HAL
open science

Ma femme est mon risk manager : le rôle de la femme de l'entrepreneur dans le management de la santé et sécurité au travail

Christophe Martin, Franck Guarnieri

To cite this version:

Christophe Martin, Franck Guarnieri. Ma femme est mon risk manager : le rôle de la femme de l'entrepreneur dans le management de la santé et sécurité au travail. [Rapport de recherche] CRC_WP_2013_12, MINES ParisTech. 2013, 11 p. hal-00797710

HAL Id: hal-00797710

https://minesparis-psl.hal.science/hal-00797710

Submitted on 7 Mar 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

PAPIERS DE RECHERCHE CRC WORKING PAPERS SERIES

CRC_WP_2013_12

(mars 2013)

MA FEMME EST MON RISK MANAGER : LE RÔLE DE LA FEMME DE L'ENTREPRENEUR DANS LE MANAGEMENT DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Christophe Martin et Franck Guarnieri

CENTRE DE RECHERCHE SUR LES RISQUES ET LES CRISES
MINES ParisTech
Rue Claude Daunesse CS10207
06904 Sophia Antipolis Cedex
www.crc.mines-paristech.fr

PAPIERS DE RECHERCHE DU CRC

Cette collection a pour but de rendre aisément disponible un ensemble de documents de travail et autres matériaux de discussion issus des recherches menées au CRC (CENTRE DE RECHERCHE SUR LES RISQUES ET LES CRISES).

Tous les droits afférant aux textes diffusés dans cette collection appartiennent aux auteurs.

Des versions ultérieures des papiers diffusés dans cette collection sont susceptibles de faire l'objet d'une publication. Veuillez consulter la base bibliographique des travaux du CRC pour obtenir la référence exacte d'une éventuelle version publiée.

http://hal-ensmp.archives-ouvertes.fr

CRC WORKING PAPERS SERIES

The aim of this collection is to make easily available a set of working papers and other materials for discussion produced at the CRC (CENTRE DE RECHERCHE SUR LES RISQUES ET LES CRISES).

The copyright of the work made available within this series remains with the authors.

Further versions of these working papers may have been submitted for publication. Please check the bibliographic database of the CRC to obtain exact references of possible published versions.

http://hal-ensmp.archives-ouvertes.fr

CENTRE DE RECHERCHE SUR LES RISQUES ET LES CRISES
MINES ParisTech
Rue Claude Daunesse CS 10207
06904 SOPHIA ANTIPOLIS Cedex
www.crc.mines-paristech.fr

Ma femme est mon risk manager : Le Rôle de la Femme de l'Entrepreneur dans le Management de la Santé et Sécurité au Travail

Christophe Martin et Franck Guarnieri

MINES ParisTech, Centre de recherches sur les Risques et les Crises

1. Introduction

Sensibiliser le dirigeant d'une Petite et Moyenne Entreprise à ses obligations réglementaires en matière de Santé et de Sécurité au Travail (SST) est un enjeu d'envergure pour les spécialistes de la Prévention (Martin et Guarnieri, 2008a). En effet, en France, 98% des accidents du travail et 40% des maladies professionnelles ont lieu dans des entreprises de moins de 200 salariés (DARES, 2004). L'évaluation des risques professionnels rendue obligatoire par un décret de 2001 a eu pour conséquence principale de mobiliser les professionnels de la prévention sur cet enjeu de société. La tâche est ardue et de nombreuses études ont rendu compte des difficultés

pour informer le dirigeant et l'assister dans cette tâche (Frick & Walters, 1998; Lamm,1997; Walters, 2001).

Depuis une décennie, différentes initiatives ont donc vu le jour pour permettre aux petites entreprises de rattraper leur retard. Parmi les plus notables, rappelons les actions collectives portées par la Direction Régionale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle DRTEFP (06), celles mises en place par l'Agence Nationale de l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) et celles portées par les Chambres de Commerce. Cependant, sensibiliser le dirigeant à ses obligations réglementaires est une étape nécessaire mais non suffisante. Les actions de prévention à destination des Petites Entreprises montrent les limites liées à la pérennité du projet (Clusel et al, 2011a et 2011b). Cette pérennité est la conséquence d'un problème de financement des actions mais aussi d'une difficulté à passer de la conformité réglementaire au déploiement d'un plan de prévention. Deux raisons majeures ont été mises en évidence. La première tient aux relations sociales dans ces entreprises qui diffèrent des grandes entreprises. Ces relations sociales sont de nature familiale et le chef d'entreprise rencontre donc des difficultés à faire respecter le lien de subordination qui caractérise le contrat de travail. Ce dernier se voit plus comme un membre de l'équipe que comme un manager (Eakin, 1992). Le rapport à la règle est alors rendu difficile sans une personne nommée explicitement pour le faire respecter. La seconde raison concerne la culture des petites entreprises qui sont dans l'ensemble étrangères aux actions planifiées et à l'action rationnelle du dirigeant. L'opérationnalisation d'un plan de prévention des risques se transforme très vite en une succession de compromis au quotidien et ce dans un contexte organisationnel où les marges d'indépendance des acteurs sont importantes.

Lors d'une phase du cycle de vie de l'entreprise (Clusel, 2012), qui se traduit par une rationalisation des activités, le dirigeant peut cependant être amené à intégrer la dimension de la prévention des risques au management global de l'entreprise. Il peut assurer directement cette fonction ou la déléguer à un salarié. En règle générale ce dernier occupe le poste de Responsable des Ressources Humaines ou bien celui de Responsable Administratif et Financier. Dans les PME à caractère familial cette fonction est tenue généralement par la femme (la conjointe) de l'entrepreneur. Cet article présente donc les résultats d'une étude à caractère monographique qui a eu pour objet d'étudier le rôle joué par la femme d'un entrepreneur dans un processus d'implémentation d'outils de prévention des risques lors d'une phase du cycle de vie de l'entreprise, marquée par de profonds changements (Martin et Guarnieri, 2013).

Une première partie présente la méthodologie utilisée dans le cadre de l'étude, une deuxième fait état des principaux résultats et les discute. La conclusion dessine des perspectives à court et moyen termes afin de consolider le travail réalisé.

2. *Contexte de l'étude et repères méthodologiques*

Cette étude s'inscrit dans la continuité d'une action de sensibilisation des chefs d'entreprises à la prévention des risques professionnels conduite auprès des PME de moins de 50 salariés de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA) en 2006 -2007 (Martin et Guarnieri, 2008b). Elle avait pour objectif de comprendre le processus d'opérationnalisation des risques dans l'entreprise par un chef d'entreprise adhérent à l'action. L'hypothèse de travail était que le management des risques professionnels peut-être confié à la femme de l'entrepreneur dans la mesure où celle-ci constitue un médiateur entre le dirigeant et ses salariés. Cette partie présente successivement l'entreprise, son contexte industriel et la méthodologie mobilisée.

L'entreprise étudiée est adhérente au programme régional mis en place pour sensibiliser les entreprises à la prévention des risques professionnels. A l'issue du programme qui a permis aux entreprises d'évaluer leur niveau de conformité au code du travail, certaines d'entre elles ont voulu aller plus loin et réaliser leur document d'évaluation des risques professionnels. Le dirigeant de l'entreprise concernée a souhaité à la fois réaliser le document d'évaluation des risques mais aussi déployer sur le terrain les actions préconisées par le plan de prévention. Il a donc confié à sa femme la tâche de l'évaluation des risques et lui a demandé d'en être le garant de son application sur le terrain. Le Centre de Recherches sur les Risques et les Crises (CRC, de MINES ParisTech) chargé de l'évaluation de l'action de sensibilisation a été sollicité pour fournir des ressources méthodologiques à l'entreprise en contrepartie d'un accès au terrain et de la possibilité de suivre dans le temps le déploiement du plan de prévention.

L'entreprise appartient au secteur du Bâtiment et des Travaux Publics dans le domaine de la Construction Bois. Celle-ci réalise des maisons individuelles à ossature bois et des grosses charpentes d'équipements publics pour des collectivités locales. Elle répond donc à des appels d'offre pour des marchés publics et développe une activité pour les particuliers.

Au début de l'étude, l'activité a sept ans d'existence. Si l'entreprise connaît un environnement concurrentiel dans le secteur des maisons individuelles, elle possède cependant un savoir faire difficilement égalable en matière de grosses charpentes. Elle a donc connu une forte croissance depuis sa création et se positionne comme une entreprise qui jouit d'une bonne notoriété. En 2008, elle totalise 26 salariés et possède deux entités qui gèrent les marchés privés des maisons individuelles et les marchés publics.

Le secteur de la construction, auquel appartient l'entreprise est un secteur fortement accidentogène en France. En effet, si les salariés ne représentent que 7,6% du total des salariés, ils totalisent à eux seuls 17,2% des accidents avec arrêt et 27,5% des accidents mortels (INRS, 2006). Bien que les statistiques soient biaisées par une très probable sous déclaration, les

accidents avec arrêt déclarés dans l'entreprise étudiée dans l'année précédent l'intervention de l'équipe de recherche sont au nombre de 6. Le nombre élevé d'accidents du travail et la croissance de l'entreprise ont donc fortement incité le chef d'entreprise à trouver des solutions concrètes de prévention des risques et sont à l'initiative de l'adhésion à l'action portée par la région PACA.

La méthodologie utilisée lors de cette étude est celle de la recherche intervention (Moisdon, 1984). La recherche intervention est une méthode qualitative utilisée en science de gestion. Elle repose sur un dispositif d'intervention et une démarche de production de connaissances. Elle permet à une organisation d'évoluer et d'en mesurer le résultat. Il y a donc action sur le terrain et un apprentissage. On peut parler à cet égard d'une co-production de connaissances entre le chercheur et les acteurs de l'organisation au travers de l'intervention.

Les recueils de données sont de plusieurs ordres : entretiens semi directifs et non-directifs, observations sur le terrain et accès aux documents administratifs de l'entreprise. Les données ont été analysées suivant la méthodologie des catégories conceptualisantes (Paillé, 2001).

Les phases d'intervention ont été au nombre de quatre. La première a consisté à évaluer l'entreprise sous l'angle de la conformité réglementaire à l'aide d'un outil logiciel[1]. La deuxième a eu pour objet de fournir des ressources méthodologiques et logicielles pour l'évaluation des risques et d'observer le travail réalisé par la femme de l'entrepreneur sur la modélisation de l'activité et ses impacts sur l'entreprise. La troisième phase de l'intervention a eu pour objectif d'observer la rationalisation des activités dans l'entreprise et les tentatives de hiérarchisation formelle des postes sous la forme d'un organigramme. Enfin, la quatrième a eu pour but d'observer le déploiement d'un plan de formation destiné à la formation des salariés au secourisme du travail et au passage des Certificats d'Aptitudes à la Conduite de véhicules en Sécurité.

La partie suivante rend compte des principaux résultats de l'étude.

3. Mise en perspective et discussion de quelques résultats significatifs

Les principaux résultats de l'étude mettent en évidence les difficultés rencontrées par l'épouse de l'entrepreneur pour atteindre les objectifs qu'elle s'était fixée en termes d'actions de prévention. Cette partie présente tout d'abord le contexte organisationnel à l'origine des difficultés puis les tensions qu'elle a dû gérer entre son rôle de responsable de la prévention des risques et son rôle d'épouse.

[1] Le logiciel PREVENTEO a été utilisé, http://www.preventeo.com

Eakin (1992) a décrit très précisément les attitudes du dirigeant de PME vis à vis de la prévention des risques professionnels. La plupart d'entre eux considèrent que la prévention des risques est le problème des salariés, c'est l'approche "leaving it up to the workers". Cette attitude est à relier au fait que dans de nombreux secteurs les chefs d'entreprises sont dépendants d'une main d'oeuvre spécialisée et qu'il leur est difficile de garder les bons éléments. En outre, dans une organisation dans laquelle les relations sociales sont faiblement polarisées, il est souvent impossible pour le dirigeant d'intervenir sous la forme hiérarchique pour imposer à ses salariés des mesures de prévention des risques. Ce contexte organisationnel si particulier explique les obstacles rencontrés par l'épouse de l'entrepreneur pour mener à bien sa mission.

En effet dès la première phase de l'étude, celle-ci a manqué de légitimité pour conduire son action car elle ne maîtrisait pas techniquement l'activité dans le détail des tâches. Cette marginalisation de son action a été cependant plus visible lors des deuxième et troisième phase de l'intervention. En formalisant les pratiques des salariés dans le document d'évaluation des risques et en concevant un organigramme pour mettre en évidence des niveaux hiérarchiques, elle a bouleversé un écosystème organisationnel. Cette volonté de rationaliser les tâches a marqué, dans le même temps, une volonté de la direction de faire évoluer l'entreprise vers une plus forte hiérarchisation des fonctions. Les salariés « historiques » de l'entreprise y ont vu le signal d'un raidissement des rapports hiérarchiques dont la femme de l'entrepreneur était devenu le symbole.

Bien qu'elle se soit formée auprès de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie pour évaluer les risques, son manque de connaissance du travail sur les chantiers a pénalisé son action : "*J'ai le problème depuis le début, depuis que j'ai tenté ma première évaluation des risques. Celui qui s'approprie une méthode, si c'est la femme du dirigeant se l'approprie avec toujours une vision très théorique de ce qui peut se passer sur un chantier, même si on y va, on n'y passe pas assez de temps pour comprendre ce qui s'y passe. On est toujours un peu décalé*".

Par ailleurs la formalisation de l'organisation a posé problème. L'entreprise était à une phase de son cycle de vie qui nécessitait de réaliser des gains de productivité et de structurer l'activité. Il y avait aussi une forte demande des services de la prévention pour rationaliser la prévention des risques sous la forme d'un plan de prévention. Or jusqu'à présent le dirigeant avait toujours puisé dans l'esprit d'équipe pour assurer la croissance de son entreprise. Paradoxalement, l'organisation des réunions sur la prévention des risques a été perçue par « l'équipe » comme une augmentation de la distance hiérarchique : "*Il faut que l'on puisse mettre en place une réunion pour essayer d'aborder globalement tous les problèmes de sécurité ça fait un moment que l'on en parle, qu'on dit que l'on va réunir tout le, monde, mais ça peut être pris de haut, mal pris"*.

Cette formalisation de l'organisation a conduit à de fortes résistances de la part des salariés « historiques » qui ont vu se réduire dans ce processus leurs zones d'incertitudes (Crozier & Friedberg, 1977). La prévention des risques professionnels est donc devenue un enjeu de pouvoir au sein de l'entreprise et a conduit l'épouse de l'entrepreneur à se retrouver en tension entre son mari et les salariés, entre son rôle de préventeur (Miotti et al, 2010) au sein de l'entreprise et son rôle au sein de la famille. En effet le management familial des PME a pour conséquences que les tensions familiales se retrouvent dans l'entreprise et réciproquement. Bauer (1995) a montré que les décisions des dirigeants de PME sont guidées par une triple logique : politique, économique et familiale. Dans le cas présent, la délégation de la Santé et Sécurité au Travail a modifié un double équilibre : familial et au sein des relations entre le dirigeant et ses salariés.

Dans cette volonté de prendre en charge la santé et la sécurité au travail l'épouse du dirigeant a donc eu le sentiment de jouer un rôle de « fusible » et d'avoir été dépassée par la complexité du problème. Ce rôle de fusible peut expliquer par la volonté du dirigeant à vouloir faire évoluer la prévention des risques sans se mettre lui-même en porte à faux vis-à-vis de ses salariés.

La professionnalisation de l'épouse dans le management des risques a donc été confrontée rapidement à la structure informelle de l'organisation. Les salariés ont résisté pour maintenir du pouvoir dans l'organisation et son mari a adopté un certain détachement vis-à-vis des interventions de sa propre femme pour maintenir une capacité à animer son entreprise et faire face aux commandes. Prise en étau entre les objectifs qu'elle s'était fixée dans son plan de prévention et la nécessité de son mari de conserver une certaine flexibilité pour garantir ses objectifs de production, son action ne pouvait donc pas aboutir.

4. Considérations finales

Bien que ces résultats n'aient pas de vocation universelle car chaque organisation est unique et contigente, ils permettent cependant de mieux comprendre quels sont les acteurs au sein de l'entreprise qui peuvent porter un plan de prévention. Ce choix doit tenir compte des compétences techniques et de la légitimité des acteurs auprès des autres membres de la PME. Un effort de structuration et de rationalisation brutal, sans tenir compte de l'organisation informelle a un effet contre-productif. Cette étude de cas confirme les constatations de Julien et Marchesnay (1988) sur l'organisation interactive que l'on retrouve dans les petites entreprises qui permet une plus grande flexibilité de l'organisation mais qui comporte des coûts dont les conflits inter-individuels et familiaux ne sont pas les moindres. Au terme de cette étude, il n'a finalement pas été possible de répondre à la préoccupation du chef d'entreprise qui était de se positionner auprès de ses salariés sur le sujet de la santé et sécurité au travail. La voie de contournement du

problème qui était de déléguer la gestion de la prévention des risques SST à sa conjointe a été un échec. Si l'épouse du chef d'entreprise peut constituer un interlocuteur pertinent des services de la prévention des risques pour la gestion administrative de la santé sécurité au travail, il semble que lui déléguer les aspects de management soit inefficace dans un tel contexte organisationnel. L'épouse du chef d'entreprise peut constituer un adjoint de spécialité au sens de Couteret (1996), c'est à dire un adjoint expert qui joue un rôle de consultant interne mais ne doit pas s'exposer dans un poste à vocation managériale. La prévention des risques doit rester une fonction « régalienne » du dirigeant.

Ces résultats méritent d'être confirmés par des études sur un panel plus important. Ils sont pour l'instant circonscrits à une entreprise française mais une comparaison internationale sur des entreprises de même taille serait à envisager pour enrichir les données sur la question.

5. Références

Bauer, M**.** 1995. PME : Un patronat aux trois visages. Sciences Humaines, n°48.

Clusel S., Lagarde D., Guarnieri F., Martin C. 2011a. The contribution of the Life Cycle Concept to Reduced Vulnerabilities in Small Businesses. *Managing Occupational Health and Safety in Small, Culturally Diverse Workplaces: Issues and Solutions*, Sep 2011, Sophia Antipolis, France. 11 p.

Clusel S., Guarnieri F., Martin C., Lagarde D., 2011b, Reducing the Risks Faced by Small Businesses:The Lifecycle Concept. Christophe Berenguer, Antoine Grall, Carlos Guedes Soares, Editors. *European Safety and Reliability Conference: Advances in Safety, Reliability and Risk Management, ESREL 2011*, Sep 2011, Troyes, France. CRC Press, Pages 1759-1767 - ISBN 9780415683791, 2012

Clusel S., 2012, Définition d'une démarche de réduction des vulnérabilités des TPE/PME, fondée sur le concept de cycle de vie. Thèse MINES ParisTech, décembre 2012.

Couteret, P**.** 1996. La création d'un poste d'adjoint au dirigeant en petite entreprise : une proposition de typologie, Actes du troisième Congrès International Francophone sur la PME, trois rivières, Québec, p.554-568

Crozier, M., Friedberg, E**.** 1977. L'acteur et le système, Editions du Seuil.

Dares 2004. L'exposition aux risques et aux pénibilités du travail de 1994 à 2003. Premiers résultats de l'enquête Sumer 2003. 2004.52.1

Eakin, J. 1992. Leaving it up to the workers: Sociological perspective on the management of Health and Safety in small workplaces. International Journal of Health Services, 22. 689-704

Fricks, K., Walters, D.R**.** 1998. Worker representation on health and safety in small enterprises: lessons from a Swedish approach. International Labour Review, vol. 137 n°3 pp. 367-389

Julien, P.A, Marchesnay, M**.** 1988. La petite entreprise, éditions Vuibert, Paris.

Lamm, F. 1997. Small Businesses & OH&S Avisors'. British Journal of Safety Science, 25 (1-3). 153-161

Martin C, Guarnieri F., Jean Lin. J. 2008a. The French connection: A multi-lingual literature review of OHS in the small business sector. Philip S. Morrison Editor, With the assistance of Kate Satterthwaite and Vanessa Rushton. *Labour, Employment and Work in New Zealand 2008 held in conjunction with The Australian Labour Market Research Workshop*, Dec 2008, Victoria University of Wellington, New Zealand. p. 363-369 - ISBN 0-475-11045-5, 2009

Martin, C. Guarnieri, F. 2008b. L'état des pratiques de prévention dans les PME-PMI. Collection du Risque et du Danger. Editions Lavoisier

Martin C., Guarnieri F. 2009a. An experimental preventive action for SMEs: A Trojan horse for a cross-learning scheme. *International conference USE2009: Understanding Small Enterprises - a healthy working life in a healthy business*, Oct 2009, Elsinore (Helsingør), Denmark. 27 p.

Martin C., Guarnieri F., Clusel S. 2009b. Managing Occupational Health and Safety in Small and Medium Sized Enterprises: The French approach. *6th international Conference on Small and Medium Sized enterprises*, Aug 2009, Athens, Greece.

Miotti H., Guarnieri F., Martin C., Besnard D., Rallo J.-M., «Préventeurs et politique de prévention en Santé Sécurité au Travail » - Edition AFNOR 2010.

Martin C., Guarnieri F., 2013, My Wife is my Risk Manager: The role of the wife of the entrepreneur in Occupational Health and Safety, Understanding Small Enterprise Conference, 19-22 February 2013, Nelson, New-Zeeland.

Moisdon, J.C**.** 1984. Recherche en gestion et intervention, Revue française de gestion.
Paillé, P., Mucchielli A. 2001. L'analyse qualitative, A. Colin

Walters, D.R. 2001. Health and safety in Small enterprise. European Strategies for Managing improvement, P.I.E-Peter Lang S.A, Brussels.

MA FEMME EST MON RISK MANAGER : LE RÔLE DE LA FEMME DE L'ENTREPRENEUR DANS LE MANAGEMENT DE LA SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Mots-clés : petite entreprise, relations sociales, conjointe du dirigeant, évaluation des risques, plan de prévention

Résumé

Cet article fait état d'une étude qualitative à caractère monographique qui étudie le rôle de la femme d'un dirigeant de petite entreprise dans la gestion des risques liés à la santé et à la sécurité au travail. Dans un contexte spécifique de relations sociales faiblement polarisées qui caractérisent la petite entreprise, le dirigeant a souvent du mal à se positionner pour déployer un plan de prévention des risques. Cette étude menée dans une entreprise française de moins de 50 salariés a pour ambition de suivre dans la durée le processus qui va de l'information du chef d'entreprise sur ses obligations réglementaires jusqu'à l'opérationnalisation de la prévention des risques sur le terrain. En effet, si les actions de sensibilisation du chef d'entreprise à ses obligations réglementaires ont été bien documentées, on sait peu de choses sur la pérennisation de ces dernières. Conduite dans le secteur de la construction, secteur particulièrement accidentogène, cette étude met donc en évidence les moyens déployés par l'épouse du dirigeant pour conduire sa mission et les difficultés organisationnelles et symboliques auxquelles elle se heurte. Dans une démarche de recherche intervention, où le chercheur implémente des outils de gestion et coproduit les connaissances avec les acteurs de l'entreprise au cours de l'intervention, cette étude permet de mettre à jour les mécanismes à l'oeuvre de résistance au changement et les limites de l'engagement de la conjointe du dirigeant sur ces questions.

Christophe MARTIN
MINES ParisTech

Franck GUARNIERI
MINES ParisTech

MINES ParisTech
CRC - Centre de recherche sur les Risques et les Crises
rue Claude Daunesse, CS 10207
06904 Sophia Antipolis Cedex
France