

## **Etude de l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion de la sécurité dans les PME industrielles belges**

**Auteur :** Mathieu, Marie

**Promoteur(s) :** Van Caillie, Didier

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en Financial Analysis and Audit

**Année académique :** 2017-2018

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/4751>

---

### *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.*

---

# **ETUDE DE L'UTILISATION DES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION DE LA SECURITE DANS LES PME INDUSTRIELLES BELGES**

Jury :

Promoteur :

Didier VAN CAILLIE

Lecteurs :

Thierry PIRONET

Marius KAMTO KENMOGNE

Mémoire présenté par

**Marie MATHIEU**

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences de Gestion

A finalité Financial Analysis and Audit

Année académique 2017/2018







# **ETUDE DE L'UTILISATION DES SYSTEMES DE CONTROLE DE GESTION DE LA SECURITE DANS LES PME INDUSTRIELLES BELGES**

Jury :

Promoteur :

Didier VAN CAILLIE

Lecteurs :

Thierry PIRONET

Marius KAMTO KENMOGNE

Mémoire présenté par

**Marie MATHIEU**

En vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences de Gestion

A finalité Financial Analysis and Audit

Année académique 2017/2018





# REMERCIEMENTS

---

*Je tiens à remercier sincèrement les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce travail de fin d'études :*

*Monsieur Didier Van Caillie, mon promoteur, pour avoir accepté de soutenir ce mémoire et pour sa disponibilité.*

*le Docteur Marius Kamto Kenmogne pour sa disponibilité ainsi que ses conseils avisés et le temps qu'il m'a accordé lors de la réalisation de ce mémoire.*

*mes lecteurs Thierry Pironet et Marius Kamto Kenmogne pour le temps qu'ils consacreront à la lecture de ce travail.*

*les dirigeants et ouvriers des entreprises ayant participé à l'enquête de terrain pour le temps qu'ils m'ont consacré.*

*Monsieur Fabrizio Giaccio, conseiller en prévention au sein de la société Mensura pour le partage de connaissances sur le sujet de ce mémoire.*

*ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire et lors de la rédaction de ce travail.*

*Jonathan, pour la relecture minutieuse de ce travail et pour ses réponses à mes interrogations.*

*toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.*





# LISTE DES ABREVIATIONS

---

PME	Petites et Moyennes Entreprises
TPE	Très Petites Entreprises
VCA	“Veiligheid-, Gezondheid- en Milieu- Checklist Aannemers” traduit en français par Liste de contrôle SSE entreprises Contractantes
SSE	Santé, Sécurité, Environnement
EPI	Equipement de Protection Individuel
SPF	Service Public Fédéral



# TABLE DES MATIERES

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
Contexte de l'étude .....	1
But de la recherche.....	2
1. Motivation scientifique.....	2
2. Motivation managériale.....	2
Enoncé du problème .....	3
1. Question de recherche .....	3
2. Sous-questions .....	3
Contribution de l'étude .....	3
Approche.....	4
<b>Revue de la littérature.....</b>	<b>5</b>
Définition du concept de contrôle de gestion de la sécurité .....	5
1. Le contrôle de gestion.....	5
2. Type de sécurité abordé dans cette étude .....	6
Définition de la cible : les PME industrielles belges .....	7
1. La position géographique de l'entreprise .....	7
2. La taille de l'entreprise .....	7
3. Le secteur d'activité.....	8
Les objectifs du contrôle de gestion de la sécurité .....	9
Les caractéristiques des contrôles de gestion de la sécurité .....	10
1. Les caractéristiques du contrôle de gestion en général.....	10
2. Les caractéristiques du contrôle de gestion appliqués au domaine des PME.....	13
Les structures de contrôle de gestion de la sécurité.....	15
1. Les bases des modèles de sécurité .....	15
2. Les structures de contrôles existantes.....	15
La mise en œuvre de ces contrôles .....	18
1. L'adoption de mesures préventives .....	18
2. Les projets d'investissement.....	19
3. L'utilisation d'indicateurs de performance.....	20
4. La mise en œuvre d'actions correctives et leur suivi.....	22
La culture de sécurité .....	23

## **Méthodologie de l'étude..... 25**

Méthode d'observation indirecte par questionnaires .....	25
Le public de l'enquête.....	26
1. La prise en compte du public.....	26
Le choix des questions .....	27
L'organisation des questions.....	27
1. Première phase de test .....	28
Le questionnaire en pratique .....	28
Les réponses récoltées.....	29

## **Résultats de l'enquête ..... 31**

Résultats du sondage adressé aux dirigeants .....	31
1. Mise en contexte .....	31
2. La perception du risque et de la gestion de la sécurité dans l'entreprise selon les dirigeants .....	32
3. Les règles de sécurité dans l'entreprise .....	32
4. Les règles de sécurité en pratique, sur le chantier, dans l'atelier, ... ..	33
5. La mise en place de mesures .....	34
Résultats du sondage adressé aux salariés .....	35
1. Mise en contexte .....	35
2. La perception du risque et de la gestion de la sécurité .....	35
3. Les règles de sécurité dans l'entreprise .....	35
4. La gestion de la sécurité en pratique dans les entreprises .....	36
5. Les rapports avec la direction .....	37
6. La formation .....	37

## **Analyse et interprétation des résultats..... 39**

Les caractéristiques du contrôle de gestion de la sécurité dans les PME .....	39
1. Le niveau de centralisation .....	39
2. Le positionnement temporel : "ex post" ou "ex ante" .....	40
3. L'aspect proactif ou réactif.....	40
4. Le contrôle étroit ou distant.....	41
5. Le niveau de formalisation .....	41
6. Le caractère mécaniste ou organique.....	43
La structure des contrôles de gestion de la sécurité dans les PME industrielles de la construction étudiées.....	44
La mise en oeuvre des contrôles .....	45

1. Les mesures préventives .....	45
2. Les projets d'investissement.....	45
3. L'utilisation d'indicateurs de performance.....	46
4. La mise en œuvre d'actions correctives et leur suivi.....	46
La culture de sécurité .....	47
<b>Les dimensions éthique et soutenable du contrôle de gestion de la sécurité</b>	<b>49</b>
Le concept d'éthique.....	49
La dimension éthique de cette étude .....	49
Le concept de soutenabilité.....	51
La dimension soutenable de cette étude.....	51
1. La soutenabilité écologique .....	51
2. La soutenabilité sociale .....	52
<b>Conclusion.....</b>	<b>53</b>
Résumé de l'étude.....	53
Pistes d'amélioration.....	56
1. Le niveau de centralisation .....	56
2. La perception globale de la gestion de la sécurité .....	56
3. Le manque de temps .....	57
4. La formation .....	58
Limitations et suggestions pour la recherche future .....	58
<b>Bibliographie.....</b>	<b>.....</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>I</b>
Annexe 1 - Résultats complets des questionnaires adressés aux dirigeants .....	I
Annexe 2 - Résultats complets des questionnaires adressés aux salariés .....	XV
Annexe 3 – Répartition des méthodes d'évaluation des contrôles selon les dirigeants .....	XXVII
Annexe 4 – Définition d'objectifs clairs de sécurité en fonction de la taille de l'entreprise .....	XXVIII
Annexe 5 – Niveau de formalisation du règlement en fonction de la taille de l'entreprise selon les ouvriers interrogés.....	XXIX
Annexe 6 – La prévention en fonction de la taille de l'entreprise (selon les salariés interrogés) .....	XXX
<b>Executive Summary .....</b>	<b>.....</b>



# INTRODUCTION

---

## CONTEXTE DE L'ETUDE

---

Cette étude part de deux constats interpellants. Le premier découle du discours de Robert de Mûelenaere, administrateur-délégué de la Confédération de la Construction au Forum de la Construction 2018. Il indique qu'alors que le nombre d'accidents de travail est en baisse depuis 2008 en Belgique, le secteur de la construction déplorait encore 55 accidents par jour en 2015 selon les derniers chiffres disponibles, dont 8 sont la source d'une invalidité permanente. De Mûelenaere met également en évidence, lors du Forum de la Construction 2018, une corrélation entre le nombre d'accidents de travail et la taille de l'entreprise. En effet, il indique que le nombre d'accidents de travail recensés tend à diminuer avec l'augmentation de la taille de l'entreprise. En d'autres mots, selon lui, les entreprises de petite taille seraient donc plus sujettes aux accidents professionnels que celles de grande taille.

Le second constat sur lequel repose cette étude se base sur les chiffres mis en évidence par le tableau de bord des PME et entrepreneurs indépendants 2017 qui indique qu'en 2016, 99.26% des entreprises assujetties à la TVA en Belgique étaient des PME. Ceci nous donne une idée très claire de l'importance de cette catégorie d'entreprises dans le tissu économique belge.

En rejoignant ces deux constats selon lesquels la majorité des entreprises belges se classent dans la catégorie des petites et moyennes entreprises et que, dans le secteur de la construction, ce sont les PME qui sont confrontées au plus grand taux d'accidents de travail, nous déduisons que la problématique de la gestion de la sécurité dans les PME du secteur de la construction est loin d'être un phénomène marginal et qu'elle touche probablement une majorité des PME de ce secteur.



# BUT DE LA RECHERCHE

---

## 1. MOTIVATION SCIENTIFIQUE

---

Bien que le sujet du contrôle de gestion soit assez présent dans la littérature scientifique, celle-ci concerne, dans la plus grande majorité des cas, les contrôles de gestion de type financier. A l'inverse, les contrôles de gestion dits non-traditionnels (Santin et Van Caillie, 2008) portant sur l'aspect non-financier de la performance de l'entreprise restent, quant à eux, peu abordés. De plus, si le contrôle de gestion de la sécurité est abordé dans la littérature, il s'agit principalement d'applications aux cas de la grande industrie ou du secteur nucléaire.

En affinant encore la recherche dans la littérature scientifique pour coller à la cible de l'étude, les PME, il ne reste presque plus de ressources scientifiques. Ce travail a donc pour vocation d'apporter sa modeste contribution à la recherche dans ce domaine qui est aujourd'hui peu développée et qui, comme exprimé plus haut, est d'un intérêt non négligeable.

## 2. MOTIVATION MANAGERIALE

---

La motivation principale qui anime cette étude est cependant une motivation plutôt managériale. En effet, des défaillances dans le domaine de la sécurité sont constatées au sein des PME du secteur de la construction. Il semble donc important de comprendre le pourquoi de ces failles de sécurité dans les petites entreprises dans une dynamique non pas uniquement descriptive et informative, mais plutôt dans l'objectif de trouver des pistes de solution à cette problématique. Ce travail cherche à comprendre pour agir.

Cette compréhension, pour être basée sur des éléments concrets, passe inévitablement par une enquête de terrain. En effet, dans cet objectif, il semble indispensable de connaître la perception de la gestion de la sécurité des acteurs principaux de ce secteur, à savoir les dirigeants de PME de la construction ainsi que les salariés du même secteur. Ces acteurs sont les principaux intéressés par cette problématique et l'étude part du principe que ces différents intervenants sont les mieux placés pour apporter la compréhension nécessaire à l'amélioration des systèmes.

Comprendre, c'est bien, mais ce n'est pas suffisant pour régler ce taux toujours trop élevé d'accidents de travail constatés sur les chantiers. In fine, l'objectif de cette enquête, au-delà de la compréhension, est donc de pouvoir proposer des pistes de réflexion et d'amélioration pour

faciliter et étendre l'utilisation de méthodes de contrôle de gestion de la sécurité dans le domaine des PME industrielles et de la construction.

## ENONCE DU PROBLEME

---

### 1. QUESTION DE RECHERCHE

---

Les différents constats exposés plus haut induisent donc la question de recherche suivante :  
Quelle utilisation est faite des systèmes de contrôle de gestion de la sécurité dans les PME industrielles belges ?

### 2. SOUS-QUESTIONS

---

La résolution de cette problématique passe inévitablement par la réponse à plusieurs sous-questions. L'étude de terrain tentera de définir, si contrôle de gestion de la sécurité il y a, les caractéristiques de ces contrôles. L'enquête cherchera également à déterminer s'il est possible de mettre en évidence une structure type du contrôle de gestion de la sécurité en domaine PME en se basant sur les structures de contrôle de gestion identifiables dans l'industrie. Enfin, au travers de cette étude, nous tenterons aussi d'identifier la présence, ou non, d'une certaine culture de sécurité au sein de la PME industrielle du secteur de la construction en Belgique.

## CONTRIBUTION DE L'ETUDE

---

Cette étude tentera d'apporter, au travers de la revue de la littérature, une synthèse des modèles et caractéristiques des systèmes de contrôle de gestion observables, en tentant de préciser lesquels, selon la littérature, sont les plus utilisés dans le domaine des PME.

Ensuite, grâce à l'enquête de terrain réalisée auprès des dirigeants et salariés, cette étude contribuera à apporter de nouvelles informations concrètes au sujet de la perception de la sécurité en entreprise ainsi que de l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion de la sécurité au sein des PME industrielles de la construction en Belgique.

## APPROCHE

---

Dans un premier temps, cette étude tentera, au travers de la revue de la littérature, de synthétiser les différentes caractéristiques et modèles existants pour les contrôles de gestion, et plus particulièrement les contrôles de gestion de la sécurité dans le domaine des PME.

La revue de la littérature mettra en évidence les objectifs du contrôle de gestion de la sécurité, ses caractéristiques, les structures existantes ainsi que l'importance de la prévention des accidents, des investissements dans de tels projets de gestion de la sécurité et de l'utilisation d'indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité des méthodes mises en oeuvre. Enfin, cette première partie tirée de la littérature scientifique existante soulignera l'importance de la mise en place d'une culture de sécurité au sein de l'entreprise.

Cette première partie plutôt théorique fera ensuite place à l'enquête de terrain. Les résultats de cette enquête seront d'abord exposés avant d'être analysés et interprétés. Dans cette phase d'analyse des résultats, nous tenterons de mettre en évidence les éventuelles difficultés auxquelles font face les dirigeants lors de l'implémentation de tels systèmes. Enfin, de cette analyse découleront des points de réflexion et des pistes d'amélioration qui auront pour but de faciliter l'implémentation de telles mesures de contrôle de gestion de la sécurité dans les PME industrielles de la construction en Belgique. Une réflexion sur les limites de cette étude ainsi que des recommandations pour la recherche future seront également proposées.

# REVUE DE LA LITTÉRATURE

---

Avant d’entrer d’emblée dans la définition conceptuelle des caractéristiques et structures du contrôle de gestion de la sécurité. Il semble indispensable, pour la bonne compréhension de cette étude, de “planter le décor”. Cette première partie a donc pour vocation de définir les deux éléments principaux de la problématique de ce travail, à savoir, le contrôle de gestion de la sécurité ainsi que la cible de l’étude, les PME industrielles de la construction. C’est à ce public que l’on tentera de rattacher les divers éléments conceptuels exposés dans la première partie de cette étude relative à la revue de la littérature. Ces éléments seront analysés de manière plus concrète dans la seconde partie du travail relative à l’étude de l’utilisation des contrôles de gestion de la sécurité dans les PME industrielles de la construction en Belgique.

## DEFINITION DU CONCEPT DE CONTROLE DE GESTION DE LA SECURITE

---

### 1. LE CONTROLE DE GESTION

---

Cette expression est composée de deux termes distincts, les mots « contrôle » et « gestion ». Le dictionnaire Larousse définit le contrôle comme, notamment « Action de contrôler quelque chose, quelqu'un, de vérifier leur état ou leur situation au regard d'une norme : Contrôle des touristes à la douane. Tour de contrôle d'un aérodrome. Contrôle médical. ». Ensuite, en se penchant sur la définition faite du terme « gestion » par ce même dictionnaire, nous obtenons entre autres « Action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose; période pendant laquelle quelqu'un gère une affaire : *La gestion d'un stock*. Administration d'une entreprise soit dans sa globalité, soit dans une de ses fonctions. ».

De l’association de ces deux définitions distinctes, nous pouvons déduire une définition générale du contrôle de gestion comme l’action de vérifier l’état de la manière de gérer, d’administrer, de diriger ou d’organiser quelque chose. Cette définition est naturellement très générale et se base sur la signification première des mots qui constituent cette expression, sans chercher à définir l’expression dans son ensemble.

Une autre définition faite du contrôle de gestion est la suivante : "Le contrôle de gestion... C'est l'ensemble des actions, procédures et documents visant à aider les responsables opérationnels à maîtriser leur gestion pour atteindre les objectifs" (Ardoin, Michel et Schmidt, 1985, 12).

Cette expression a pourtant une connotation financière dans l'inconscient collectif. En effet, quand on pense au « contrôle de gestion », on pense très souvent au « contrôle de gestion des coûts ». Or, en se basant sur les définitions qui en sont faites, il semble évident que le contrôle de gestion est une discipline bien plus vaste que ceci. Il semble donc important de noter que le contrôle de gestion ne vise pas uniquement les coûts, mais bien la performance de l'entreprise dans sa définition la plus large. Le contrôle de gestion peut donc s'adresser tant à la gestion financière qu'à la gestion de la qualité, de la sécurité, et encore bien d'autres aspects. En fait, nous pouvons dire que le contrôle de gestion peut s'adresser à chaque élément de l'entreprise qui peut être mesuré.

Dans le même ordre d'idées, Santin et Van Caillie (2008) font la distinction entre les contrôles de gestion dits "traditionnels" et ceux appelés "non-traditionnels". Selon eux, les contrôles de gestion traditionnels se basent sur l'aspect financier de la performance de l'entreprise alors que les contrôles de gestion non traditionnels ont vocation à prendre en compte les éléments non-financiers composant l'environnement de l'entreprise et de ses travailleurs, l'objectif n'étant plus uniquement la performance financière mais également l'adaptation à cet environnement.

Ce sujet est donc très vaste et mériterait bien plus qu'un mémoire de fin d'études pour être couvert entièrement. Dans le cadre de ce travail, nous allons réduire le champ des opportunités offert par ce sujet et nous intéresser au contrôle de gestion de la sécurité.

---

## 2. TYPE DE SECURITE ABORDE DANS CETTE ETUDE

---

La sécurité est, elle aussi, une notion assez vaste. Une des définitions qui en est faite par le dictionnaire Larousse est la suivante : « Absence ou limitation des risques dans un domaine précis ». On en déduit donc aisément que l'objectif de la gestion de la sécurité est de pouvoir supprimer ou en tout cas, limiter les risques dans un domaine précis. Ici aussi, la sécurité peut être vue sous une multitude d'angles différents. En effet, nous pouvons parler de sécurité financière, de sécurité informatique, de sécurité au niveau du risque d'intrusion, d'attentat ou encore de sécurité au niveau du risque de maladie professionnelle ou d'accident de travail. Il n'est également pas possible de couvrir tous les aspects de la gestion de la sécurité dans un travail de ce type. Nous avons donc encore affiné la recherche pour nous

axer uniquement sur la sécurité visant la prévention des maladies et accidents professionnels. Il s'agit donc, dans ce cas, de la sécurité des personnes.

## DEFINITION DE LA CIBLE : LES PME INDUSTRIELLES BELGES

---

L'étape suivante est enfin de définir la cible de notre étude. Il est évident que l'étude ne sera pas menée de la même façon en fonction de la position géographique des entreprises étudiées, de leur taille mais également en fonction de leur secteur d'activité. Il semble raisonnable de penser que les résultats de l'étude seront eux aussi différents en fonction de ces trois différents facteurs.

---

### 1. LA POSITION GEOGRAPHIQUE DE L'ENTREPRISE

---

Ce travail sera axé sur l'étude d'entreprises situées en Belgique, et plus particulièrement en Wallonie. Ce choix apparaît comme une évidence pour plusieurs raisons. C'est premièrement dans un souci de facilité que ce choix a été fait, il est plus simple de pouvoir visiter des entreprises se trouvant en Belgique et donc de pouvoir y mener une enquête en profondeur. Ensuite, il semble également plus simple de comprendre les manières de travailler et d'organiser le travail dans des entreprises se situant en Wallonie, territoire relativement restreint, avec une culture commune.

---

### 2. LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

---

Selon le tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendants 2017, en 2016, 99.26% des entreprises assujetties à la TVA en Belgique étaient des PME. Ceci nous donne une idée très claire de l'importance de cette catégorie d'entreprises dans le tissu économique belge. Malgré leur importance pour l'économie, ces entreprises représentent toutefois une catégorie peu connue et peu étudiée. Celles-ci sont également vulnérables et ont parfois des difficultés à implémenter des changements dans leur organisation. C'est sur ce constat que se base le choix d'orienter cette étude sur les petites et moyennes entreprises belges.

Trois critères entrent en ligne de compte pour déterminer si l'entreprise appartient à la catégorie des PME, à savoir le nombre d'équivalents temps plein occupés, le total du bilan ainsi que le chiffre d'affaires annuel. C'est l'article 15 du code des sociétés qui définit les limites pour ces

trois critères à 50 équivalents temps plein en moyenne annuelle, un total bilantaire de 4.500.000€ et un chiffre d'affaires annuel de 9.000.000€. Une PME est une société qui ne dépasse pas plus d'un des critères exposés. Ce dépassement doit être maintenu pendant au moins deux exercices successifs pour faire passer l'entreprise dans la catégorie supérieure, à savoir celle des "grandes entreprises".

---

### 3. LE SECTEUR D'ACTIVITE

---

Orienter ce travail sur l'ensemble des PME belges, tous secteurs d'activité confondus, aurait certainement manqué de cohérence car les risques de maladies et accidents de travail, ainsi que les besoins de ces entreprises en matière de gestion et de contrôle de gestion de la sécurité peuvent différer radicalement. En effet, le travail dans une fiduciaire ne comporte pas les mêmes risques d'accidents ou de maladies professionnelles que le travail dans un restaurant ou dans une entreprise du secteur de la construction. La manière de gérer ces risques dans ces entreprises est, elle aussi, sans doute différente.

Ce travail portera sur l'étude des PME industrielles du secteur de la construction. Par PME industrielles, on entend des entreprises de production de produits. Souvent, ces entreprises font intervenir une chaîne de production ou diverses machines. Le dictionnaire Larousse définit l'industrie comme « Ensemble des activités économiques qui produisent des biens matériels par la transformation et la mise en œuvre de matières premières ». Cette définition est similaire à celle proposée par le SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale qui définit l'activité industrielle comme « toute activité industrielle au sens large, en d'autres termes, non seulement les activités de transformation à n'importe quel niveau mais aussi, par exemple, les activités de transport, de chargement ou de déchargement ». Le secteur des PME industrielles dans son entièreté nous semble être un sujet trop vaste à étudier. En effet, les secteurs d'activité de ces entreprises peuvent prendre des formes totalement différentes.

C'est pourquoi nous avons choisi d'affiner notre recherche en ciblant les PME industrielles du domaine de la construction et du bâtiment. Centrer l'étude sur ce secteur d'activité nous laisse penser qu'il sera possible de trouver des similitudes entre les risques rencontrés dans les différentes entreprises analysées et donc d'en tirer des statistiques et des conclusions cohérentes.

## LES OBJECTIFS DU CONTROLE DE GESTION DE LA SECURITE

---

De la littérature concernant ce sujet ressort souvent un même objectif pour le contrôle de gestion de la sécurité. Il s'agit de la réduction des coûts liés aux accidents de travail ainsi qu'aux maladies professionnelles.

Selon Wahlström et Rollenhagen (2013), les entreprises mettent en place des politiques et des systèmes de gestion dans le but de s'assurer que leurs usines sont conçues, construites, utilisées et entretenues d'une manière sécurisée. Ensuite, elles introduisent des contrôles dans divers processus dont les résultats sont surveillés et elles entreprennent des actions correctives quand des déficiences sont trouvées. Selon eux, il est dans l'intérêt des organisations d'implémenter et de soutenir de telles mesures qui pourraient éliminer, isoler, contrôler et/ou mitiger les menaces. Ils mettent en évidence que si une menace est réalisée par un événement initiateur, elle va normalement se produire avec des conséquences en termes de coûts pour l'opérateur du système, il est donc dans son intérêt d'arriver à contrôler ces risques.

Roland et Moriarty (1990) s'accordent quant à eux à définir l'objectif du contrôle de gestion de la sécurité comme le but que chaque personne vive et travaille dans des conditions sous lesquelles les risques sont connus et contrôlés à un niveau acceptable de danger potentiel. De manière plus concise, selon eux, l'objectif est donc celui d'un produit fabriqué de manière sécurisée.

Cooper (2001) va un peu plus loin en disant que les contrôles de gestion de la sécurité, en plus d'avoir un impact sur les coûts liés aux accidents de travail, ont également un impact favorable sur la performance en termes de qualité et de gestion des délais.

De plus, ces systèmes étant majoritairement liés à des améliorations des systèmes de reporting et de feedbacks, ils auront également un impact positif sur la fiabilité des systèmes technologiques. Cooper (2001) soutient aussi qu'une bonne culture de sécurité, qui passe par l'implémentation de contrôles de gestion de la sécurité, influencera de manière positive la compétitivité de l'entreprise de différentes manières. En effet, en plus de pouvoir être utilisée comme argument marketing, une culture de sécurité au sein de l'entreprise aura un impact favorable sur l'implication du personnel, sur sa satisfaction professionnelle et sa productivité et réduira donc le taux d'absentéisme de celui-ci.



Enfin, Cooper (2001) ajoute que des systèmes de contrôle de gestion de la sécurité, bien que souvent vus par les entreprises comme des dépenses non-productives et imposées par la loi, peuvent accroître la profitabilité de l'entreprise. Il prend l'exemple de la recherche dans l'industrie de la construction qui a montré qu'un investissement de 2,5% des coûts de main d'œuvre directs dans un programme de sécurité efficace devrait, selon une estimation prudente, produire une économie brute de 6,5% (4,0% nette) des coûts directs de personnel. Cet exemple est particulièrement intéressant pour cette étude car le secteur de la construction sera le domaine d'activité étudié dans la seconde partie de ce travail.

## LES CARACTERISTIQUES DES CONTROLES DE GESTION DE LA SECURITE

---

A l'instar des systèmes de contrôle de gestion financiers, les contrôles de gestion de la sécurité sont définis par différentes caractéristiques. Bien qu'il n'existe pas une liste unique des éléments caractérisant les systèmes de contrôle de gestion, Santin et Van Caillie (2008) ont dégagé des critères dominants servant à définir les contrôles de gestion. Nous tenterons ensuite de les analyser sous l'angle de la cible étudiée, à savoir les PME.

### 1. LES CARACTERISTIQUES DU CONTROLE DE GESTION EN GENERAL

---

#### *I. LE NIVEAU DE CENTRALISATION*

---

Cette caractéristique concerne le niveau d'autonomie donné aux différents intervenants dans le processus de production. Jenkins et Bourguignon (2004) différencient les nouvelles pratiques de contrôle de gestion et les pratiques antérieures. Auparavant, l'organisation de ces contrôles était très centralisée avec une direction « top-down ». Les acteurs de la production disposaient alors de peu d'autonomie et agissaient selon les directives reçues. Ils distinguent ces pratiques dites centralisées avec de nouvelles pratiques moins centralisées dans lesquelles les directives sont supprimées au bénéfice de l'autonomie du personnel. On parle alors d'une gestion «bottom-up» en comparaison avec l'approche précédente.

## *II. LE POSITIONNEMENT TEMPOREL : “EX POST” OU “EX ANTE”*

---

Ces caractéristiques ont trait à l’aspect temporel du contrôle de gestion. Kolstad, Ulen et Johnson (1990) différencient les contrôles de gestion “ex post” des contrôles de gestion dits “ex ante”. Selon eux, le choix du mécanisme le plus efficace pour corriger les externalités négatives est une des plus grandes questions qui animent la littérature économique depuis des années. Les politiques de contrôle de gestion dites “ex ante” sont les contrôles qui affectent l’activité ou le processus avant que l’incident se produise comme, par exemple, la mise en place de standards de sécurité. A l’inverse, les contrôles dits “ex post” tentent de réguler l’externalité après qu’elle se soit produite. Ils soulignent que ces deux types de contrôle sont fréquemment utilisés de manière conjointe.

De manière assez similaire, Fernandez et al. (1996), disent des contrôles de gestion “ex ante” qu’ils sont orientés dans une optique de planification alors que les contrôles “ex post” sont plutôt axés sur le pilotage.

## *III. L’ASPECT PROACTIF OU REACTIF*

---

Le système de contrôle de gestion de la sécurité peut être caractérisé par sa proactivité ou sa réactivité. Dans le passé, la gestion de la sécurité s’effectuait généralement dans une optique corrective où les incidents étaient analysés dans le but d’implémenter des actions correctives. Il s’agit ici d’un contrôle de gestion dit réactif.

Les contrôles de gestion dits proactifs s’inscrivent quant à eux dans une dynamique de prévention et non de correction. Cette vision est partagée par Merchant et Van Der Stede qui ajoutent que ces types de contrôles proactifs permettent à l’entreprise d’anticiper et de prévenir les événements qui pourraient impacter négativement sa performance (2007).

## *IV. LE CONTROLE ETROIT OU DISTANT*

---

Le contrôle de gestion dans une entreprise peut être analysé selon ces deux caractéristiques. Celles-ci sont expliquées par Torres (2002) grâce à sa loi proxémique (Torres, 2000). Selon lui, pour définir quel système est utilisé, il faut prendre en compte la proximité ou la distance hiérarchique ou spatiale entre les membres du personnel et l’instance dirigeante. Dans le cas d’un contrôle de gestion distant, le management est plus éloigné de son personnel, que ce soit au point de vue de la distance spatiale ou de la distance hiérarchique. Il est donc obligé d’instaurer des règles et instructions précises ainsi que des systèmes de communication

efficaces. Condor (2012) indique que dans le cas d'un système de contrôle de gestion étroit, le dirigeant doit être plus proche de son personnel afin de pouvoir contrôler ses actions et pouvoir prendre les décisions en temps réel. Le management peut ainsi communiquer rapidement et de manière plus directe avec le personnel.

#### *V. LE NIVEAU DE FORMALISATION*

---

Guibert et Dupuy (1997) distinguent les contrôles selon leur nature, formelle ou informelle. D'un côté, ils définissent les contrôles formels comme des contrôles correspondant à des logiques de hiérarchisation qui reposent sur les découpages fonctionnels et opérationnels de l'entreprise mais qui se rapportent aussi aux mécanismes de standardisation assimilés à ces découpages. Ces contrôles reposent donc sur des règles précises et bien établies.

De l'autre côté, ils caractérisent les contrôles informels comme des contrôles, souvent implicites, basés sur les relations entre les différents intervenants du processus de production et ajoutent que ces contrôles résultent souvent de l'apparition de problèmes nouveaux ou mal structurés. Le contrôle s'axe donc sur la connaissance de ces relations afin de simplifier le partage et la communication entre les acteurs de l'entreprise pour implanter des conditions favorables à l'autocontrôle.

#### *VI. LE CARACTERE MECANISTE OU ORGANIQUE*

---

L'approche mécaniste des contrôles de gestion renvoie à la vision Taylorienne de l'organisation et sa désormais célèbre "organisation scientifique du travail". Morgan (1997) aborde ce type d'organisation en mettant en évidence le recours à des méthodes scientifiques pour fixer les tâches à effectuer mais aussi à des manuels définissant très précisément ces différentes tâches afin de déterminer des standards et codifier leur exécution. Il est facilement déductible que les contrôles mis en place dans ce type d'organisations sont basés sur des systèmes complets d'évaluation ainsi que sur des contrôles très stricts.

Le contrôle organique repose quant à lui sur la participation, sur une confiance accrue dans les mécanismes de groupe, une communication verticale et horizontale ainsi que sur une autorité et un système de contrôle décentralisés (Kalagnanam & Murray, 1999).

---

## 2. LES CARACTERISTIQUES DU CONTROLE DE GESTION APPLIQUES AU DOMAINE DES PME

---

Toujours en se basant sur les caractéristiques du contrôle de gestion mises en évidence par Santin et Van Caillie (2008), cette section tente de dégager les attributs dominants du contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises. La deuxième partie de ce travail relative à l'analyse des résultats de l'enquête de terrain aura pour objectif d'évaluer, lorsque cela est possible, si, en pratique, ces caractéristiques s'appliquent également au contrôle de gestion de la sécurité dans les PME de l'industrie de la construction.

### *I. LE NIVEAU DE CENTRALISATION*

---

Condor (2012) souligne que le domaine des PME est généralement caractérisé par des contrôles centralisés. Même si le dirigeant peut déléguer la remontée d'informations à son personnel, c'est lui qui contrôle et diffuse celles-ci. Toutes les décisions lui incombent également. C'est donc une approche plutôt « top-down » qui est observable dans les PME selon lui.

### *II. LE POSITIONNEMENT TEMPOREL : "EX POST" OU "EX ANTE"*

---

Kolstad et al. (1990) défendent l'idée selon laquelle, dans le domaine de la gestion de la sécurité, les deux approches sont souvent utilisées de manière conjointe, sans privilégier l'une ou l'autre. Toutefois, une distinction claire entre les pratiques des PME ou des plus grosses entreprises n'est pas faite dans les articles récoltés.

### *III. L'ASPECT PROACTIF OU REACTIF*

---

Du point de vue de la gestion de la sécurité, la tendance actuelle s'oriente vers des contrôles de type plus proactif dans lesquels le dirigeant tente de déterminer les risques afin de pouvoir mettre en place des mécanismes de prévention des risques. Bluff (2003) soutient que les indicateurs de performance actuels ne sont donc plus uniquement réactifs, mais aussi proactifs.

Notre recherche dans la littérature scientifique existante ne nous a toutefois pas permis de déterminer une tendance générale applicable aux contrôles de gestion dans le domaine des PME.

#### *IV. LE CONTROLE ETROIT OU DISTANT*

---

Selon Condor (2012), en ce qui concerne les PME, le dirigeant se situant très près de son personnel, il s'agit d'un système de gestion étroit où il peut communiquer directement avec les membres du personnel et prendre les décisions nécessaires. Torres (2002) avance que c'est cette configuration spatiale étroite qui induit un système d'organisation peu structurée dans les PME. Selon lui, une faible spécialisation des tâches comme celle observable dans le domaine des PME est fortement liée à un contexte de proximité. "La proximité amplifie la faible spécialisation et atténue l'intérêt de créer une division des tâches trop poussée" (Torres, 2000, 7).

#### *V. LE NIVEAU DE FORMALISATION*

---

De nombreux auteurs, dont Collier (2005) ou Santin et Van Caillie (2008) s'accordent pour dire qu'il existe une tendance dominante concernant le niveau de formalisation des contrôles dans le domaine des petites et moyennes entreprises. En effet, selon eux, le contrôle informel prime dans ce type d'entreprises. Les objectifs sont fixés majoritairement de façon orale (Condor, 2012). Condor ajoute que « La petitesse de ces entreprises rend le contrôle formel et la sophistication des outils pratiquement inutiles. La centralisation du pouvoir et surtout la proximité avec les employés facilitent la communication et le contrôle des objectifs » (2012, 81).

#### *VI. LE CARACTERE MECANISTE OU ORGANIQUE*

---

Davila (2005) met en évidence le fait que la taille de l'entreprise est déterminante dans la caractérisation organique ou mécaniste des contrôles de gestion. Selon lui, dans les PME, ce sont les interactions entre les membres de l'équipe qui priment. Sont privilégiés les contacts directs et un management de type informel. Cette vision se rapproche donc d'une approche organique des contrôles de gestion en milieu PME.

Toutefois, selon Davila (2005) et Bhide (1999), le caractère organique des contrôles de gestion se révèle le plus efficace dans le cas des PME car les coûts de contrôle et de coordination augmentent avec la taille de l'entreprise, poussant les plus grosses entreprises à opter pour des systèmes de contrôle de gestion plutôt de type mécaniste.

# LES STRUCTURES DE CONTROLE DE GESTION DE LA SECURITE

---

## 1. LES BASES DES MODELES DE SECURITE

---

Les systèmes que l'on cherche à contrôler reposent sur 3 sous-systèmes différents qui doivent être bien compris pour pouvoir être pilotés de manière efficace. Wahlström et Rollenhagen (2013) exposent que ces systèmes sont souvent abordés dans la littérature scientifique consacrée à ce sujet comme “man, technology and organisation” (“système MTO”) ou bien “plant, people and processes” (“système PPP”).

Il semble toutefois important de noter que le fonctionnement des organisations a radicalement évolué au cours de ces dernières années et qu'il manque, aujourd'hui, une composante essentielle à ces systèmes. Wahlström et Rollenhagen (2013) suggèrent d'y ajouter un quatrième système qu'ils définissent comme le système d'information. Ce système comprend, entre autres, les bases de données, les instructions et la documentation. Cooper (2001) ajoute que l'objectif de chaque sous-système est d'atteindre l'objectif général du système dans son entièreté. L'efficacité de l'ensemble du système sera donc toujours plus grande que l'addition de chaque sous-système.

## 2. LES STRUCTURES DE CONTROLES EXISTANTES

---

Wahlström et Rollenhagen (2013) mettent en évidence cinq structures de contrôles différentes observables dans l'industrie. Dans la seconde partie de ce travail relative à l'analyse des résultats de l'enquête de terrain, nous tenterons de déterminer si ces structures, ou des traces de ces structures, sont également observables dans le domaine des PME.

### *1. CONTROLE EN CIRCUIT OUVERT OU “OPEN LOOP CONTROL”*

---

Selon Wahlström et Rollenhagen (2013), c'est la structure de contrôle la plus simple car elle ne tient pas compte des informations relatives à l'état du système au moment même. En effet, ce système utilise l'information obtenue d'expériences passées pour se construire. Bien que ce système de contrôle soit assez simple, il nécessite toutefois un grand panel de formules prédéterminées pour les événements qui pourraient se produire. L'idée sous-jacente de ce

modèle est que des réponses prédéfinies auront tendance à être plus efficaces et rapides dans une situation d'urgence que des réponses construites au moment même.

Ces types de contrôles pour des situations d'urgence sont habituellement définis dans une optique "top-down" en considérant les situations qui peuvent émerger ainsi que les symptômes observables. Löning et al. (2008) définissent ces contrôles comme des systèmes descendants "causes-effets" et indiquent que ces méthodes sont presque toujours d'application dans les industries à haut risque telles que les industries nucléaire, spatiale ou chimique. Ils soulignent cependant les coûts importants nécessaires à la mise en œuvre de tels contrôles.

La question se pose alors de savoir si ces systèmes sont également utilisés dans le domaine des petites et moyennes entreprises ou non. En effet, la simplicité des contrôles les rend aisés à mettre en œuvre. Reste à savoir si l'investissement financier indispensable à l'efficacité de tels contrôles est abordable pour les PME.

## *II. "CONTROLE EN CIRCUIT FERME" OU "CLOSED LOOP CONTROL"*

---

Les systèmes de contrôle en circuit fermé utilisent un feedback continu pour déterminer les actions de contrôle. C'est à dire que le système s'adapte lui-même en fonction des événements qui se produisent, ce qui n'est pas le cas dans les systèmes de contrôle en circuit ouvert (Wahlström et Rollenhagen, 2013). Ceux-ci ajoutent que cette structure de contrôle repose sur la définition d'états cible par l'entreprise. Le système analysera alors continuellement l'écart entre l'état actuel de l'organisation et son état cible dans le but de concevoir des actions de contrôle adaptées à la situation pour s'approcher un maximum de l'état cible défini dans cette structure.

## *III. LE CONTROLE ADAPTATIF*

---

Le contrôle adaptatif est défini par Wahlström et Rollenhagen (2013) comme une structure plus évoluée car elle tient compte des données reçues par le système ("inputs") mais aussi de leurs conséquences ("outputs"). Un circuit de contrôle supplémentaire est également utilisé pour synthétiser, évaluer et choisir le contrôle le mieux adapté à la situation. C'est, selon lui, le contrôle le plus souvent utilisé dans les organisations car c'est le type de contrôle le plus adapté à des environnements en constante évolution dans lesquels les paramètres des contrôles changent en fonction de l'état du système. Argyris et Schön (1978) définissent ces contrôles comme des doubles boucles d'apprentissage ("double loop learning").

#### *IV. LE CONTROLE “APPRENANT” OU “LEARNING CONTROL”*

---

Wahlström et Rollenhagen (2013) indiquent que ce type de contrôle peut être utilisé non seulement pour changer des paramètres de contrôles individuels, mais aussi pour changer une structure de contrôle dans son entièreté. Bristow, Tharayil et Alleyne (2006) exposent que le “learning control” part de l’idée que la performance d’un système qui accomplit la même tâche de façon répétitive peut être améliorée par l’apprentissage tiré des exécutions précédentes (essais, erreurs, itérations, ...). Wahlström et Rollenhagen (2013) ajoutent qu’en plus d’apprendre de l’expérience passée, la structure choisie peut également être inspirée ou copiée de ce qui se fait ailleurs en matière de contrôle de gestion de la sécurité. Ce type de contrôle, dans sa démarche plutôt itérative, implique la plupart du temps une approche plus graduelle des contrôles.

#### *V. LE CONTROLE HIERARCHIQUE*

---

Wahlström et Rollenhagen (2013) mentionnent que les structures de contrôle sont fréquemment mises en place dans des structures hiérarchiques plutôt que dans des boucles uniques de contrôle. Grâce aux structures de contrôle hiérarchique, différents contrôles sont observables pour des tâches uniques pour divers sous-systèmes, ces contrôles se situent dans le bas de la pyramide hiérarchique. Enfin, ceux-ci sont supervisés et coordonnés par des contrôles situés plus haut dans la hiérarchie. Ces contrôles plus hauts dans la hiérarchie sont ceux qui fournissent les paramètres des contrôles, qui fixent les objectifs ainsi que les fonctions de préférence (Mesarovic et al., 1970).

En d’autres mots, le contrôle hiérarchique divise le système de contrôle général complexe en différents petits systèmes de contrôles beaucoup plus simples à mettre en oeuvre et à analyser (Pappas, Lafferriere et Stastny, 2000). Selon Cooper (2001), voir les systèmes de contrôle comme une hiérarchie de plus petits contrôles permet d’aider à leur ôter leur complexité. Il ajoute que ces contrôles doivent être divisés en de plus petits systèmes plus simples tant qu’il est possible de le faire. Quand il n’est plus possible de diviser le système en des petites parties significatives, c’est que les frontières du système et de ses sous-systèmes ont été correctement identifiées. Cette optique de division des contrôles et de hiérarchisation de ceux-ci est utile pour analyser l’efficacité du système et trouver facilement les points de dysfonctionnement.



## LA MISE EN ŒUVRE DE CES CONTROLES

---

Gosselin (2005) met en évidence trois volets principaux de la gestion de la sécurité. Les trois étapes qui seront développées ici sont l'adoption de mesures préventives, les projets d'investissement ainsi que l'utilisation d'indicateurs de performance.

Pour la mise en œuvre et la gestion efficace de contrôles de la sécurité, il semble également nécessaire, après l'utilisation et l'analyse des indicateurs de performance, de pouvoir entreprendre des actions correctives et également d'assurer le suivi de ces actions. C'est en tout cas le point de vue que défend Cooper (2001). Cette dernière étape sera donc, elle-aussi, développée dans ce chapitre.

Bien qu'elles soient non exhaustives, ces quatre étapes, mises bout à bout, offrent une vision générale des phases indispensables à la bonne implémentation de systèmes de contrôle de gestion de la sécurité dans les entreprises.

---

### 1. L'ADOPTION DE MESURES PREVENTIVES

---

En 1976, une étude menée au Texas par Rinefort dans les industries de la chimie, du bois et du papier ciblant des entreprises de toutes tailles a révélé les variables les plus efficaces pour réduire les coûts des accidents de travail. Les variables les plus importantes, dans un ordre décroissant, sont les règles de sécurité, la formation en matière de sécurité, les activités d'accueil des nouveaux employés, les rencontres, les fournitures médicales et le personnel. Nous observons que la prévention joue donc un rôle crucial dans la gestion de la sécurité. Gosselin (2005) aborde également les 3 étapes essentielles pour augmenter la sécurité sur le lieu de travail exposées par Harms-Ringdahl (1990). Cet auteur soutient que l'attention doit être portée sur le système d'enquête, l'implantation des mesures et sur le système une fois opérationnel. Des ressources financières doivent également être consacrées à ces trois étapes qui généreront rapidement des avantages en termes de diminution des coûts relatifs aux accidents de travail. Löning et al. (2008) indiquent que l'implémentation de mesures préventives repose sur un comportement volontariste faisant l'hypothèse de l'existence de risques déduits par l'analyse de l'organisation et des connaissances acquises. Ils soutiennent que l'objectif de la prévention est de s'assurer une certaine tranquillité grâce à l'anticipation de ces dangers.

En se penchant plus particulièrement sur la cible analysée dans ce travail, Favaro et al. (1997) indiquent que dans le domaine des PME, la prévention n'est que peu, voire pas du tout organisée, planifiée et orientée. Ils ajoutent également que dans les très petites entreprises de type artisanal, le risque est tellement banalisé qu'il en est souvent oublié. Les dirigeants et travailleurs considèrent fréquemment que le risque d'accident ou de maladie professionnelle fait tout simplement "partie du métier", qu'il est donc simplement inévitable et qu'ils ne peuvent rien faire contre celui-ci. Selon eux, les PME de plus grande taille que les TPE sont plus conscientes des risques d'accidents du travail mais mettent souvent les actions de prévention au second plan. En effet, ils ajoutent que les dirigeants de PME ne voient pas toujours la nécessité d'investissements (techniques, financiers et organisationnels) dans des mesures de prévention et souhaitent les envisager seulement si le besoin se présente.

---

## 2. LES PROJETS D'INVESTISSEMENT

---

Gosselin (2005) met en évidence le fait que les mesures préventives expliquées plus tôt dans cette étude ne sont pas suffisantes et doivent souvent s'inscrire dans des programmes de plus grande taille impliquant des investissements plus importants offrant une vision à plus long terme de la gestion de la sécurité dans les PME. Le choix et la mise en œuvre de ces investissements supposent une étude préalable de la rentabilité de ceux-ci. Les avantages résultant de ces projets d'investissement doivent donc être supérieurs aux coûts engendrés. Gosselin (2005) expose une étude développée par Spilling et Aaras en 1986 qui met en évidence qu'un projet d'investissement dans la gestion de la sécurité dans le but de réduire les risques de maladies musculosquelettiques dans une usine d'assemblage de matériel électronique peut prendre différentes formes et mener à des bénéfices à différents points de vue. En effet, dans ce cas particulier, l'entreprise a investi dans de nouvelles tables de travail mais aussi dans des systèmes d'éclairage et de ventilation. En plus du coût de cet investissement, il faut aussi ajouter les coûts de manutention et d'exploitation. Cette étude a démontré une importante diminution de la rotation du personnel (qui a résulté en une baisse des coûts de recrutement et de formation) mais également une réduction du nombre de maladies professionnelles et, par conséquent, une diminution des coûts liés aux congés de maladie.

Ceci montre clairement qu'au moment d'évaluer la rentabilité d'un projet d'investissement dans la gestion de la sécurité, il est important de tenir compte de tous les bénéfices pouvant résulter de cet investissement. Grâce à cette étude, il est aisé de remarquer que ces bénéfices se situent dans différents départements de l'entreprise, tant au niveau de la production, qu'au niveau des

ressources humaines et du recrutement par exemple. Wahlström et Rollenhagen (2013) ajoutent que l'analyse de l'efficacité et de la rentabilité du projet de contrôle de sécurité ne doit pas être faite uniquement avant l'implémentation de celui-ci, mais également à intervalles réguliers tout au long de la durée de vie de ce projet.

---

### 3. L'UTILISATION D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

---

C'est ici que le contrôle de gestion de la sécurité prend tout son sens.

Cooper (2001) défend l'idée que les entreprises qui gèrent efficacement la santé et la sécurité ont souvent une caractéristique commune : elles accordent une grande importance au contrôle de leurs projets de sécurité. Ce contrôle passe inévitablement par l'analyse d'indicateurs de performance. Il indique cependant qu'un contrôle efficace de la sécurité dépend également d'autres facteurs qui sont, dans l'ordre, la définition d'objectifs et de standards de sécurité, l'évaluation des résultats en comparaison avec les standards et objectifs préalablement fixés, la capacité à mettre en place des actions correctives si les résultats sont trop éloignés des objectifs et, finalement, les mécanismes de récompenses lorsque les résultats sont meilleurs qu'attendu.

Dans la même optique, Gosselin (2005) définit les indicateurs de performance comme des éléments indispensables à l'étude et à l'analyse de l'efficacité des projets de sécurité en entreprise. Favaro (1991), même s'il défend la même idée quant au fait que les indicateurs de performance sont indispensables à l'analyse des contrôles de gestion de la sécurité, ajoute que ces indicateurs ne constituent pas une fin en soi mais plutôt un moyen d'améliorer la gestion de la sécurité dans l'entreprise. L'objectif des indicateurs, selon lui, est donc d'éclairer la prise de décision du dirigeant en matière de sécurité.

Wahlström et Rollenhagen (2013), abordent l'utilisation de ces indicateurs sous le nom de feedback sur l'expérience organisationnelle. Pour eux, ce feedback repose sur des étapes similaires à celles mises en évidence par Cooper (2001) qui sont la collecte de l'information, son analyse, la proposition de recommandations et enfin l'organisation et la mise en place de mesures visant à améliorer l'efficacité du système.

Cooper (2001) donne également des exemples d'indicateurs de performance utiles dans l'évaluation des forces et faiblesses d'un système de contrôle de gestion de la sécurité. Ces indicateurs peuvent prendre différentes formes comme des stratégies écrites, des programmes de gestion de la sécurité, des procédures normalisées, des indicateurs définissant les

responsabilités des dirigeants, des indicateurs révélateurs des compétences du personnel, des contrôles administratifs, la documentation des actions entreprises ou encore des audits internes de sécurité.

Favaro (1991) classe ces indicateurs en trois catégories distinctes : les indicateurs de résultats, les indicateurs de risque et les indicateurs de moyens relatifs à la prévention.

### *I. LES INDICATEURS DE RESULTATS*

---

Ces indicateurs sont le plus souvent de type statistique et concernent les accidents. Le taux de fréquence en est un exemple (Favaro, 1991).

### *II. LES INDICATEURS DE RISQUE*

---

Selon Favaro (1991), cette classe d'indicateurs a pour objectif de prévoir, ou tout du moins identifier les risques associés aux processus de production, à l'utilisation de machines ou de matériel ou encore aux directives de travail. Il prend comme exemple la mise au point de suivi des contrôles ou de l'état de l'outillage mis à la disposition du personnel. Une conséquence découlant de l'identification de tels risques pourrait être la mise en œuvre de procédures d'évaluation et de contrôle des protections individuelles.

### *III. LES INDICATEURS DE MOYENS*

---

Favaro (1991) définit l'objectif de ces indicateurs comme d'évaluer la prise en charge et le contrôle de la sécurité dans l'entreprise. Il s'agit donc ici d'apprécier les moyens déployés par l'entreprise pour gérer la sécurité. Des exemples d'indicateurs de moyens sont l'organisation des procédures d'urgence ou des secours, le suivi accordé aux sollicitations de matériel, l'évaluation des investissements dans le domaine de la gestion de la sécurité, etc...

Favaro (1991) attire tout de même l'attention sur le point du "vieillissement" des indicateurs. En effet, après quelques temps, certains indicateurs peuvent devenir obsolètes et donc ne plus refléter de manière fidèle les événements étudiés. Les phénomènes analysés peuvent à leur tour disparaître ou leur étude peut devenir inutile. Il est donc nécessaire d'évaluer le risque de vieillissement de ces indicateurs mais aussi de réévaluer régulièrement leur utilité et leur justesse afin d'éventuellement les adapter pour qu'ils tiennent compte des phénomènes mesurés de la manière la plus représentative possible.

---

#### 4. LA MISE EN ŒUVRE D' ACTIONS CORRECTIVES ET LEUR SUIVI

---

Cooper (2001) met en évidence le fait que l'utilisation et l'analyse de ces différents indicateurs de performance vont faire ressortir les forces et des faiblesses des systèmes de contrôles mis en œuvre. Il sera donc souvent nécessaire de concevoir et de mettre en place des actions correctives afin de pallier aux faiblesses mises en évidence par les indicateurs de performance.

Favaro (1991) nuance quelque peu l'avis de Cooper en ajoutant que même si ces indicateurs représentent une aide certaine à la prise de décision et à la mise en place d'actions correctives, le choix de décideurs en matière de prévention et de gestion du risque est aussi fonction d'autres facteurs qui résultent de leur appréciation personnelle de la situation.

Selon Cooper (2001), la mise en place des actions correctives nécessite la conception d'un véritable plan d'action définissant clairement les actions à entreprendre, les personnes responsables de ces actions ainsi que le délai imparti. Il explique également que la conception et la mise en œuvre d'actions correctives ne suffisent pas, il faut aussi en assurer le bon suivi pour les rendre efficaces.

## LA CULTURE DE SECURITE

---

Selon Favaro (1991), la définition d'indicateurs de sécurité et l'utilisation de tableaux de bord de sécurité découle du postulat selon lequel la sécurité et la prévention en matière de sécurité peuvent et doivent être gérées et mesurées. Cependant, il ajoute que tout ne peut pas être mesuré et donc, que l'utilisation de ces outils de gestion du risque doit s'accompagner d'un contact constant avec le terrain ainsi que d'un dialogue régulier avec les équipes opérationnelles. Ce commentaire met en évidence l'importance de la mise en œuvre et de l'entretien d'une culture de sécurité au sein de l'entreprise en parallèle à l'étude des indicateurs de sécurité.

Dans le même sens, Isabelle Fucks (2012) indique que la mise en place de règles précises et d'un cadre réglementaire pour la production ne peut pas, à elle seule, garantir la sécurité industrielle. C'est pourquoi elle défend, elle-aussi, qu'au-delà des règles, la culture de sécurité nécessite une approche pluridimensionnelle et la prise en compte des éléments humains, sociaux et organisationnels.

Cooper (2001), distingue les concepts de culture de sécurité et de climat de sécurité. En effet, selon lui, la culture de sécurité est beaucoup plus large que le climat de sécurité qui se réfère seulement à la perception du personnel quant à la sécurité dans l'entreprise. Le climat de sécurité donne une bonne indication de la vision qu'a le personnel de l'efficacité des mesures de sécurité mises en place.

Il existe également des indicateurs de l'existence d'une bonne culture de sécurité au sein de l'entreprise. Cooper (2001) met en évidence l'existence d'un leadership de sécurité remarquable comme un de ces indicateurs. Selon lui, la mise en place de plans stratégiques de sécurité, leur supervision et leur adaptation, accompagnées d'une communication régulière à l'ensemble du personnel sur les progrès atteints sont représentatives d'un bon leadership de sécurité, et par conséquent, de l'existence d'une vraie culture de sécurité au sein de l'entreprise.

Un autre indicateur intéressant pour cette étude, car il n'a pas encore été défini dans les chapitres précédents définissant plutôt l'approche réglementaire de la gestion de la sécurité, est, selon Cooper (2001), l'adhésion du personnel aux objectifs de sécurité souhaités par la direction de l'entreprise. Cette adhésion peut être atteinte grâce à différents outils comme la mise en œuvre et la participation du personnel à des programmes de formation en matière de sécurité et de qualité, un travail sur la vision qu'ont les salariés de la sécurité dans leur entreprise ou encore leurs responsabilisation et implication active dans la gestion de la sécurité de l'entreprise.



# METHODOLOGIE DE L'ETUDE

---

Dans ce chapitre sera exposé l'aspect conceptuel de la recherche sur le terrain. La méthode choisie pour mener cette enquête sera développée ainsi que les différents choix qui ont été faits pour réaliser cette étude dans les meilleures conditions possibles.

Cette étude est menée dans une démarche positiviste suivant un modèle déductif. En effet, l'observation du terrain sera basée sur les points théoriques mis en évidence dans la première partie du travail relative à la revue de la littérature pour découvrir l'utilisation qui est réellement faite des systèmes de contrôle de gestion de la sécurité dans le domaine des PME de la construction en Belgique.

## METHODE D'OBSERVATION INDIRECTE PAR QUESTIONNAIRES

---

La méthode d'observation choisie est la méthode indirecte, elle ne se base donc pas sur l'observation de l'échantillon dans ses activités professionnelles parce que cette méthode a été jugée inadaptée au regard de l'information souhaitée et qu'elle est également vue comme trop onéreuse en temps. L'étude sera donc basée sur une méthode d'observation indirecte au travers d'une enquête par questionnaire. L'information requise ici porte donc sur les déclarations et le ressenti des personnes interrogées mais pas sur l'observation de leur travail au moment même. L'objectif de cette démarche par questionnaires est donc de récolter de l'information concernant les pratiques de gestion de la sécurité ainsi que la perception qu'ont les répondants du concept de sécurité grâce à un ensemble structuré de questions à choix multiples.

Comme défini par Mucchielli (1979), le questionnaire est structuré comme une suite de propositions sur lesquelles l'avis de la personne interrogée est sollicité. Même si l'objectif de la démarche est de comparer les réponses avec la théorie préalablement développée, il est donc important que ce questionnaire soit ouvert à l'opinion du répondant et qu'il ne lui induise pas une réponse attendue, qui cadrerait pourtant bien avec la théorie. L'idée est tant de pouvoir confirmer certains points de la théorie que de pouvoir s'étonner d'autres réponses mettant en évidence des éléments inattendus.



## LE PUBLIC DE L'ENQUETE

---

Deux questionnaires différents ont été soumis à deux publics différents, à savoir, un premier échantillon de dirigeants de PME du secteur de la construction et ensuite, un deuxième échantillon d'ouvriers travaillant dans le même domaine.

Il semblait intéressant d'obtenir ces deux types d'interlocuteurs afin de ne pas se limiter à la vision qu'ont les dirigeants de la gestion de leur entreprise. En effet, cette vision peut être tronquée par différents éléments comme l'aspect émotionnel lié à leur entreprise, l'éventuel manque de recul face à la réalité de leur entreprise ou encore la méconnaissance de la réalité du terrain en leur absence. L'idée était de pouvoir confronter les réponses des deux questionnaires pour comprendre les différences de perception de la sécurité observables entre ces deux groupes. Les questions constituant le sondage ainsi que leurs résultats sont proposés en annexes 1 et 2.

---

### 1. LA PRISE EN COMPTE DU PUBLIC

---

Pour la conception de ce questionnaire, une attention particulière a été portée au style et au langage utilisé. En effet, il semblait important de ne pas effrayer les répondants avec des termes scientifiques peu utilisés sur le terrain. Au contraire, l'objectif était de comprendre le ressenti des personnes interrogées au moyen d'affirmations simples et lourdes de sens.

Il était également nécessaire de proposer un questionnaire simple et concis afin de ne pas ennuyer le répondant et de garder son attention jusqu'à la fin de celui-ci.

Après de multiples discussions informelles avec des acteurs de ce secteur, il s'est avéré que le temps à consacrer au questionnaire était l'élément principal qui allait déterminer de la participation ou non des personnes sondées. C'est pour cela que le choix s'est porté sur un questionnaire aussi court et aisé à remplir que possible. Les deux questionnaires comportent donc en moyenne une vingtaine de questions à choix multiples.

## LE CHOIX DES QUESTIONS

---

Pour cette étude, le choix du type de questions s'est tourné vers une majorité de questions à choix multiples fermées, souvent assorties d'une catégorie "autre" dans laquelle le répondant a la possibilité d'ajouter une réponse plus adaptée à sa propre situation. Par "question fermée", on entend des questions disposant d'un choix limité de réponses, et pour laquelle une seule modalité peut être choisie.

Le questionnaire est également complété par diverses demandes de précisions après certaines questions de type "Si oui, précisez..." et par une dernière question facultative qui laisse place, si le répondant le souhaite, à un commentaire libre concernant une interrogation ou remarque à faire au sujet du contrôle de gestion de la sécurité dans son entreprise.

L'intérêt du choix des questions fermées réside dans la facilité de traitement de l'information qui en résulte. L'inconvénient de ce type de questions est le risque que le répondant se sente parfois bridé dans des choix qui ne reflètent pas sa situation personnelle. C'est pourquoi, une catégorie "autre" a souvent été ajoutée aux choix de réponses possibles. Il serait en effet prétentieux de croire que toutes les réponses possibles ont été envisagées lors de la conception du questionnaire et il semblait évident que les acteurs de terrain songeraient à des réponses qui n'avaient pas été envisagées. Ces réponses résultent de leur personnalité mais aussi de leur expérience pratique qui leur donne une connaissance du terrain différente de celle acquise dans la littérature scientifique.

Afin d'entretenir une certaine cohérence dans l'information reçue, un choix de réponse unique est imposé au répondant, les réponses possibles étant souvent contradictoires l'une par rapport à l'autre, les rendant incompatibles.

## L'ORGANISATION DES QUESTIONS

---

Les premières questions de chaque questionnaire ont pour but de "planter le décor".

Pour les dirigeants, il s'agit de mieux connaître leur entreprise et de pouvoir s'assurer qu'elle appartient bien à la catégorie des PME au moyen d'informations sur le personnel occupé, sur le total bilantaire ainsi que sur le chiffre d'affaires annuel. Une courte question ouverte leur demande également de préciser le domaine d'activité.

Pour les salariés, les premières questions permettent d'en apprendre davantage sur eux et leur entreprise en leur demandant le secteur d'activité dans lequel ils évoluent ainsi que le nombre de personnes travaillant au sein de la même firme.

Ensuite, dans les deux cas, suivaient des questions concernant leur perception du risque d'accident et de la notion de sécurité ainsi que les pratiques appliquées au sein de leur entreprise. Ces pratiques portent sur l'utilisation de divers contrôles de la sécurité, sur les rapports direction-personnel ainsi que sur leurs habitudes en termes de prévention, formation, sensibilisation. Ces différentes questions ont pour but de couvrir la majorité des points exposés dans la revue de la littérature afin de pouvoir comparer la théorie avec les réponses provenant directement du terrain. L'objectif est donc, après la réception des questionnaires, d'être en mesure d'évaluer les éventuelles différences par rapport aux sources littéraires développées au début du travail, ou bien, de confirmer certains points précédemment exposés.

---

## 1. PREMIERE PHASE DE TEST

---

Avant de commencer l'enquête de terrain, le questionnaire a été soumis à une première phase de validation jugée nécessaire pour s'assurer que l'outil utilisé correspond aux attentes de l'enquête. Trois répondants par échantillon ont servi à tester le questionnaire tant au niveau de la pertinence et de la lisibilité des questions que de la longueur ou de la présentation du formulaire. Le questionnaire a ensuite été adapté en fonction des faiblesses identifiées dans cette phase de validation.

## LE QUESTIONNAIRE EN PRATIQUE

---

La méthodologie appliquée pour la soumission des questionnaires est restée la même tout au long de l'enquête de terrain. Pour chaque répondant, une première prise de contact a été réalisée de vive voix (en face à face ou par téléphone) afin de pouvoir expliquer la démarche de l'enquête de manière claire et détaillée et surtout de pouvoir répondre directement aux éventuelles interrogations ou inquiétudes.

En effet, le sujet de la gestion de la sécurité étant un sujet sensible pour les deux publics de l'enquête, il a fallu faire face à l'appréhension tant des dirigeants que des ouvriers. La principale inquiétude des patrons interrogés était relative à de possibles fuites d'informations ou de possibles contrôles successifs à cette enquête. Ils avaient peur que d'éventuels

dysfonctionnements ou faiblesses de leur gestion de la sécurité soient mis en évidence et racontés à d'autres personnes. Quant aux salariés, ils craignaient parfois que leurs réponses soient répétées à leur hiérarchie.

Ces difficultés avaient été anticipées dans la conception de l'étude. C'est pourquoi, après une première prise de contact en face à face ou par téléphone, le questionnaire a toujours été soumis via une plateforme en ligne garantissant l'anonymat du répondant.

## LES REPONSES RECOLTEES

---

Les réponses récoltées sont ensuite condensées et synthétisées de manière à en tirer des statistiques et proportions. L'ensemble des graphiques et diagrammes synthétisant les réponses est disponible en annexes 1 et 2. Les différentes réponses seront développées dans le chapitre suivant relatif aux résultats de l'enquête. Enfin, ces résultats sont interprétés et discutés dans un prochain chapitre relatif à la discussion des résultats où ils seront également mis en regard de la théorie préalablement exposée dans la revue de la littérature. Cette discussion des résultats de l'étude donnera finalement lieu à l'émission de pistes de réflexion au sujet des contrôles de gestion de la sécurité en milieu PME ainsi qu'à des pistes d'amélioration dans le but de faciliter et d'étendre l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion de la sécurité dans les PME de l'industrie de la construction en Belgique.



# RESULTATS DE L'ENQUETE

---

Ce chapitre présente les résultats de l'enquête de terrain menée auprès des PME de l'industrie de la construction au moyen de questionnaires. La première partie de ce chapitre sera consacrée aux résultats de l'étude menée auprès des dirigeants d'entreprises de la construction. Ensuite, seront exposés les résultats des questionnaires administrés à des ouvriers du même secteur. Ces différents résultats seront ensuite analysés et discutés dans le chapitre suivant. Seuls les résultats les plus représentatifs et interpellants seront exposés dans ce chapitre. Les résultats complets de l'étude ainsi que les diagrammes récapitulatifs de chaque question sont présentés en *annexes 1 et 2*.

## RESULTATS DU SONDAGE ADRESSE AUX DIRIGEANTS

---

### 1. MISE EN CONTEXTE

---

Pour cette étude, 45 dirigeants d'entreprises ont été interrogés sur leur perception de la sécurité sur les chantiers ou dans l'atelier ainsi que sur leurs pratiques et habitudes en matière de sécurité.

Les premières questions du sondage servaient à évaluer si l'entreprise se trouvait bien dans la catégorie des PME grâce à une vérification des limites de personnel occupé, du total du bilan et du chiffre d'affaires annuel. Pour rappel, ces limites sont de 50 équivalents temps plein, 4.500.000€ de total du bilan et 9.000.000€ de chiffre d'affaires. Il n'est cependant pas possible d'être catégorique au sujet de la classification de ces entreprises car ces limites doivent être étudiées pendant deux exercices consécutifs pour pouvoir découler sur une catégorisation exacte de l'entreprise. Toutefois, par précaution, les réponses des dirigeants d'entreprises dépassant au moins deux de ces limites pour cette année ont été sorties de l'échantillon pour s'assurer que les résultats de l'enquête ne sont pas tronqués. Les réponses de 37 dirigeants correspondant aux conditions de la catégorisation en PME ont donc été conservées pour l'analyse des résultats.

Les secteurs d'activité des dirigeants interrogés sont variés, bien qu'ils appartiennent tous à l'industrie de la construction. Parmi les répondants, 30% sont actifs dans le secteur de la construction générale (maçonnerie, gros œuvre, ...), 16% dirigent des entreprises de toitures, 8% sont actifs dans le domaine des aménagements extérieurs (terrasses, parcs et jardins, ...), 8% proviennent du secteur de la métallurgie. La menuiserie est également représentée à concurrence de 8% dans l'échantillon. Les domaines de l'électricité et des voiries et canalisations sont représentés à hauteur de 5%. Enfin, les autres secteurs tels que le chauffage, les produits béton, les produits minéraux, les charpentes et façades représentent ensemble 19% des dirigeants interrogés.

---

## 2. LA PERCEPTION DU RISQUE ET DE LA GESTION DE LA SECURITE DANS L'ENTREPRISE SELON LES DIRIGEANTS

---

Selon 65% des chefs d'entreprise interrogés, le risque d'accident de travail peut être évité. A l'inverse, 35% des répondants pensent que le risque d'accident professionnel est inévitable.

Il semblait également utile de comprendre la perception qu'ont les dirigeants de la gestion de la sécurité. Cette question révèle que 57% des chefs d'entreprise de l'industrie de la construction voient la gestion de la sécurité comme une source d'économies alors que 43% des répondants perçoivent en premier lieu la gestion de la sécurité comme une source de coûts plutôt que d'économies.

Enfin, 84% des personnes interrogées accordent plus d'importance à la sécurité qu'à la gestion des délais ou des budgets alors que 16% des répondants admettent faire passer la gestion des délais et des budgets avant l'aspect sécuritaire du travail.

---

## 3. LES REGLES DE SECURITE DANS L'ENTREPRISE

---

L'enquête de terrain menée auprès des dirigeants révèle également que 78% des répondants investissent dans la gestion de la sécurité si le besoin se présente et 22% des dirigeants investissent un maximum dans la gestion de la sécurité.

Ensuite, il a été demandé aux dirigeants s'il existait un responsable de sécurité dans leur entreprise, et si oui, qui il était. Dans 51% des cas, c'est le dirigeant de l'entreprise qui est également le responsable de la sécurité. Dans 19% des réponses, un salarié de l'entreprise est spécialement désigné comme coordinateur de sécurité. Ensuite, 3% des répondants déclarent

avoir recours à des services externes de prévention et de protection au travail et enfin, 27% des personnes interrogées déclarent ne pas avoir de personne responsable de la sécurité dans leur entreprise.

Quand on demande aux dirigeants si des objectifs de sécurité sont clairement définis dans leur entreprise, 42% répondent par l'affirmative et 58% déclarent ne pas avoir clairement défini d'objectifs de sécurité. Le détail des objectifs mis en évidence par les répondants est présenté en *annexe 1.11*.

Les règles de sécurité sont définies, dans 84% des cas, par la direction, parfois en concertation avec le conseiller en sécurité et/ou les salariés, alors que 16% des réponses indiquent que ce sont les ouvriers qui décident eux-mêmes des règles à adopter en matière de sécurité.

Toujours au sujet des règles de sécurité dans l'entreprise, 38% des dirigeants déclarent disposer d'un règlement écrit en matière de gestion des risques, 46% des répondants indiquent que les règles sont définies et communiquées de manière orale et enfin 16% déclarent ne pas avoir besoin d'un règlement car chacun sait ce qu'il doit faire. Ces règles de sécurité sont, dans 89% des réponses, prévues par anticipation des risques et, dans 11% des cas, mises en place après qu'un accident se soit produit.

En termes de procédures d'urgence, 19% des entrepreneurs déclarent disposer d'un plan d'urgence, alors que 51% n'en disposent pas mais estiment que le personnel connaît la procédure à suivre. Les 30% restant n'ont pas du tout de plan d'urgence en matière de sécurité.

---

#### 4. LES REGLES DE SECURITE EN PRATIQUE, SUR LE CHANTIER, DANS L'ATELIER, ...

---

Les réponses au questionnaire ont montré que, la plupart du temps, les ouvriers du bâtiment ne sont pas toujours accompagnés du dirigeant. Ceci a induit la question suivante : "Comment vous assurez-vous que les règles de sécurité sont respectées en votre absence ?". La réponse des dirigeants est dans une large majorité des cas (81%) la discussion avec le personnel, des fiches de contrôle sont utilisées chez 8% des répondants, et 3% des personnes interrogées disent visiter les chantiers régulièrement pour s'assurer que les règles de sécurité sont respectées, enfin, les autres cas sont relatifs à la confiance donnée au personnel.



L'enquête révèle que les contrôles mis en place portent dans la plupart des cas, 67%, sur des petites tâches distinctes, et dans 30% des cas sur un processus entier. Enfin, 3% des répondants indiquent qu'ils portent sur l'ensemble des processus (petites tâches et processus entiers).

L'efficacité des contrôles mis en œuvre est le plus souvent évaluée par l'observation du personnel qui travaille (46%), le deuxième moyen le plus utilisé pour évaluer l'efficacité des contrôles est la discussion avec le personnel (27% des cas), 16% des répondants déclarent utiliser des indicateurs de performance et 8% ont recours à des audits. Enfin 3% se font appuyer par des entreprises extérieures.

L'évaluation de l'efficacité de ces contrôles a mené dans 65% des cas à des adaptations des contrôles si des déficiences ont été remarquées. 35% des répondants n'ont jamais adapté leurs contrôles de sécurité après avoir remarqué un manque d'efficacité de ceux-ci.

---

## 5. LA MISE EN PLACE DE MESURES

---

### *I. LES FORMATIONS ET SENSIBILISATIONS*

---

32% des patrons déclarent participer régulièrement à des formations ou des sensibilisations en matière de sécurité alors que 46% disent n'y assister que rarement, et 22% indiquent ne jamais prendre part à des formations ou des sensibilisations.

Ensuite, 35% des dirigeants déclarent que leur personnel participe régulièrement à des formations et sensibilisations au sujet de la sécurité, 41% disent que leur personnel n'y participe que rarement et 24% expliquent que leurs ouvriers n'assistent jamais à ce type de formations.

### *II. PRINCIPALES DIFFICULTES*

---

Dans une large majorité des cas, 73% des réponses, les dirigeants interrogés indiquent que le principal frein à l'implémentation de contrôles de gestion de la sécurité est le manque de temps. En deuxième lieu, c'est le manque de moyens financiers qui est mis en évidence (8% des réponses). Ensuite, d'autres difficultés sont soulevées, comme le manque d'accompagnement et d'encadrement, le manque de connaissances, le manque d'intérêt du personnel, la difficulté de trouver un système adapté ou encore le désir de ne pas contrôler "tout".

# RESULTATS DU SONDAGE ADRESSE AUX SALARIES

---

## 1. MISE EN CONTEXTE

---

Un deuxième questionnaire a été soumis à des ouvriers de l'industrie de la construction. Le questionnaire porte, comme celui adressé aux dirigeants, sur la perception de la gestion de la sécurité ainsi que sur les pratiques de contrôle de gestion de la sécurité en entreprise. L'objectif de ce second sondage est de pouvoir comparer la vision des salariés avec celle des dirigeants. Ce questionnaire a été proposé à 31 ouvriers des différents secteurs de la construction (maçonnerie, parcs et jardins, toitures, électricité, chauffage-sanitaires, ...) appartenant à des entreprises de différentes tailles (majoritairement PME) afin d'obtenir un échantillon comparable à celui des dirigeants. La majorité (51%) des répondants appartient à des entreprises employant 2 à 10 personnes, 23% des répondants proviennent d'entreprises de 10 à 50 personnes et 26% travaillent dans des entreprises de plus de 50 personnes.

## 2. LA PERCEPTION DU RISQUE ET DE LA GESTION DE LA SECURITE

---

Dans une proportion presque identique à celle des dirigeants, 71% des salariés interrogés pensent que le risque d'accident de travail peut être évité. A l'inverse, 29% des répondants pensent qu'il est inévitable et fait partie intégrante du métier d'ouvrier de la construction.

En revanche, une différence significative est observable au niveau de la perception de la gestion de la sécurité. Alors que seulement 54% des dirigeants voient la gestion de la sécurité comme une source d'économies, parmi les salariés interrogés, 64% partagent cette vision. Ils sont toutefois 36% à considérer la gestion de la sécurité comme une source de coûts pour l'entreprise.

## 3. LES REGLES DE SECURITE DANS L'ENTREPRISE

---

Selon les salariés interrogés, 42% déclarent que c'est le patron qui fixe les règles de sécurité applicables dans l'entreprise, 45% indiquent choisir eux-mêmes le comportement à adopter en matière de sécurité et enfin 13% d'entre eux citent le coordinateur de sécurité comme la personne qui définit les règles.

Il semblait aussi utile de s'informer au sujet de l'existence ou non de règlements de sécurité dans les entreprises des ouvriers interrogés. A ce sujet, 45% des répondants déclarent disposer d'un règlement écrit en matière de gestion des risques, 45% indiquent que les règles sont définies et communiquées de manière orale par la direction et finalement 10% déclarent qu'il n'y a pas de règlement de sécurité au sein de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

Toujours au sujet des règles de sécurité, une large majorité des ouvriers interrogés (78%) trouve les règles mises en place pertinentes et efficaces dans la prévention des accidents.

58% des répondants indiquent que, dans leur entreprise, il existe un plan de prévention qui explique les mesures de sécurité à suivre pour chaque poste de travail. Les 42% restant indiquent ne pas connaître l'existence d'un plan de prévention par poste de travail dans leur entreprise. Un tableau présentant l'existence d'un plan de prévention en fonction du personnel occupé se trouve en *annexe 6*. Nous remarquons une corrélation de 56% entre le personnel occupé dans l'entreprise du répondant et l'existence (ou non) d'un plan de prévention par poste de travail, ce sont les entreprises employant peu de personnel qui manquent le plus souvent d'un plan de prévention établi.

---

#### 4. LA GESTION DE LA SECURITE EN PRATIQUE DANS LES ENTREPRISES

---

Selon les répondants, dans 71% des cas, le dirigeant donne la priorité à la sécurité avant la gestion des délais et des budgets alors que 29% des ouvriers interrogés déclarent que leur patron fait passer la gestion des délais et des budgets avant la sécurité.

Toutefois, ils sont 52% à déclarer ressentir la pression de devoir effectuer le travail toujours plus rapidement, parfois au détriment de la sécurité. 48% des répondants disent ne pas ressentir cette pression.

De manière pratique, et malgré l'existence de règles de sécurité, 77% des répondants déclarent que leur façon de travailler est plutôt le résultat de leur expérience passée et des conseils reçus de leurs collègues que des règles et procédures mises en place par la direction. Enfin, 23% des ouvriers interrogés déclarent travailler en fonction et dans le respect des règles de sécurité.

Selon 45% des répondants, les risques et règles de sécurité sont régulièrement rappelés au personnel via des moyens divers. En revanche, 55% des ouvriers interrogés disent ne pas recevoir de rappels au sujet des risques et règles de sécurité à respecter. Enfin, l'échantillon

semble s'accorder pour dire que la direction effectue des contrôles puisque seuls 2 répondants sur 31 ont indiqué ne jamais être contrôlés.

Les contrôles effectués par la direction, selon les répondants, se font dans 71% des cas via des discussions avec le personnel, 10% abordent l'utilisation de fiches de contrôles et seulement 3% indiquent des vérifications des connaissances, du matériel accompagnées de rappels oraux. Enfin, les réponses restantes indiquent des visites inopinées sur chantier (observation) ou simplement la non-vérification du respect des règles.

Ces contrôles mènent parfois à des comptes rendus et des propositions d'amélioration (42% des réponses), ces comptes rendus ont lieu régulièrement pour 35% des ouvriers interrogés et enfin, dans 23% des réponses, les précédents contrôles n'aboutissent à aucun compte-rendu ou discussion.

---

## 5. LES RAPPORTS AVEC LA DIRECTION

---

Presqu'à l'unanimité (97%), les répondants soulignent l'ouverture de la direction au dialogue ainsi qu'aux suggestions du personnel en matière de gestion de la sécurité. Toutefois, 26% des ouvriers interrogés disent ne pas se sentir impliqués dans ces projets de gestion de la sécurité. Enfin, 93% des sondés pensent que la direction ne s'intéresse pas uniquement à la gestion de la sécurité après l'occurrence d'un accident.

Selon 64% des répondants, le non-respect des règles de sécurité ne mène à aucune sanction. A l'inverse, 36% des ouvriers interrogés disent recevoir des sanctions en cas de violation des règles de sécurité mises en place.

---

## 6. LA FORMATION

---

Seuls 29% des personnes interrogées disent participer de manière régulière à des formations et sensibilisations en matière de sécurité. A l'inverse, 42% disent n'y prendre part que rarement et 29% des répondants indiquent ne jamais y participer. Ces réponses sont donc assez similaires à celles récoltées chez les dirigeants.



# ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

---

Ce chapitre a pour but d'analyser et d'interpréter les résultats des deux sondages exposés au chapitre précédent. C'est sous l'angle de la revue de la littérature précédemment développée que les résultats seront présentés et interprétés. De ces résultats, nous tenterons de dégager les caractéristiques principales des contrôles de gestion de la sécurité dans le domaine des PME de l'industrie de la construction en Belgique. Enfin, cette analyse aboutira sur des pistes de réflexion et d'amélioration pour l'implémentation de systèmes de contrôles de gestion de la sécurité efficaces dans cette catégorie d'entreprises.

## LES CARACTERISTIQUES DU CONTROLE DE GESTION DE LA SECURITE DANS LES PME

---

### 1. LE NIVEAU DE CENTRALISATION

---

La vision de Condor (2012) qui caractérise les PME par des contrôles centralisés est confirmée par l'étude de terrain.

En effet, 84% des patrons interrogés déclarent que la prise de décision en matière de gestion de la sécurité leur incombe. Même si, dans certains cas, cette prise de décision se fait en collaboration avec les travailleurs, la décision finale revient toujours aux dirigeants. Du point de vue de ceux-ci, nous pouvons donc parler de contrôles majoritairement centralisés dans les PME du domaine de la construction.

Toutefois, cet avis est quelque peu nuancé par les réponses obtenues des ouvriers interrogés. Contrairement à la vision obtenue des dirigeants, les ouvriers ne sont plus que 55% à déclarer que les règles de sécurité sont fixées par le dirigeant et/ou le responsable de la sécurité. Ils sont donc 45% à choisir eux-mêmes quel comportement adopter en matière de gestion de la sécurité car les règles ne sont pas établies par la direction.

Bien qu'en théorie, et selon les dirigeants interrogés, les contrôles de gestion de la sécurité soient plutôt centralisés, l'étude réalisée auprès des salariés du domaine de la construction met en évidence que ce n'est pas toujours le cas en pratique. Ce point mériterait une investigation plus profonde qui viserait à comprendre la source de la différence observée entre les réponses des dirigeants et celles des travailleurs. Ce fait résulte-t-il d'une réelle autonomie accordée aux travailleurs par la direction ou plutôt d'un manque d'information des travailleurs quant à l'existence de règles de sécurité ?

Plusieurs pistes de réflexion sont envisageables à ce sujet. Par exemple, un manque d'information et de communication de la part de la direction au sujet des règles et contrôles en place pourrait être la source de l'ignorance des travailleurs, ce qui pourrait les pousser à choisir eux-mêmes quel comportement adopter puisqu'ils ne connaissent pas l'existence des règles et contrôles de sécurité.

---

## 2. LE POSITIONNEMENT TEMPOREL : “EX POST” OU “EX ANTE”

---

Dans l'ensemble, 89% des dirigeants interrogés semblent s'accorder à dire que les contrôles de gestion de la sécurité sont prévus par anticipation des risques et donc plutôt dans une optique de planification que de pilotage. Au niveau de l'échantillon interrogé, nous constatons donc des contrôles de gestion plutôt de type “ex ante”.

---

## 3. L'ASPECT PROACTIF OU REACTIF

---

L'enquête menée auprès des dirigeants révèle que les contrôles mis en place au sujet de la gestion de la sécurité s'orientent dans une dynamique d'anticipation afin de prévenir les accidents. Pour l'échantillon étudié, ces contrôles ne sont donc pas uniquement mis en place en réaction à des événements ou accidents.

Les salariés interrogés semblent du même avis puisque seuls 7% des ouvriers interrogés trouvent que la direction ne s'intéresse à la gestion de la sécurité qu'en réaction à des accidents.

Les échantillons étudiés s'inscrivent donc dans la même tendance que celle mise en évidence par Bluff (2003) qui définit les contrôles actuels comme proactifs.

---

#### 4. LE CONTROLE ETROIT OU DISTANT

---

Comme souligné par Condor (2012), la petite taille des entreprises analysées induit inévitablement une certaine proximité, qu'elle soit spatiale ou hiérarchique, entre la direction et les ouvriers.

Les réponses des dirigeants au sondage confirment l'idée de Torres (2002) selon laquelle cette configuration étroite induit une faible structuration de l'organisation. En effet, 58% des dirigeants interrogés admettent ne pas avoir clairement défini des objectifs de sécurité. De plus, parmi les dirigeants déclarant avoir défini des objectifs clairs de sécurité, nous constatons, que seulement 47% d'entre eux ont cité des objectifs mesurables<sup>1</sup>. Les objectifs cités par les autres répondants sont nettement plus vagues et difficiles à mesurer. Des objectifs clairement définis sont pourtant un élément essentiel à la bonne structuration de projets de gestion de la sécurité. Ceci est donc un indicateur du faible niveau de structuration des contrôles de gestion de la sécurité dans la majorité des entreprises étudiées

Nous remarquons d'ailleurs que la proportion de répondants n'ayant pas défini des objectifs clairs diminue en fonction de la taille de l'entreprise, passant de 100% pour les entreprises unipersonnelles, à 56% pour les entreprises employant 2 à 10 personnes et enfin à 50% pour les firmes de 10 à 50 personnes<sup>2</sup>. Plus l'entreprise est petite, plus la proximité augmente et nous remarquons que le manque de structuration va de pair avec l'augmentation de la proximité.

---

#### 5. LE NIVEAU DE FORMALISATION

---

Plusieurs auteurs, dont Collier (2005) ainsi que Santin et Van Caillie (2008) ont exposé qu'il existe une tendance dominante au sujet de la formalisation des contrôles dans le domaine des PME, ils caractérisent ces contrôles comme généralement informels. Au niveau de cette étude, à savoir l'étude des contrôles de gestion de la sécurité dans les PME de l'industrie de la construction, la conclusion est identique. Nous remarquons que les contrôles informels sont de mise dans ces entreprises.

Ce constat est, entre-autre, rendu possible grâce aux réponses reçues des ouvriers de PME du secteur de la construction<sup>3</sup>. Selon eux, les méthodes de contrôle de gestion de la sécurité

---

<sup>1</sup> Le détail des objectifs de sécurité cités par les répondants est présenté en annexe 1.11

<sup>2</sup> Annexe 4

<sup>3</sup> Annexe 5



utilisées par la direction sont majoritairement informelles. En effet, 71% des ouvriers interrogés déclarent que les contrôles se font au moyen de la discussion, 13% d'entre eux disent que la direction n'effectue pas de contrôles. Enfin, les méthodes formelles sont évoquées dans seulement 16% des réponses qui abordent les fiches de contrôle, les tests de connaissance, la vérification du matériel, etc...

Quand on demande aux dirigeants comment ils s'assurent que les règles de sécurité sont respectées en leur absence, c'est également la discussion avec le personnel qui ressort dans 81% des réponses, la confiance est également évoquée. Enfin, seulement 10% des répondants abordent le sujet de méthodes formelles comme l'analyse d'indicateurs de performance.

Aussi, les questionnaires adressés aux dirigeants révèlent que, la plupart du temps, l'évaluation de ces contrôles est également réalisée de manière informelle. En effet, dans 46% des cas, cette évaluation est basée sur l'observation du personnel qui travaille, et dans 27% des réponses, sur la discussion avec le personnel. Des autres méthodes plus formalisées comme l'utilisation d'indicateurs de performance (16%) ou le recours à l'audit interne ou externe sont moins fréquemment mises en place.

Qu'il s'agisse des contrôles de sécurité ou même de l'évaluation de l'efficacité des contrôles mis en place, nous remarquons très clairement que les méthodes informelles sont les plus utilisées. Ce constat rejoint la vision développée dans la revue de la littérature selon laquelle les contrôles en domaine PME sont caractérisés par leur informalité.

Le tableau en *annexe 3* présente les méthodes d'évaluation des contrôles utilisées en fonction de la taille de l'entreprise. Nous remarquons que la formalisation de ces méthodes augmente très clairement avec l'augmentation du nombre de personnes employées par l'entreprise, même si les méthodes informelles (discussion, observation, ...) restent tout de même utilisées dans des proportions non négligeables.

---

## 6. LE CARACTERE MECANISTE OU ORGANIQUE

---

D'après le questionnaire adressé aux dirigeants, 67% de ceux-ci déclarent que les contrôles de la sécurité mis en place dans leur entreprise portent sur des petites tâches distinctes plutôt que sur des processus entiers. A priori, cette division des tâches peut faire penser à la théorie taylorienne et son organisation scientifique du travail et donc à une approche mécaniste des contrôles. Toutefois, l'analyse de l'ensemble des réponses aux questionnaires révèle une volonté de simplicité dans l'implémentation des contrôles et non un désir de contrôles stricts et standardisés. Pour l'échantillon analysé, l'hypothèse de contrôles mécanistes peut donc être écartée.

En effet, beaucoup de réponses témoignent de l'informalité des contrôles de gestion de la sécurité dans le panel d'entreprises interrogées. Les différentes caractéristiques précédemment étudiées montrent que ce sont les rapports informels tels que la discussion et l'observation qui priment.

De plus, les questionnaires adressés aux salariés indiquent que la communication au sein de l'entreprise se fait de façon verticale et horizontale. 97% des ouvriers interrogés déclarent que leur direction est ouverte au dialogue et à leurs suggestions en matière de sécurité. Ceci indique bien qu'une communication verticale existe dans les deux sens au sein des entreprises étudiées. Ensuite, la façon de travailler de 77% des salariés résulte de leur expérience personnelle mais aussi d'un partage de conseils entre collègues. Cette collaboration entre les salariés témoigne donc de la présence d'une communication horizontale au sein de l'entreprise.

Ces mécanismes de groupe ainsi que la communication verticale et horizontale sont des éléments révélateurs de contrôles de type organique selon Kalagnanam et Murray (1999).

## LA STRUCTURE DES CONTROLES DE GESTION DE LA SECURITE DANS LES PME INDUSTRIELLES DE LA CONSTRUCTION ETUDIEES

---

Au travers de l'analyse des questionnaires, nous constatons l'absence de structures de contrôle de gestion de la sécurité très cadrées scientifiquement et résultant d'un véritable travail de recherche et de conception. Cette étude ne permet donc pas de dégager une structure particulière parmi celles exposées dans la précédente revue de la littérature comme cela est possible pour des grandes industries du secteur chimique ou nucléaire par exemple.

Outre l'absence d'une structure de contrôle de gestion de la sécurité bien définie, deux tendances principales se dégagent de l'étude adressée aux dirigeants concernant le choix de leurs méthodes de contrôle de gestion de la sécurité. 40% des dirigeants interrogés déclarent adapter leurs contrôles en fonction de ce qu'il se passe à l'instant même et des conséquences que cela pourrait avoir par la suite. Cette partie des répondants peut tout de même être rattachée au système de contrôle adaptatif tel que défini par Wahlström et Rollenhagen (2013). Ensuite, 38% des chefs d'entreprises interrogés basent le choix de leurs contrôles de sécurité sur l'expérience passée. Dans ce cas, l'idée générale est donc similaire à celle du contrôle en circuit ouvert.

Il apparaît tout de même que le manque de structure et de formalisme dans la définition des structures de contrôle de gestion de la sécurité tels que mis en évidence plus haut présente un avantage non négligeable. En effet, pour les PME de la construction étudiées, la structure informelle est de mise. Ceci permet, selon nous, une plus grande facilité dans la prise de décision et dans le choix des contrôles de gestion de la sécurité à mettre en place. Souvent, le dirigeant est le seul décideur en matière de sécurité, une mesure peut donc être prise ou annulée sur sa simple décision sans devoir outrepasser des schémas et structures scientifiques plus rigides.

# LA MISE EN OEUVRE DES CONTROLES

---

## 1. LES MESURES PREVENTIVES

---

Sur les dirigeants interrogés, 43% voient toujours la gestion de la sécurité comme une source de coûts plutôt que d'économies ou de bénéfices pour l'entreprise. Pour ces personnes, la prévention est donc, elle-aussi, vue comme une source de coûts et n'est donc pas poussée à son maximum. L'étude révèle également que 78% des dirigeants indiquent investir dans la gestion de la sécurité uniquement si le besoin se présente. Toutefois, l'aspect préventif de la gestion de la sécurité devrait idéalement être envisagé avant que le besoin ne se fasse ressentir.

Au niveau des ouvriers interrogés, 42% indiquent ne pas connaître l'existence d'un plan de prévention définissant les mesures de sécurité spécifiques à chaque poste de travail.

Cette étude met également en évidence la corrélation entre l'existence de plans de prévention et le nombre de personnes occupées dans l'entreprise. Le graphique présenté en *annexe 6* démontre très clairement que les entreprises employant 2 à 10 personnes sont les plus concernées par le manque de mesures de prévention claires.

La prévention est donc, selon nous, un axe essentiel sur lequel les PME du secteur de la construction étudiées ont du progrès à faire. Cela commence par un travail sur la perception qu'ont les dirigeants de la gestion de la sécurité. En effet, pour permettre la mise en œuvre de mesures de prévention suffisantes et efficaces, il semble essentiel que les dirigeants des PME puissent voir ces investissements en termes de bénéfices pour l'entreprise (réduction des coûts liés aux maladies et accidents professionnels, réduction des coûts de recrutement liés aux absences pour maladie ou accidents, amélioration du bien-être au travail, ...) plutôt qu'en termes de coûts.

## 2. LES PROJETS D'INVESTISSEMENT

---

Nous remarquons une certaine réticence aux projets d'investissement en matière de gestion de la sécurité de la part des chefs d'entreprise. Cette réticence d'une partie des patrons interrogés est intimement liée à la perception de la gestion de la sécurité développée précédemment. Cette vision en termes de coûts plutôt qu'en termes de bénéfices est un frein indéniable à l'implémentation de projets d'investissement dans la gestion de la sécurité.

Toutefois, une autre question adressée aux dirigeants révèle le principal frein à la mise en place de contrôles de gestion de la sécurité et, par conséquent, à l'investissement dans de telles mesures. Ici, le manque de moyens financiers ne ressort que dans 8% des réponses, contre 73% des répondants déclarant que le frein le plus important dans les projets d'investissement dans la gestion de la sécurité est plutôt le manque de temps. Les chefs d'entreprise sont bien conscients que la mise en place d'un système de contrôle de gestion efficace de la sécurité nécessite, au-delà de l'aspect financier, un investissement non négligeable en temps. Dans ce type d'entreprise, où les délais sont souvent serrés et où le dirigeant est souvent le seul décideur, le patron a souvent des difficultés à voir comment il pourrait consacrer du temps à la mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion de la sécurité en plus de la gestion quotidienne de son entreprise.

Pour pouvoir implémenter les contrôles de gestion de la sécurité de manière efficace dans les PME de la construction en Belgique, il faudrait, selon nous, au-delà de systèmes peu onéreux, trouver des solutions simples et rapides à mettre en œuvre.

---

### 3. L'UTILISATION D'INDICATEURS DE PERFORMANCE

---

L'étude menée chez les dirigeants de PME de l'industrie de la construction indique que les indicateurs de performance sont peu utilisés par les dirigeants. En effet, 83% des répondants ont déclaré ne pas avoir recours à ce type d'indicateurs pour évaluer leur gestion de la sécurité. Ce constat paraît quelque peu interpellant. Alors que des méthodes de gestion de la sécurité plus ou moins formalisées sont mises en place dans la grande majorité des entreprises analysées, leur efficacité n'est que peu, voire pas du tout, mesurée.

En effet, sans des objectifs de sécurité clairement définis, et l'étude d'indicateurs servant à mesurer l'écart entre les objectifs et l'état du système, il semble difficile d'obtenir des systèmes de contrôle de gestion de la sécurité efficaces.

---

### 4. LA MISE EN ŒUVRE D' ACTIONS CORRECTIVES ET LEUR SUIVI

---

Comme mis en évidence par Cooper (2001), la mise en place d'actions correctives efficaces est rendue possible par l'analyse d'indicateurs de performance permettant d'évaluer les forces et faiblesses des méthodes de contrôle de gestion de la sécurité utilisées. Dans le cas des PME analysées, compte tenu de la faible utilisation des indicateurs de performance, il semble difficile de mettre en place des actions correctives efficaces et d'en assurer le suivi.

Toutefois, 65% des dirigeants interrogés déclarent avoir déjà adapté certains contrôles de gestion de la sécurité après constatation de leur manque d'efficacité. Ceci confirme donc la thèse de Favaro (1991) selon laquelle les choix des dirigeants concernant la prévention et la gestion des risques ne résultent pas uniquement de l'analyse des indicateurs de performance mais aussi de leur appréciation personnelle de la situation. Dans le cas des entreprises étudiées, il semble que la mise en place d'actions correctives soit généralement motivée par l'appréciation du chef d'entreprise plutôt que par l'analyse d'indicateurs de performance.

## LA CULTURE DE SECURITE

---

Un élément essentiel et représentatif de la culture de sécurité dans une entreprise est, selon Cooper (2001), l'adhésion du personnel aux objectifs de sécurité de la firme. Plusieurs facteurs comme la participation à des formations et sensibilisations en matière de sécurité, le sentiment d'implication dans les projets de gestion de la sécurité, la perception qu'a le personnel de la gestion de la sécurité sont, entre autres, des éléments qui peuvent témoigner de l'existence d'une culture de sécurité au sein de l'entreprise.

L'étude menée auprès des ouvriers du secteur de la construction démontre que 64% des répondants perçoivent la gestion de la sécurité comme une source de bénéfices pour l'entreprise plutôt que comme une source de coûts. Cette proportion est supérieure à celle des dirigeants partageant cette opinion qui est de 57%. La majorité des ouvriers interrogés semble donc consciente des bienfaits des projets de gestion de la sécurité. Cette perception plutôt positive de la gestion de la sécurité représente donc un bon point de départ pour l'implémentation d'une culture de sécurité au sein de l'entreprise.

Ensuite, 97% des ouvriers interrogés soulignent l'ouverture de la direction au dialogue et aux suggestions du personnel en matière de gestion de la sécurité. De plus, 74% des répondants indiquent se sentir impliqués dans les projets de gestion de la sécurité de leur entreprise. Ces éléments mettent en évidence que la dimension sociale n'est pas négligée au sein des PME étudiées. La proximité ainsi que l'informalité de ces structures permettent un dialogue régulier entre la direction et le personnel et un sentiment d'implication de celui-ci dans la gestion quotidienne de la sécurité dans l'entreprise.

Ces résultats constituent de bons indicateurs de l'existence d'une culture de sécurité au sein des entreprises analysées. Le personnel se sent impliqué et connaît les enjeux d'une bonne gestion de la sécurité. Il trouve les règles mises en place généralement pertinentes dans la gestion des risques et peut proposer des suggestions à la direction à ce sujet.

Cependant, cette culture de sécurité pourrait être améliorée. En effet, l'étude a également révélé le faible taux de participation du personnel à des programmes de formation ou sensibilisation en matière de sécurité. En plus de constituer un outil de prévention efficace, il semble que ce genre de formations pourrait encore renforcer le sentiment d'implication du personnel et son adhésion aux projets de gestion de la sécurité dans l'entreprise.

# LES DIMENSIONS ETHIQUE ET SOUTENABLE DU CONTROLE DE GESTION DE LA SECURITE

---

## LE CONCEPT D'ETHIQUE

---

Même s'il existe une multitude de caractérisations de l'éthique en entreprise, la définition qui servira à ce chapitre est celle de Courrent qui lui donne une signification générale adaptée à tous les domaines d'activités.

Courrent (2003) définit l'éthique en entreprise comme un jugement de valeur appliqué aux décisions et à la gestion courante de l'entreprise distinguant tant le bien du mal que le juste de l'injuste. Outre les notions de rentabilité et de profit, il s'agit donc de faire intervenir les notions de bien ou mal et de juste ou injuste dans les décisions à prendre pour gérer l'entreprise. L'humain est également un élément central de l'éthique. En effet, l'analyse de la dimension éthique revient à évaluer les comportements qu'adoptent les individus ou l'entreprise dans la poursuite de ses intérêts propres au regard des conséquences que ce comportement aura pour autrui.

Le lien entre ce concept et le concept de moralité est aisément identifiable. Bien que liés, ces concepts sont toutefois différents. La moralité est un concept personnel, elle définit ce qui est bien ou mal pour une personne en particulier. L'éthique, quant à elle, définit plutôt ce qui est bien ou mal, et donc les comportements et codes de conduites correspondants, pour un groupe de personnes. Dans le cas de cette étude, le groupe de personnes concernées pourrait être l'ensemble du personnel par exemple.

## LA DIMENSION ETHIQUE DE CETTE ETUDE

---

La question de l'éthique est bel et bien présente tout au long de ce travail. En effet, si le sujet de la gestion de la sécurité pose une question primaire qui est celle de l'investissement dans des contrôles efficaces ainsi que dans la prévention des accidents, elle pose aux dirigeants une



seconde question plus implicite mais pas plus négligeable que la première. Dans le choix de la mise en place de méthodes de gestion de la sécurité, deux variables principales sont identifiables: tout d'abord l'humain, car le travailleur est le principal intéressé par les mesures mises en œuvre, et ensuite le budget, car ces investissements nécessitent régulièrement que soient consacrés des budgets importants à ces projets de sécurité. Le dirigeant est donc constamment confronté au dilemme lui demandant de choisir entre, d'un côté, une amélioration de l'environnement de travail de son personnel grâce à de meilleurs contrôles de la sécurité et, de l'autre côté, la préservation de ressources financières qui lui permettront de réaliser des investissements qui auront, peut-être, un impact favorable plus visible ou plus rapide sur la rentabilité de son entreprise. Pour faire court, se pose ici le choix entre la sécurité des travailleurs et le profit.

Un autre dilemme éthique, soulevé par certains répondants à l'enquête de terrain, est celui du respect des délais, parfois au détriment de la sécurité sur le chantier ou dans l'atelier. En effet, dans certaines entreprises, des règles existent, mais le personnel est parfois encouragé par la hiérarchie à transgresser quelque peu ces règles afin de gagner du temps sur les délais impartis. Selon les salariés du secteur du bâtiment, certains employeurs feraient passer le respect des délais et des budgets avant la sécurité, les poussant parfois à se mettre dans des situations dangereuses pour réaliser le travail dans les temps impartis. Encore une fois, l'éthique est ici au centre du débat puisque le dirigeant doit parfois faire un choix entre le respect des délais et la sécurité de ses ouvriers.

L'étude menée sur le terrain s'inscrit également partiellement dans l'analyse de la dimension éthique de la question problème. En effet, les personnes interrogées, grâce aux questionnaires, sont amenées à partager leur vision de la sécurité dans leur entreprise et plus particulièrement à donner leur avis au sujet du dilemme constant entre la sécurité et le respect des budgets et des délais.

## LE CONCEPT DE SOUTENABILITE

---

Harribey (2008) indique que la soutenabilité peut être vue selon deux facettes différentes. Elle peut être vue d'un point de vue social ou d'un point de vue écologique. Dans les deux cas, la soutenabilité a pour but, selon lui, d'assurer une certaine équité intergénérationnelle. Il expose également que Brundtland ajoute une troisième dimension dans sa définition de la soutenabilité, à savoir la nécessité d'une "croissance vigoureuse" (1987, XXIII). Ce troisième élément sera cependant omis de la définition actuelle, car la théorie économique classique a démontré qu'une croissance économique infinie n'est pas possible.

## LA DIMENSION SOUTENABLE DE CETTE ETUDE

---

### 1. LA SOUTENABILITE ECOLOGIQUE

---

Bien que la soutenabilité écologique ne soit, à première vue, pas des plus évidentes quand il s'agit de gestion de la sécurité, il existe tout de même un lien entre ces deux sujets.

Le sujet de la gestion de la sécurité et la prévention des accidents couvre les risques d'accidents liés à l'utilisation de machines, à l'ergonomie mais aussi à l'utilisation de divers produits chimiques couramment utilisés dans certains domaines de l'industrie de la construction et du bâtiment. Il est légitime de penser que des projets d'amélioration de la sécurité au travail porteront, dans certains cas, sur la suppression ou au moins sur la diminution de l'utilisation qui est faite de ces produits chimiques dangereux. Ces produits chimiques, s'ils sont de nature à avoir un impact néfaste sur la santé ou sur les conditions de travail des ouvriers, peuvent également avoir des répercussions négatives sur la nature et l'environnement.

Bien que ce ne soit peut-être pas l'objectif premier recherché, des projets d'amélioration de la sécurité concernant l'utilisation de substances toxiques s'inscrivent donc également dans une dimension soutenable écologiquement parlant. Cette potentielle diminution de l'utilisation de produits chimiques dangereux ne pourra avoir, après quelques temps, qu'un impact favorable durable sur l'environnement.

---

## 2. LA SOUTENABILITE SOCIALE

---

Quand il s'agit de soutenabilité sociale, Ballet, Dubois et Mahieu (2011) abordent ce sujet sous le nom de soutenabilité humaine car, même s'il est souvent omis de la définition de la soutenabilité par la littérature, c'est l'humain qui se trouve au cœur du sujet de la soutenabilité sociale. Ils avancent également que les concepts de soutenabilité écologique et sociale ne vont pas l'un sans l'autre et ne peuvent donc être dissociés pour être efficaces.

Cette étude de l'utilisation du contrôle de gestion de la sécurité a pour but de mieux cerner la réalité de terrain des PME du secteur de la construction, peu abordée dans la littérature, pour tenter de proposer des pistes de réflexion et d'amélioration aux acteurs de ce domaine. Ces recommandations permettront peut-être de faciliter la mise en place de systèmes de gestion de la sécurité dans ces entreprises.

La mise en place de tels systèmes de contrôles de gestion des risques et de la sécurité a comme intérêt de diminuer la dangerosité du travail sur chantier et, par conséquent, de minimiser l'occurrence et la gravité des accidents et maladies professionnelles. Cette amélioration de la sécurité peut passer, par exemple, par l'utilisation de matériel plus adapté, par une meilleure ergonomie au travail ou par la participation du personnel à des formations au sujet de la sécurité. Tous ces éléments auront un impact positif sur les conditions de travail des ouvriers.

Au-delà de la réduction des coûts pour l'employeur liée à la diminution des accidents et maladies professionnelles, c'est ici l'humain qui est au centre de ces projets. Le travailleur est un acteur indispensable à la réussite de tels projets et l'impact sur ses conditions de travail ne pourra se ressentir que de manière positive.

Vu les enjeux impliqués dans l'implantation de telles méthodes pour les dirigeants, le caractère durable de ces projets ne doit plus être démontré. Ces techniques de contrôle de gestion de la sécurité, une fois mises en œuvre, ont vocation à durer dans le temps. Les générations d'ouvriers à venir profiteront donc pleinement des investissements d'aujourd'hui en matière de gestion des risques.

# CONCLUSION

---

Cette conclusion s'articulera en trois parties. Premièrement, nous allons établir un parallèle entre la revue de la littérature et notre étude de terrain dans le but de mettre en évidence les principales caractéristiques des contrôles de gestion de la sécurité dans les PME de l'industrie de la construction en Belgique. Nous soulignerons ensuite les faiblesses constatées lors de cette enquête afin de proposer des pistes d'amélioration. Finalement, nous exposerons les limites de cette étude et les suggestions pour la recherche future.

## RESUME DE L'ETUDE

---

L'objectif de ce travail était d'étudier l'utilisation des contrôles de gestion de la sécurité dans les PME industrielles en Belgique.

Pour cela, nous avons mis en évidence les principales caractéristiques de ces systèmes de contrôle et nous avons tenté de déterminer quelles caractéristiques s'appliquent à la cible de notre étude.

Tout d'abord, nous avons vu que les contrôles de gestion peuvent être caractérisés par leur niveau de centralisation. La théorie ainsi que l'étude menée auprès des dirigeants interrogés ont révélé que les contrôles de gestion de la sécurité dans les entreprises étudiées peuvent être qualifiés de centralisés. En effet, la prise de décision en matière de sécurité incombe généralement au chef d'entreprise. Toutefois, du point de vue des salariés interrogés, cet avis est plus mitigé. Nous remarquons en pratique qu'une partie non négligeable de ceux-ci décide elle-même des règles de sécurité à appliquer.

Ensuite, nous avons souligné la caractéristique du positionnement temporel. La revue de la littérature nous a montré que les deux aspects "ex post" et "ex ante" étaient utilisés de manière conjointe. Les résultats de notre étude dans les PME nous démontrent que les contrôles mis en place par les dirigeants sont plutôt envisagés dans une optique de planification. Nous en déduisons donc que l'aspect "ex ante" est privilégié dans le cas des PME analysées.

Notre étude a également permis de confirmer la tendance actuelle mise en évidence dans la revue de la littérature au sujet de la proactivité des contrôles de gestion de la sécurité dans les

PME. En effet, nous avons remarqué dans les réponses au questionnaire que les contrôles sont plutôt réalisés de manière proactive en anticipant les risques afin de prévenir les accidents.

Une autre caractéristique mise en évidence dans la revue de la littérature, ainsi que dans l'étude de terrain, est l'aspect étroit des contrôles. Ainsi, nous avons pu constater que les distances hiérarchiques et spatiales sont réduites entre le personnel et la direction. Aussi, nous avons pu déduire que cette configuration étroite des contrôles induit souvent une faible structuration de l'organisation dans les PME de l'industrie de la construction.

Puis nous avons souligné le caractère informel du contrôle de gestion de la sécurité dans les entreprises étudiées. En effet, ces contrôles sont, la plupart du temps, réalisés de manière informelle par la discussion et l'observation. Nous avons tout de même pu remarquer que l'utilisation de méthodes plus formelles augmente en fonction du nombre de personnes employées dans l'entreprise.

Enfin, nous avons retenu le caractère organique des contrôles de gestion de la sécurité dans le panel d'entreprises analysées. Dans ce type d'entreprises, nous remarquons l'existence de mécanismes de groupes ainsi que la présence d'une communication verticale et horizontale. Comme expliqué dans la revue de la littérature, ces éléments sont révélateurs de l'aspect organique des contrôles.

Après avoir défini les caractéristiques des contrôles de gestion de la sécurité dans les PME, nous avons tenté de mettre en évidence une structure représentative de ces contrôles. Pour ce qui est des entreprises étudiées, il n'a pas été possible de dégager une structure bien définie comme celles exposées dans la revue de la littérature vu l'informalité de leur organisation. Nous avons toutefois pu mettre en évidence des traces de la structure de contrôle adaptative ainsi que de la structure dite "en circuit ouvert". Nous avons également déduit que ce manque de structure comporte l'avantage d'une prise de décision plus rapide et aisée.

Ensuite, nous avons étudié certains éléments nécessaires à la mise en œuvre de ces contrôles. Ces éléments sont l'adoption de mesures préventives, les projets d'investissement dans la sécurité, l'utilisation d'indicateurs de performance et la mise en œuvre d'actions correctives ainsi que leur suivi. Suite à l'analyse des réponses des dirigeants, nous constatons une certaine réticence de ceux-ci à l'adoption de mesures préventives ainsi qu'à la mise en œuvre de projets d'investissement. Nous expliquons ce constat par deux éléments. Tout d'abord, une partie non négligeable des dirigeants considère toujours la gestion de la sécurité comme une source de

coûts et non de bénéfices pour l'entreprise. Ensuite, le manque de temps représente un frein à la mise en place de ces actions. En effet, une majorité des patrons estime ne pas disposer d'assez de temps pour mettre en œuvre un système de contrôle de gestion de la sécurité efficace.

Nous avons également pu remarquer d'importantes lacunes dans l'utilisation des indicateurs de performance comme outil de pilotage. Lorsque des contrôles de gestion de la sécurité sont mis en place dans les entreprises interrogées, nous notons que leur efficacité n'est que peu, voire pas du tout, mesurée. Ceci rend donc la mise en œuvre et le suivi d'actions correctives difficiles à réaliser. Des mesures correctives sont souvent prises dans ces entreprises mais elles résultent le plus souvent de l'appréciation personnelle du dirigeant plutôt que d'un véritable travail d'analyse.

Finalement, il nous a semblé essentiel de vérifier s'il existe une culture de sécurité dans les entreprises analysées. L'existence d'une certaine culture de sécurité au sein de ces entreprises a pu être identifiée grâce à l'enquête menée auprès des ouvriers. En effet, de manière générale, le personnel se sent impliqué dans la gestion quotidienne de la sécurité et en connaît les enjeux. Celui-ci souligne également l'ouverture de la direction au dialogue et aux suggestions à ce sujet. Toutefois, des améliorations à ce sujet sont encore possibles car nous remarquons un faible taux de participation du personnel, ainsi que des dirigeants, à des programmes de sensibilisation et de formation qui pourraient encore renforcer cette culture de sécurité.

## PISTES D'AMELIORATION

---

Au vu de l'analyse des résultats, nous avons souligné plusieurs faiblesses qui méritent, selon nous, qu'une attention particulière leur soit portée. Des pistes d'amélioration vont donc être proposées à ce sujet dans cette section. Il va de soi que ces pistes d'amélioration nécessitent d'être étudiées plus en profondeur, et que leur apport potentiel ainsi que leur faisabilité soient aussi analysés.

---

### 1. LE NIVEAU DE CENTRALISATION

---

Nous avons constaté qu'il existe une différence de perception du niveau de centralisation des contrôles de sécurité entre les dirigeants et les ouvriers interrogés. En effet, une grande majorité de dirigeants se déclare responsable de la prise de décision en matière de sécurité. En revanche, près de la moitié du personnel interrogé estime décider lui-même des règles à adopter en matière de sécurité. Ce comportement peut mener à des incohérences dans les pratiques de travail des ouvriers et à une augmentation des risques d'accident sur le lieu de travail.

Nous émettons l'hypothèse que cette différence de perception peut être due à un manque de communication structurée entre la direction et le personnel. Parfois, des règles existent bel et bien mais les ouvriers n'en connaissent pas l'existence.

De nombreux moyens peu onéreux en temps et en argent existent pour faciliter la communication dans l'entreprise. Nous pourrions par exemple proposer l'organisation de réunions régulières permettant la discussion entre patron et ouvrier afin de mettre au clair les différentes règles à respecter. Il est également possible de mettre en place un système d'affiches rappelant les comportements à adopter sur chaque poste de travail.

---

### 2. LA PERCEPTION GLOBALE DE LA GESTION DE LA SECURITE

---

Nous avons également pu remarquer un autre frein évident à la mise en œuvre de mesures de prévention ainsi qu'à l'investissement dans des projets de gestion de la sécurité à long terme. Selon notre enquête, pas loin de la moitié des dirigeants interrogés voient encore la gestion de la sécurité comme une source de coûts plutôt qu'une source d'économies à différents niveaux. Ce manque de vision globale et à long terme les pousse à éviter d'investir dans ce domaine.

Pour nous, un réel changement de mentalité est nécessaire pour aider les dirigeants de PME à voir la gestion de la sécurité comme une opportunité de réduire les coûts (coûts directement liés aux accidents de travail et, par exemple, coûts de recrutement pour remplacer les ouvriers absents à la suite d'un accident) mais aussi d'augmenter la sécurité sur les chantiers et le bien-être au travail. Ces éléments auront certainement un impact favorable sur la performance générale de l'entreprise. Pour atteindre ce changement de perception chez les chefs d'entreprise, l'intervention d'acteurs extérieurs semble nécessaire. C'est déjà dans cette optique que s'est inscrite la confédération de la construction en axant son Forum Construction 2018 sur le thème de la sécurité. C'est un bon début mais peut-être faudrait-il approfondir la démarche et continuer dans ce sens au moyen de programmes de sensibilisation, pas seulement lors de conférences, mais aussi en entreprise, sur le terrain, là où les dirigeants seront les plus réceptifs au dialogue au sujet de la gestion de la sécurité sur le lieu de travail.

---

### 3. LE MANQUE DE TEMPS

---

Un troisième frein relevé dans l'analyse des résultats des enquêtes destinées aux employeurs est le manque de temps. En effet, la plupart des dirigeants questionnés ont répondu que s'ils ne mettaient pas l'accent sur un système de gestion efficace de la sécurité, c'est parce qu'ils manquaient de temps.

Nous pouvons comprendre que ce type d'entreprise doit respecter des délais et que l'employeur a beaucoup de tâches à réaliser, mais peut-être est-il possible de mettre en place des systèmes de contrôle de sécurité rapides et simples à utiliser comme des checklists avec certaines règles de sécurité définies préalablement. Il paraît évident également qu'éviter les accidents fait économiser de l'argent aux employeurs, mais également du temps. Cela diminue l'absentéisme pour raison d'accident de travail ou de maladies professionnelles. L'employeur peut ainsi disposer de plus de personnel pour respecter les délais imposés. Il paraît évident qu'il est plus intéressant de prendre quelques heures pour mettre en place des contrôles plutôt que de se passer d'un ouvrier absent pour une longue période suite à un accident de travail et ainsi de diminuer la productivité de l'entreprise.

Ici aussi nous remarquons qu'un changement de mentalité et une vision globale à plus long terme serait nécessaire. Nous préconisons donc également l'intervention d'acteurs extérieurs ainsi que des programmes de sensibilisation sur le terrain.



---

## 4. LA FORMATION

---

Enfin, bien que l'analyse des questionnaires nous ait prouvé l'existence d'une certaine culture de sécurité au sein des entreprises étudiées, nous avons pu constater un faible taux de participation des ouvriers ainsi que des dirigeants à des programmes de formation et de sensibilisation en matière de gestion de la sécurité. Nous sommes convaincus qu'en plus d'améliorer les conditions de sécurité sur les chantiers, ces formations permettraient aussi de renforcer le sentiment d'implication du personnel ainsi que son adhésion aux projets de gestion des risques mis en place par l'entreprise.

## LIMITATIONS ET SUGGESTIONS POUR LA RECHERCHE FUTURE

---

Le sujet de la gestion de la sécurité dans les PME, passionnant selon nous, reste peu abordé dans la littérature. Pourtant, ce travail a démontré un réel besoin qu'une attention particulière y soit prêtée. Le nombre, toujours trop élevé, d'accidents de travail dans l'industrie de la construction en Belgique n'est pas sans lien avec les défaillances identifiées lors de notre étude de terrain.

Lors d'une éventuelle recherche future à ce sujet, il nous semble utile de compléter cette analyse par des études de cas plus approfondies. Une observation de plusieurs jours, voire plusieurs semaines, du fonctionnement quotidien de plusieurs PME de ce secteur pourrait ainsi être confrontée aux résultats de notre étude réalisée au moyen de questionnaires. Cette comparaison pourrait, elle aussi, mettre en évidence des différences par rapport à notre enquête et aboutir sur de nouvelles recommandations visant à améliorer les systèmes de contrôle de gestion de la sécurité dans les PME industrielles. Une telle analyse enrichirait sans doute de manière considérable notre recherche à ce sujet.

Ensuite, dans un souci de cohérence, notre recherche s'est axée sur les PME industrielles belges et, plus particulièrement, celles de l'industrie de la construction, pour pouvoir traiter la gestion des risques sous un seul et même angle avec des risques d'accidents assez similaires. Il serait, selon nous, intéressant d'étendre cette étude aux petites et moyennes entreprises d'autres secteurs afin de pouvoir tirer des conclusions plus générales concernant l'utilisation des systèmes de contrôle de gestion de la sécurité dans les PME belges.





# BIBLIOGRAPHIE

---

- Ardoin, J. L., Michel, D., & Schmidt, J. (1986). *Le contrôle de gestion* (2ème éd.). Paris, France: Publi-Union.
- Ballet, J., Dubois, J. L., & Mahieu, F. R. (2011). La soutenabilité sociale du développement durable: de l'omission à l'émergence. *Mondes en développement*, 4(156), 89-110. doi:10.3917/med.156.0089
- Bhide, A. (1999). The origin and evolution of new businesses. Oxford: The Oxford University Press.
- Bluff, L. (2003). *Systematic Management of Occupational Health and Safety* (Working Paper 20). Récupéré sur [http://regnet.anu.edu.au/sites/default/files/publications/attachments/2015-05/WorkingPaper\\_20\\_0.pdf](http://regnet.anu.edu.au/sites/default/files/publications/attachments/2015-05/WorkingPaper_20_0.pdf)
- Bourguignon, A., & Jenkins, A. (2004). *Changer d'outils de contrôle de gestion? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique*. Récupéré sur [https://www.researchgate.net/profile/Annick\\_Bourguignon/publication/4798390\\_Changer\\_d'outils\\_de\\_controle\\_de\\_gestionDe\\_la\\_coherece\\_instrumentale\\_a\\_la\\_coherece\\_psychologique/links/02e7e53b64af0cbd9f000000/Changer-doutils-de-controle-de-gestionDe-la-coherence-instrumentale-a-la-coherence-psychologique.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Annick_Bourguignon/publication/4798390_Changer_d'outils_de_controle_de_gestionDe_la_coherece_instrumentale_a_la_coherece_psychologique/links/02e7e53b64af0cbd9f000000/Changer-doutils-de-controle-de-gestionDe-la-coherence-instrumentale-a-la-coherence-psychologique.pdf)
- Bristow, D. A., Tharayil, M., & Alleyne, A. G. (2006). A survey of iterative learning control. *IEEE Control Systems*, 26(3), 96-114. doi:10.1109/MCS.2006.1636313
- Brundtland, G., World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Collier, P. M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management accounting research*, 16, 321-339. doi:10.1016/j.mar.2005.06.007
- Condor, R. (2012). Le contrôle de gestion dans les PME: Une approche par la taille et le cycle de vie 1. *Revue internationale P.M.E*, 25(2), 77-97.

- Confédération de la Construction. (2018, 28 février). ForumConstruction 2018: Robert de Mûelenaere [Fichier vidéo]. Récupéré 24 mars, 2018, de <http://www.bouwforumconstruction.be/fr/forum-2018>
- Contrôle. (s.d.). Récupéré 8 avril, 2018, de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/contr%C3%B4le/18932>
- Courrent, J. M. (2003). éthique et petite entreprise. *Revue française de gestion*, 3(144), 139-152. doi:10.3166/rfg.144.139-152
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 223-248. doi: 10.1016/j.aos.2004.05.006
- Dominic Cooper, D. C. (2001). *Improving safety culture: a practical guide* (2ème éd.). Hull, Angleterre: Applied Behavioural Sciences.
- Favaro, M. (1991). *Gestion de la sécurité dans l'entreprise: Mise en oeuvre d'un tableau de bord d'indicateurs de sécurité dans deux départements d'une grande organisation à caractère public*. (N° ISSN 0397 - 4529). Récupéré sur [http://lara.inist.fr/bitstream/handle/2332/1757/INRS\\_085.pdf?sequence=1](http://lara.inist.fr/bitstream/handle/2332/1757/INRS_085.pdf?sequence=1)
- Favaro, M., Davillerd, C., François, M., Mougenot, C., Perot, K., & Weiss, D. (1997). *La prévention dans les PME. 2. Enquête. Prise en charge de la sécurité. Représentation des risques*. (Notes scientifiques et techniques de l'INRS 163). Récupéré sur hal-01420171
- Fernandez, V., Picory, C., & Rowe, F. (1996). Outils de gestion et espaces concurrentiels des PME. *Revue internationale P.M.E.*, 9(1), 79-102. doi :10.7202/1008255ar
- Fucks, I. (2012). L'Enigme de la culture de sécurité dans les organisations à risques : une approche anthropologique. *Le travail humain*, PUF, 399-420.
- Gestion. (s.d.). Récupéré 8 avril, 2018, de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/gestion/36853?q=gestion#36794>

- Gosselin, M. (2005). La gestion des coûts de la santé et de la sécurité du travail en entreprise : une recension des écrits. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 7(2), 1-32. doi:10.4000/pistes.3209
- Guibert, N., & Dupuis, Y. (1997). La complémentarité entre contrôle "formel" et contrôle "informel": Le cas de la relation client fournisseur. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 1(3), 39-52. doi:DOI 10.3917/cca.031.0039
- Guibert, N., & Dupuy, Y. (1997). La complémentarité entre contrôle "formel" et contrôle "informel": Le cas de la relation client fournisseur. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 1(3), 39-52. doi:DOI 10.3917/cca.031.0039
- Harms-Ringdahl, L. (1990). On Economic Evaluation of Systematic Safety Work at Companies. *Journal of Occupational Accident*, 12, 89-98. DOI : 10.1016/0376-6349(90)90072-4
- Harribey, J. M. (2008). Passer d'un mode de développement productiviste à la soutenabilité : La transition par le non-marchant. *Degrowth*, 1, 1. Récupéré sur <http://events.it-sudparis.eu/degrowthconference/themes/R%E9sum%E9s/Harribey%20JM%20Degrowth%20Paris%20april%202008.pdf>
- Industrie. (s.d.). Récupéré 8 avril, 2018, de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/industrie/42741>
- Julien Cambon, J. C. (2007). *Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail*. Récupéré sur <https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00198867/document>
- Kaihong Yang & Haibo Ji (2016) Adaptive hierarchical control for output feedback systems, *International Journal of Control*, 90:11, 2317-2325, DOI: 10.1080/00207179.2016.1244731
- Kalagnanam, S., & Murray Lindsay, R. (1999). The use of organic models of control in JIT firms: generalising Woodward's findings to modern manufacturing practices. *Accounting, Organizations and Society*, 24(1), 1-30. doi: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00062-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00062-7)

- Kamto Kenmogne, M. (2016). *Le pilotage de la culture de sécurité en contexte universitaire: analyse de l'interaction entre le système de gestion de la sécurité, le climat de sécurité et les comportements propices à la sécurité*. Récupéré sur <http://hdl.handle.net/2268/206047>
- Kolstad, C. D., Ulen, T. S., & Johnson, G. V. (1990). Ex Post Liability for Harm vs. Ex Ante Safety Regulation: Substitutes or Complements? *The American Economic Review*, 80(4), 881-901. doi: <http://www.jstor.org/stable/2006714>
- Lafferriere, G., Pappas, G. J., & Sastry, S. (2000). O-Minimal Hybrid Systems. *Mathematics of Control, Signals and Systems*, 13(1), 1-21. doi: <https://doi.org/10.1007/PL00009858>
- Löning, H., Malleret, V., Méric, J., Pesqueux, Y., Chiapello, E., Michel, D., & Solé, A. (2008). *Le contrôle de gestion: Organisation, outils et pratiques* (3ème éd). Paris, France: Dunod.
- Marquet-Pondeville, S. (2003). *Le contrôle de gestion environnemental: Une approche théorique contingente et une étude empirique du cas des entreprises manufacturières belges..* Louvain-La-Neuve, Belgique : Presses universitaires de Louvain.
- Merchant, K., Van Der Stede, W. (2007), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Prentice Hall, UK.
- Moens, F. (2017). *Théorie et pratique des sondages et techniques d'enquête*. Récupéré sur IHECS - Bachelier en communication appliquée
- Morgan, G. (1997). *Images de l'organisation* (2ème éd.). Saint Nicolas, Canada : Les presses de l'Université Laval - De Boeck.
- Mucchielli, R. (1979). *Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale*. Paris, France: Editions ESF.
- Notion d'activité industrielle ou commerciale. (s.d.). Récupéré 6 mai, 2018, de <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=15668>
- Rinefort, F.C. (1976). *A Study of Some of the Costs and Benefits Related to Occupational Safety and Health*. Ph. D. Dissertation, Texas A&M University.

Roland, H. E., & Moriarty, B. (1990). *System safety engineering and management* (2ème éd.). New-York, Etats-Unis: John Wiley & Sons.

Santin, S., & Van Caillie, D. (2010). *Le design du système de contrôle de gestion des pme: une quête de stabilité adaptative*. Récupéré sur <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00525973>

Santin, S., Van Caillie, D. Le design du système de contrôle de gestion des PME : Une quête de stabilité adaptative. La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité, May 2008, France. pp.CD Rom, 2008.

Sécurité. (s.d.). Récupéré 8 avril, 2018, de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/s%C3%A9curit%C3%A9/71792>

SPF Economie, P.M.E, Classes moyennes et Energie. (2017). *Tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendants (2017)*. Récupéré sur <https://economie.fgov.be/fr/publications/tableau-de-bord-des-pme-et-des-0>

Spilling, S., Aaras, A. (1986). 'Cost-Benefit Analysis of Work Environment ; Investment at STK's Telephone Plant at Kongsvinger. In *The Ergonomics of Working Postures; Models, Methods and Cases*, N. Corlett and J. Wilson and I.Manenica, Eds.

Torres, O. (2000). *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*. Récupéré sur <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot1lille.PDF>

Torres, O. (2002). *Essai de conceptualisation proxémique de la petitesse des entreprises*. Publication présentée à 6 ème Congrès International Francophone PME (CIFPME 2002), Montréal, Canada. Récupéré sur <http://oliviertorres.net/travaux/pdf/ot17cifpme02.pdf>

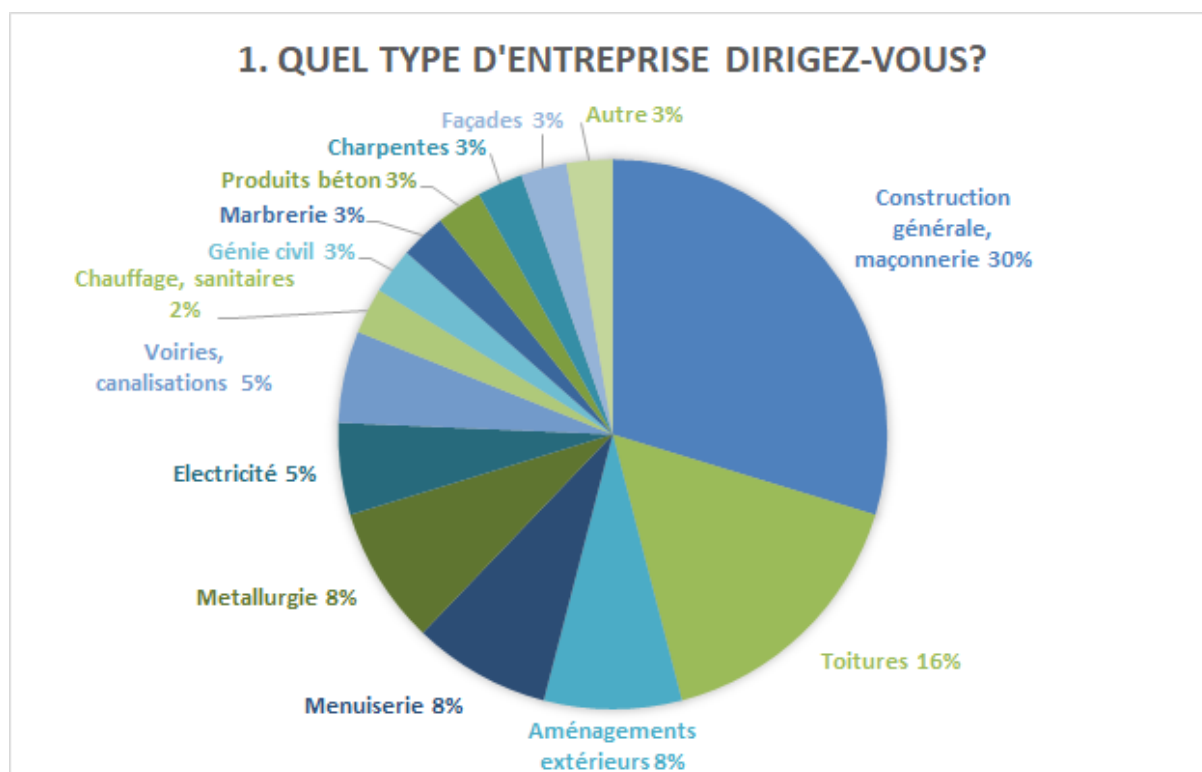
Wahlström, B., & Rollenhagen, C. (2013). Safety management - A multi-level control problem. *Safety Science*, 69(Novembre 2014), 3-17. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.06.002>



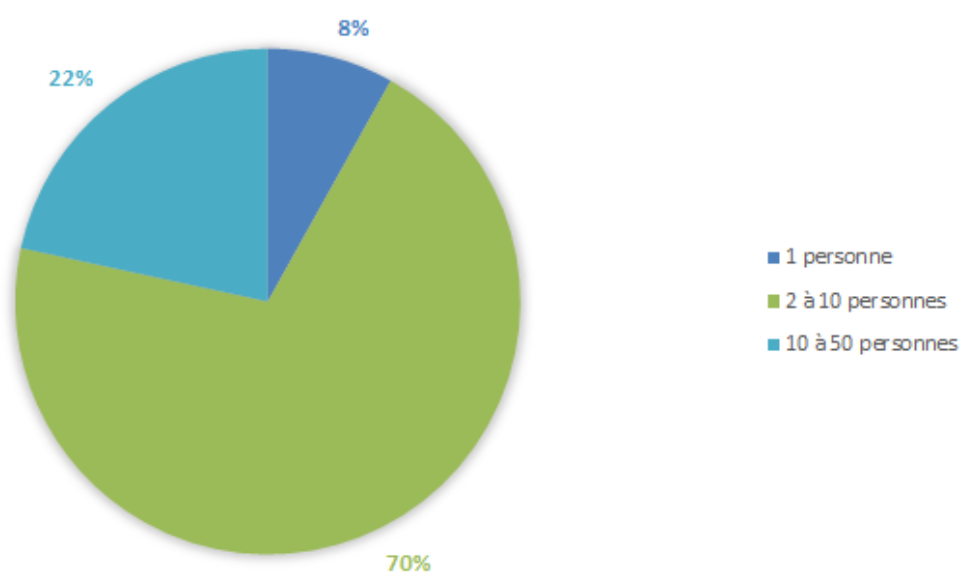


## ANNEXE 1 - RESULTATS COMPLETS DES QUESTIONNAIRES ADRESSES AUX DIRIGEANTS

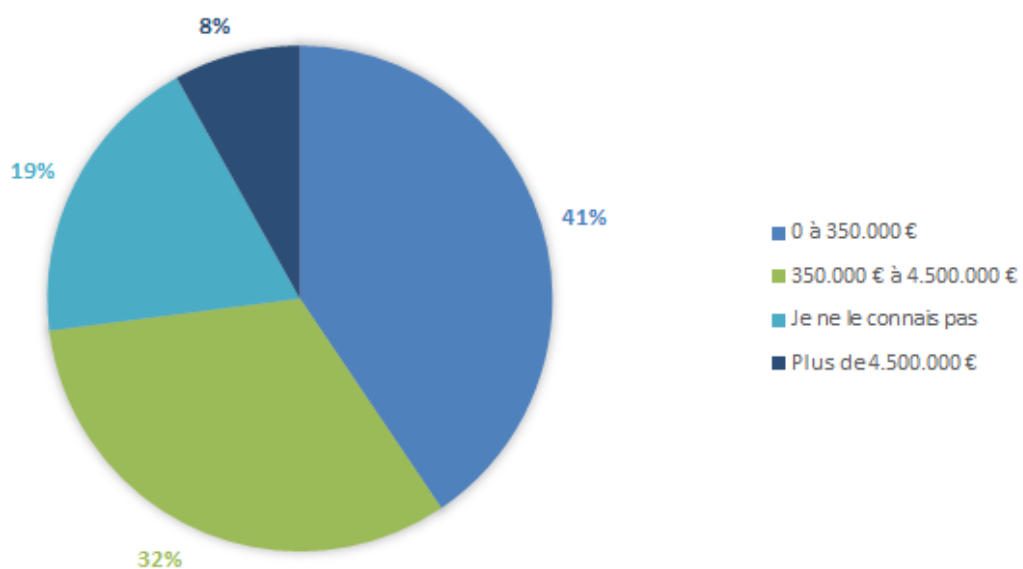
Cette annexe présente, sous forme de diagrammes, les résultats complets du questionnaire adressé à 37 dirigeants de PME de l'industrie de la construction en Belgique.



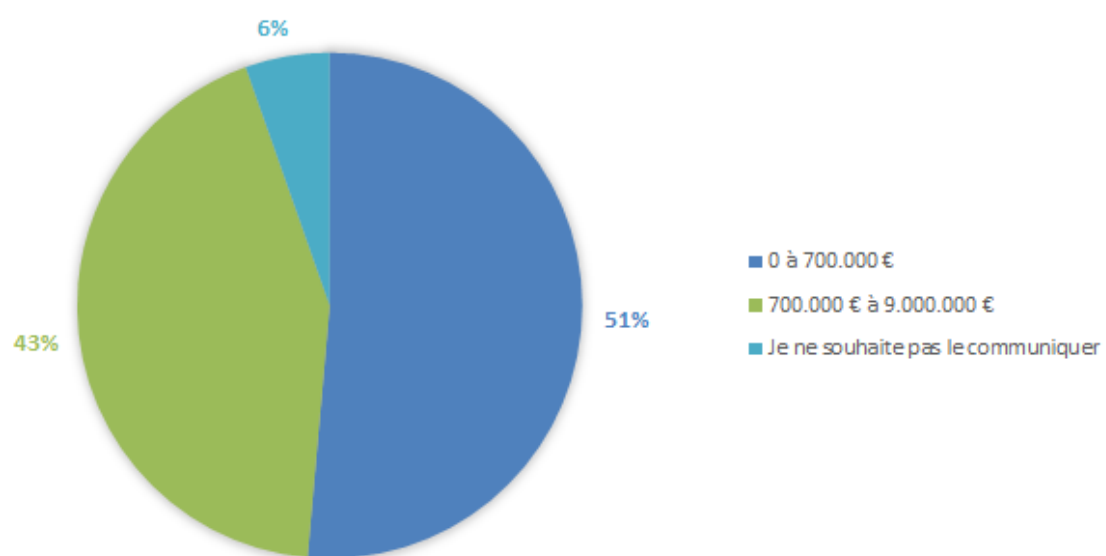
## 2. COMBIEN DE PERSONNES TRAVAILLENT DANS VOTRE ENTREPRISE? (VOUS Y COMPRIS)



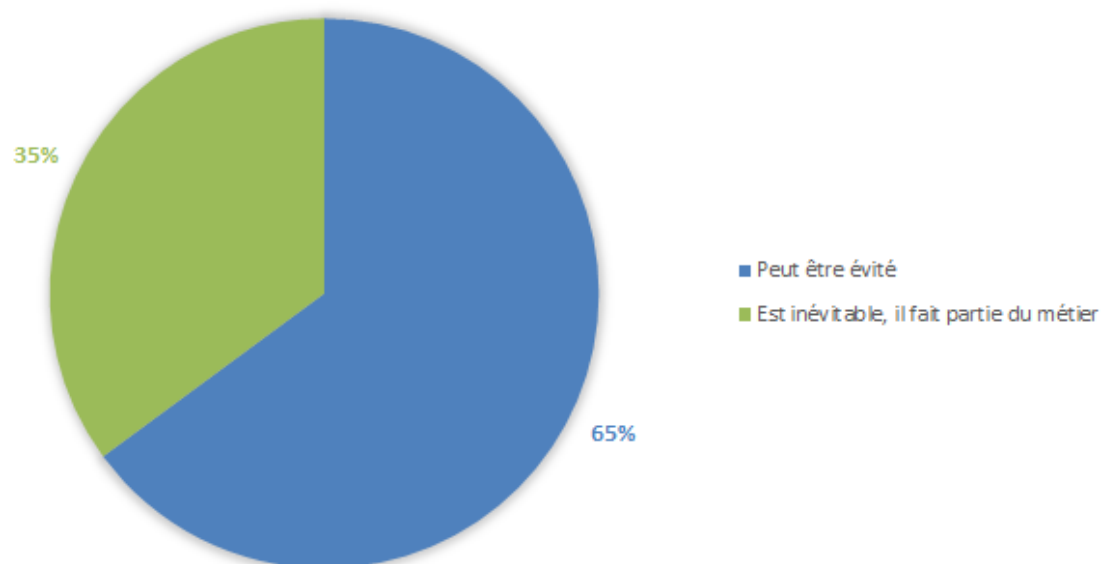
## 3. CONNAISSEZ-VOUS LE MONTANT TOTAL DU BILAN DE VOTRE ENTREPRISE?



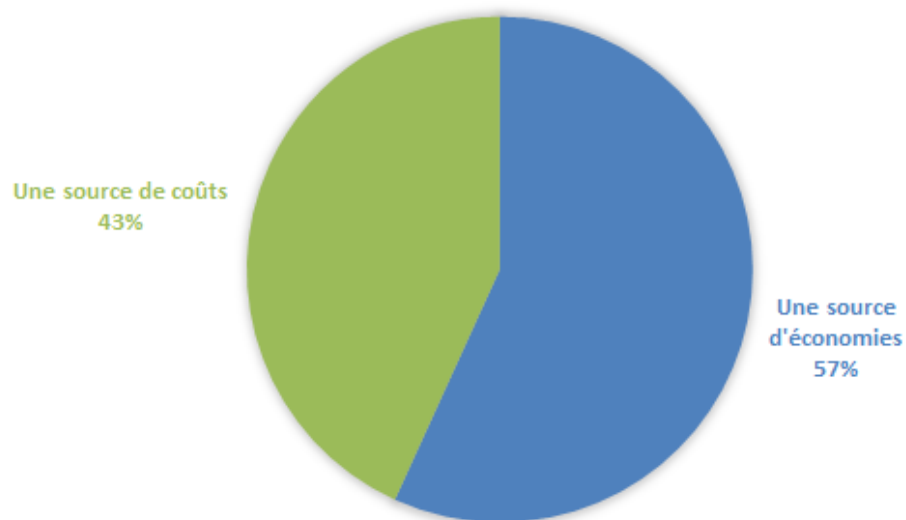
#### 4. QUEL EST LE CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL DE VOTRE ENTREPRISE?



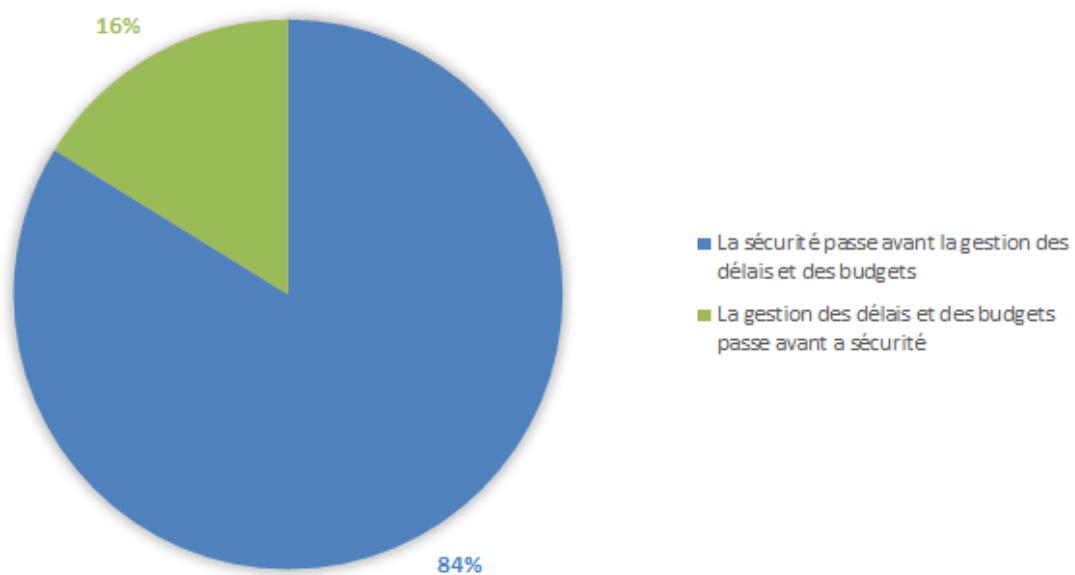
#### 5. POUR VOUS, LE RISQUE D'ACCIDENT DE TRAVAIL...



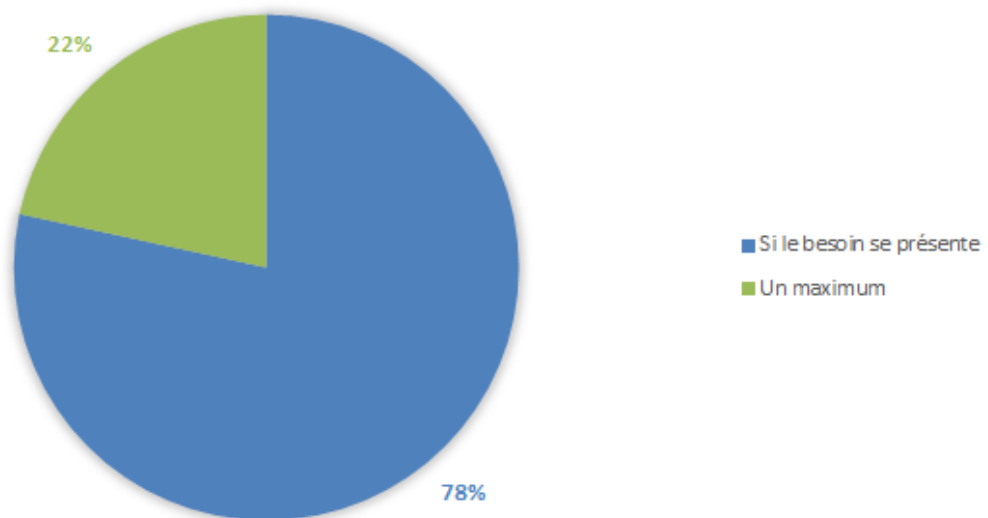
## 6. POUR VOUS, LA GESTION DE LA SÉCURITÉ EST PLUTÔT...



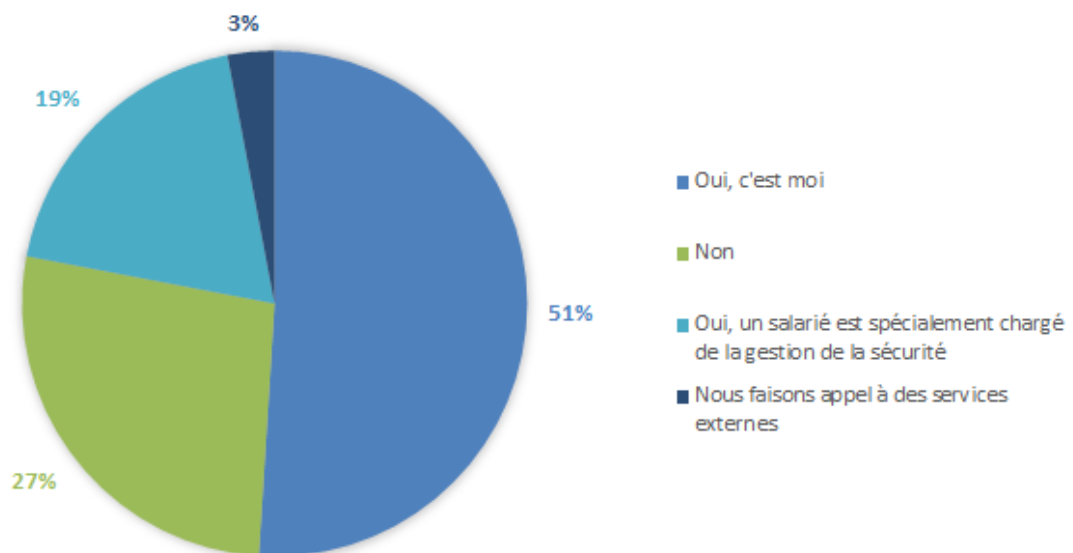
## 7. POUR VOUS...



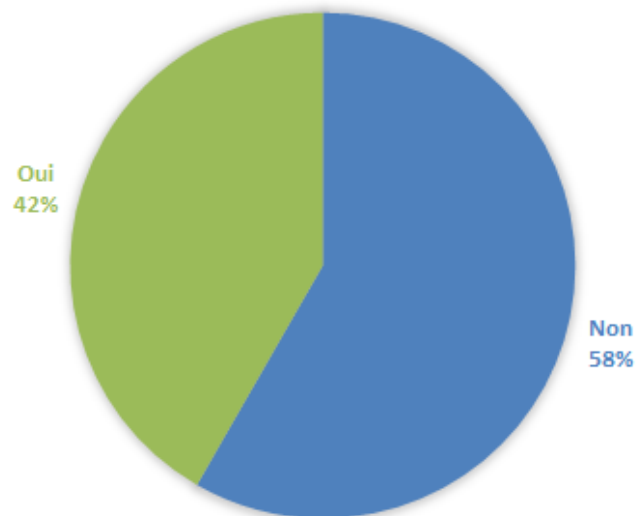
## 8. QUAND INVESTISSEZ-VOUS DANS LA GESTION DE LA SÉCURITÉ?



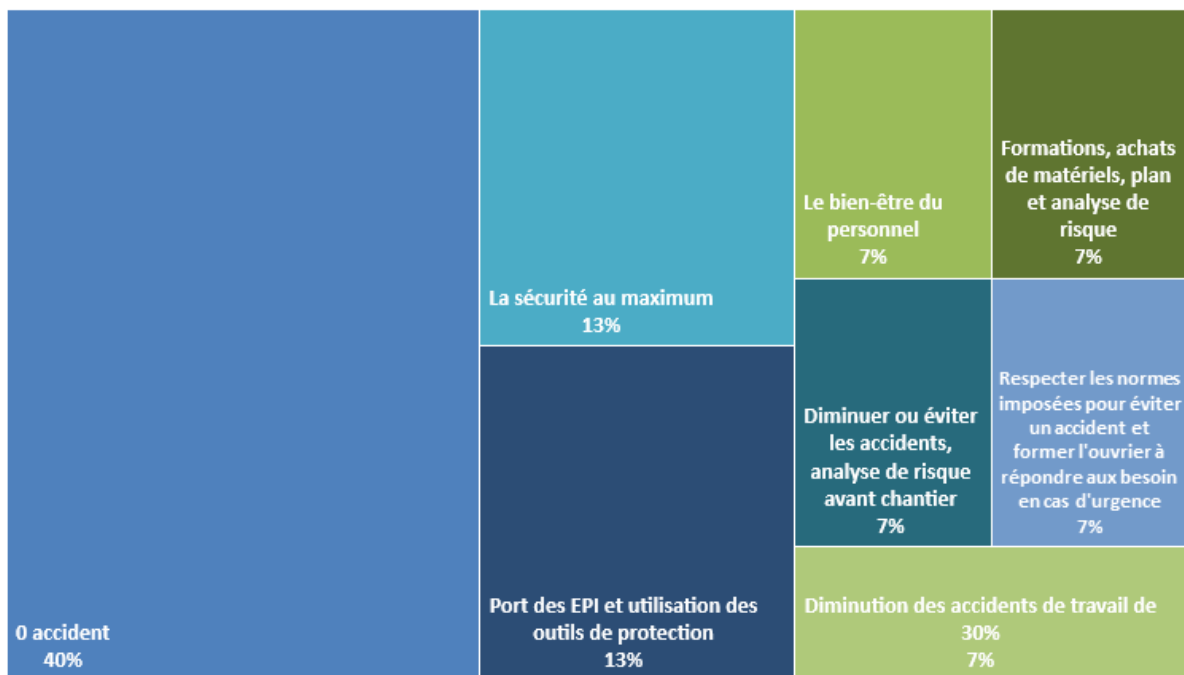
## 9. EXISTE-T-IL UN "RESPONSABLE DE LA SÉCURITÉ" DANS VOTRE ENTREPRISE?



## 10. DES OBJECTIFS DE SÉCURITÉ SONT-ILS CLAIREMENT DÉFINIS DANS VOTRE ENTREPRISE?



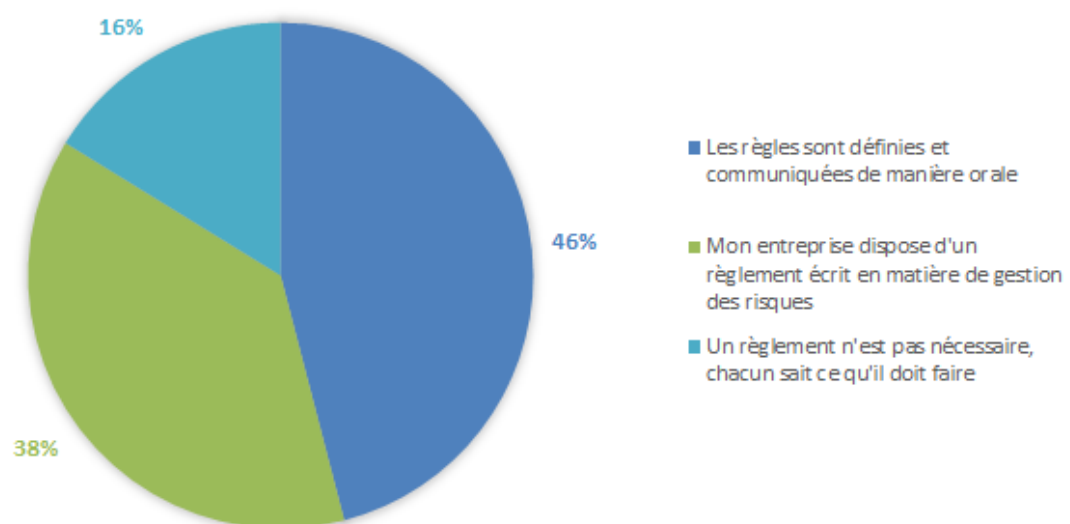
## 11. SI OUI, QUELS SONT CES OBJECTIFS?



## 12. QUI DÉCIDE DES RÈGLES À RESPECTER EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ?

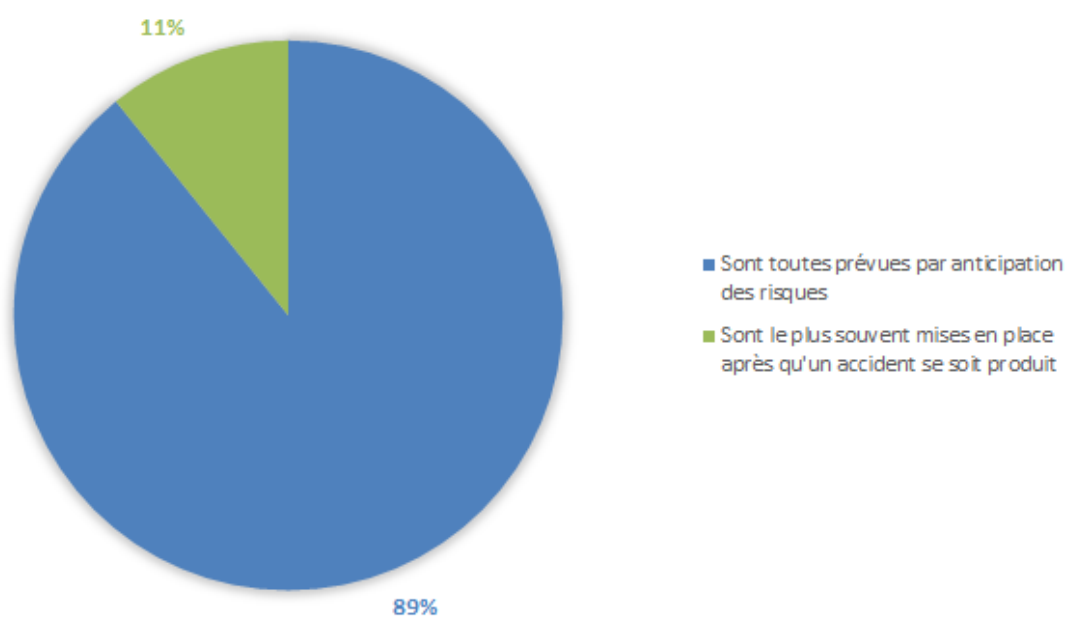


## 13. EXISTE-T-IL UN RÈGLEMENT DE SÉCURITÉ DANS VOTRE ENTREPRISE?

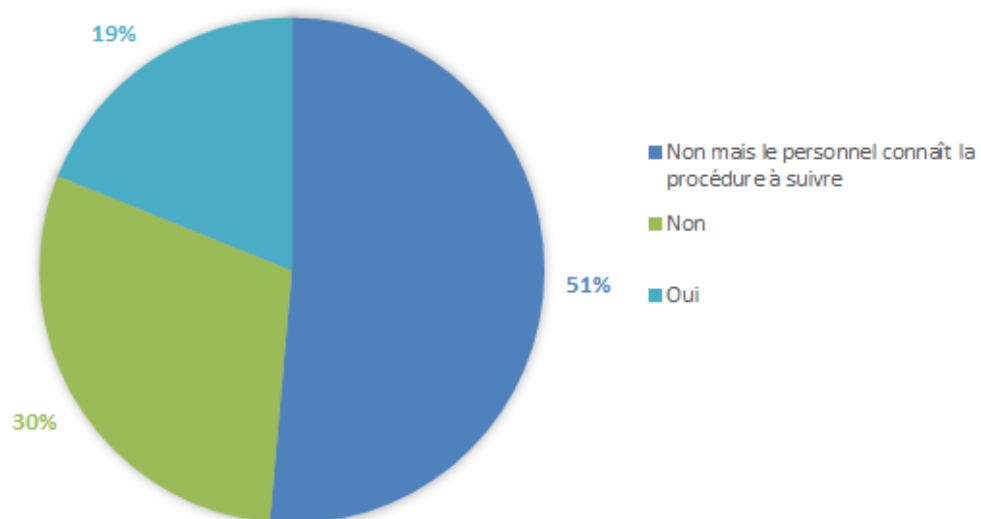




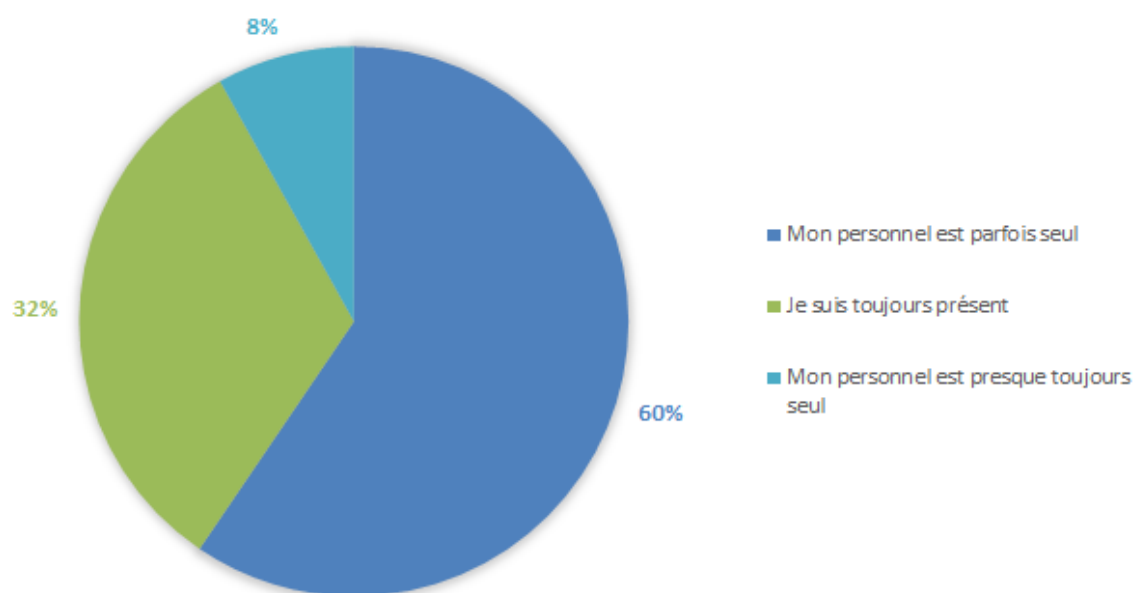
#### 14. LES RÈGLES DE SÉCURITÉ...



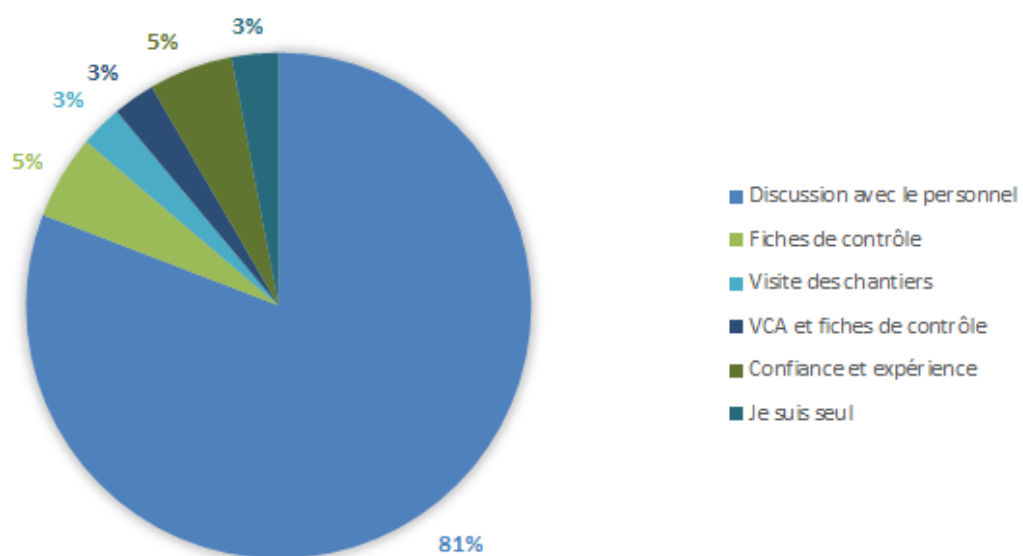
#### 15. DISPOSEZ-VOUS D'UN PLAN D'URGENCE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ?



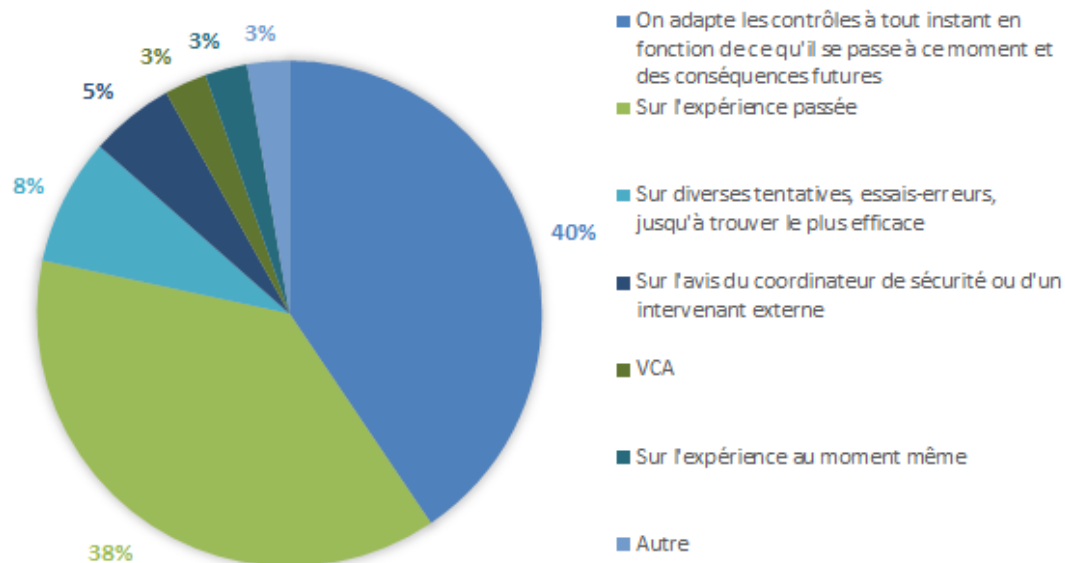
## 16. SUR LE CHANTIER, DANS L'ATELIER...



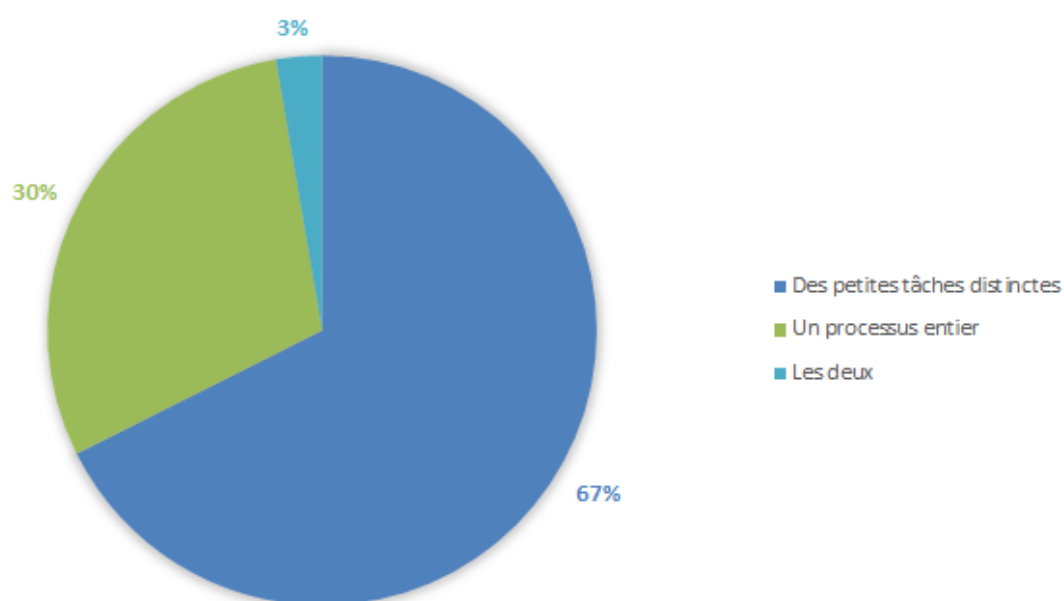
## 17. COMMENT VOUS ASSUREZ-VOUS QUE LES RÈGLES SONT RESPECTÉES LORS DE VOTRE ABSENCE?



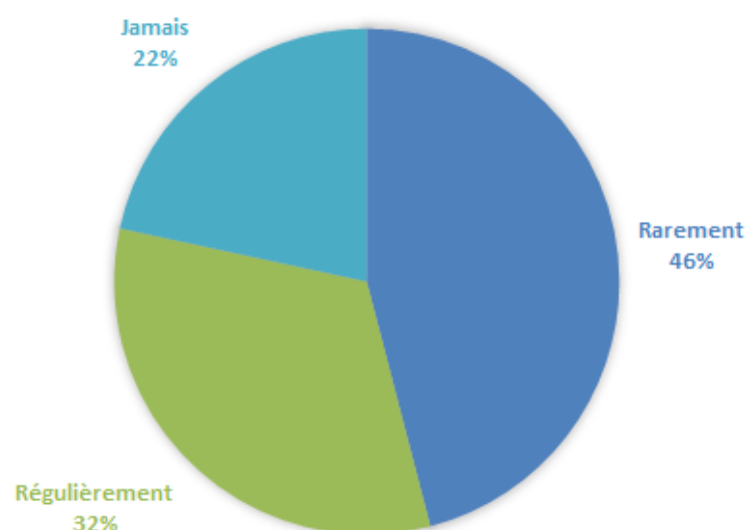
## 18. LE CHOIX DES CONTRÔLES DE SÉCURITÉ UTILISÉS DANS MON ENTREPRISE EST BASÉ...



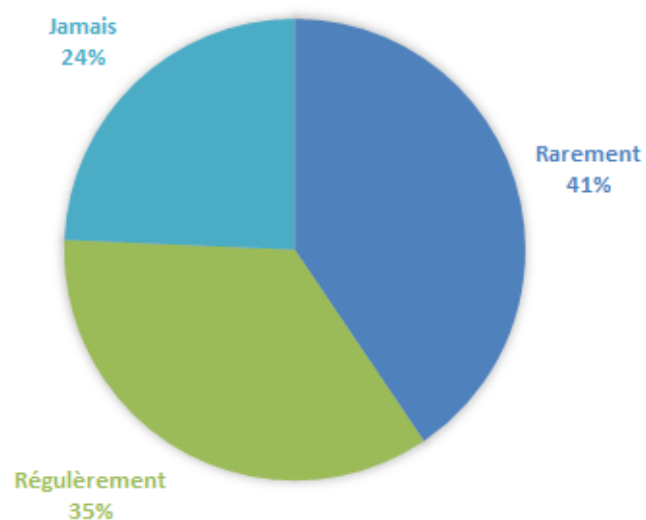
## 19. S'IL Y A DES CONTRÔLES, ILS PORTENT SUR...



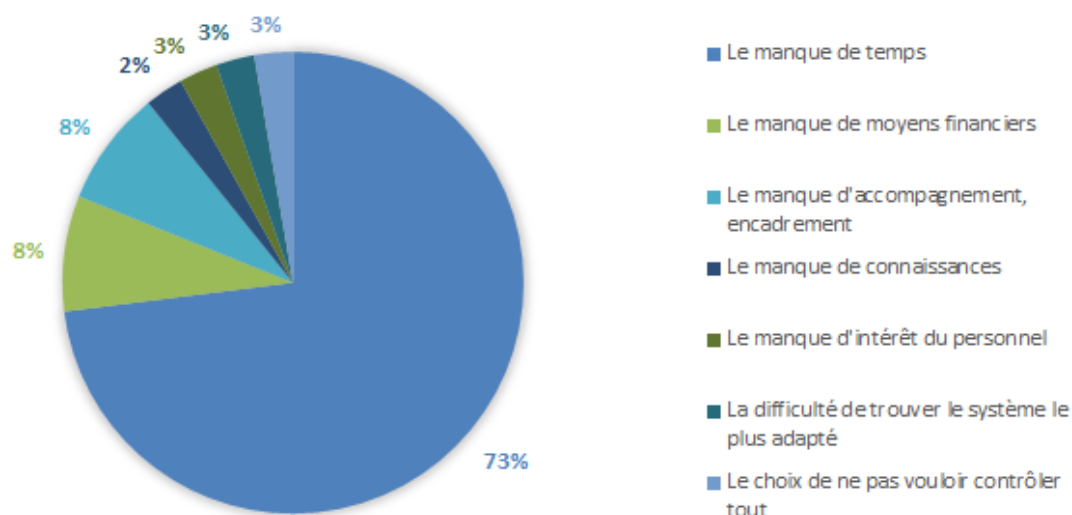
## 20. LES FORMATIONS OU SENSIBILISATIONS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ, VOUS Y PARTICIPEZ...



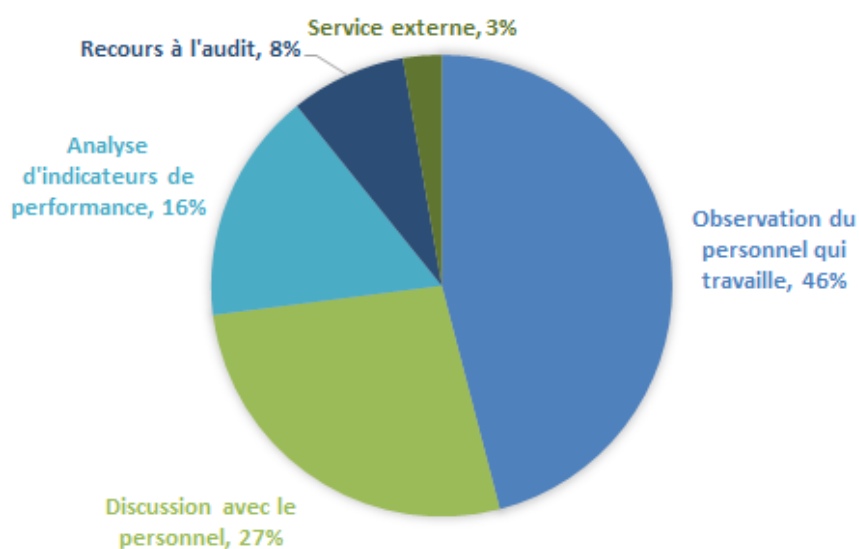
## 21. LES FORMATIONS OU SENSIBILISATIONS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ, VOTRE PERSONNEL Y PARTICIPE...



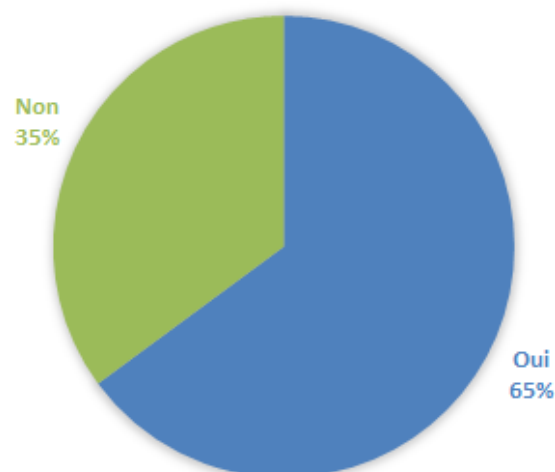
## 22. LE PRINCIPAL FREIN À LA MISE EN PLACE DE CONTRÔLES DE GESTION DE LA SÉCURITÉ EST POUR VOUS...



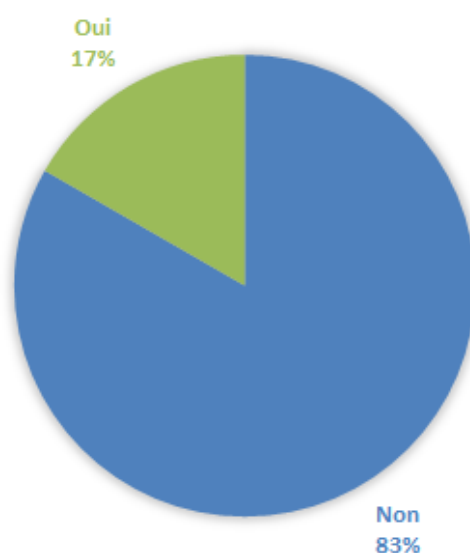
## 23. COMMENT FAITES-VOUS POUR ÉVALUER L'EFFICACITÉ DE VOS MÉTHODES DE GESTION DE LA SÉCURITÉ?



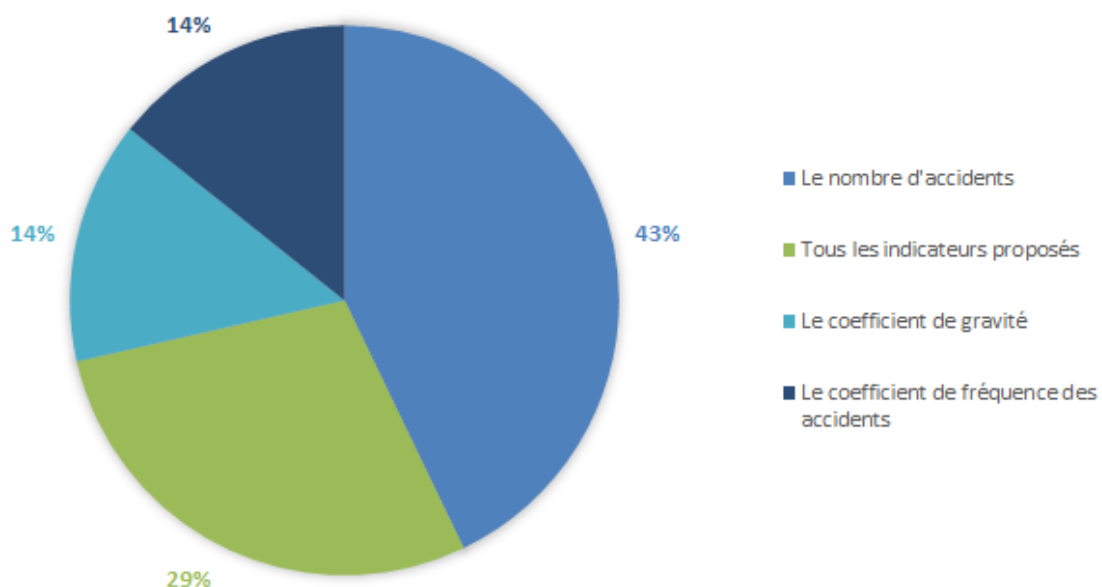
**24. AVEZ-VOUS DÉJÀ ADAPTÉ CERTAINS CONTRÔLES  
APRÈS AVOIR ÉVALUÉ QU'ILS N'ÉTAIENT PAS ASSEZ  
EFFICACES?**



**25. UTILISEZ-VOUS DES INDICATEURS DE  
PERFORMANCE POUR ÉVALUER VOS MÉTHODES DE  
CONTRÔLE DE LA SÉCURITÉ?**



## 26. SI OUI, LESQUELS UTILISEZ-VOUS?



## 27. Commentaires facultatifs laissés par certains dirigeants

Il existe des lois en matière de sécurité sur chantier, le métier de coordinateur de sécurité est le métier par excellence qui fait respecter les règles établies par l'administration supérieure

La gestion de la sécurité est avant tout une question de temps et de bon sens et de responsabilité, tous les chefs n'ont pas le même point de vue.

Si le VCA est suivi correctement il y a moins de risque, mais le risque nul n'existe pas.

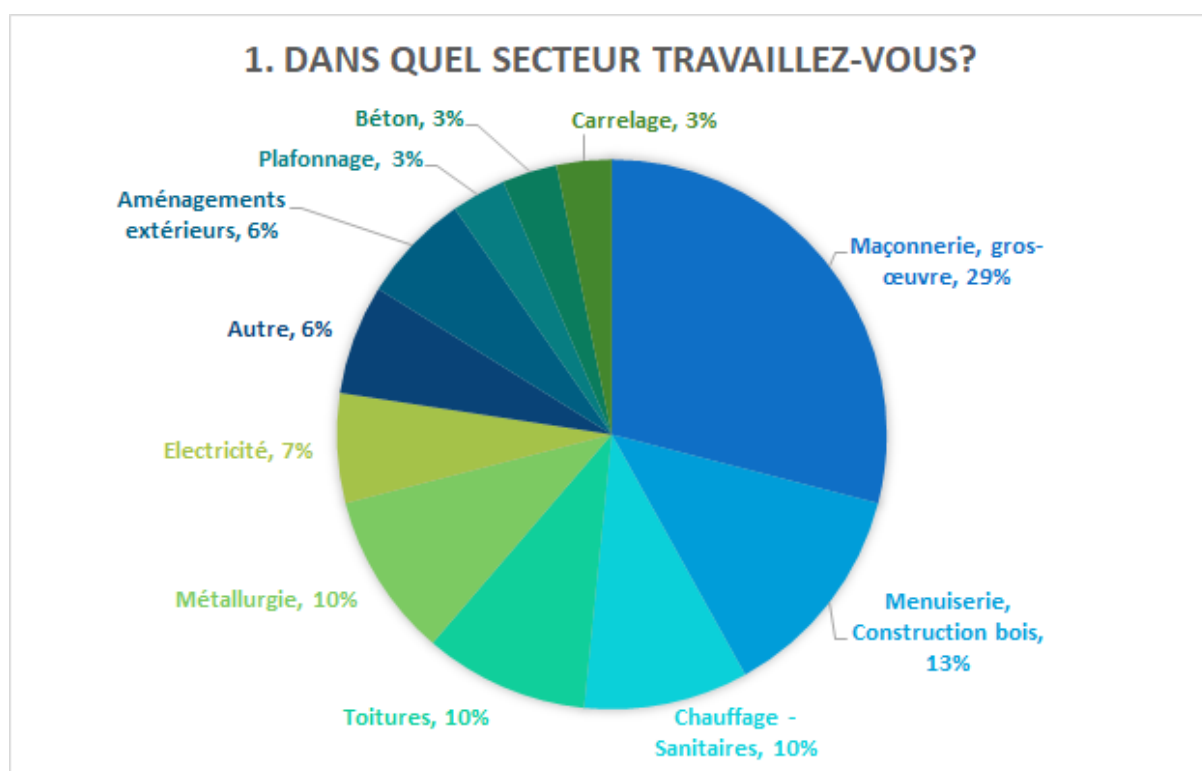
Malgré toutes les précautions prises pour sécuriser un chantier, le risque zéro n'existe pas. Parce que pour sécuriser, il faut parfois se mettre en danger.

La sécurité est prioritaire mais la réalité sur chantier est parfois bien différente que sur papier ou selon les règles et normes à appliquer

## ANNEXE 2 - RESULTATS COMPLETS DES QUESTIONNAIRES ADRESSES AUX SALARIES

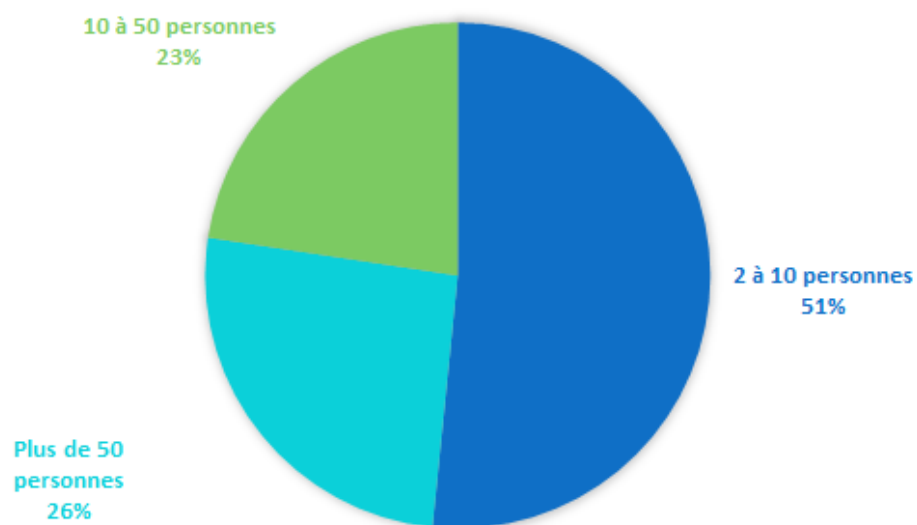
---

Cette annexe présente, sous forme de diagrammes, les résultats complets du questionnaire adressé à 31 salariés d'entreprises de l'industrie de la construction en Belgique.

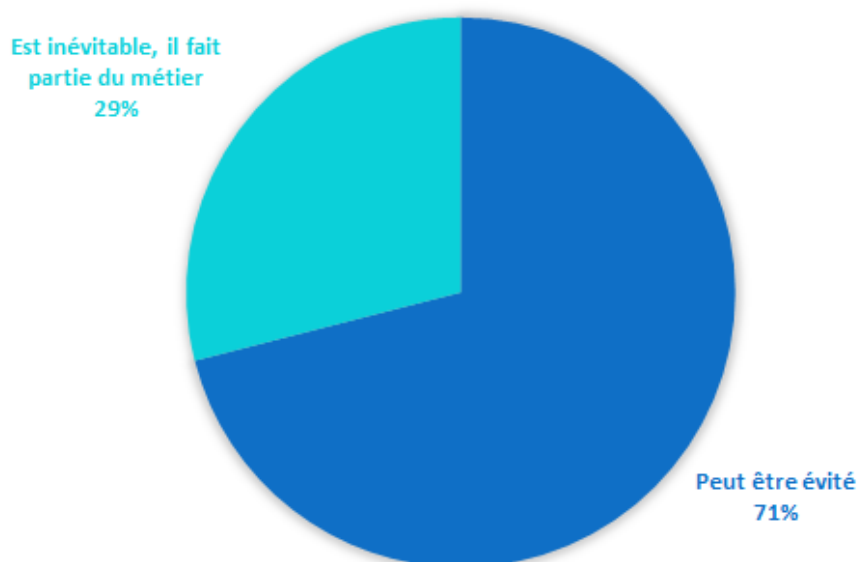




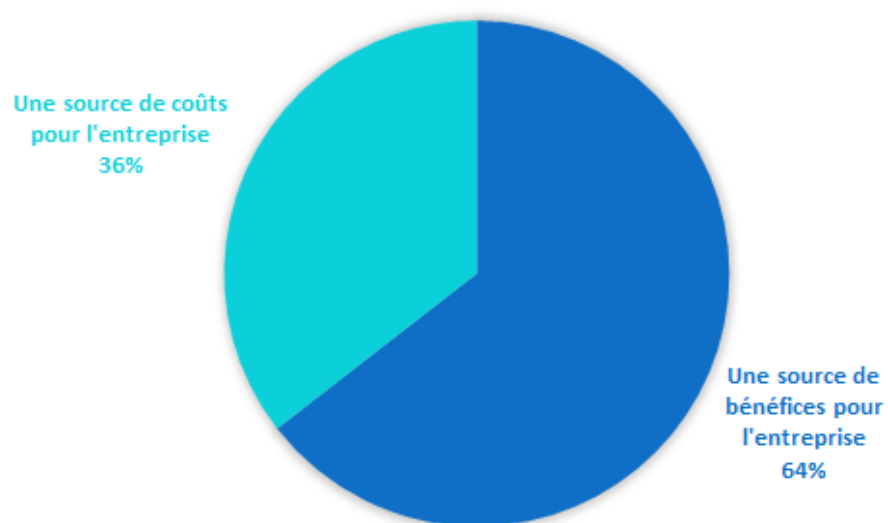
## 2. COMBIEN DE PERSONNES COMPTE CETTE ENTREPRISE?



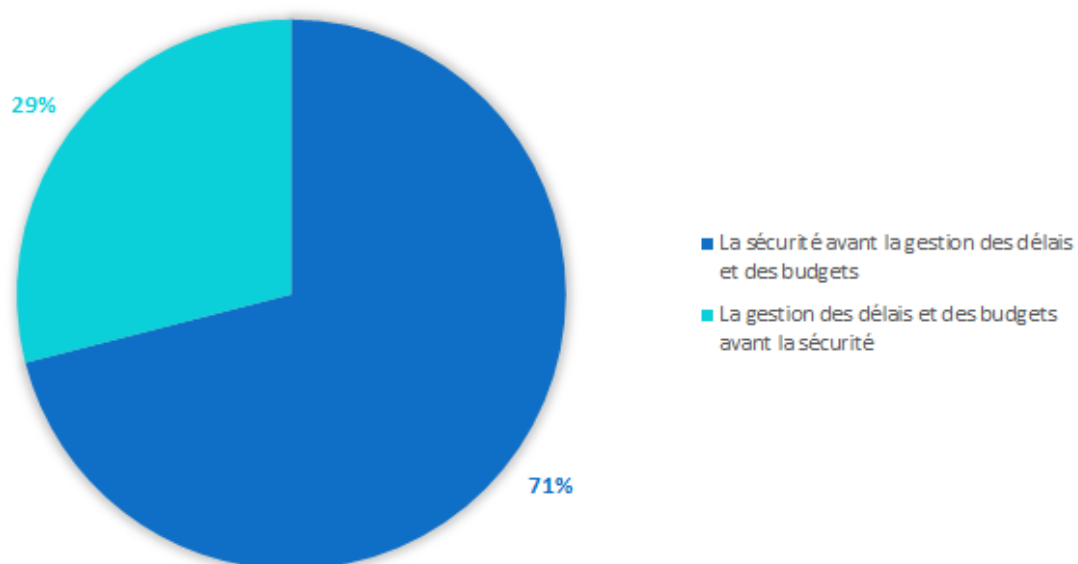
## 3. POUR VOUS, LE RISQUE D'ACCIDENT DE TRAVAIL...



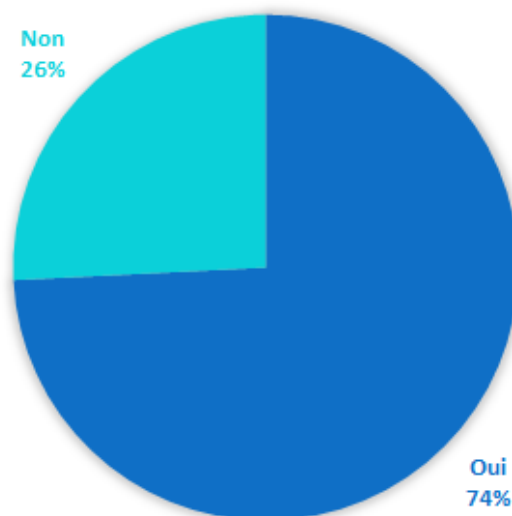
#### 4. POUR VOUS, LA GESTION DE LA SÉCURITÉ EST PLUTÔT...



#### 5. POUR VOUS, LE DIRIGEANT FAIT PASSER...



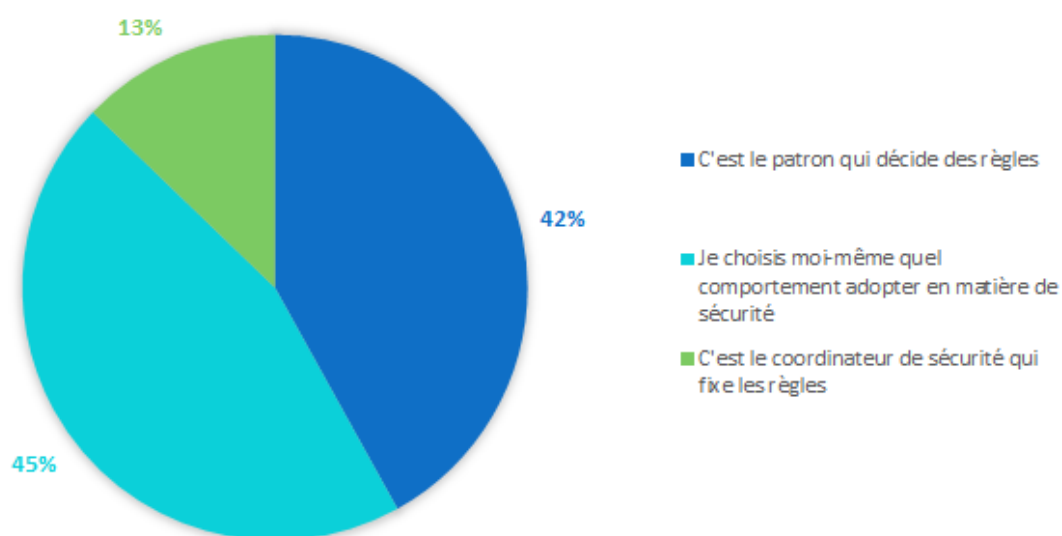
**6. DES OBJECTIFS DE SÉCURITÉ SONT-ILS CLAIREMENT  
FIXÉS DANS VOTRE ENTREPRISE?**



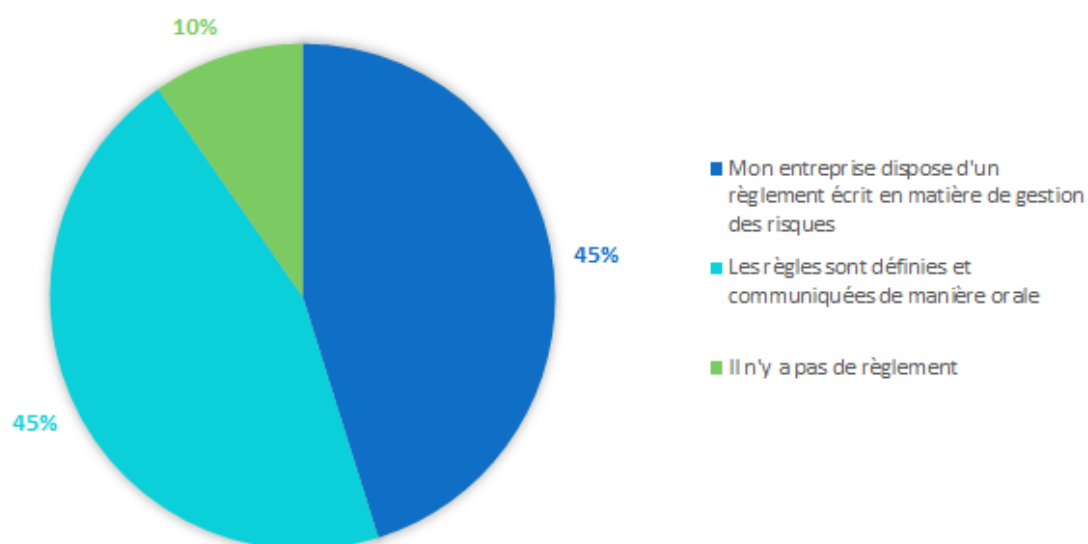
**7. EXISTE-T-IL UN PLAN DE PRÉVENTION QUI EXPLIQUE  
LES MESURES DE SÉCURITÉ POUR CHAQUE POSTE DE  
TRAVAIL?**



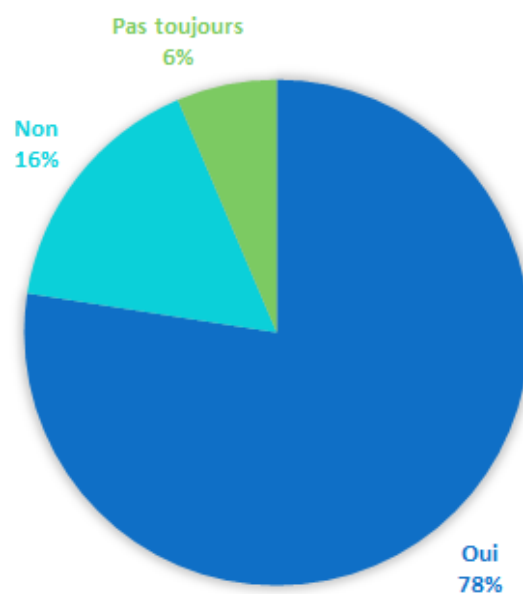
## 8. QUI FIXE LES RÈGLES À RESPECTER EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ?



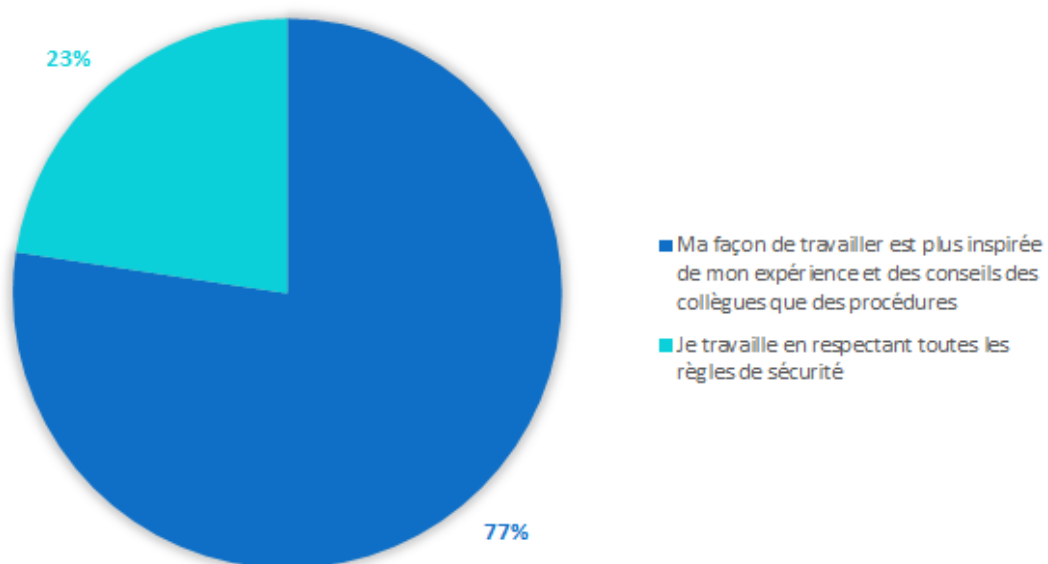
## 9. EXISTE-T-IL UN RÈGLEMENT DE SÉCURITÉ DANS L'ENTREPRISE?



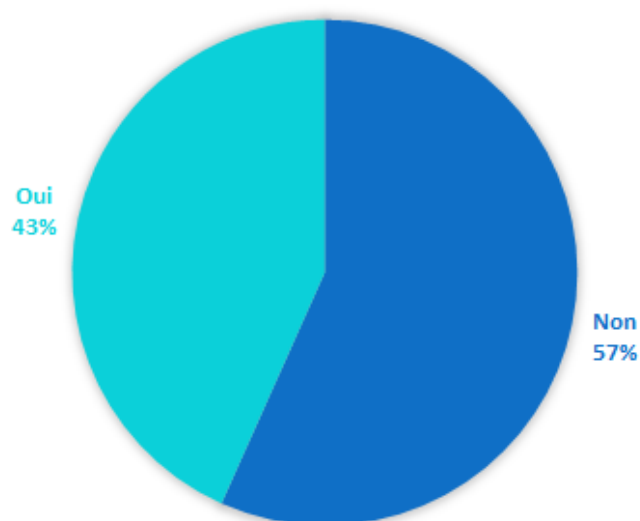
## 10. LES RÈGLES SONT-ELLES PERTINENTES ET EFFICACES DANS LA PRÉVENTION DES ACCIDENTS?



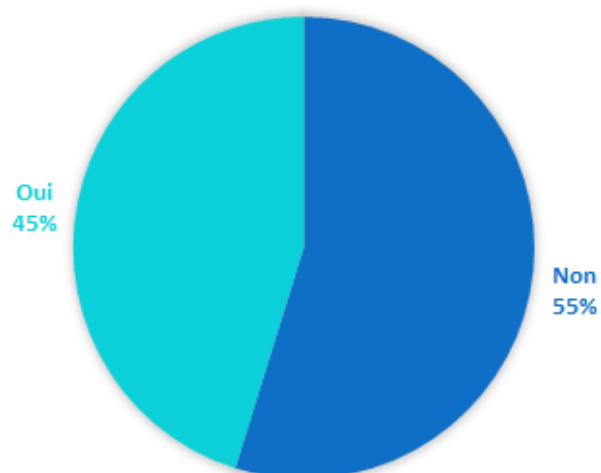
## 11. MA FAÇON DE TRAVAILLER...



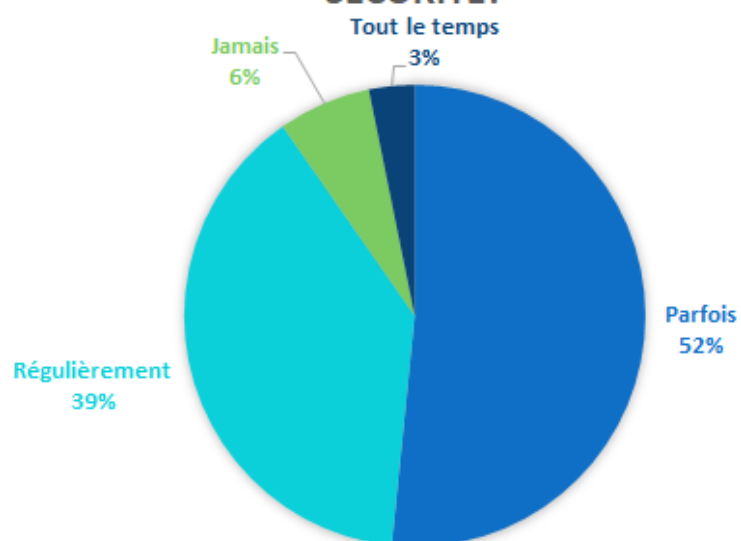
**12. AVEZ-VOUS CONNAISSANCE DE L'EXISTENCE D'UN  
PLAN D'URGENCE EN CAS DE RISQUE GRAVE?**



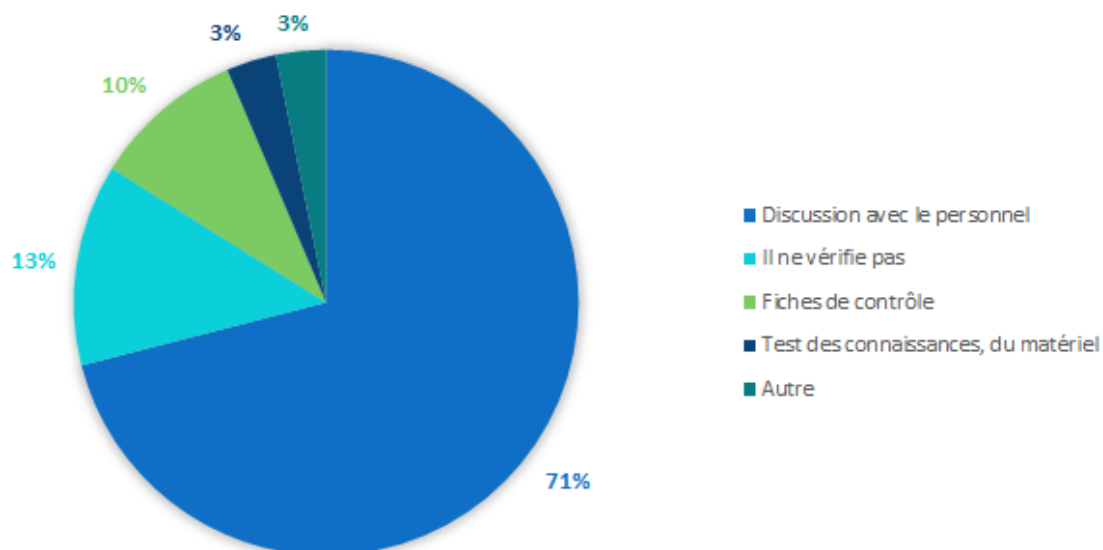
**13. LES RISQUES ET RÈGLES DE SÉCURITÉ SONT-ILS  
RÉGULIÈREMENT RAPPELÉS PAR LA DIRECTION  
(BRIEFINGS, RÉUNIONS, AFFICHES, ...)?**



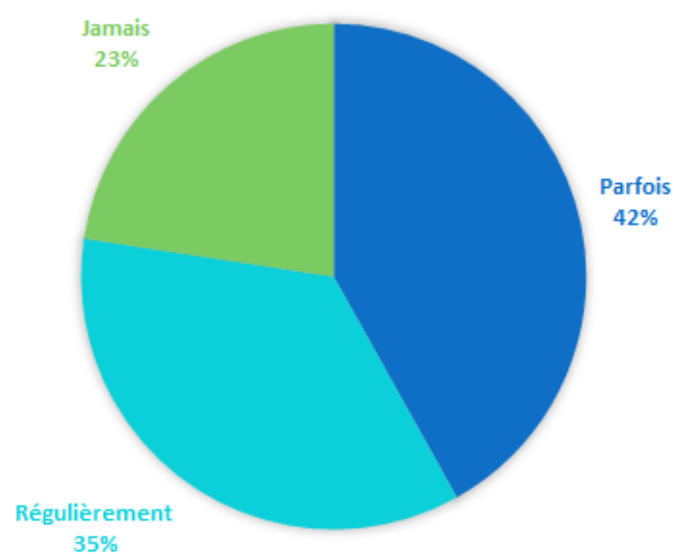
#### 14. LA DIRECTION VÉRIFIE-T-ELLE QUE VOUS TRAVAILLEZ CONFORMÉMENT AUX RÈGLES DE SÉCURITÉ?



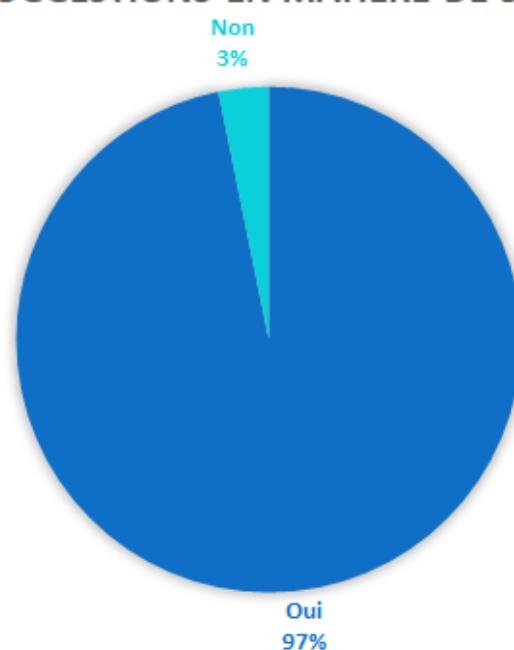
#### 15. COMMENT LE PATRON VÉRIFIE-T-IL QUE VOUS RESPECTEZ LES RÈGLES DE SÉCURITÉ EN SON ABSENCE?



**16. LA DIRECTION FAIT-ELLE DES COMPTE-RENDUS DE  
CES CONTRÔLES ET DES PROPOSITIONS DE SOLUTIONS**

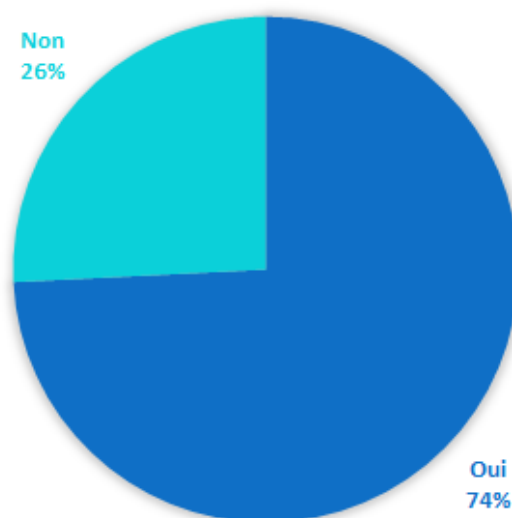


**17. LA DIRECTION EST-ELLE OUVERTE AU DIALOGUE ET  
À VOS SUGGESTIONS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ?**

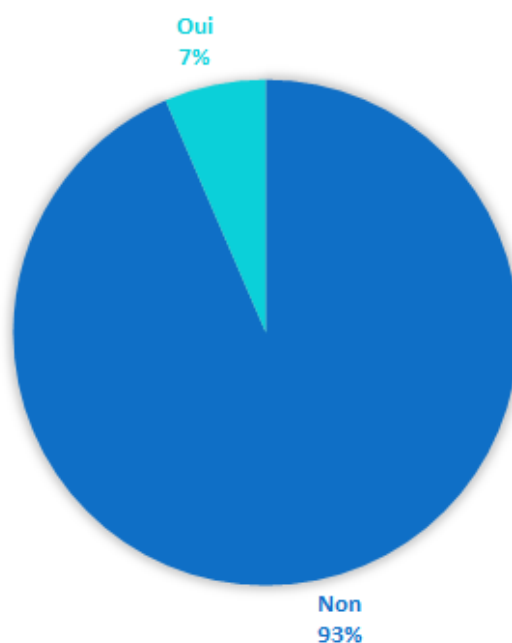




**18. VOUS SENTEZ-VOUS IMPLIQUÉ DANS LES PROJETS DE GESTION DE LA SÉCURITÉ DE VOTRE ENTREPRISE?**



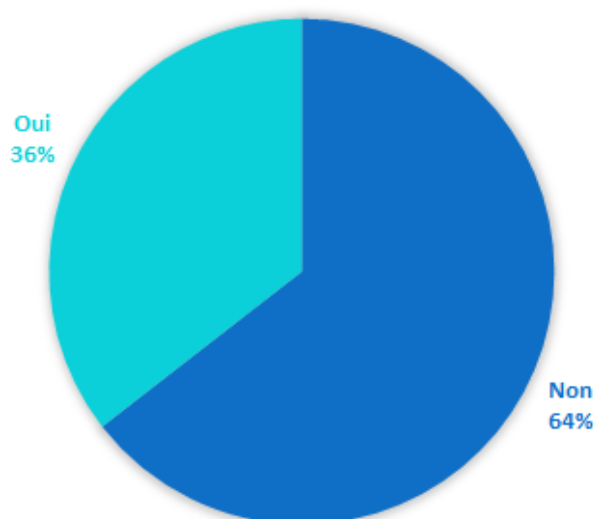
**19. LA DIRECTION NE S'INTÉRESSE-T-ELLE À LA SÉCURITÉ QU'APRÈS UN ACCIDENT?**



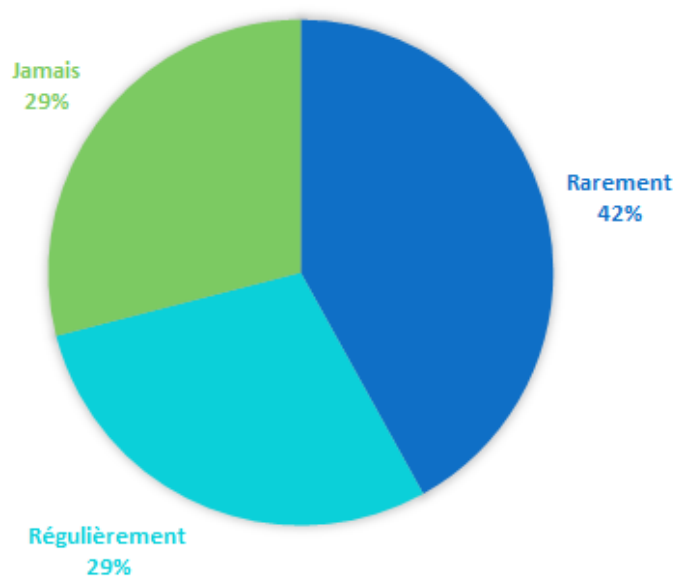
**20. RESSENTEZ-VOUS LA PRESSION DE FAIRE LE TRAVAIL TOUJOURS PLUS RAPIDEMENT, PARFOIS EN PRENANT PLUS DE RISQUES?**



**21. RECEVEZ-VOUS DES SANCTIONS SI VOUS VIOLEZ LES RÈGLES DE SÉCURITÉ?**

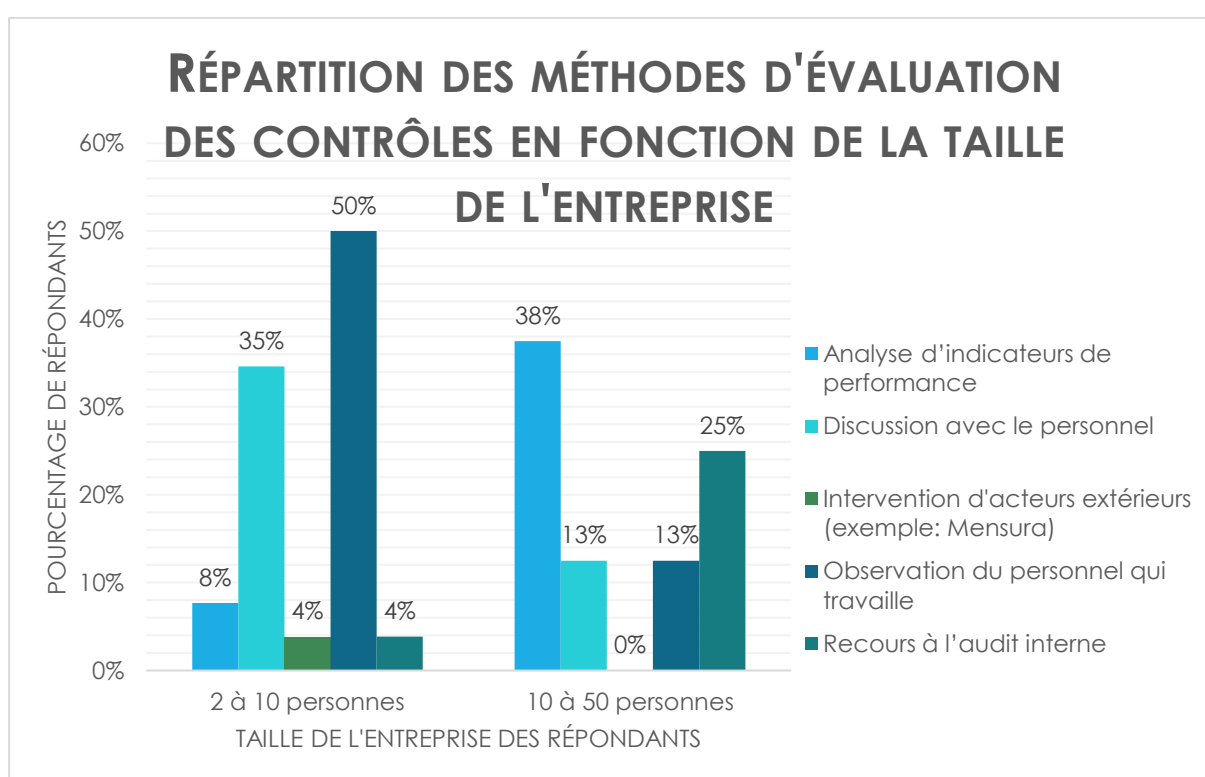


## 22. PARTICIPEZ-VOUS À DES FORMATIONS OU SENSIBILISATIONS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ?



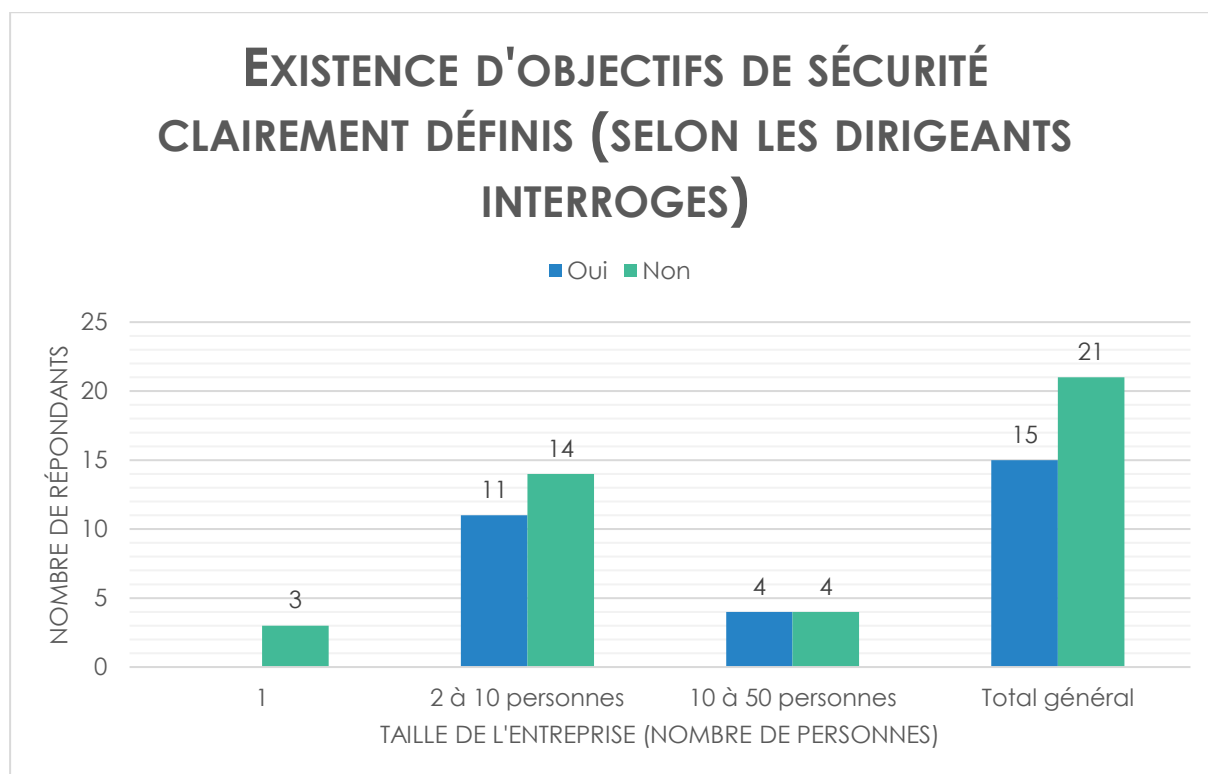
## ANNEXE 3 – REPARTITION DES METHODES D'EVALUATION DES CONTROLES SELON LES DIRIGEANTS

Ce graphique présente la répartition des méthodes d'évaluation des contrôles utilisées par les dirigeants selon l'enquête qui leur a été adressée. Ici, une différenciation est faite en fonction du nombre de personnes occupées dans l'entreprise. De cette manière, nous pouvons remarquer que la formalisation de ces méthodes augmente clairement avec le nombre d'ouvriers employés par la firme.



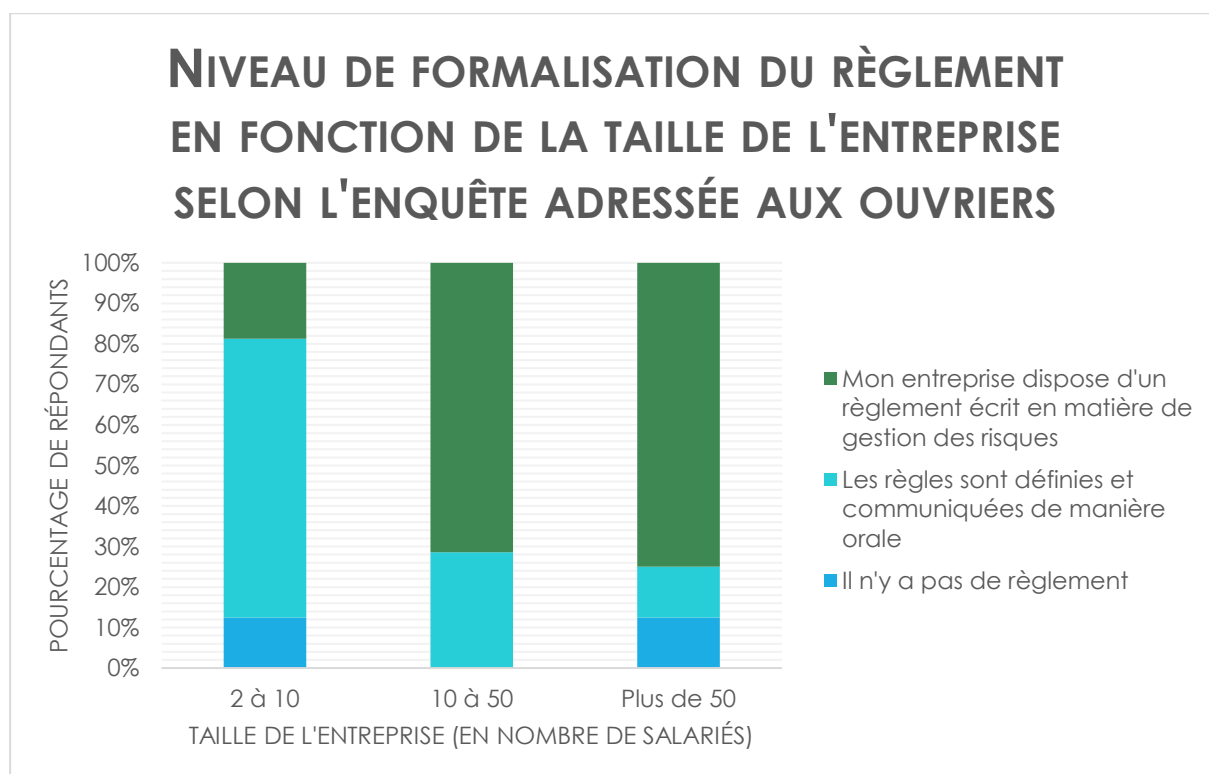
## ANNEXE 4 – DEFINITION D’OBJECTIFS CLAIRS DE SECURITE EN FONCTION DE LA TAILLE DE L’ENTREPRISE

---



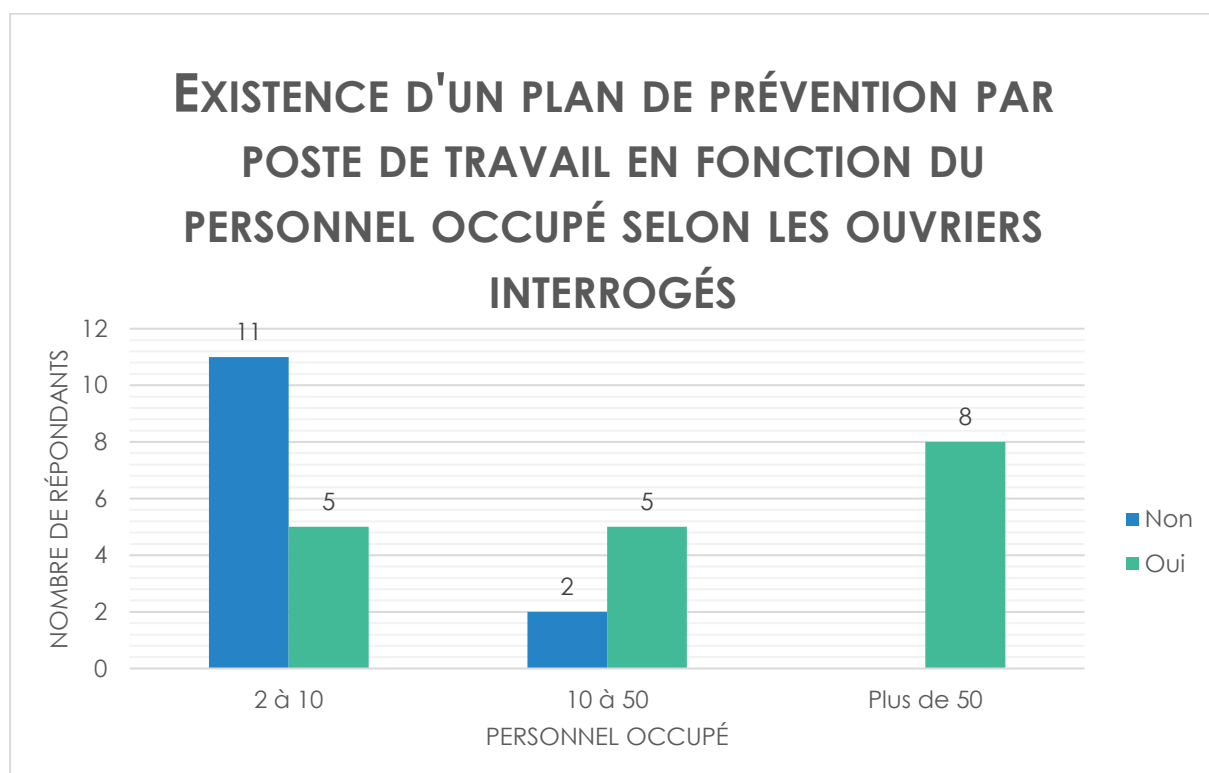
## ANNEXE 5 – NIVEAU DE FORMALISATION DU RÈGLEMENT EN FONCTION DE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE SELON LES OUVRIERS INTERROGÉS

---



## ANNEXE 6 – LA PREVENTION EN FONCTION DE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE (SELON LES SALARIES INTERROGES)

La figure suivante présente, selon les questionnaires récoltés auprès des ouvriers interrogés, l'existence (ou non) d'un plan de prévention expliquant les procédures à suivre par poste de travail au sein des entreprises dans lesquelles ils sont salariés. Nous remarquons que c'est dans les plus petites structures que se note majoritairement l'absence de plans de prévention. En effet, il existe une corrélation de 56% entre le nombre de personnes occupées et l'existence d'un plan de prévention par poste de travail pour l'échantillon étudié.



Coefficient de corrélation entre le personnel occupé et l'existence d'un plan de prévention :  
0,5645









# EXECUTIVE SUMMARY

---

This study is based on two different assumptions. First, the high rate of occupational accidents in the Belgian construction industry is alarming, especially in the SMEs sector. The second assumption is that SMEs represent a major part of the Belgian economic fabric. Therefore, it is essential to better understand the safety management control systems used in these companies to find ways to minimize accident risks.

After an initial review of the available scientific literature about safety management controls to set the theoretical framework of the research, the aim of this study is to characterise the systems used by the Belgian construction industry SMEs and to identify the control structures applicable and four important steps to implementation of efficient safety management systems: the adoption of preventive measures, the decision of investing in safety management, the use of performance indicators, and the introduction of corrective actions and the follow-up of these measures. Finally, it remains essential for an understanding of the subject to identify the existence of safety culture according to various factors.

To be able to define the safety management control systems applied in Belgian construction industry SMEs following the theoretical framework presented in the first part of the study, a field-survey of business leaders and workers was carried out by means of questionnaires. The second part of this study is therefore dedicated to the analysis and interpretation of the results of the survey.

Finally, the conclusion of this study aims to emphasize areas of improvement identified during the analysis of the safety management control systems in the Belgian construction industry SMEs.