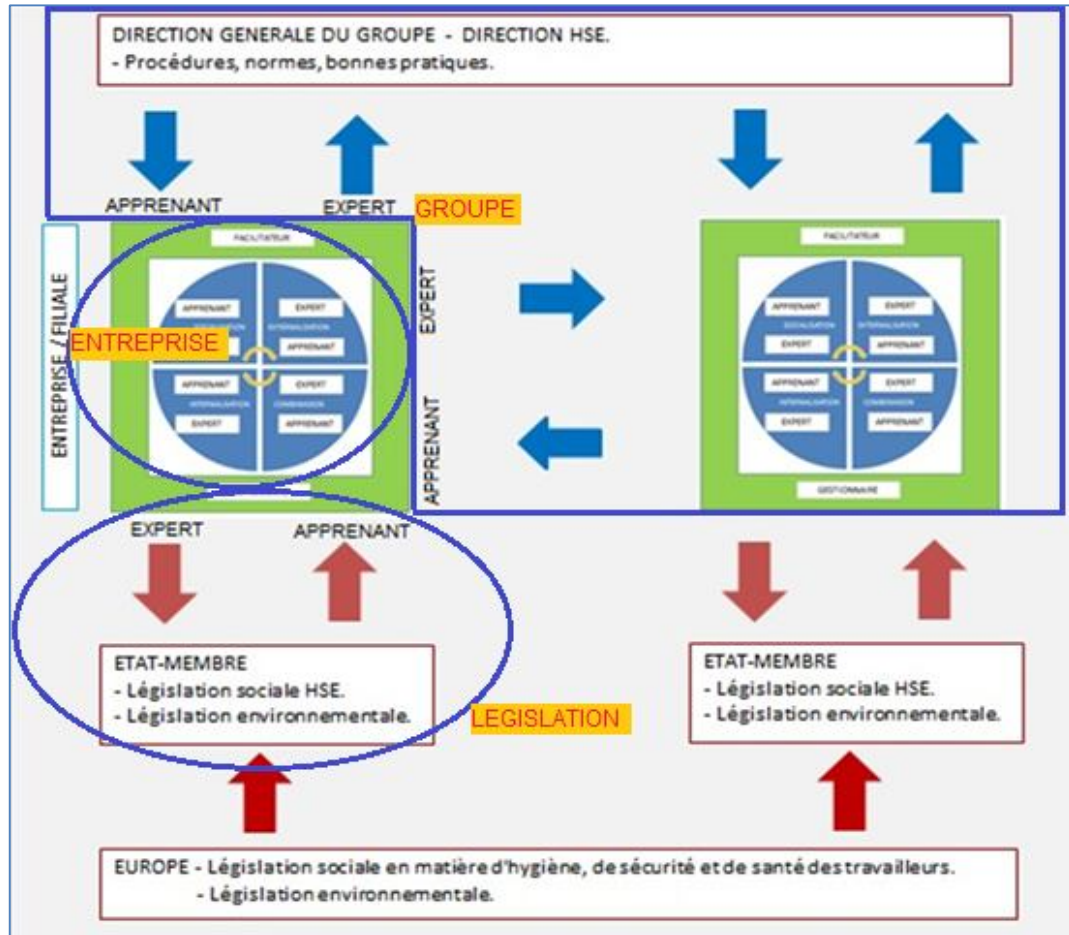


Figure 33 : représentation graphique des sources de connaissances auxquelles le responsable HSE est réellement confronté. L'existence des trois sources de connaissances identifiées par le modèle théorique est confirmée.

3.1.2) Le modèle d'entreprise HSE

Le modèle d'entreprise HSE, celui de l'entreprise traditionnelle ou celui de l'entreprise centrée connaissances HSE, auquel les filiales correspondent, confirmera les rôles attendus du responsable HSE au sein de son entreprise.

Plusieurs données collectées nous permettent de conclure que la volonté de la direction HSE du groupe est que toutes les filiales soient des entreprises centrées connaissances HSE. La direction HSE est, en effet, à l'initiative de nombreuses

activités pour maintenir et faire évoluer la culture de la sécurité au sein du groupe.

Citons, notamment :

- la planification en coordination avec les responsables HSE des filiales du « global safety day » ;
- les contacts directs avec l'ensemble des responsables HSE mais aussi avec les directeurs généraux des filiales ;
- l'organisation d'évènements pour réunir les responsables HSE, tels que les séminaires et les conférences téléphoniques périodiques ;
- la réalisation d'audits et de visites sur site au sein de chacune des filiales ;
- l'organisation d'enquête sur le niveau de la culture de la sécurité au sein de chaque filiale ;
- la mise à disposition de supports sur le réseau interne du groupe ;
- la mise à disposition d'un système de management de la sécurité, commun à l'ensemble des filiales ;
- la recherche et la standardisation de bonnes pratiques, telles que la mise à disposition de formulaire favorisant le report d'opportunités d'amélioration, l'accueil des visiteurs et les nombreux autres standards HSE mis à disposition des filiales.

Cela serait conclure hâtivement que d'affirmer que les filiales sont effectivement des entreprises centrées connaissances HSE parce que le groupe le souhaite

et que la direction HSE réalise des activités pour rencontrer cette attente. Au mieux nous pouvons affirmer que l'environnement des filiales favorise le modèle d'entreprise centrée connaissance HSE et non celui de l'entreprise traditionnelle.

En considérant d'autres données collectées, nous constatons que les filiales du groupe se rapprochent effectivement plus du modèle de l'entreprise centrée connaissances que du modèle de l'entreprise traditionnelle. La stratégie HSE du groupe visant développer et de favoriser la culture de la sécurité semble efficace au regard des résultats obtenus : le taux LTIR du groupe est de 0,28 tandis que la moyenne pour le secteur d'activités est de 0,50.

Le taux SR est en diminution. En termes clairs, il y a moins d'accidents et ceux qui se produisent ont des conséquences de moins en moins graves.

L'absence de réponses au questionnaire n'aide pas à confirmer que chacune des filiales est une entreprise centrée connaissances. D'autres informations vont permettre cependant de conclure indirectement que cela est très probablement le cas. En effet, la

direction HSE procède, à son niveau, de manière similaire à celle que les responsables HSE utilisent lorsqu'ils intègrent une nouvelle législation ou un nouveau standard aux pratiques opérationnelles de leur filiale. En cas de nouvelles opportunités d'amélioration, les experts de la direction HSE vont analyser les impacts potentiels avant de mettre à jour les standards HSE concernés. Ils vont transmettre ensuite les standards modifiés aux responsables HSE, chargés de les intégrer aux procédures et aux pratiques opérationnelles de leur filiale. La direction HSE va ensuite contrôler la bonne mise en œuvre des standards par l'organisation d'audits ou de visites sur site. Elle va également vérifier l'évolution des performances HSE de chaque filiale, notamment grâce au système de management de la sécurité. Si une filiale n'obtient pas les performances HSE attendues, la direction HSE et le groupe prendra des mesures correctives pour aider la filiale à évoluer vers un niveau de sécurité satisfaisant.

Nous pouvons donc affirmer que chaque filiale se rapproche plus du modèle de l'entreprise centrée connaissance que de celui de l'entreprise traditionnelle.

Soulignons, toutefois, deux autres informations recueillies.

La première est celle apportée par les interviews de l'assistante HSE et du directeur général concernant les différences de comportements entre les acteurs opérationnels des sites de Loncin et de Pepinster. Les deux sites constituent la filiale belge. Ils partagent le même encadrement, la même législation, le même segment au sein du groupe.

Comme ces éléments sont identiques, nous devons en conclure que des variables, autres que l'environnement HSE, influencent le niveau de la culture de la sécurité des filiales : le « terrain a sa part d'influence ».

La seconde est mise en évidence par les résultats de l'enquête sur le niveau de la culture de la sécurité au sein des filiales, particulièrement dans le cas de Loncin et de Pepinster. Bien que les niveaux de la culture de la sécurité perçus par le personnel opérant et le personnel encadrant soient élevés et similaires, il existe toutefois une différence. Les personnes plus proches du terrain perçoivent un niveau de la culture de la sécurité légèrement inférieur à celui perçus par le personnel encadrant. Cela peut être un symptôme d'une culture de la sécurité managériale présentant un risque de silence organisationnel.

Les filiales se rapprochant du modèle d'entreprise centrée connaissances, les rôles attendus des responsables HSE sont donc les ceux de gestionnaire, de facilitateur, d'expert et d'apprenant comme le synthétise le graphique suivant.

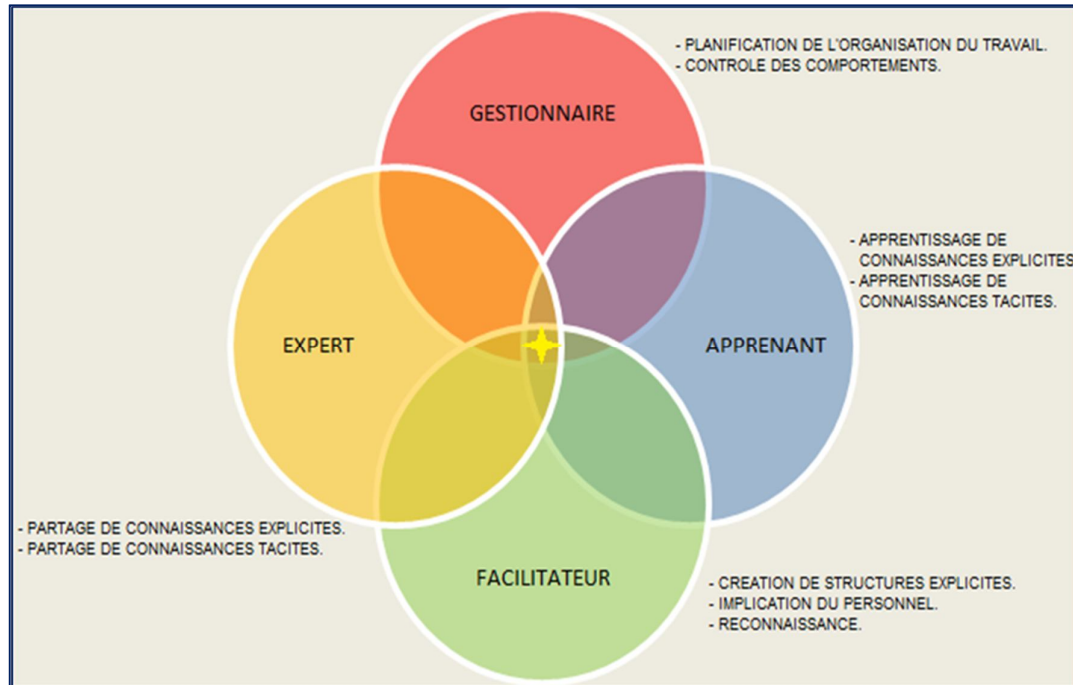


Figure 10 : Les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances au sein d'une entreprise centrée connaissances HSE

3.1.3) Les rôles attendus du responsable HSE

L'analyse des données relatives aux sources de connaissances à disposition et utilisées par les responsables HSE, ainsi que la détermination du modèle d'entreprise HSE permettent de valider l'hypothèse que les responsables HSE doivent gérer les trois sources de connaissances identifiées dans le modèle théorique et que les filiales se rapprochent du modèle d'entreprise centrée connaissance HSE grâce notamment à l'action de la direction HSE qui favorise la culture de la sécurité au sein du groupe.

Les rôles attendus du responsable HSE sont donc ceux établis par le modèle théorique. Il s'agit des rôles de gestionnaire, de facilitateur, d'expert et d'apprenant. Le tableau, ci-dessous, extrait du modèle théorique, reprend ces quatre rôles et les principales activités qui y sont liées. Il va permettre de valider l'existence ou non de ces rôles.

Rôles	Activités	Outils
GESTIONNAIRE	- Planification de l'organisation du travail (Intégration aux pratiques de l'entreprise)	Plan des activités, des ressources, suivi indicateurs, gestion SMS.
	- Contrôle de la conformité des comportements (Respect des procédures, normes et autres règles de sécurité)	Visites hiérarchiques, méthodes d'observation à grande échelle.
FACILITATEUR	- Création de structures explicites (partage valeurs, objectifs)	
	- Implication du personnel	Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.
	- Reconnaissances des actions individuelles ou collectives (+principe de subsidiarité)	
EXPERT	- Activités liées aux processus de socialisation et d'externalisation au cours desquels l'expert est une source de connaissances tacites.	Réunions d'associations professionnelles. Séminaires du groupe. Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.
	- Activités liées aux processus de combinaison et d'internalisation au cours desquels l'expert est une source de connaissances explicites.	Réunions d'associations professionnelles. Séminaires du groupe. Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.
APPRENANT	- Activités liées aux processus de socialisation et d'externalisation au cours desquels le responsable HSE apprend des connaissances tacites.	Réunions d'associations professionnelles. Séminaires du groupe. Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.
	- Activités liées aux processus de combinaison et d'internalisation au cours desquels le responsable HSE apprend des connaissances explicites.	Réunions d'associations professionnelles. Séminaires du groupe. Visites sur le terrain, réunions de sécurité, analyses de risques, rencontres informelles.

Figure 13 : tableau des activités décrivant chacun des rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances (issu du modèle théorique développé en partie I)

Le tableau, ci-après, également extrait du modèle théorique, présente les différents rôles attendus du responsable HSE en fonction des différentes sources de connaissances.

Sources	Rôles
La législation sociale en matière de sécurité et la législation environnementale.	- APPRENANT - EXPERT
Le groupe - la direction HSE et les responsables HSE des autres filiales.	- APPRENANT - EXPERT
L'entreprise - ses activités et son personnel.	- GESTIONNAIRE - FACILITATEUR - APPRENANT - EXPERT

Figure 14 : rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances en fonction des sources de connaissances (issu du modèle théorique développé en partie I)

3.2) Les rôles du responsable HSE

La collecte des données a permis de lister tout un ensemble d'activités dont la responsabilité incombe au responsable HSE. Ces données sont analysées au sein des quatre sous-sections suivantes qui analysent les rôles attendus du responsable HSE. La première section de ce chapitre consacrée à l'environnement de travail dans lequel évolue le responsable HSE nous a déjà laissé entrevoir qu'il occupe les rôles d'expert et d'apprenant vis-à-vis des trois sources de connaissances identifiées, la législation, le groupe et l'entreprise.

3.2.1) Le rôle de gestionnaire

Le responsable HSE établit les objectifs et le plan des activités en coordination avec le Comité de Direction. Il gère l'intégration des nouvelles opportunités d'amélioration, qu'elles viennent de la législation, du groupe ou de l'entreprise elle-même, aux procédures et aux pratiques opérationnelles. Il vérifie leur application sur le terrain.

Il a également la responsabilité du système de management au niveau du site. Il assure le suivi des indicateurs HSE, notamment ceux repris dans la « balanced scorecard » de la société. Il représente la société en matière HSE auprès des autorités, des représentants du personnel et du groupe. Il planifie et réalise des visites hiérarchiques sur le terrain pour contrôler la conformité des comportements. Il assure la gestion des méthodes d'observation à grande échelle mises en place. Un des objectifs de la « balanced scorecard » est un nombre minimum de visites documentées sur site à atteindre.

Le responsable HSE assure donc la planification de l'organisation du travail et le contrôle de la conformité des comportements. Il assume donc bien le rôle de gestionnaire établi par le modèle.

3.2.2) Le rôle de facilitateur

Le responsable HSE crée des structures explicites permettant au personnel qu'il implique d'acquérir un certain degré d'autonomie dans la réalisation de tâches HSE, comme par exemple, la réalisation des analyses de risques et la rédaction des instructions de travail liées à une activité particulière qui sont confiées aux acteurs opérationnels et simplement revues par le responsable HSE. Il met à disposition du

personnel des supports pour favoriser le report des informations, comme les formulaires de rapports de visite et le formulaire de déclaration de presque-accident.

Outre les différentes sessions d'analyses de risques qu'il organise et au cours desquelles le personnel impliqué est invité à partager son expérience, le responsable HSE fait du « lobbying » auprès des autres départements. Il effectue fréquemment des visites sur le terrain au cours desquels il peut établir des contacts informels avec le personnel opérant afin de les persuader de l'importance et du bien-fondé des consignes de sécurité qui peuvent leur apparaître comme des contraintes à la réalisation de leur travail.

Le responsable HSE a également l'opportunité de partager les valeurs HSE avec les membres du personnel au cours d'évènements ponctuels, comme lors du « Global safety day » ou lors des célébrations organisées lorsqu'une performance HSE significative est atteinte. La reconnaissance des résultats des actions collectives existe donc au sein de l'entreprise. La reconnaissance des résultats des actions individuelles existe également, mais dans une moindre mesure ; elle semble en effet rester exceptionnelle et discrète afin d'éviter tout conflit ou tension parmi le personnel à la suite de la mise en évidence d'un individu par rapport au groupe.

Le responsable HSE assure des activités de création de structures explicites. Il favorise l'implication du personnel et reconnaît les actions individuelles ou collectives. Le responsable HSE assume donc bien le rôle de facilitateur défini par le modèle.

3.2.3) Le rôle d'expert

-Les activités liées au processus de socialisation et d'externalisation au cours desquels l'expert est une source de connaissances tacites.

Dans le cas de la filiale belge, le responsable HSE réalise ou participe à des activités au cours desquelles l'environnement est propice à échanger des connaissances tacites, c'est-à-dire à partager ses connaissances. Ces situations sont celles où il se retrouve avec des confrères, comme par exemple, au cours d'activités organisées par des associations professionnelles ou au cours d'évènements organisés par la direction HSE.

Le responsable HSE réalise également d'autres activités qui sont pour lui des opportunités pour partager ses observations et son expérience avec le personnel de

l'entreprise. Citons notamment les contacts informels qu'il établit, les visites sur le terrain, les réunions de sécurité, en particulier les réunions d'analyse de risques.

Ces activités sont principalement liées au processus d'externalisation. Il n'est pas clairement établi si, par exemple, au cours des jeux de rôle organisés par les associations professionnelles, le responsable transmet des connaissances tacites à ses confrères qu'il l'observerait. Indirectement, nous pouvons estimer que le responsable HSE est une source de connaissances tacites pour ceux qui observent son comportement sur le terrain. En effet, bien qu'il ne réalise pas le travail des opérateurs, il doit tout de même se conformer à certaines consignes de sécurité, comme le port des équipements de protection individuelle, lors de ses visites sur site. Comme l'a mentionné le directeur général, le responsable HSE se doit d'être exemplaire, car vu le niveau de la culture de la sécurité de l'entreprise « si tu fais un pas de travers, cela se sait ».

-Les activités liées aux processus de combinaison et d'internalisation au cours desquels l'expert est source de connaissances explicites

Ces activités prédominent par rapport aux précédentes dans le rôle d'expert occupé par le responsable HSE. Le responsable HSE est, au sein de l'entreprise, l'expert en connaissances HSE issues de la législation et du groupe. Il combine les différentes connaissances HSE disponibles pour les intégrer aux procédures et aux pratiques opérationnelles. Il intervient, en personne, comme expert, au cours de la plupart des formations HSE qu'il organise, des experts externes étant mandatés pour les autres formations HSE. Il participe à la révision des différentes opportunités d'amélioration identifiées pour en vérifier la conformité par rapport à la législation et aux standards du groupe. Il met également à disposition du personnel toutes les informations qui s'avèrent nécessaires pour garantir le bon déroulement des opérations, comme par exemple, la mise à disposition des consignes d'utilisation des produits chimiques au personnel concerné.

Le responsable HSE transmet également des connaissances explicites au cours des réunions de sécurité et des réunions d'analyses de risques qu'il organise ou auxquelles il participe en tant que support, comme lors des réunions d'ouverture de chantier, préalables à l'exécution de travaux sur site par une société extérieure mandatée par le département Engineering.

Le responsable HSE assume donc bien le rôle d'expert défini par le modèle : expert, au sein de l'entreprise, en connaissances HSE législatives provenant du groupe et

expert, au sein du groupe et de ses activités à finalité législatives hors de l'entreprise, en connaissances HSE provenant de l'entreprise.

3.2.4) Le rôle d'apprenant

- Les activités liées aux processus de socialisation et d'externalisation au cours desquelles le responsable HSE apprend des connaissances tacites

Dans le cas de la filiale belge, les situations au cours desquelles le responsable HSE apprend des connaissances tacites sont similaires à celles où il en est la source, tout du moins en ce qui concerne les événements organisés par les associations professionnelles dont il est membre ou les événements organisés par la direction HSE du groupe. Au sein de l'entreprise, plusieurs activités permettent au responsable HSE d'intégrer des connaissances tacites, notamment lors de ses nombreuses visites sur site qui sont autant d'opportunités pour lui d'observer comment les opérations sont réellement effectuées, le traitement des rapports de visite et des rapports de presque – accident qui lui sont remis, les réunions d'analyses de risques auxquelles participent des acteurs opérationnels et aussi les contacts informels établis avec les membres du personnel. Soulignons que ce rôle d'apprenant de connaissances tacites est attendu par la direction générale qui compte sur le responsable HSE pour assurer le report des informations issues du terrain au Comité de Direction notamment.

- Les activités liées aux processus de combinaison et d'internalisation au cours desquels le responsable HSE apprend des connaissances explicites

Dans le cas de la filiale belge, le conseiller en prévention précisait qu'il était soumis, par la législation, à un devoir de formation. Chaque année, il doit participer à certaines formations, reconnues officiellement, pour maintenir son niveau de connaissances à jour.

Le responsable HSE dispose de plusieurs outils pour se tenir informé de l'évolution de la législation : un service externe de veille réglementaire, les services proposés par les associations professionnelles et les protocoles mis à disposition par la direction HSE du groupe. Il est également informé des nouvelles connaissances issues du groupe directement par la direction HSE. Il dispose également des informations disponibles sur le réseau interne du groupe et participe aux différents événements organisés par la direction HSE. De même que pour les connaissances tacites, le rôle d'apprenant de connaissances explicites est une des attentes de la direction générale

de l'entreprise qui soulignait que le responsable HSE devait faire respecter les règles et donc, pour ce faire, connaître parfaitement les standards et la législation HSE.

Le responsable HSE assume donc bien le rôle d'apprenant défini par le modèle : apprenant, au sein de l'entreprise, de connaissances HSE issues de l'entreprise et apprenant d'autres connaissances HSE, au sein du groupe et de ses activités à finalité législatives hors de l'entreprise.

Le tableau suivant présente, en synthèse de cette partie, les rôles, les activités prévues par le modèle et si les données collectées ont permis de confirmer leur existence.

Sur base des activités listées par le modèle théorique et celles observées, principalement au sein de la filiale belge, nous pouvons conclure que le responsable HSE assume les quatre rôles définis par le modèle théorique et attendus dans le cas d'une entreprise centrée connaissances HSE, à savoir le rôle de gestionnaire, le rôle de facilitateur, le rôle d'expert et le rôle d'apprenant.

Rôles	Modèle théorique - Activités	Activités réalisées ?
GESTIONNAIRE	- Planification de l'organisation du travail (Intégration aux pratiques de l'entreprise)	OUI
	- Contrôle de la conformité des comportements (Respect des procédures, normes et autres règles de sécurité)	OUI
FACILITATEUR	- Création de structures explicites (partage valeurs, objectifs)	OUI
	- Implication du personnel	OUI
	- Reconnaissances des actions individuelles ou collectives (+principe de subsidiarité)	OUI
EXPERT	- Activités liées aux processus de socialisation et d'externalisation au cours desquels l'expert est une source de connaissances tacites.	OUI
	- Activités liées aux processus de combinaison et d'internalisation au cours desquels l'expert est une source de connaissances explicites.	OUI
APPRENANT	- Activités liées aux processus de socialisation et d'externalisation au cours desquels le responsable HSE apprend des connaissances tacites.	OUI
	- Activités liées aux processus de combinaison et d'internalisation au cours desquels le responsable HSE apprend des connaissances explicites.	OUI

Figure 34 : tableau des activités effectivement réalisées par le responsable HSE

3.2.5) Les difficultés attendues à la suite des déséquilibres observés

La sous-section précédente a établi que le responsable HSE assumait les quatre rôles définis par le modèle théorique. Les quatre rôles existants, il est donc possible de vérifier, comme le modèle le suggère, qu'un ou plusieurs déséquilibres entre ces quatre rôles ont pour conséquence l'existence de certaines difficultés dans le processus de développement des connaissances HSE au sein de l'entreprise. Ces difficultés ont été détaillées à la troisième section du troisième chapitre de la première partie. Elles sont illustrées à la figure suivante. La vérification de cette hypothèse est l'objet de la prochaine section.

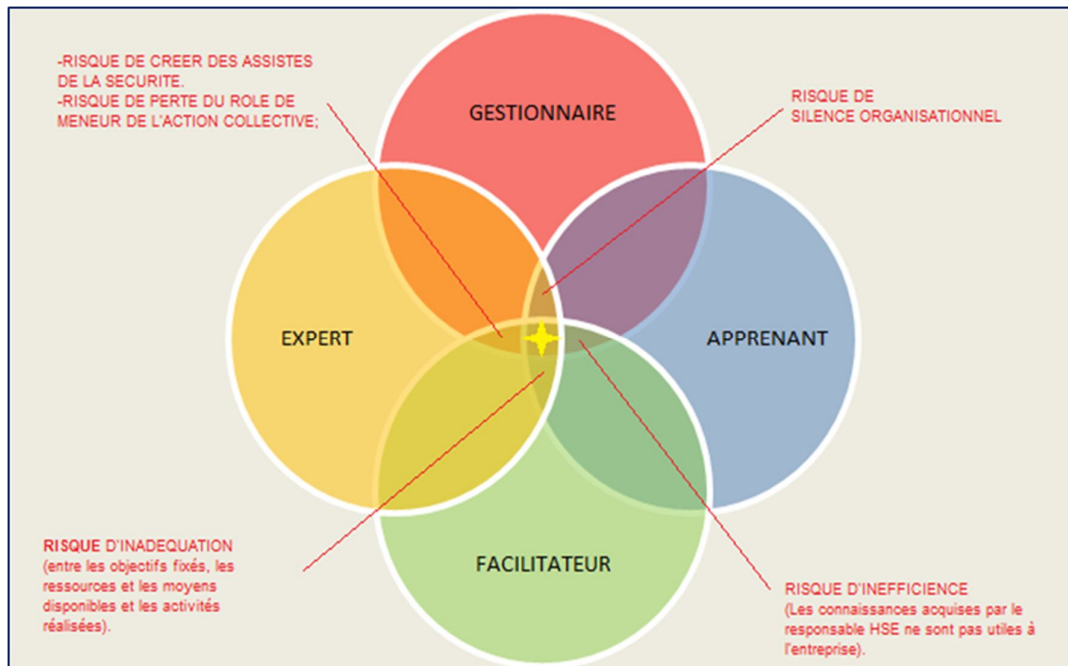


Figure 11 : Les risques nuisibles au développement des connaissances au sein de l'entreprise causés par les déséquilibres entre les rôles du responsable HSE

3.3) Les difficultés auxquelles fait face le responsable HSE

Les données collectées à ce sujet concernent uniquement la filiale belge, c'est-à-dire les sites de Loncin et de Pepinster. Elles proviennent des résultats de l'enquête relative au niveau de la culture de la sécurité organisée par la direction HSE du groupe et des interviews des membres du département HSE et du directeur général.

Les difficultés rencontrées peuvent être synthétisées comme suit :

- une certaine difficulté de persuader le personnel opérant de l'utilité de certaines consignes HSE ;
- une certaine difficulté de standardiser les pratiques sur le site de Loncin et en moindre mesure sur le site de Pepinster ;
- une certaine difficulté à réagir rapidement en cas de situations imprévues ;
- des situations d'arbitrage avec les autres départements ;
- une certaine difficulté liée au nombre et à la diversité des activités ;
- une certaine difficulté à mettre en avant les bonnes pratiques et les comportements exemplaires individuels ;
- une absence temporaire de « projet sécurité » pour les années à venir.

Les raisons provoquant des difficultés à convaincre le personnel de l'entreprise de l'utilité et du bien-fondé des procédures et des autres consignes de sécurité peuvent être multiples. La différence constatée quant à la standardisation des pratiques opérationnelles sur le site de Loncin et sur le site de Pepinster est peut-être expliquée partiellement par la présence ou l'absence d'automatismes entre les opérateurs. La moyenne d'âge plus élevée sur le site de Loncin ou les différences d'expérience entre les deux groupes de travailleurs contribuent peut-être aussi à cette difficulté de standardiser les pratiques à Loncin. Le directeur général évoque qu'à Loncin chacun pense avoir la meilleure manière d'agir. Cela rappelle le malaise rencontré par les experts au cours des processus de développement des connaissances. Pour rappel, un individu, considéré comme expert dans un domaine particulier, éprouvera des difficultés à appliquer des pratiques différentes des siennes dans ce domaine particulier. En d'autres termes, il est difficile de convaincre un opérateur, ayant une ancienneté significative, de changer la manière dont il travaille depuis « toujours » pour adopter de nouvelles pratiques. Cela est encore plus difficile lorsque les nouvelles pratiques sont présentées à l'opérateur, qui se considère comme expert en la matière, par une personne qui elle-même n'a jamais réalisé la tâche concernée et qui ne peut donc être considéré comme un expert par cet opérateur.

Cette difficulté de persuader le personnel opérant se reflète sans doute également dans les résultats de l'enquête sur la culture de la sécurité. Le niveau de la culture de la sécurité perçu par le personnel opérant est inférieur au niveau perçu par le personnel encadrant. Cela pourrait être un symptôme d'une culture de la sécurité managériale mais celle-ci est caractérisée par un risque de silence organisationnel, ce qui n'est pas le cas pour les sites de Loncin et de Pepinster. Cette différence de perception trouve très probablement sa cause dans une différence d'environnement. En effet, les initiatives de la direction HSE s'adressent principalement au personnel encadrant et en tout cas à des personnes disposant d'un ordinateur et maîtrisant l'anglais. Ce n'est pas le cas de la majorité du personnel opérant. Celui-ci ne « baigne » pas dans le même climat que le personnel encadrant. Il ne bénéficie que d'une partie des initiatives mises en place par la direction HSE, celles transmises par le responsable HSE ou par d'autres responsables de département. Les travailleurs n'ont, par exemple, pas accès au réseau interne du groupe dont une des sections est consacrée à la mise en évidence de pratiques opérationnelles observées au sein de certaines filiales ou aux indicateurs de sécurité du groupe. Soulignons toutefois que le niveau de la culture de

la sécurité reste plus que satisfaisant par rapport à d'autres entreprises actives dans le même secteur.

L'absence, temporaire, de stratégie HSE au sein de l'entreprise n'est sans doute pas à l'origine des difficultés rencontrées. Cependant, elle n'aide pas à les surmonter. Le besoin de « passer au niveau supérieur » permettrait de résoudre en partie les difficultés rencontrées. Plus le niveau de la culture de la sécurité est élevé, plus les acteurs opérationnels adoptent des comportements proactifs et autonomes. Ils se contrôlent les uns les autres et acceptent plus facilement d'adopter des pratiques standardisées. L'amélioration principale souhaitée, à savoir évoluer vers un niveau supérieur, ne pourra être obtenue qu'après la détermination exacte des objectifs à atteindre et la mise en œuvre d'un plan d'actions. L'absence de plan stratégique HSE n'est cependant pas à l'origine des difficultés rencontrées ; par contre cette absence résulte, selon le directeur général, d'un manque de vision du précédent responsable HSE et d'une absence temporaire de responsable HSE.

Cette absence de gestionnaire est un des déséquilibres entre les quatre rôles du responsable HSE identifiés par le modèle théorique. Ce déséquilibre pourrait causer, s'il perdure, un risque croissant d'inadéquation entre les attentes de l'entreprise et les activités réalisées. Dans le cas de Loncin et de Pepinster, bien qu'il soit parfois difficile de persuader le personnel, l'absence de plan stratégique HSE ne nuit pas à l'obtention de bonnes performances HSE. Celles-ci sont maintenues, mais n'évoluent probablement pas aussi vite que si un plan d'actions était mis en œuvre.

La figure suivante illustre ce déséquilibre.



Figure 35 : Les risques nuisibles au développement des connaissances au sein de l'entreprise causés par les déséquilibres entre les rôles du responsable HSE. L'étoile jaune représente l'équilibre et l'étoile rouge la situation existante au sein de la filiale belge.

L'échantillon se réduisant à une seule filiale, même si elle comporte deux sites avec des réalités un peu différentes, il n'est pas possible de valider ou d'infirmer complètement le modèle liant les déséquilibres entre les rôles et les difficultés qui en résultent. De plus, toutes les difficultés rencontrées lors des activités de développement des connaissances HSE en entreprise ont d'autres origines qu'un ou plusieurs déséquilibres entre les rôles assumés par le responsable HSE.

3.4) Synthèse

L'objectif de la collecte de données et de leur analyse, mentionné dans le premier chapitre consacré à la méthodologie, est de valider le modèle théorique développé au cours de la première partie et qui établit les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances en entreprise.

La validation de ce modèle nécessite de confirmer :

- l'existence des trois sources de connaissances ;
- l'existence des quatre rôles assumés par le responsable HSE ;
- l'existence de difficultés liées à d'éventuels déséquilibres entre ces rôles.

L'analyse des données relatives à l'environnement de travail des responsables HSE des filiales du groupe CABOT a permis de confirmer que les responsables HSE étaient confrontés aux trois sources de connaissances HSE identifiées par le modèle théorique à savoir la législation, le groupe et l'entreprise. Cette analyse a également permis d'établir que les filiales européennes du groupe CABOT tendaient vers le modèle d'entreprise centrée connaissances HSE qui est rappelé par la figure ci-dessous.

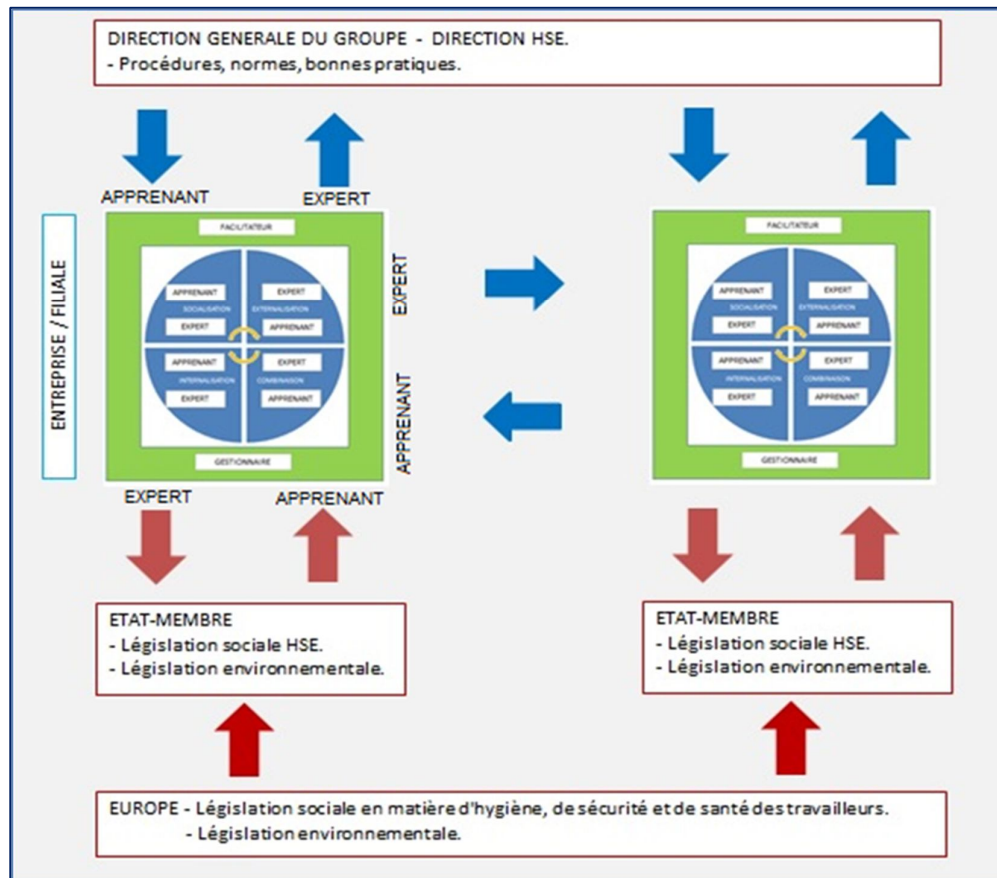


Figure 9 : représentation graphique des sources de connaissances auxquelles le responsable HSE est confronté

Selon le modèle théorique, comme nous l'avons montré, le responsable HSE assume quatre rôles. Le modèle théorique détaillant les activités de chacun des rôles, il a été possible, à partir des données collectées, de confirmer, directement pour la filiale belge et indirectement pour les autres filiales européennes, que les quatre rôles identifiés par le modèle théorique étaient, bel et bien, assumés par les responsables HSE.

En effet, les activités correspondants à chacun des rôles et décrites par le modèle correspondent à des activités effectivement réalisées par les responsables HSE.

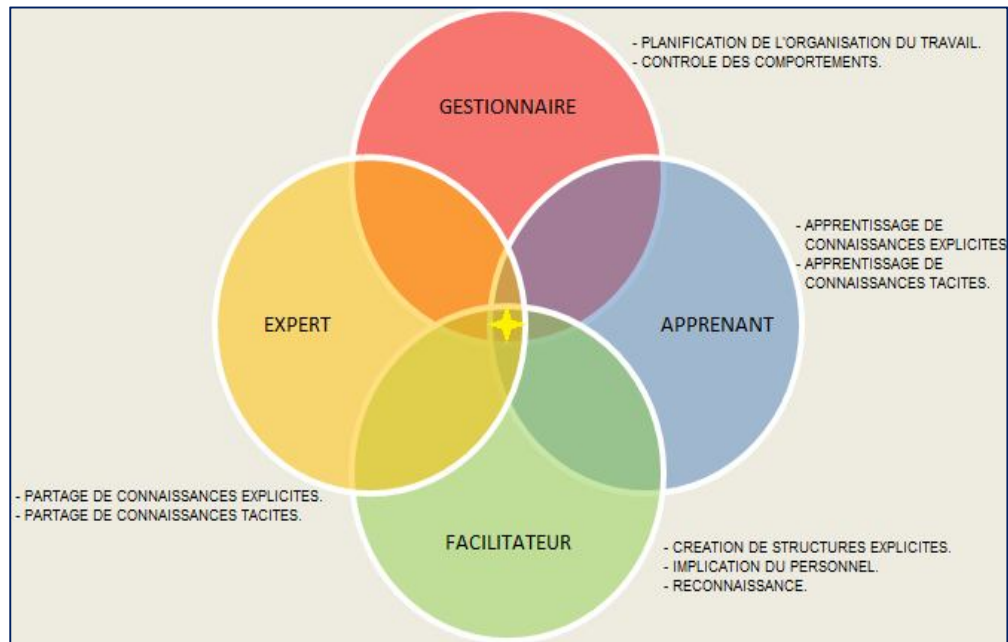


Figure 10 : les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances au sein d'une entreprise centrée connaissances HSE

Concernant les difficultés liées à un ou plusieurs déséquilibres entre les rôles assumés par le responsable HSE, l'absence de réponses des responsables HSE des filiales européennes, à l'exception des membres du département HSE de la filiale belge, ne permet pas de connaître les difficultés rencontrées et les activités HSE réalisées. Il n'est évidemment pas possible de valider complètement les corrélations établies par le modèle théorique à partir de l'appréciation du seul cas de la filiale belge. Soulignons toutefois que pour ce cas, le modèle prévoit un risque d'inadéquation dû à un manque dans le rôle de gestionnaire réellement assumé. Cette inadéquation est confirmée si l'on considère l'hypothèse que le processus d'évolution de la culture de la sécurité « stagne » en l'absence de responsable HSE.



Figure 11 : les risques nuisibles au développement des connaissances au sein de l'entreprise causés par les déséquilibres entre les rôles du responsable HSE

En conclusion de ce chapitre consacré à l'analyse, nous pouvons considérer que le modèle des rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances en entreprise est partiellement validé :

- l'existence des trois sources de connaissances a été démontrée ;
- l'existence des quatre rôles du responsable HSE a été démontrée ;
- l'existence de difficultés liées à d'éventuels déséquilibres entre les rôles n'a pu trouver un exemple que dans le cas de la filiale belge, faute d'informations pertinentes relatives aux autres filiales.

CONCLUSION

Ce travail apporte une réponse à la question : « quels sont les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances au sein de l'entreprise ? ».

La première partie du travail est basée sur deux axes de recherche, le développement des connaissances et la sécurité. Elle a permis l'élaboration d'un modèle théorique qui présente les rôles attendus du responsable HSE dans le développement des connaissances et ce en fonction des attentes de l'entreprise en matière HSE.

La seconde partie du travail a été consacrée à la vérification empirique du modèle théorique grâce à l'étude de cas des filiales européennes du groupe CABOT. Sur base du modèle théorique établi, l'étude de l'environnement HSE des filiales a permis de prévoir les quatre rôles attendus du responsable HSE. L'analyse des données relatives aux activités du responsable HSE a, quant à elle, permis de confirmer l'existence de ces quatre rôles.

Le modèle théorique établit également des corrélations entre les possibles déséquilibres entre les rôles du responsable HSE et l'existence de difficultés freinant la dynamique du développement des connaissances. L'absence de réponses aux questionnaires n'a, cependant, pas permis d'acquérir suffisamment de données détaillées pour valider ces corrélations qui n'ont, dès lors, été vérifiées que dans le cas de la filiale belge.

Ce travail met également, entre autres, en évidence deux aspects du développement des connaissances HSE en entreprise. Le premier d'entre eux est le lien entre les connaissances et la sécurité. La culture de la sécurité est, bel et bien, un exemple de stratégie de développement des connaissances au sein de l'entreprise.

Le second aspect est la difficulté apparente à persuader tous les acteurs du bien-fondé de cette valeur noble qu'est la sécurité, c'est-à-dire à mettre à leur disposition les informations HSE et à créer un environnement adéquat afin que leur niveau de compréhension leur permette d'acquérir de nouvelles connaissances sur base de ces informations. Les déséquilibres entre les rôles du responsable HSE n'expliquent pas, seuls, cette difficulté. La culture régnant au sein de chaque entreprise, l'historique de ses activités et l'expérience de son personnel sont, sans aucun doute, des variables à explorer pour expliquer la difficulté de faire adhérer l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Cette participation de l'ensemble des acteurs est nécessaire pour rendre efficient le développement des connaissances HSE, car, rappelons-le, le personnel est une des sources principales des connaissances tacites et le niveau de sécurité de l'entreprise sera toujours le niveau de sécurité de son maillon faible.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AGENCE EUROPEENNE POUR L'ENVIRONNEMENT (AEE) (2015), L'environnement en Europe : état et perspectives 2015 – Synthèse, Agence pour l'environnement, Copenhague.
URL: <http://www.iewonline.be/IMG/pdf/soer-synthesis2015-fr.pdf>.

AGENCE EUROPEENNE POUR LA SECURITE ET LA SANTE AU TRAVAIL (OSHA), UNITE « PREVENTION ET RECHERCHE » (2014), *Résumé, Deuxième enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents - ESENER-2*,
URL: <https://osha.europa.eu>.

AGENCE EUROPEENNE POUR LA SECURITE ET LA SANTE AU TRAVAIL (OSHA) (2016), « Ce que nous faisons », OSHA, Site web, <https://osha.europa.eu>.
URL: <https://osha.europa.eu/fr/about-eu-osha/what-we-do>.

BARETTE J. (2008), Etude de l'explicitation de l'apprentissage informel chez des adultes dans le contexte d'une entreprise: un processus dialectique de construction situé de la connaissance, Thèse, Doctorat en Education, Université du Québec à Montréal.
URL: <http://www.archipel.uqam.ca/1596/1/D1710.pdf>.

BOUSSIERES P. (2012), *Nouvelles compétences des formateurs et accompagnement des groupes en formation*.
URL: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00489372>.

COMMISSION EUROPEENNE (2014), Communication from the commission to the European parliament, the Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on an EU strategic framework on Health and Safety at Work 2014-2020, COM(2014) 332 Final 6/6/2014, Brussels.
URL: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11828&langId=en>.

CONSEIL DES COMMUNAUTES EUROPEENNES (CEE) (1989), « Directive du Conseil du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail (89/391/CEE) », *Journal officiel des Communautés européennes N°L183*, pp. 1-8.
URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX%3A31989L0391>.

PARLEMENT EUROPEEN ET CONSEIL DE L'UNION EUROPEENNE (2004), « Directive 2004/35/CE du parlement européen et du conseil du 21 avril 2004 sur la responsabilité environnementale en ce qui concerne la prévention et la réparation des dommages environnementaux », *Journal officiel de l'Union européenne N°L143*, pp. 56-75.
URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004L0035&from=FR>.

CHEVREAU F., WYBO J. (2007), « Approche pratique de la culture de sécurité. Pour une maîtrise des risques industriels plus efficace », *Revue française de gestion 5/2007 (n° 174)*, pp. 171-189.
URL: www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-5-page-171.htm.

CHEVREAU F. (2008), *Maîtrise des risques industriels et culture de sécurité : le cas de la chimie pharmaceutique*, Thèse, Sciences de l'ingénieur, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
URL: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00360174>.

CORBETT-ETCHEVERS I., MOUNOUD E. (2011), « La gestion des connaissances dans un groupe industriel », *Revue française de gestion 4/2011 n° 213*, pp. 77-90.
URL: www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-4-page-77.htm.

DANIELLOU F. (2012), « Les facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle: des questions pour progresser », *Les cahiers de la sécurité industrielle 2012*, Fondation pour une culture de sécurité industrielle (FONCSI), pp. 1-124.
URL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00776054>.

- DAVENPORT T., PRUSAK L., (2000), « Excerpt of Working Knowledge: How Organization Manage What They Know », Ubiquity, ACM IT Magazine and Forum.
URL: http://www.acm.org/ubiquity/book/t_davenport_1.html.
- DIANI M. (2002), « Connaissance et performance économique : une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la connaissance », *Communication au Colloque Interdisciplinaire « Connaissance(s) et Incertitude »*, Aix-en-Provence, 27 septembre 2002.
URL: http://osmose.acs.free.fr/acs2004/actes2002/Diani_texte.pdf.
- DRUCKER P. F. (2008), *Management – Revised Edition*, HarperCollins e-books.
- DUDERZET A. (2013), *La connaissance dans les entreprises*, Paris, La Découverte « Repères ».
- DUDEZERT A. (2009), *Vers l'entreprise centrée "connaissance" ou les conditions d'efficacité de ces nouvelles formes organisationnelles*, Mémoire d'habilitation à diriger les recherches, Gestion et management, Université Nancy II.
URL: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00832860>.
- EUROSTAT OFFICE STATISTIQUE DE L'UNION EUROPEENNE (2015), « Statistiques sur les accidents de travail », *Site web Eurostat*, <http://ec.europa.eu/eurostat/fr>.
URL: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Accidents_at_work_statistics/fr.
- EURYDICE RESEAU D'INFORMATION SUR L'EDUCATION DANS LA COMMUNAUTE EUROPEENE (2000), *Apprendre tout au long de la vie : la contribution des systèmes éducatifs des Etats membres de l'Union européenne*, Résultats de l'enquête EURYDICE.
URL: <http://edz.bib.uni-mannheim.de/daten/edz-wf/eud/00/2-87116-295-6-FR.pdf>.
- GETZ I. (2012), « En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve. », *Le journal de l'école de Paris du management* 3/2012 n° 95, pp. 8-15.
URL: www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2012-3-page-8.htm.
- GETZ I. (2012), « La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2/2012 n° 108, pp. 27-38
URL: www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre1-2012-2-page-27.htm.
- GRUNDSTEIN M. (2003), « De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge mangement », *Institut National des Télécommunications - Entreprises '3 jours pour faire le point sur le knowledge management' 1,2 et 3 avril 2003*, Paris, France.
URL:
https://www.researchgate.net/publication/46432494_De_la_capitalisation_des_connaissances_au_management_des_connaissances_dans_l'entreprise.
- GRUNDSTEIN M. (2002), « De la capitalisation des connaissances au renforcement des compétences dans l'entreprise étendue. », *1èr Colloque du groupe de travail de gestion des compétences et des connaissances en Génie Industriel « Vers l'articulation entre Compétences et connaissances, 12-13 décembre 2002*, Nantes, France.
URL:
http://www.academia.edu/514593/De_la_capitalisation_des_connaissances_au_renforcement_des_comp%C3%A9tences_dans_l'entreprise_%C3%A9tendue.
- GUYOT J., MAINGUET C., VAN HAEPEREN B. (2003), *La formation professionnelle continue – L'individu au cœur des dispositifs*, De Boeck, Collection du service des études et de la statistique du Ministère de la Région Wallonne.

HABHAB-RAVE S. (2010), « Le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances dans les entreprises innovantes : une étude de cas par comparaison intersites. », *La Revue des Sciences de Gestion* 1/2010 n°241, pp. 43-54.
URL: www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2010-1-page-43.htm.

IACOLARE V. (2011), *Valoriser la connaissance dans l'entreprise*, Paris, Afnor.

INTERNATIONAL NUCLEAR SAFETY ADVISORY GROUP, INTERNATIONAL ATOMIC ENERGY AGENCY (1991), « Safety Culture – Safety Reports », *Safety Series N°75-INSAG-4*, Vienna, 1991.
URL: www-pub.iaea.org/MTCD/.../PDF/Pub882_web.pdf.

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION (ISSA) (2013), *Calculating the international return on prevention for companies: costs and benefits of investments in occupational safety and health – Final Report*,
URL: <https://www.issa.int/>.

JACQUIER-ROUX V., HIROATSU N., PARAPONARIS C. (2012), « Partager les savoirs pour intégrer les réseaux de co-production de connaissances dans la firme multinationale : le cas de CANON. », *2^{ème} Conférence annuelle ATLAS/AFMI 'L'engagement international à l'écoute du local'*, IAE Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, France.
URL: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00843970>.

KHALIL C., DUDERZET A. (2013), « Entre autonomie et contrôle : quelle régulation pour les systèmes de gestion des connaissances ? », *18^{ème} Conférence Internationale de l'Association Information et Management*, Lyon, France.
URL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00833041>.

LAZEGA E. (2006), « Le capital social de l'organisation flexibilisée. », *Revue française de gestion* 4/2006 n° 163, pp. 127-137.
URL: www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-4-page-127.htm.

LECLERCQ E. (2014) « Lorsque l'activité professionnelle recompose les parcours de transition : les responsables «Hygiène, qualité, sécurité, environnement » », *Formation emploi n°128 octobre-décembre2014*, pp. 47-64.
URL: <http://formationemploi.revues.org/4309>.

LOUIS-SIDNEY L. (2011), *Modèles et outils de capitalisation des connaissances en conception: contribution au management et à l'ingénierie des connaissances chez Renault – DCT*, Thèse Génie Industriel, Ecole Centrale, Paris.
URL: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00659298>.

PERRIN A. (2012), « La gestion des bonnes pratiques au sein d'une multinationale : le cas de Lafarge », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2012/1 n° 107, pp. 16-28.
URL: <http://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre1-2012-1-page-16.htm>.

PESQUEUX Y. (2005), « Management de la connaissance : un modèle organisationnel ? » *Comptabilité et Connaissances Mai 2005*, France, pp.CD-Rom.
URL: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581265>.

PESQUEUX Y. (2007), *Les normes et l'apprentissage organisationnel*,
URL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00509680>.

PREVOT F. (2011), « Le transfert inter-organisationnel de connaissances par les multinationales vers leurs fournisseurs locaux: une typologie des pratiques des firmes américaines au Brésil. », *Management International, vol. 16 n°4 2011*, pp.26-36.
URL: <http://id.erudit.org/iderudit/1006189ar>.

ROCHA R. (2014), *Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation*, Thèse Business administration, Université de Bordeaux.
URL: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01141917>.

SARGIS ROUSSEL C. (2011), « Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ? », *Management & Avenir* 2011/4 n°44, pp. 60-77.
URL: <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-4-page-60.htm>.

SELLIN K., DUDERZET A., BINOT C. (2008), « Les cartographies de connaissances pour le transfert de connaissances : étude de cas au sein du groupe Total », *Colloque académique de l'Association Information et Management, Dec 2008*, Paris, France.
URL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00542844>.

SELLIN K.(2011), *Des organisations centrées processus aux organisations centrées connaissance : la cartographie de connaissances comme levier de transformation des organisations. Le cas de la démarche de "Transfert de Savoir-Faire" chez Total*, thèse, Sciences de l'ingénieur, Ecole Centrale Paris.
URL: <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00619616>.

TEBOURBI N., SAID K. (2010), « Les rôles des cadres intermédiaires dans l'apprentissage organisationnel : une étude exploratoire au sein d'un cabinet de conseil », *Management & Avenir* 2010/6 n° 36, pp. 54-76.
URL: <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-6-page-54.htm>.

VOLKOV I. (2011), *Transfert de connaissances dans les entreprises multinationales: efficacité et influence des facteurs contextuels*, Thèse Département de relations industrielles Faculté des Arts et des Sciences, Université de Montréal.
URL: http://www.irec.net/upload/File/memoires_et_theses/146_Volkov_Igor_2011_these.pdf.

WILSON L., McCUTCHEON D., BUCHANAN M. (2003), *Industrial Safety and Risk, Industrial safety & Loss management program*, Faculty of Engineering, University of Alberta.
URL: <https://books.google.be>.

LISTE DES FIGURES

- Figure 1: synthèse des caractéristiques du modèle de l'entreprise traditionnelle et du modèle de l'entreprise centrée connaissances décrits par Duderzet [Duderzet, 2013] et Pesqueux [Pesqueux, 2005]
- Figure 2 : représentation schématique de la description de la dynamique du développement des connaissances Nonaka et Takeuchi par Diani. [DIANI, 2002]
- Figure 3 : représentation des rôles dans la dynamique de développement des connaissances basée sur la théorie Nonaka et Takeuchi
- Figure 4 : exemples d'activités liées aux rôles dans la dynamique de développement des connaissances
- Figure 5 : évolution du nombre d'incidents et d'accidents au cours du temps sur base de la description des trois paliers par l'Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle.
- Figure 6 : la culture de sécurité comme stratégie de maîtrise des risques [CHEVREAU, 2006]
- Figure 7 : les principaux aspects du « leadership » sécurité du management mis en tableau d'après les descriptions de selon Daniellou [DANIELLOU, 2012]
- Figure 8 : tableau présentant les trois rôles du responsable HSE et les principales activités qui caractérisent ces rôles
- Figure 9 : représentation graphique des sources de connaissances auxquelles le responsable HSE est confronté
- Figure 10 : les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances au sein d'une entreprise centrée connaissances HSE
- Figure 11 : les risques nuisibles au développement des connaissances au sein de l'entreprise causés par les déséquilibres entre les rôles du responsable HSE
- Figure 12 : les rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances au sein d'une entreprise traditionnelle
- Figure 13 : tableau des activités décrivant chacun des rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances (issu du modèle théorique développé en partie I)
- Figure 14 : rôles du responsable HSE dans le développement des connaissances en fonction des sources de connaissances (issu du modèle théorique développé en partie I)
- Figures 15 et 16 : page d'accueil du site internet du groupe CABOT et localisation des filiales sur une carte du monde [Source : www.cabotcorp.com]
- Figure 17 : « Vision & Values » du groupe CABOT [Source : www.cabotcorp.com]
- Figure 18 : la sécurité est une des priorités du groupe CABOT [Source : www.cabotcorp.com]

- Figure 19 : liste des filiales européennes du groupe CABOT avec le nombre d'années sans accident de chaque filiale et le titre de la fonction du représentant de la filiale et membre du « EMEA SHE team »
- Figure 20 : version définitive du questionnaire après revue par le directeur HSE de la région EMEA, M Rich d'Ermilio
- Figure 21 : page d'accueil du « HUB », le réseau informatique interne au groupe CABOT
- Figure 22 : évolution des performances HSE du groupe CABOT de 2011 à 2014 [Source : « Sustainability report 2015 »]
- Figure 23 : extraits de l'exposé relatif à un incident survenu au sein d'une filiale [Source : présentation de la réunion organisée en septembre 2015]
- Figure 24 : exemples de bonnes pratiques, extraits de l'exposé relatif à un incident survenu au sein d'une filiale [Source : présentation de la réunion de septembre 2015]
- Figure 25 : indicateurs spécifiques liés à la compétence « Change leadership », extraits du document « Job Competency Model – Site SHE Manager »
- Figure 26 : page d'accueil de la base de données « Archiever » du système « Lotus Notes »
- Figure 27 : les différents niveaux de la culture de la sécurité [Source : résultats, pour les sites de Loncin et de Pepinster, du « SHE Cultural assessment » organisé en 2015]
- Figure 28 : les résultats détaillés, par thème, pour les sites de Loncin et de Pepinster, du « SHE Cultural assessment » organisé en 2015
- Figure 29 : comparaison des niveaux de sécurité perçus en fonction de la catégorie de travailleurs [Source : résultats, pour les sites de Loncin et de Pepinster, du « SHE Cultural assessment » organisé en 2015]
- Figure 30 : indicateurs de sécurité suivi dans la « balanced scorecard » 2015 de la filiale belge [Source : « Balanced scorecard 2015 »]
- Figure 31 : illustration des services disponibles sur l'application Intalex [Source : www.intalex.com]
- Figure 32 : représentation graphique du processus de gestion du changement en application au sein des filiales européennes.
- Figure 33 : représentation graphique des sources de connaissances auxquelles le responsable HSE est réellement confronté. L'existence des trois sources de connaissances identifiées par le modèle théorique est confirmée.
- Figure 34 : tableau des activités effectivement réalisées par le responsable HSE
- Figure 35 : les risques nuisibles au développement des connaissances au sein de l'entreprise causés par les déséquilibres entre les rôles du responsable HSE. L'étoile jaune représente l'équilibre et l'étoile rouge la situation existante au sein de la filiale belge.