

Dialogue social et culture de sécurité

Groupe d'échange « Dialogue social et culture de sécurité »

*Édition coordonnée par Bernard Dugué,
Jean-Marc Vaugier et Francis Berrocal*

n° 2023-02

THÉMATIQUE

Culture de sécurité

SEVESO, Bhopal, Enschede, Fukushima... nous avons tous en mémoire des exemples d'accidents ou d'incidents qui ont fortement impacté l'environnement, meurtri des familles, mis en péril l'activité économique d'un territoire.

La complexité technique du sujet, les enjeux de sécurité, les impératifs de développement des territoires, induisent une nécessaire appropriation de la démarche par toutes les parties prenantes.

Les progrès en matière de sécurité industrielle doivent émerger de tous les acteurs pour lesquels il est essentiel d'acquiescer et de développer une véritable culture de sécurité.

C'est la vocation de l'**Institut pour une culture de sécurité industrielle** (Icsi), association loi 1901 créée en 2003, née de l'initiative conjointe d'industriels, d'universitaires, de chercheurs et de collectivités territoriales qui œuvrent collectivement à :

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



Éditeur : **Institut pour une culture de sécurité industrielle**

Association de loi 1901

<https://www.icsi-eu.org/>

6 allée Emile Monso – BP 34038
31029 Toulouse Cedex 4
France

Téléphone : +33 (0) 532 093 770
Courriel : contact@icsi-eu.org

Ce document

Titre	Dialogue social et culture de sécurité
Mots-clés	Dialogue social, CSE, CSSCT, organisations syndicales, représentants du personnel, culture de sécurité, négociation, consultation, prévention
Auteurs	Groupe d'échange Icsi « Dialogue social et culture de sécurité »
Date de publication	Mars 2023

Ce Cahier est le fruit des réflexions du groupe d'échange « Dialogue social et culture de sécurité » de l'Icsi, au terme de 3 ans de travail. Bernard Dugué, Jean-Marc Vaugier et Francis Berrocal en ont coordonné l'édition.

À propos des auteurs

Les auteurs de ce *Cahier* font partie du groupe d'échange « Dialogue social et culture de sécurité » de l'Icsi. Y sont représentés des membres d'organisations syndicales, des représentants industriels, des représentants institutionnels et des enseignants-chercheurs.

Le groupe d'échange a été lancé officiellement le 3 octobre 2019.

À propos des coordinateurs

BERNARD DUGUÉ est enseignant-chercheur à Bordeaux-INP, Ergonome Européen® et président du CREE, le Centre for Registration of European Ergonomists.

JEAN-MARC VAUGIER est directeur général adjoint de l'Icsi. Il a en charge le développement et l'animation de la communauté des adhérents de l'association.

FRANCIS BERROCAL est retraité, ancien ingénieur culture de sécurité d'un groupe international du secteur de la chimie. Il a occupé plusieurs fonctions syndicales et de représentation des salariés.

Pour citer ce document

Groupe d'échange de l'Icsi « Dialogue social et culture de sécurité ». Dialogue social et culture de sécurité. Numéro 2023-02 de la collection des *Cahiers de la sécurité industrielle*, Institut pour une culture de sécurité industrielle, Toulouse, France.

Gratuitement téléchargeable sur : <https://www.icsi-eu.org>

Préambule

Dans un contexte mouvementé marqué par les évolutions des instances représentatives du personnel et par la crise de la Covid-19, le dialogue social est plus que jamais au cœur de la prévention des risques. Les nouveaux CSE¹ - nés de la fusion des CHSCT² et des autres instances représentatives du personnel - ont la mission primordiale de contribuer à la prévention en matière de santé-sécurité. Comment faire du dialogue social un élément clé des politiques de sécurité ? Comment caractériser un dialogue social de qualité ? Autant de questions abordées par le groupe d'échange « Dialogue social et culture de sécurité » impulsé par l'Icsi. L'enjeu ? Aider à un dialogue social constructif pour la sécurité et identifier des conditions de réussite et des bonnes pratiques.

Ce *Cahier* vise à fournir une synthèse des résultats des travaux du groupe d'échange. Le contexte sanitaire lié à la crise de la Covid-19, a conduit à tenir une bonne partie des réunions de travail en distanciel. Ce mode de travail n'a cependant pas impacté la qualité des échanges et des réflexions. Le Covid a aussi constitué une mise à l'épreuve du dialogue social révélant à la fois des points faibles et des lignes de force.

Le traitement de la pandémie a notamment montré :

- ▷ une intensité inhabituelle du dialogue avec les représentants du personnel ;
- ▷ un poids prépondérant donné à la règle, prenant parfois insuffisamment en compte les réalités concrètes de travail ;
- ▷ beaucoup de partage d'information mais plutôt de manière « descendante » et peu de coconstruction des mesures prises ;
- ▷ une priorité donnée à une logique de protection individuelle ;
- ▷ beaucoup de formalisme dans les échanges ;
- ▷ une coupure de fait par rapport au travail réel (due en grande partie aux confinements) ;
- ▷ une relation de confiance entre les acteurs plus compliquée à assurer à distance.

Nous espérons que la lecture de ce *Cahier* vous donnera des pistes concrètes pour faire progresser le dialogue social dans vos organisations et vous convaincra d'en faire un pilier de vos politiques de sécurité.

Ce travail est porté par deux convictions. Par son importance stratégique, à la fois pour les salariés mais aussi pour la performance globale de l'entreprise, le sujet de la sécurité peut être une opportunité pour faire évoluer le dialogue social. Il représente une bonne « entrée » pour discuter des réalités du travail, des modes de management et pour trouver des points de convergence afin d'enclencher des actions de prévention efficaces.

Renforcer le dialogue social permet aussi de faire évoluer la sécurité, de rendre les règles plus efficaces, de donner de la place aux remontées du terrain et de s'appuyer sur les compétences des salariés pour mieux gérer les situations à risque.

Toulouse, décembre 2022

Bernard Dugué, Jean-Marc Vaugier et Francis Berrocal

1. CSE : Comité social et économique

2. CHSCT : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Remerciements

Ce *Cahier de la sécurité industrielle* est issu des travaux du groupe d'échange « Dialogue social et culture de sécurité » qui s'est réuni entre fin 2019 et mi-2022.

L'Icsi tient à remercier les personnes, qui, par leur participation aux débats au sein du groupe d'échange et leurs témoignages ont contribué à la réalisation de ce document.

Les membres du groupe d'échange

Bellegarde Louis	EDF
Berrocal Francis	Bénévole Icsi
Boutin Laurent	FO
Branstett Jean-Marie	FO
Caudrelier Eric	FO
Daniellou François	Icsi
Delaunay Eric	Syctom
Dravet Philippe	GRDF
Dugué Bernard	Bordeaux INP
Fourneau Virginie	Crealis
Franck Françoise	TotalEnergies
Gruson Benoit	GRDF
Gualda Thierry	ExxonMobil
Guers Constance	RATP
Hambi Bouchra	SNCF
Koutsovoulou Maria	ESCP Europe
Lallier Michel	CGT
Landerer Didier	RTE
Lorenzi Bruno	BASF
Louyer Jean-Michel	Direction générale du travail
Machado Verheye Soizic	Suez
Mathieu Pascal	CFE-CGC
Oudry Jean-Jacques	FO
Pecastaings Xavier	Novéal
Philipps Gérard	CFE-CGC
Prudhon Philippe	France Chimie
Rault Christian	CFDT
Rodallec Bruno	Suez
Sahli Nadia	CGT
Santa-Maria Damien	Icsi
Schwab Hélène	OPPBTP
Vaugier Jean-Marc	Icsi
Vincent Maurice	Vinci
Vivenza Jérôme	CGT

Les instances de l'Icsi

COE : Conseil d'Orientation et d'Evaluation

CA : Conseil d'Administration

Les coordinateurs Icsi

Bernard Dugué, Jean-Marc Vaugier et Francis Berrocal ont coordonné les différentes étapes de la discussion du groupe d'échange.

Nous remercions particulièrement François Daniellou qui a contribué au lancement de ce groupe d'échange.

Sommaire

1 Le dialogue social : de quoi parle-t-on ?	1
1.1 Le cadre général	1
1.2 Les évolutions réglementaires : le Comité Social et Économique (CSE) devient un acteur clé du dialogue social	4
1.3 Les enjeux pour la culture de sécurité	6
2 Les spécificités du dialogue social sur la sécurité	9
2.1 Dialogue social et culture de sécurité	9
2.2 Partager les principaux enjeux	10
2.3 La place spécifique des représentants des salariés	11
2.4 Le dialogue social se construit dans le temps	11
2.5 Quelques repères pour un dialogue social efficient sur la sécurité	12
2.6 Le dialogue social en gestion de crise	15
3 Réaliser un diagnostic du dialogue social	17
4 Le dialogue social et le leadership du management	21
5 Le dialogue social et la prévention des risques les plus importants	23
6 Le dialogue social et les analyses de terrain	27
7 Le dialogue social et la formation des acteurs	31
8 Le dialogue social et les projets d'investissement	35
9 Le dialogue social et la culture juste	39
10 Le dialogue social et la sécurité réglée/gérée	41
11 Le dialogue social : la mobilisation de tous	45
11.1 Les acteurs internes et externes	45
11.2 La CSSCT	47
11.3 Les entreprises extérieures	48
Conclusion : dialogue social et culture de sécurité sont indissociables	49
Références	53

Le dialogue social : de quoi parle-t-on ?

1.1 Le cadre général

La notion de dialogue social couvre dans la réalité des pratiques très diverses. Les acteurs concernés peuvent en donner des définitions différentes selon leur posture ou les processus sur lesquels ils veulent mettre l'accent. Le dialogue social peut s'étendre dans un spectre allant d'une opposition forte entre les parties prenantes jusqu'à une codétermination de la politique économique et sociale de l'entreprise.

L'Organisation internationale du travail (OIT) définit le dialogue social comme « *incluant tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun. Il peut prendre la forme d'un processus tripartite auquel le gouvernement participe officiellement ou de relations bipartites entre les travailleurs et les chefs d'entreprise (ou les syndicats et les organisations d'employeurs), où le gouvernement peut éventuellement intervenir indirectement. Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés ou associer – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques* ».

Toujours selon l'OIT, « *l'objectif principal du dialogue social en tant que tel est d'encourager la formulation d'un consensus entre les principaux acteurs du monde du travail ainsi que leur participation démocratique* », et « *pour permettre le dialogue social, les conditions suivantes doivent être réunies : des organisations de travailleurs et d'employeurs fortes et indépendantes dotées des compétences techniques nécessaires et pouvant accéder aux informations utiles à leur participation au dialogue social ; la volonté politique affirmée d'engager le dialogue social de la part de toutes les parties ; le respect des droits fondamentaux que sont la liberté syndicale et la négociation collective ; un soutien institutionnel approprié* ».

À partir de cette définition, plusieurs éléments sont à souligner :

- ▷ Les formes du dialogue social sont très diverses et recouvrent des modes de relation entre les acteurs qui ne sont pas de même nature, en particulier en ce qui concerne la façon de prendre une décision finale : communication, information, concertation, consultation, négociation. Ces différents registres de la relation peuvent être mobilisés simultanément ou alternativement, à des périodes particulières.
- ▷ S'agissant de l'objectif, des consensus sont bien évidemment possibles sur certaines questions sociales. Pour d'autres sujets, dans une relation de travail par nature conflictuelle, il peut être préférable d'avancer plutôt l'idée de « compromis » (on pourrait parler aussi d'ajustement, d'arbitrage), c'est-à-dire d'éléments sur lesquels les différents acteurs s'accordent, en laissant éventuellement de côté (au moins momentanément), les points sur lesquels des désaccords subsistent. Il peut parfois ne pas y avoir de consensus mais de bons compromis.
- ▷ Les acteurs du dialogue social sont nombreux, divers, à la fois dans et hors de l'entreprise. La confiance entre les acteurs est une condition essentielle à un dialogue social de qualité. Mais cette confiance se construit dans le temps, dans des situations où l'on doit donner, réciproquement, des preuves de confiance et ne pas placer les acteurs en porte-à-faux. Ceci n'exclut pas des situations de conflit.
- ▷ Le dialogue social repose sur des échanges qui sont pour certains très formalisés (réunion de négociation collective avec les organisations syndicales, réunion du CSE, etc.) et pour d'autres largement informels. Autrement dit la qualité du dialogue social ne se mesure pas au nombre de réunions !
- ▷ Le dialogue social suppose le partage de connaissances, d'analyses, de savoir-faire, de méthodes. Il nécessite aussi de s'accorder sur une manière d'aborder l'objet de la discussion, par exemple de partager

les fondamentaux d'une approche de la culture de sécurité. Dans cette perspective, la formation des acteurs est un élément essentiel pour un dialogue social efficient.

La construction du dialogue social est aussi un objet de dialogue social. On retrouve ceci dans les processus de négociation où, avant de commencer la négociation elle-même, les participants s'accordent sur les conditions de la négociation et ses modalités. Ces échanges préalables permettent aussi de construire la confiance nécessaire entre les acteurs.

Le dialogue social doit être abordé comme un processus, comportant différentes phases :

- ▷ des périodes de préparation à l'échange ;
- ▷ des phases d'interactions plus intenses, voire des périodes conflictuelles ;
- ▷ des moments destinés à faire vivre, à mettre en œuvre ce qui a été produit, en passant éventuellement par des périodes de test.

Dans une même entreprise, le dialogue social peut évoluer selon les sujets abordés, les acteurs en présence, les objectifs, le contexte. Dans le cours même d'un échange, plusieurs registres peuvent être mobilisés, y compris l'éventualité d'un conflit social. Le dialogue social passe bien sûr par les institutions de représentation des salariés et les organisations syndicales. Mais il peut aussi se déployer dans des échanges directs entre une direction et des salariés, dans un dialogue professionnel au sein d'espaces de discussion sur le travail, ponctuels ou pérennes, dans des groupes de travail pour traiter d'une question particulière ou pour accompagner un projet.

Selon les moments, la nature des relations, les objets en discussion, les enjeux seront différents. L'échange (pour garder un terme générique) peut par exemple avoir lieu « à chaud », éventuellement en situation de crise, ou « à froid » quand la pression temporelle est moins forte. Les échanges peuvent aussi porter sur des contenus (s'accorder sur une mesure ou un projet) ou sur des processus (la manière dont on va aborder une question pour arriver à une décision).

Il n'y a pas d'homogénéité des acteurs du dialogue social. La construction des conditions préalables nécessaires et la préparation des acteurs constituent donc une part importante du processus.

Si les acteurs clés du dialogue social sont la direction de l'entreprise et les représentants des salariés (parfois les représentants de l'État dans le cadre de relations tripartites), les encadrants et managers sont également des acteurs importants du dialogue social. Ils sont souvent amenés à apporter des éléments pour alimenter les discussions, mais aussi à faire vivre au quotidien les accords qui auront été passés. Ils contribuent, avec les salariés et leurs représentants, à ce que les choix effectués en termes de procédures, de règles, évoluent et soient des moyens d'action efficaces.

Des études¹ ont mis en évidence que la qualité du dialogue social a un impact réel sur le moral des salariés, sur l'amélioration des conditions de travail, sur l'adaptabilité de l'entreprise et la productivité. Il peut contribuer à la création d'une relation de confiance entre les partenaires sociaux et favoriser l'application et la durabilité de politiques sociales et de procédures et normes du travail qui ont fait l'objet des échanges.

Un moyen rapide d'évaluer la qualité d'une réunion CSE est de poser la question si cette réunion était une contrainte, la plaie du mois ou un moment utile.

1. Dares (2020). Dialogue social et performance : une étude sur données d'entreprises françaises. Document d'étude, n°240 : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/de_dialogue_social_performance.pdf

Dialogue social et culture de sécurité : un processus

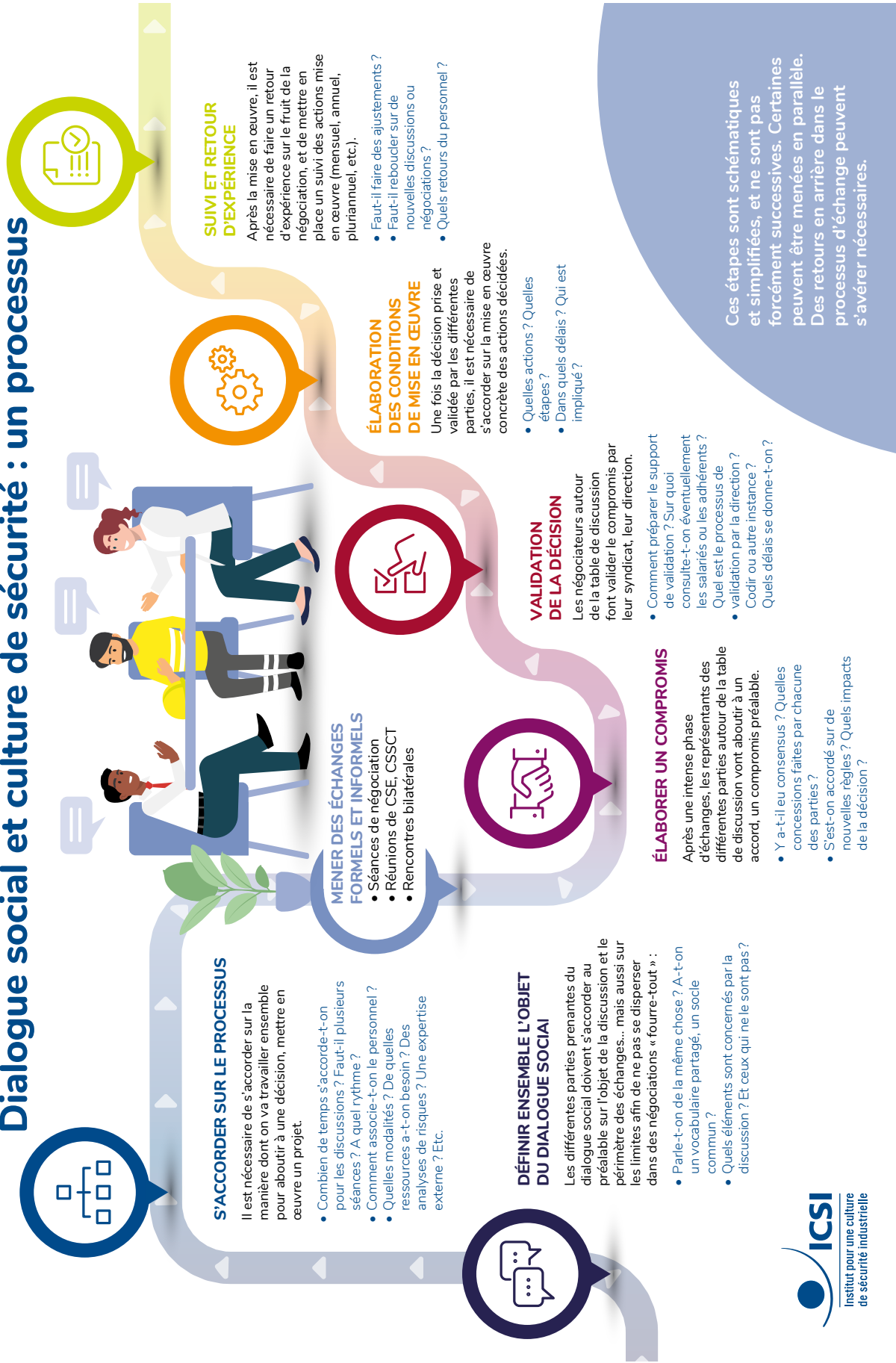


FIGURE 1 : Le dialogue social est un processus

1.2 Les évolutions réglementaires : le Comité Social et Économique (CSE) devient un acteur clé du dialogue social

1.2.1 Le CSE

Les ordonnances dites « Macron » du 22 septembre 2017, relatives au dialogue social et aux relations de travail, donnent lieu à la fusion de trois instances représentatives du personnel :

- ▷ les délégués du personnel (DP) ;
- ▷ le comité d'entreprise (CE) ;
- ▷ le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Cette fusion en une seule instance (le CSE), marque la disparition du CHSCT tel que nous l'avons connu depuis 1982, et constitue un changement important dans les relations sociales. Certains effets se font d'ores et déjà sentir, d'autres vont se manifester sur le long terme. Les entreprises doivent à la fois préserver la culture du dialogue social lorsque celle-ci était satisfaisante aux yeux des différents acteurs, mais en même temps prendre de nouvelles marques, établir de nouveaux modes de relation.

Il est bien sûr particulièrement important d'être attentif à la manière dont les questions de sécurité, mais plus généralement celles des conditions de travail, vont remonter, être traitées, et comment elles vont trouver leur place dans les réunions du CSE. Des représentants institutionnels sont membres de droit de l'instance ou membres invités : inspecteur du travail, médecin du travail, intervenants du service de santé au travail, agent d'organismes de prévention (CARSTAT, MSA, OPPBTP), assistant de service social. La place effective qui leur sera concrètement faite dans le fonctionnement du CSE sera aussi un gage d'efficacité.

Sans préjuger des évolutions, trois caractéristiques globales marquent déjà le fonctionnement du CSE :

- ▷ Une plus grande **centralisation** du dialogue social. Cette centralisation s'opère à deux niveaux. Tout d'abord, les anciennes instances sont aujourd'hui toutes regroupées dans le CSE. Mais également, là où il existait plusieurs CE, CHSCT ou DP (dans les entreprises avec plusieurs établissements), il n'existe souvent qu'un seul CSE. Les CSE vont donc devoir aborder une multitude de sujets, dont la santé-sécurité et les conditions de travail, dans une instance unique très centralisée.
- ▷ Une diminution des **moyens** en nombre d'élus ou en heures de délégation, sauf accord d'entreprise plus favorable. La conjonction d'une augmentation des tâches et d'une diminution des moyens aboutit à un effet de ciseau pour les représentants du personnel qui peut les amener à être très rapidement débordés par l'ampleur et la diversité des sujets à traiter et des missions à accomplir. Leur présence dans les unités de travail risque d'être plus difficile à assurer, les éloignant ainsi du « travail réel » et de leurs missions de terrain.
- ▷ Une très grande **hétérogénéité** des configurations de structuration du dialogue social, puisqu'à partir d'un socle légal minimal, l'essentiel est renvoyé à la négociation d'entreprise : moyens, mise en place d'une Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), place des suppléants, représentants de proximité, etc. Ce qui rend ces configurations très dépendantes de la réalité du dialogue social et des rapports de force existants.

Ces caractéristiques générales sont cependant à nuancer selon les entreprises et/ou secteurs d'activité. La négociation pour l'attribution de moyens supra légaux peut pallier ces inconvénients. Certains accords d'entreprise prévoient par exemple de conserver des CSE d'Établissement (CSE-E), plusieurs CSSCT par CSE pour assurer une proximité, la création d'un CSE Central (CSE-C) ou d'une CSSCT Centrale. Ces mesures contribuent à favoriser un dialogue social moins centralisé, comme c'est le cas dans certaines entreprises. Sur les moyens des CSE et CSSCT, là aussi, de nombreux accords attribuent des moyens de fonctionnement supérieurs à ce qui est prévu par le Code du travail, notamment en matière de formation, de temps de délégation, de participation des suppléants aux réunions, de l'association de salariés non mandatés aux travaux du CSE. Le risque de débordement des élus du personnel est grand face à l'ampleur des tâches à assumer, aux sollicitations croissantes des salariés sur les questions de santé-sécurité et de conditions de travail, et à l'articulation parfois difficile entre le rôle de mandatés et leur activité professionnelle. Certains représentants du personnel « jettent l'éponge » par découragement, par sentiment d'inefficacité, parfois pour protéger leur santé.

Dans un tel contexte, le **profil des membres du CSE** évolue. Les enjeux de formation n'en sont que plus grands. Ainsi, deux types de publics se retrouvent dans les formations sur la santé-sécurité et conditions de travail : ceux qui vont avoir une activité dans le domaine (et pour certains qui en ont déjà une, en particulier les ex-membres de CHSCT), et ceux qui, bien qu'étant membre du CSE aux compétences larges, ne souhaitent pas particulièrement intervenir dans ce champ, mais plutôt dans celui des activités économiques et sociales (autrement dit ex-CE). Nous pouvons faire l'hypothèse que cette distinction va s'atténuer, mais elle est pour l'heure une réalité. Une grande vigilance et des efforts devront être déployés afin de considérer la santé-sécurité comme un enjeu stratégique, et de pouvoir travailler en détail sur ces questions qui demandent des compétences spécialisées.

Le CSE est un organe essentiel du dialogue social. Pour autant, le dialogue social peut prendre d'autres formes comme la négociation avec les organisations syndicales, les échanges dans des espaces de discussion sur le travail ou au sein de la ligne managériale (par exemple dans des groupes de travail). La mise en cohérence entre ces différentes formes du dialogue social va être une condition de son efficacité globale. Autrement dit, le CSE doit prendre sa place tout en se préoccupant de l'articulation entre le dialogue social via les représentants élus ou les organisations syndicales, et celui qui se développe via la ligne hiérarchique. Ceci va concrètement se poser quand il s'agira par exemple de consulter le CSE sur des projets, qui représentent toujours des enjeux managériaux, sociaux et de prévention extrêmement importants : un dialogue social sur le projet en CSE sera d'autant plus constructif que les salariés auront été associés à la conduite du projet en question et auront eu « leur mot à dire » sur les choix envisagés.

1.2.2 La CSSCT

Dans les entreprises de plus de 300 salariés ainsi que dans certaines qui ont des activités à risque, une Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) doit être mise en place au sein du CSE. Là où elle n'est pas obligatoire, elle peut cependant être instaurée par accord d'entreprise. La CSSCT n'est pas dotée d'une personnalité juridique (contrairement au CHSCT) et le CSE reste la seule instance de délibération. La CSSCT ne peut donc ni délivrer d'avis, ni diligenter des expertises, ni agir en justice. Elle peut mener des enquêtes et analyses, et proposer des actions qui seront discutées au sein du CSE. Le droit d'alerte est une prérogative du CSE.

Dans la pratique, la CSSCT étant devenue une commission parmi d'autres, tous les sujets sont mis sur le même pied d'égalité au sein du CSE au travers de commissions ad hoc (emploi-formation, égalité professionnelle, logement, santé-sécurité et conditions de travail, économie). Peu de dispositions sont définies légalement et la plupart des prérogatives de la CSSCT sont à négocier, comme la périodicité des réunions, le nombre de membres, les modalités de fonctionnement, les crédits d'heures, l'organisation des visites, les moyens alloués aux élus, les modalités de formation spécifique en matière santé-sécurité et conditions de travail. Ceci peut laisser supposer que l'absence d'accord (ou un accord a minima) peut dévoyer l'esprit originel des CSSCT et empêcher d'obtenir des moyens et une organisation adaptés à la réalité du dialogue social et des sujets à traiter dans l'établissement.

Généralement, la CSSCT est une instance dans laquelle la direction présente les résultats en santé, sécurité et amélioration des conditions de travail, les analyses d'accidents, les rapports du service de prévention et de santé au travail, du service social, diverses études, etc. On y suit la mise à jour du document unique, on y discute, on y échange, mais aucune décision n'y est prise et elles sont toutes renvoyées au CSE suivant. Ainsi, le CSE, engorgé par tous les sujets de son ressort et les travaux des différentes commissions, peut rencontrer des difficultés à investir en profondeur tous les sujets qu'il a à traiter. Le risque est de voir les sujets de santé-sécurité relégués à l'arrière-plan (ou non prioritaires) derrière les questions économiques et sociales d'autant plus s'il y a des menaces sur l'emploi ou la survie de l'entreprise.

Dans les entreprises qui en sont pourvues, les liens entre le CSE et la CSSCT, la répartition des rôles entre les deux instances, notamment sur les tâches concrètes de terrain, détermineront donc en grande partie l'efficacité des démarches de prévention et d'amélioration des conditions de travail. Il s'agit d'un aspect capital dans le développement de la culture de sécurité.

L'action des **représentants de proximité**, là où ils ont été mis en place, n'est pas non plus sans lien avec celle des membres du CSE, en particulier quant à leur rôle possible en matière de santé-sécurité et conditions de travail. Mais le recul est insuffisant, leur fonction n'est pas généralisée et leurs attributions peuvent largement varier d'une entreprise à l'autre.

À savoir

La fonction de *représentant de proximité* a été instituée en même temps que le CSE et que la CSSCT. Leur mise en place est facultative. Un accord d'entreprise doit déterminer leurs attributions et les moyens accordés pour les exercer.

Voir fiche INRS : <https://www.inrs.fr/publications/juridique/focus-juridiques/focus-juridique-role-representants-proximite.html>

1.3 Les enjeux pour la culture de sécurité

En matière de sécurité, le dialogue social occupe une place particulière. Si « la sécurité n'est pas négociable », la discussion sur la définition des normes, l'adoption de procédures, l'organisation des retours d'expérience, l'adaptation des dispositifs aux réalités du terrain, sont des nécessités pour garantir la sécurité et la sûreté des installations.

Le dialogue social n'est pas une simple « cerise sur le gâteau », il est un élément indispensable qui va permettre l'ancrage d'une culture de sécurité dans le fonctionnement quotidien de l'organisation.

Un des premiers éléments du dialogue social sur la sécurité est le partage du projet d'évolution de l'entreprise vers une **culture de sécurité intégrée**. Cela n'est possible que si chacun des sept attributs pour une culture de sécurité performante (voir chapitre 2, figure 3) est effectivement au cœur des échanges. Chaque attribut peut être un thème de discussion ou de négociation, pour s'accorder sur l'opérationnalité de chacun des sujets, par exemple le développement d'une culture juste, la mise en œuvre concrète de la vigilance partagée sur un chantier du bâtiment, l'association des entreprises extérieures, etc.

À savoir

On parle de *sécurité intégrée* pour souligner la nécessité de ne pas faire de la sécurité un domaine à part, coupé des autres préoccupations de l'entreprise. Il s'agit de donner sa place à la sécurité, parmi les autres logiques professionnelles, dans les arbitrages et décisions au quotidien : changements organisationnels, achat de machines, choix techniques, construction de bâtiments, etc. La culture intégrée résulte de la conviction que personne ne détient seul l'ensemble des connaissances nécessaires pour assurer de bonnes performances en matière de sécurité. Elle vise donc la mobilisation de tous.

Voir Icsi : <https://www.icsi-eu.org/mag/types-culture-securite>

Dans les réflexions, il est toujours nécessaire de préciser à quelle forme de dialogue social on se réfère, à quelles étapes d'un processus on fait référence : par exemple les éléments nécessaires à la préparation d'une négociation, l'organisation d'un retour d'expérience pour nourrir la discussion en CSE.

Le dialogue social peut avoir une fonction « rassurante », car il tend à casser le **silence organisationnel**. Il donne des gages quant à une parole plus crédible de l'entreprise par exemple vis-à-vis des riverains.

À savoir

Nous qualifions de *silence organisationnel* un fonctionnement ou des relations professionnelles, qui peuvent pousser à ce que des informations importantes détenues par des individus ne soient pas portées à la connaissance des collègues ou de la hiérarchie. La crainte de sanction ou le sentiment d'inutilité en sont les raisons les plus fréquentes. En matière de sécurité au travail, ce silence organisationnel conduit par exemple à ne pas signaler des erreurs ou ne pas informer sur des situations potentiellement dangereuses. Dans le fonctionnement courant, cela contribue au maintien de règles dont personne n'ose faire remonter leur inadaptation à certaines situations. Dans les projets de changement, cela se traduit par des choix déconnectés de l'expérience quotidienne du travail et par l'absence de confrontation au terrain. Il s'agit d'un mode de fonctionnement qui cherche à faire taire les désaccords, à ne pas reconnaître les conflits de logiques possibles. Il empêche les arbitrages éclairés.

Voir Icsi : <https://www.icsi-eu.org/publication/conviction-silence-organisationnel>

Dans l'entreprise, le dialogue social est composé de systèmes emboîtés qui doivent être articulés et mis en cohérence : dialogue avec les organisations syndicales, réunions du CSE, réunions managériales, information des salariés. La cohérence des différentes formes du dialogue social est un élément fort pour ancrer la culture de sécurité dans des pratiques de terrain.

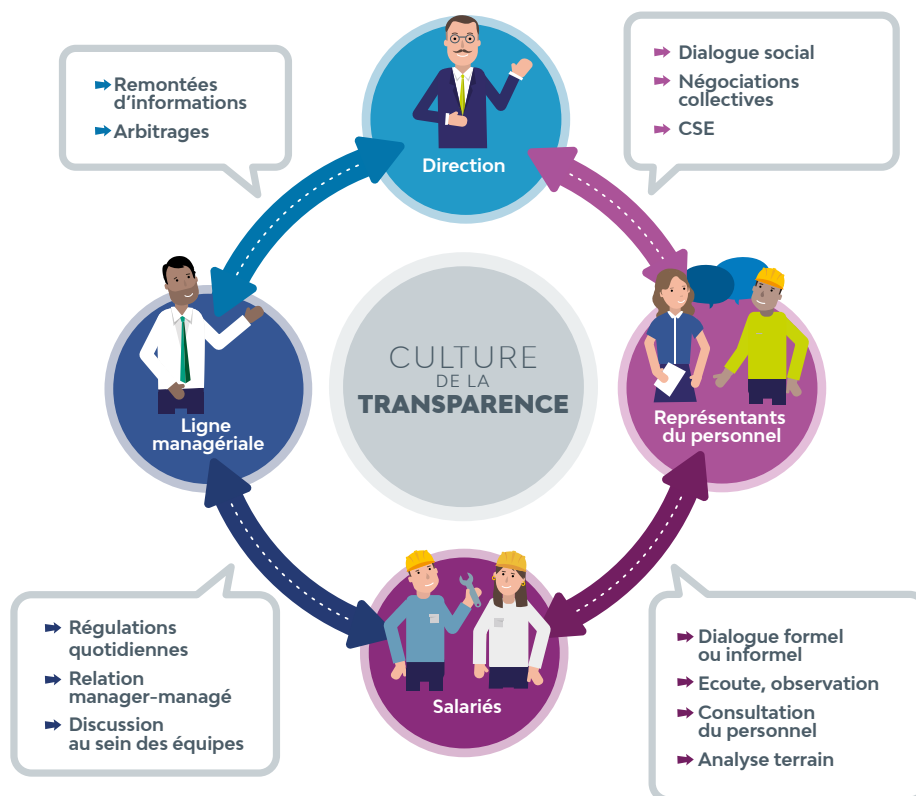


FIGURE 2 : L'articulation de plusieurs systèmes d'échange sur le travail

Dynamique du dialogue social et de la négociation collective : une affaire d'identité et de conflit de rôle

Point clé

Au cœur du dialogue social, la négociation collective est le terrain d'une interaction complexe entre les partenaires sociaux. Dans ses coulisses ou autour de la table des discussions, l'objectif de la négociation collective est de parvenir à des accords qui garantissent la bonne marche de l'organisation et préservent les intérêts des salariés. Le cadre théorique de la négociation collective est celui d'une interdépendance coopérative, cependant le comportement des acteurs sociaux donne à ce type de négociation un caractère de conflictualité coopérative. En effet, le caractère plus ou moins conflictuel de la négociation collective résulte de l'historique de la relation entre les partenaires sociaux, du contexte et du cadre institutionnel dans lequel cette interaction se produit et du processus de délégation, c'est-à-dire de la relation entre les négociateurs sociaux et leurs mandants.

À la fois coopération et compétition, terrain d'expression de la relation entre les acteurs impliqués et régie par le processus de délégation, la négociation collective peut ainsi conduire les négociateurs à vivre un conflit de rôle ou d'identité. Ce conflit qui résulte de forces contradictoires qui s'exercent sur eux, les attirant tantôt vers leurs positions initiales et tantôt vers la recherche d'un accord, est déterminant pour la qualité de la négociation et pour la dynamique du dialogue social. Dans une étude récente nous avons montré que la confiance entre les acteurs sociaux, le partage du diagnostic des enjeux de l'organisation et leur identification commune au projet de l'entreprise peut réduire ce conflit et favoriser un dialogue social constructif, source de performance globale pour l'entreprise.

Kaufman, S., Koutsovoulou, M & Kaufman, M. (2020). Multi-group Labor-Management negotiations: Model and Case Study. *Journal on Policy and Complex Systems*, 6(1);

Kaufman M., Koutsovoulou, M & Kaufman, (S). (2021). Labor-Management negotiations in Covid times: Anticipating power-balance effects. *Journal on Policy and Complex Systems*, 7(1), 71-79.

Le dialogue social dans un centre de production

Exemple

Pour mettre en place un dialogue social de qualité, plusieurs activités ou actions concrètes peuvent y contribuer :

- ▷ Établir une cartographie de l'ensemble des parties prenantes, internes et externes, avec qui on estime qu'il est nécessaire d'avoir un dialogue de qualité :
 - Identifier les personnes clés et les rencontrer pour mieux les connaître ;
 - Faire le tour des élus territoriaux, des maires de proximité... pour recueillir leur perception, comprendre leurs problèmes.
- ▷ Comprendre les enjeux du dialogue :
 - Un dialogue déficient peut engendrer une perte de repères partagés et une perte de confiance... qui vont amplifier la dégradation du dialogue. C'est une sorte de spirale qui peut conduire à une crise qui ne surgira pas forcément tout de suite et qui peut générer du silence organisationnel.
 - Plus le champ des contraintes est fort (situation d'urgence), plus la qualité du dialogue avec les parties prenantes va être impactée. Il faut avoir conscience de ce fait et garder à l'esprit de maintenir dans la mesure du possible les instances de dialogue.
- ▷ Quatre lignes d'actions pour construire un dialogue avec les parties prenantes :
 - Des postures pour favoriser le dialogue : respect des personnes et de leurs idées, présence et participation réelles (pas de lecture de messages, de mails, de prise de téléphone...), éviter les discours abscons, trop abstraits et trop loin des réalités, humaniser l'échange.
 - Utiliser tous les moyens et instances favorisant le dialogue :
 - Interne : présence terrain du management, rencontre régulière des équipes, organisation de points de rencontre (séminaire, tour d'horizon social avec toutes les organisations syndicales) ;
 - Externe : réunions institutionnelles (commission locale d'information...), points de rencontres spécifiques, visites du site... En utilisant l'ensemble des moyens de communication modernes ; journal (interne et externe), courrier, mail, message, compte twitter...
 - Créer de nouveaux espaces pour favoriser la mise en expression en dehors des cadres institutionnels.
 - Se préparer au dialogue de crise : comment entraîner les acteurs, comment communiquer dans un langage compréhensible... en particulier pour les partenaires sociaux. Ceci nécessite d'y avoir réfléchi au préalable.

Les spécificités du dialogue social sur la sécurité

2.1 Dialogue social et culture de sécurité

Le développement d'une culture de sécurité vise à obtenir durablement les meilleurs résultats possibles en matière de sécurité. Il s'agit de donner à la sécurité toute sa place dans les arbitrages réalisés, tant en ce qui concerne les décisions stratégiques de l'entreprise que dans le fonctionnement quotidien des unités de travail. Dans une organisation, les caractéristiques nécessaires à ce développement visant l'amélioration de la maîtrise des risques peuvent être regroupées en sept attributs².



FIGURE 3 : Les 7 attributs d'une culture de sécurité performante

Dans cette perspective générale, le dialogue social est bien plus qu'un simple « attribut » parmi d'autres. Si la culture de sécurité se fonde sur l'idée que **personne ne détient seul les connaissances nécessaires pour développer la sécurité**, alors le dialogue entre les acteurs est indispensable pour permettre l'échange sur des points de vue professionnels différents. S'il permet le développement de chaque attribut, il est aussi le « liant » entre les différents attributs, pour que les dimensions organisationnelles s'alimentent les unes les autres et pour permettre de créer une dynamique de coconstruction. Par exemple, la « culture interrogative » ou la « culture

2. Groupe de travail culture de sécurité de l'Icsi (2017). La culture de sécurité : comprendre pour agir. *Les cahiers de la sécurité industrielle*, Icsi.

de la transparence », ne peuvent pas se construire sans qu'existe un dialogue social soutenu entre les acteurs au sein de l'entreprise pour en alimenter les contenus et les faire vivre dans les situations concrètes de travail.



FIGURE 4 : Le dialogue social favorise le développement et l'ancrage de la culture de sécurité

Le dialogue social est une composante clé de la culture de la sécurité, pour appréhender les facteurs organisationnels et humains et favoriser leur prise en compte. Il aide à une meilleure intégration de la sécurité dans les projets, facilite la mobilisation de tous, contribue à des analyses pertinentes de situations à risque, favorise l'implication des salariés, les débats dans les collectifs de travail et l'organisation des retours d'expérience, etc.

Points de vigilance

Le dialogue social doit incarner l'idée qu'il faut toujours :

- Confronter les décisions, les règles, à ce que révèle la réalité du travail ;
- Rendre effectif le besoin d'ajustements, de retour d'expérience, d'apprentissage organisationnel ;
- Assurer l'implication des salariés dans les processus de développement de la culture de sécurité ;
- Se préoccuper de la cohérence entre le *dialogue social* avec les représentants des salariés, le *dialogue professionnel* dans les unités de travail et les modes de management au quotidien.

2.2 Partager les principaux enjeux

La sécurité est un enjeu qui doit être partagé, qui doit permettre de dégager des objectifs communs, même s'il n'y a pas accord sur toutes les solutions ou actions envisagées. Il s'agit d'une construction progressive issue d'un dialogue social nourri par l'écoute réciproque, par les remontées du terrain et l'implication des différents acteurs concernés.

Pour un dialogue social efficient, il est nécessaire de s'accorder sur une manière de regarder les risques, sur des méthodologies partagées, sur l'identification des situations de travail qui posent des problèmes. Mais il est tout aussi nécessaire d'accepter la controverse, le débat, tant sur les analyses que sur les solutions. Le prisme avec lequel chacun regarde les choses, les différences de point de vue, permettent souvent d'éclairer les zones d'ombre, de mieux comprendre certaines situations de travail et d'élargir la palette des actions possibles. Dans

cette perspective, il est important que chaque acteur - représentant des salariés, représentant de la direction, expert - tienne la logique professionnelle qui lui est propre pour alimenter les discussions tout en cherchant à s'accorder autour des enjeux communs de la sécurité.

La mise à jour du Document Unique : une opportunité pour développer le dialogue social

Exemple

Dans une entreprise d'une centaine de salariés, la mise à jour du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) a été l'occasion de développer une méthode de travail conjointe entre la direction et le CSE. Un groupe de travail santé-sécurité et conditions de travail, composé de 4 membres du CSE et de 4 membres de la direction, a été institué. Après une journée de formation à l'analyse des risques, des binômes CSE/ direction ont été mis en place pour conduire des entretiens individuels ou collectifs dans chaque service, afin d'identifier les situations à risque (dont les risques psychosociaux) et en préciser les circonstances ou les facteurs aggravants. Chaque binôme a ensuite restitué ces entretiens devant le groupe de travail qui a procédé à l'intégration ou à la mise à jour des risques identifiés dans le DUERP.

2.3 La place spécifique des représentants des salariés

Les représentants du personnel assurent le rôle d'intermédiaire entre les salariés et l'employeur. Le développement d'une culture de sécurité doit contribuer à la fois à la construction d'une parole autonome des représentants des salariés, à ce qu'ils puissent porter leur vision et leurs préoccupations en matière de santé-sécurité, et en même temps au partage d'une culture commune. Il faut alors sortir des purs formalismes, apprendre à ne pas être d'accord, à écouter l'autre, à être différents, et à agir en commun dans un rapport étroit aux salariés et aux réalités du terrain.

2.4 Le dialogue social se construit dans le temps

Pour les différents acteurs, le dialogue social représente parfois une prise de risques.

Pour les organisations syndicales :

- ▷ Ne pas se faire entendre par la direction et devoir revenir vers les adhérents en leur expliquant qu'ils n'ont pas pu obtenir de réponses aux problèmes remontés ;
- ▷ Passer à côté de l'essentiel par manque de concertation avec les représentants du personnel ;
- ▷ Ne plus être actif car n'étant pas écouté ou entendu par les interlocuteurs ;
- ▷ Être perçu comme étant « trop proche » du management avec le risque de ne pas être compris par les adhérents ;
- ▷ Servir de « caution » à la direction si les décisions sont prises par avance ou sont unilatérales ;
- ▷ Se retrouver en porte-à-faux avec les positions des structures nationales ;
- ▷ Se sentir « manipulé » ou mis sous pression par la direction (« c'est à cause des organisations syndicales que le délai est long... »).

Pour le management :

- ▷ Perdre du temps à engager le dialogue social alors qu'il y a des décisions rapides à prendre, des décisions réglementaires à mettre en application ;
- ▷ Voir la sécurité instrumentalisée pour d'autres objectifs, ce qui rend les discussions plus difficiles et empêche de traiter les sujets de fond ;
- ▷ Être amené à s'exposer, parfois à la limite de ses compétences ;
- ▷ Devoir faire face à des demandes qui impliquent des dépenses non budgétées ;
- ▷ Devoir remettre en cause l'organisation et/ou se remettre en cause soi-même.

Pour d'autres acteurs :

- ▷ Agir dans un contexte de dégradation ou d'absence de dialogue social peut induire une défiance des parties prenantes externes telles que les administrations, les riverains, etc. ;
- ▷ Accentuer les difficultés de positionnement du médecin du travail entre la direction et le CSE/CSSCT, peut parfois être perçu comme étant insuffisamment neutre.

Il faut prendre en considération ces travers ou risques possibles, en en faisant un objet de discussion en amont puis tout au long des échanges.

Le dialogue social se prépare, se construit pas à pas pour créer les conditions d'échanges efficaces :

- ▷ Il se planifie tout en acceptant de faire face à des imprévus
- ▷ Il s'adapte à des moments et des contextes particuliers de l'établissement
- ▷ Il s'appuie sur les objectifs HSE qui ont été définis conjointement
- ▷ Il se fonde sur des dispositifs concertés : analyses, REX, suivi des actions
- ▷ Il donne une place et un rôle aux acteurs de la santé-sécurité et conditions de travail
- ▷ Il se prépare à la gestion de crise (à chaud lors d'accidents par exemple)
- ▷ Il s'appuie sur des acteurs qui ont été formés sur les questions de culture de sécurité
- ▷ Il prend des formes diverses, par exemple en articulant réunions plénières et bilatérales
- ▷ Il concerne des contenus et un périmètre définis en commun
- ▷ Il intègre le besoin de définir des priorités, des arbitrages qui permettent de prendre en considération le plus probable et le plus grave en matière de sécurité
- ▷ Il cherche à articuler la prévention des risques professionnels et la prévention des risques industriels majeurs.

Points de vigilance

- ▷ L'incohérence peut miner le dialogue social. Dans le dialogue social formalisé, comme dans les échanges informels, le management au quotidien peut être amené à traiter des questions qui sont différentes de celles abordées dans le dialogue social institué. Les salariés peuvent aussi être pris dans des pratiques managériales laissant peu de place à l'échange. Il faut veiller à la mise en cohérence entre la sphère du dialogue social et celle du management au quotidien.
- ▷ Le turnover des managers ou le changement de direction peut être un frein à la construction durable d'un dialogue social. La confiance prend du temps et on risque de repartir à zéro à chaque changement.

2.5 Quelques repères pour un dialogue social efficient sur la sécurité

L'enjeu du dialogue social sur la sécurité est de **favoriser, en toute occasion, une posture de prévention partagée, notamment sur les risques majeurs.**

Il s'articule toujours autour de trois éléments :

- ▷ la définition des contenus sur lesquels portent les échanges, des sujets en discussion ;
- ▷ une posture des acteurs, à la fois respectueuse des différences de points de vue et d'enjeux, tout en manifestant la volonté de construire des accords permettant des actions de prévention concertées ;
- ▷ des moyens en temps, en dispositifs matériels, en formation, dans l'organisation des échanges.

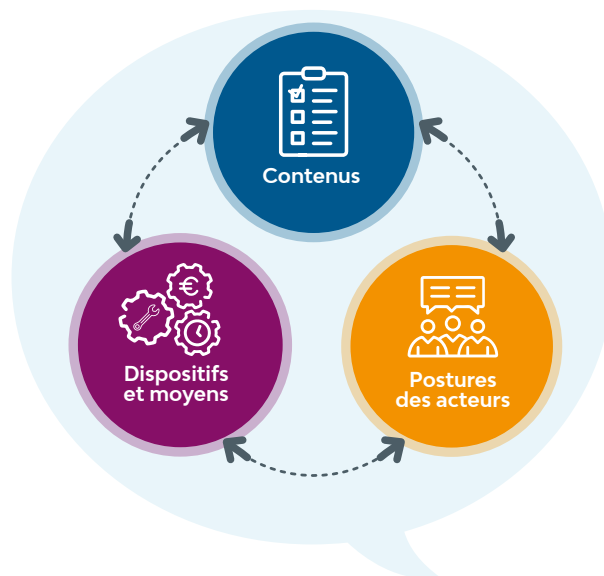


FIGURE 5 : Les composantes du dialogue social

Le dialogue social se travaille aussi au quotidien, dans les échanges courants, dans le management des équipes, dans la manière d'interpeller une direction en dehors des cadres formels. Il nécessite de donner des marges de manœuvre aux instances représentatives et de se donner du temps pour mieux comprendre une problématique, consulter les adhérents, des experts, etc.

Le dialogue social a parfois besoin de s'appuyer sur des compétences pour alimenter les discussions sur les sujets évoqués. Toutes les compétences nécessaires ne sont pas forcément détenues par les acteurs internes. Ceux-ci doivent malgré tout être les garants du processus et de la méthodologie sur lesquels ils se sont accordés et de leur connaissance du terrain. Autrement dit, l'expertise technique ne doit pas « étouffer » le dialogue social.

Les ingrédients du dialogue social	
Formation des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Aux Facteurs Organisationnels et Humains de la sécurité ▷ Au dialogue social ▷ Aux méthodes d'analyse des risques
Relations managériales	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Confiance ▷ Mode de fonctionnement ordinaire ▷ Cohérence ▷ Intégration des FOH dans les autres préoccupations ▷ Une conduite de projets intégrant FOH et dialogue social ▷ Relations avec les entreprises extérieures
Organisation du dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Moyens matériels ▷ Organisation / préparation des réunions ▷ Consultations, notamment sur les projets ▷ Définition des périmètres ▷ Mise à l'agenda des sujets à traiter ▷ Clarté / par qui et comment se feront les arbitrages ▷ Association des acteurs de la SSCT
Informations partagées	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Connaissances du «terrain» ▷ Indicateurs suivis / fournis ▷ Attention portée aux signaux faibles ▷ Analyse AT, PAT ▷ Identification des perturbateurs ▷ Valoriser ce qui marche
Registre de l'échange	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Partage de la représentation des risques ▷ Compréhension des enjeux de chacun (expression) ▷ Gestion de temporalités différentes (crise) ▷ Comment on discute des règles et du « géré » ▷ Des REX sur le dialogue social ?

FIGURE 6 : Les ingrédients du dialogue social

Cela doit conduire à penser le dialogue social en termes de **ressources**, mobilisables par chacun des acteurs, pour améliorer la prévention des risques.

Pour les organisations syndicales :

- ▷ Permettre l'implication des salariés ;
- ▷ Se donner du temps pour mieux comprendre une problématique, consulter les adhérents, des personnes-ressources, des professionnels reconnus pour leur expérience de terrain, etc. ;
- ▷ Pouvoir traiter des sujets impactants, comme lors de situations de crise, de manière participative ;
- ▷ Être considérées comme de véritables partenaires, arriver à des solutions efficaces, mettre en œuvre des actions concrètes et visibles, etc.

Pour le management :

- ▷ Permettre un dialogue social du fait de la diversité des acteurs impliqués ;
- ▷ Se donner du temps pour travailler les sujets en profondeur ;
- ▷ Trouver des solutions pragmatiques qui seront plus facilement mises en œuvre et mieux appliquées ;
- ▷ Disposer de remontées du terrain et ainsi anticiper le traitement de problèmes sous-jacents, des signaux faibles ;
- ▷ Disposer d'une meilleure visibilité et compréhension des problèmes du terrain.

Pour les autres acteurs :

- ▷ Le témoignage d'un salarié d'un site à risque (Seveso...) dans les réunions avec les riverains peut rassurer et donner du crédit ;
- ▷ Pour les Dreal ou l'Inspection du travail : rencontrer les acteurs du dialogue social qui connaissent le terrain favorise le développement d'un climat de confiance entre les acteurs.

Pour tous, il est également important de savoir valoriser les réussites, de pouvoir s'appuyer sur des actions qui ont été efficaces.

2.6 Le dialogue social en gestion de crise

En situation de crise, le risque est d'oublier ce sur quoi on s'était accordé, pour « faire vite ». D'où la tendance, observée dans certaines entreprises pendant la crise de la Covid-19, à traiter en « urgence » avec un dialogue social *a minima*.

L'intégration du dialogue social dans les plans de gestion de crise (par exemple les Plans d'opération interne, ou POI) doit être considérée dans les trois phases : avant, pendant et après la crise.

▷ Avant la crise :

- Participation des représentants du personnel à la définition des scénarios d'accidents graves et majeurs issus des études de danger, du document unique, etc. ;
- Participation à la définition des moyens de lutte contre l'événement redouté (lutte incendie, protections collectives, protections individuelles, communication, etc.) ;
- Participation aux exercices de mise en œuvre des plans d'urgence internes et externes ;
- Etc.

▷ Pendant la crise :

- Implication des représentants du personnel dans l'information des salariés et des personnels des entreprises extérieures employés pour des missions, sur l'évolution de l'événement et les mesures de protection en place ;
- Participation à l'intervention, selon les cas, en tant que pompier volontaire, équipier de seconde intervention (ESI), salarié sauveteur secouriste du travail (SST) ;
- Etc.

▷ Après la crise :

- Participation des représentants du personnel aux enquêtes d'accidents : identification des causes immédiates, causes profondes et définition des actions correctives et préventives ;
- Participation au REX de la crise et à la mise en œuvre de futurs retours d'expérience ;
- Etc.

Pendant la crise, les acteurs concernés sont en action ce qui laisse généralement peu de place à la « polémique ». C'est souvent après la crise, dans les phases d'identification des causes de l'accident, la recherche des responsabilités, que l'état d'esprit dans lequel les partenaires sociaux vont dialoguer et tirer des enseignements va être fondamental. Il peut y avoir un risque d'instrumentalisation de la situation pour négocier des accords

non directement en lien avec l'événement, ou le refus de participer au retour d'expérience pour manifester un mécontentement. La direction, une fois la crise passée, peut avoir du mal à jouer la carte de la transparence. Il faut pourtant que tous les points de vue puissent s'exprimer et que les débats aient lieu, dans l'optique de renforcer la prévention.

Le dialogue social peut aussi être un moyen de garder dans le temps la vigilance et l'émotion d'un événement grave pour éviter qu'il ne s'oublie. Ceci fait partie de la prévention des accidents graves et majeurs.

L'implication des représentants du personnel dans les débriefings des gestions de crise, lors d'exercices ou en situation réelle, est un levier important pour intégrer la dimension FOH dans les analyses.

La cellule de crise doit s'assurer de communiquer rapidement sur l'événement tant en interne (en direction des salariés et de leurs représentants), qu'en externe (aux divers médias) pour éviter les risques de distorsion d'information et de communication.

L'apport du dialogue social dans la gestion de crise ne peut être bénéfique que s'il existe un climat de confiance entre les syndicats et la direction, que les aspects juridiques soient bien pris en compte et que la « culture juste » face à un événement indésirable soit effective.

À savoir

La *culture juste*, en matière de sécurité, consiste à assurer une réaction appropriée face à des erreurs ou des écarts à la règle. Il s'agit d'en comprendre les causes, de faire un diagnostic de la situation et de garantir une réaction homogène de la ligne hiérarchique. La culture juste se démarque d'une culture permissive propice à tout type de « débordement », et d'une culture punitive qui sanctionne tout écart et crée un climat de peur défavorable à la sécurité.

Voir Icsi : <https://www.icsi-eu.org/mag/culture-juste>

Les représentants du personnel sont très souvent sollicités par les autorités de tutelle (e.g. Dreal, Inspection du travail) lors des accidents graves et majeurs. Un bon dialogue social notamment dans la phase « avant la crise » ne peut être que bénéfique.

Bonnes pratiques

- ▷ Pour entretenir la mémoire des accidents graves et majeurs, une centrale nucléaire étrangère a regroupé dans un couloir du site, tous les accidents majeurs qui se sont produits dans le monde.
- ▷ Lors des formations de gestion de crise, il est recommandé d'y inclure l'ensemble du personnel et en particulier les représentants du personnel, notamment dans la gestion de la communication pour prévenir le risque de « crise médiatique ».
- ▷ Études de danger et consultation des représentants du personnel : se focaliser sur la valeur ajoutée que peut apporter l'élus (la partie organisationnelle, la mise en œuvre concrète du POI...).

Dans les chapitres suivants, nous allons reprendre les principaux attributs de la culture de sécurité pour souligner en quoi le dialogue social peut contribuer à leur développement.

Réaliser un diagnostic du dialogue social

Le dialogue social doit faciliter à la fois la définition des problèmes à traiter et l'élaboration de pistes de travail, pour définir des axes concrets de prévention et d'amélioration des conditions de travail. C'est sur ce **double aspect du dialogue social** (analyses et propositions), dans une perspective générale de prévention, que le diagnostic doit porter. Pour le réaliser, il convient d'intégrer plusieurs éléments dont le contexte social, le fonctionnement des CSE/CSSCT, la formation des représentants du personnel, du président et des managers, l'organisation de la consultation des instances lors de projets de changements techniques ou organisationnels, les sujets mis en discussion, etc.

La décision d'utiliser un outil tel que le diagnostic du dialogue social pour définir des axes de progrès et les mettre en discussion parmi les membres du CSE est déjà un signe de maturité du dialogue social dans l'organisation.

Des « observatoires du dialogue social » existent dans plusieurs entreprises. Quels sont les éléments d'observation, quels sont les indicateurs suivis, où placer les « capteurs » pour évaluer le dialogue social ? Toutes les formes de dialogue social sont-elles prises en compte ?

Le tableau ci-dessous indique le type de questions qu'il est utile de se poser pour évaluer le dialogue social dans son entreprise. Il devra bien sûr être nuancé selon le secteur d'activité et la taille de l'établissement.

Thématiques	Questions
Le contexte social	▷ Comment se caractérise le contexte social : négociations, conflits, accords signés, etc. ?
Le CSE/CSSCT	▷ Quelle est la fréquence des réunions ? ▷ Du travail est-il réalisé en dehors des réunions ? Les visites périodiques sont-elles effectives ? ▷ Des enquêtes sont-elles menées ? Les accidents du travail, les « presque accidents » ou situations problématiques, font-ils l'objet d'une analyse conjointe ?
Les relations avec les représentants des salariés	▷ Quelle est la nature des relations ? ▷ Comment s'articulent des rencontres formelles et informelles avec les représentants ?

Les sujets abordés en réunion ou négociation	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Quels thèmes ? ▷ Qui a l'initiative de la mise à l'ordre du jour ? ▷ Les délais de réception des documents permettent-ils leur examen préalable ? Leur contenu est-il suffisamment précis ? ▷ Comment se déroulent les réunions ? ▷ Quelle place occupent les questions de sécurité et de risques majeurs ?
L'association du CSE aux démarches de prévention	<ul style="list-style-type: none"> ▷ De quelle manière : information, consultation, association ? ▷ Sur quoi : DUERP, étude de dangers, enquêtes ? ▷ Comment sont traités, analysés et discutés les « événements indésirables » ?
La formation en SSCT	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Les membres du CSE ont-ils reçu une formation en SSCT ? ▷ Le président et les managers ont-ils aussi été formés ?
La consultation du CSE sur les projets de changement (techniques, organisationnels...)	<ul style="list-style-type: none"> ▷ À quel stade des projets la consultation a lieu ? ▷ Comment sont formalisés les avis ?
Les documents remis	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Quels sont les documents remis : programme de prévention, bilan annuel, DUERP, etc. ? ▷ Sont-ils remis en laissant un délai d'analyse suffisant ? ▷ Comment sont-ils discutés ?
Le plan de travail SSCT	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Existe-t-il un plan de travail ? Des priorités ont-elles été définies en commun ?
Les acteurs internes/externes	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Le médecin du travail, l'assistant de service social, l'agent de contrôle de l'Inspection du travail, les agents des services de prévention des organismes de sécurité sociale et éventuellement, selon les branches, les représentants des organismes de prévention, sont-ils présents aux réunions ? ▷ Des intervenants internes (RH, HSE, responsable matériel, expert...) sont-ils conviés à apporter un éclairage sur certains sujets ? ▷ Comment se nouent les collaborations ? ▷ À quelles actions participent-ils ?

FIGURE 7 : Des questions pour évaluer le dialogue social dans son établissement

Le diagnostic du dialogue social a pour but de donner une indication sur la maturité de l'instance, sur la réelle volonté de la direction et des autres acteurs, sans porter de jugement. Il s'agit de définir les pistes de progrès, pour en faire un outil permettant d'améliorer la prévention dans l'entreprise. Il peut être réalisé soit avec l'aide d'un organisme extérieur qui aidera le CSE à se positionner, à analyser les résultats et à mettre en place des actions, soit sous forme d'autodiagnostic disponible en ligne.

À savoir

L'Anact propose par exemple un outil d'autodiagnostic des CSE : https://www.anact.fr/sites/anact/files/partie_4_complexe_guide_cse-2.pdf (voir la fiche outil n° 2).

Les résultats peuvent se présenter sous diverses formes :

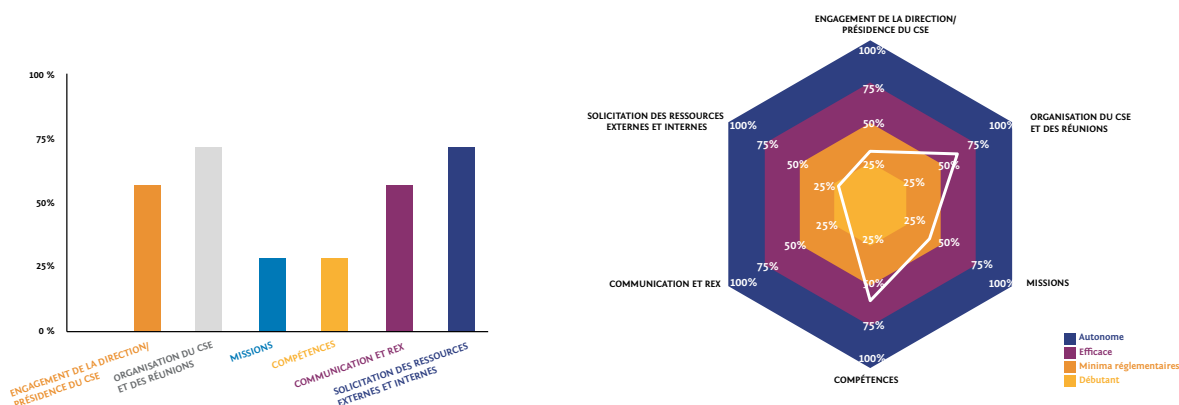


FIGURE 8 : Résultats de diagnostic (exemples)

La réalisation d'un diagnostic nécessite un certain niveau de confiance dans l'instance. Il ne sera pas efficace si la volonté de s'évaluer en vue de s'améliorer n'est pas partagée.

— Témoignage dans un grand groupe : un état du dialogue social à l'initiative de la direction —

Exemple

La qualité du dialogue social est considérée comme un levier nécessaire pour le bon fonctionnement de la Division, notamment grâce à l'institution d'une veille sociale active, d'un dialogue structuré et organisé et à l'importance accordée à la contractualisation via la négociation.

Le directeur demande à la Mission d'Appréciation et d'Appui à la Performances (MAAP) de réaliser une Mission d'Appui Conseil (MAC) concernant le dialogue social. Deux objectifs principaux y sont mis en avant :

- ▷ Établir un diagnostic sur la qualité du dialogue social, tout en identifiant :
 - les acteurs concernés (management, filière RH, organisations syndicales et salariés), la perception de leur rôle par chacun d'entre eux, et du fonctionnement en général ;
 - les rites et rythmes déclinés, tant au niveau national que sur les sites industriels : agenda social, échanges entre ligne managériale et organisations syndicales, préparation des instances représentatives du personnel), etc.
- ▷ Des suggestions pour en améliorer le fonctionnement et l'efficacité.

Les constats de la mission devront porter sur les faits et aussi sur les perceptions et représentations des acteurs du dialogue social.

Cinq axes d'investigation ont été définis :

Axe 1 : Les acteurs du dialogue social, la perception de chacun d'entre eux sur son rôle et sur le fonctionnement du dialogue social :

- ▷ Quelle représentation se fait chaque acteur sur son rôle dans le dialogue social et sur la finalité du dialogue social ?
- ▷ Les managers (de première et deuxième ligne) se sentent-ils légitimes/formés et accompagnés dans le dialogue social ? surtout lorsqu'ils sont jeunes ?
- ▷ Quelle est la perception sur la place de la filière RH, appui aux réponses lors de revendications locales, définition d'une stratégie de dialogue social pour tout projet de transformation ?

Axe 2 : Les rites et rythmes du dialogue social au niveau de l'état-major et des sites :

- ▷ Comment les Commissions du personnel sont préparées et comment les managers sont impliqués ?
- ▷ Comment le processus supportant le dialogue social est pris en compte dans le système de management intégré ? Quels sont les outils de pilotage du dialogue social ?
- ▷ Existe-t-il un dialogue social structuré en dehors des instances représentatives du personnel ?

Axe 3 : Les modalités de la veille et l'analyse sociale :

- ▷ Comment est organisée la veille sociale au niveau de l'état-major et des sites ?
- ▷ Comment sont traités les signaux faibles ? Avec quelle efficacité ?
- ▷ Quelles sont les démarches d'analyse sociale en place et quelles restitutions en sont faites aux managers ?

Axe 4 : La gestion de conflit :

- ▷ Quels sont les processus de traitement des revendications locales incluant les relations national/local ?
- ▷ Quelle est l'organisation mise en place pour traiter les crises sociales ?
- ▷ Comment le management est impliqué dans la gestion de crise ?

Axe 5 : Les facteurs influençant la qualité du dialogue social :

- ▷ Quels sont les facteurs qui, au sein de la Division, fragilisent ou favorisent la qualité du dialogue social ?

Bonne
pratique

L'autodiagnostic individuel, pour chaque membre de CSE, peut être un bon moyen d'identifier les différences de perception entre les membres d'un CSE et ainsi disposer de données complémentaires pour progresser dans le fonctionnement du CSE/CSSCT.

Le dialogue social et le leadership du management

Le mode de management en vigueur dans les unités de travail contribue pour beaucoup à la qualité globale du dialogue social et des échanges professionnels. Le décalage entre les discours généraux ou les engagements de l'entreprise et les actes concrets de management peut miner le dialogue social. Le management au quotidien peut se retrouver avec des problématiques qui sont différentes de celles abordées dans le dialogue social institué, ou être pris dans des pratiques managériales laissant peu de place à l'échange. Il est important de veiller à la mise en cohérence entre la sphère du dialogue social et celle du management au quotidien.

L'ancrage d'une culture de sécurité intégrée nécessite l'implication du terrain en souplesse. Cela prend du temps, et suppose des relations régulières entre le management et le personnel, en particulier avec les représentants du personnel.

Les managers peuvent être amenés à traiter directement avec les représentants des salariés, de demandes ou de situations pour lesquelles une remontée au niveau de la direction générale serait inutile, moins efficace ou représenterait une perte de temps. Mais encore faut-il qu'ils aient la latitude décisionnelle nécessaires.

Pour essayer de « piloter » le dialogue social, le management peut, avec le support des représentants du personnel, définir et mettre en place des indicateurs (KPIs). Par exemple :

- ▷ nombre de situations de marche dégradée traitées vs nombre de situations de marche dégradée remontées du terrain ;
- ▷ taux de réponse aux enquêtes internes de perception par catégorie socioprofessionnelle ;
- ▷ taux de participation du personnel dans les ateliers « qualité de vie au travail » ;
- ▷ taux de réalisation des réunions CSE telles que prévues dans l'organisation ;
- ▷ taux de traitement des situations à haut potentiel de gravité relevées ;
- ▷ taux de réalisation des sujets traités en CSE.

Dans les petites entreprises, la proximité entre les acteurs permet d'avoir un dialogue plus aisé dans de multiples échanges informels, sur des problématiques qui peuvent se gérer au quotidien. Néanmoins les réunions du CSE, plus formalisées, permettent de tracer ce qui a été fait et mis en place, ainsi que les perspectives de travail.

La norme ISO 45001 et le dialogue social

Exemple

Elle comporte des attendus en matière de participation des salariés dans le cadre d'un système de management de la santé et de la sécurité au travail. La référence à cette norme a un intérêt pour des structures moyennes à petites, qui n'ont pas de référentiel « groupe ». Elle précise bien qu'il faut tenir informés les « travailleurs » (au sens large) et qu'un processus doit être mis en place.

La norme est internationale et doit couvrir les pays qui n'ont pas forcément un code du travail aussi fourni que le nôtre, mais elle a l'avantage de poser les bonnes questions en termes d'établissement du dialogue social dans l'entreprise.

Le dialogue social et la prévention des risques les plus importants

Pour développer et ancrer une culture de sécurité intégrée, de nombreux travaux ont montré qu'une bonne stratégie est de redonner la priorité à la prévention des accidents graves et majeurs. C'est-à-dire développer une conscience partagée des risques les plus importants.

Si cette priorité peut être posée comme une évidence, la délimitation exacte de ce périmètre peut faire l'objet de débats. Cette discussion, entre les acteurs du dialogue social, est importante pour plusieurs raisons :

- ▷ Si l'on considère que la culture de sécurité correspond à la place qu'occupe la sécurité dans les arbitrages au quotidien ou dans les projets, il faut alors considérer tous les termes de l'arbitrage. On arbitre toujours « entre » différentes choses, et l'arbitrage en soi est donc toujours relatif. Par exemple, ce n'est pas la même chose d'arbitrer entre enjeux de sécurité et enjeux de qualité selon qu'il y ait ou pas une culture et des attentes fortes en matière de qualité. Faire des arbitrages représente parfois un dilemme dans lequel aucun choix n'est réellement satisfaisant.
- ▷ Même si l'accent mis sur les accidents graves, mortels ou technologiques majeurs représente une nécessité stratégique, la délimitation pose deux problèmes : celui des critères utilisés pour le faire ; celui d'une hiérarchisation qui peut apparaître comme purement gestionnaire et contraire aux principes de prévention.
- ▷ La gestion des risques du travail contribue aussi à une culture globale de la sécurité. Même s'il n'y a pas de relation « mécanique » entre risques du travail et risques industriels, la congruence des pratiques de prévention est certainement nécessaire et contribue à la confiance entre les acteurs sociaux. De manière générale, on peut considérer que tout ce qui peut apparaître comme non cohérent constitue un point de fragilité pour la sécurité globale.
- ▷ La distinction peut s'avérer complexe. Par exemple, les risques psychosociaux (RPS), que l'on ne classe pas habituellement dans les risques mortels, se manifestent parfois sous la forme de suicides, éventuellement sur le lieu de travail. Il en est de même de certaines situations à risque qui, à circonstances quasi-identiques, peuvent soit se traduire par des effets bénins soit par un décès (c'est le cas d'un accident de la circulation). D'autre part, les RPS peuvent accentuer les facteurs de risque d'une situation de travail et augmenter la gravité du risque potentiel.
- ▷ De manière opérationnelle, les CSE, qui reçoivent les plaintes des salariés, peuvent avoir du mal à traduire cette distinction en priorité absolue, notamment par crainte que la focalisation extrême sur certains risques amène à négliger les autres. Il y a également une difficulté à partager la notion « d'accident du travail grave » quand il n'y a pas d'accident du travail grave : comment on maintient un « imaginaire » nécessaire à la prise en compte du risque ?

Si l'on veut un socle solide de conscience partagée des risques les plus importants, il ne peut pas y avoir de définition hors contexte de l'entreprise. **La notion de risque grave est à définir avec les acteurs du dialogue social**, à partir d'analyses et de constats partagés, pour arriver à une base commune de représentation et d'action. Il faut donc s'entendre sur la méthode d'analyse des risques et sur l'échelle de gravité que l'on va leur appliquer.

La première condition est donc la participation de tous les acteurs à ce travail d'élaboration conjointe, pour croiser les points de vue : chef d'entreprise, organisations représentatives, CSE/CSSCT, salariés, acteurs externes.

Les travaux et orientations des autorités de tutelle ou de contrôle sont d'une grande aide dans cette réflexion. L'identification des dangers et l'évaluation des risques les plus graves, de par leur nature même, peuvent donner lieu à un consensus, même s'il existe des désaccords sur la manière de les traiter.

Sur cette base on va chercher à s'accorder sur des priorités, un plan de travail, dans le respect de la réglementation et des principes généraux de prévention. Sur les risques les plus graves, ces actions doivent s'inscrire dans le long terme, sans être dépendantes de « modes » successives.

Le dialogue social sur la détermination des risques les plus graves peut s'organiser de façon plus intense au moment de l'élaboration ou de la mise à jour du DUERP, lors de l'établissement du programme de prévention de l'employeur (PAPRIPACT), lors de la prise de mandat des élus du CSE/CSSCT pour élaborer un plan de travail de l'instance.

Points de vigilance

- ▷ À quelles conditions la thématique du dialogue social peut-elle être fédératrice ?
- ▷ Sur quoi doit porter le dialogue social sur la sécurité ? Pas seulement sur les règles et les procédures, mais également sur les pratiques professionnelles et l'organisation du travail.
- ▷ Les messages « destructeurs » qui ne s'intéressent qu'aux règles et pas aux situations concrètes de travail et aux humains risquent de produire un décrochage dans la réception.
- ▷ Une démarche de culture de sécurité ne doit pas faire « oublier » le traitement des « petits problèmes » du quotidien en matière de conditions de travail. Une bonne articulation entre ces deux niveaux contribue à lutter contre le silence organisationnel.
- ▷ Être attentif aux risques de fragilisation des collectifs de travail : intérimaires, coactivité, accidents bénins...
- ▷ S'assurer que la circulation de l'information nécessaire est claire, précise, simple, concise, adaptée à la situation et au support, et se fait en toute transparence.
- ▷ Besoin de supports au dialogue social : ex. DUERP, études de dangers, rapports SPST

 Une méthode d'Évaluation des Risques Professionnels pour élaborer le Document Unique

Exemple

De quoi s'agit-il?	<p>Une démarche culture de sécurité repose sur l'évaluation des risques et la mise en place d'une politique de prévention adaptée.</p> <p>L'évaluation des risques professionnels (EvRP) consiste à identifier les risques auxquels sont exposés les salariés d'un établissement, en vue de mettre en place des actions de prévention pertinentes couvrant les dimensions techniques, humaines et organisationnelles. Les résultats sont formalisés dans le « document unique ».</p> <p>Le groupe a développé une méthode visant à aider chaque site à réaliser son évaluation des risques pour en faire l'un de ses principaux leviers de progrès en matière de sécurité, en s'appuyant notamment sur les 7 attributs d'une culture de sécurité.</p>
Modalités de mise en œuvre?	<p>La démarche d'évaluation du groupe est une démarche structurée selon les étapes suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Préparer l'évaluation des risques en cartographiant l'ensemble d'un site pour identifier méthodiquement toutes les zones d'activité des salariés 2. Identifier les facteurs de danger et d'exposition 3. Démarrer l'évaluation des risques en renseignant successivement les points suivants : facteurs de danger en relation avec le poste de travail/mesures existantes ; la cotation doit rester binaire : mesures suffisantes ou pas/facteurs de pénibilité. 4. Si nécessaire, un plan d'action est validé (mesures nécessaires/ mesures d'amélioration). <p>L'EHS local est garant de la conduite de l'évaluation.</p> <p>L'évaluation des risques doit être réalisée annuellement ou dès qu'il y a un changement majeur dans les procédés, ou à la suite d'un événement (incident, presqu'accident, accident).</p>
Bénéfices attendus?	<p>Cette méthode permet de passer en revue toutes les zones d'activité et tous les postes de travail en identifiant les facteurs de danger et d'exposition, d'évaluer la situation actuelle et de prendre des mesures de prévention si nécessaire.</p>
Point de vigilance?	<p>Il est essentiel d'associer les salariés de chaque zone d'activité du site dans la démarche d'évaluation des risques au poste de travail. Les salariés sont les premiers concernés par les risques professionnels auxquels ils sont exposés et ce sont eux qui connaissent le mieux les contraintes précises du travail et les situations précises dans lesquelles l'exposition à des risques est plus importante. La démarche doit être participative et prévoir un temps d'échange et de dialogue avec les salariés et/ou leurs instances représentatives.</p>
Acteurs impliqués?	<p>Tous les salariés, membres de la CSSCT, CSE, etc.</p>

Le dialogue social et les analyses de terrain

Le CSE a pour mission d'assurer l'expression collective des salariés permettant la prise en compte des conditions de travail et des risques pour la santé et la sécurité. Parmi les tâches qu'il doit réaliser figurent notamment l'analyse des conditions de travail et des risques professionnels, les enquêtes en matière d'accidents de travail et de maladies professionnelles. C'est dire que les missions d'analyse et d'enquête sont au cœur de l'activité des représentants des salariés. L'objectif est de bien identifier les sujets à traiter et d'avoir un échange constructif alimenté par les réalités concrètes de travail. Ceci est vrai pour les réunions du CSE ou de la CSSCT comme pour les échanges dans le cadre de négociations entre l'employeur et les organisations syndicales.

Les analyses préventives (par ex. Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels, études de danger) ou celles conduites à la suite d'un accident corporel ou technologique, nécessitent de disposer d'une bonne connaissance du sujet que ce soit sur le plan théorique ou opérationnel.

Le dialogue social doit être alimenté par des allers-retours permanents avec les réalités du terrain. Pour que cette itération avec le terrain soit fructueuse, cela nécessite de la souplesse (prendre le temps nécessaire pour l'analyse), de la fluidité (associer tous les acteurs pertinents, vérifier les premières hypothèses) et de ne pas s'en tenir à de simples formalismes.

C'est sur le terrain, par l'observation du travail réel et les entretiens avec les salariés, par la compréhension de ce qui peut poser problème aux personnes dans leur activité quotidienne, que les représentants des salariés et les membres du CSE peuvent recueillir les éléments pertinents et utiles au dialogue social.

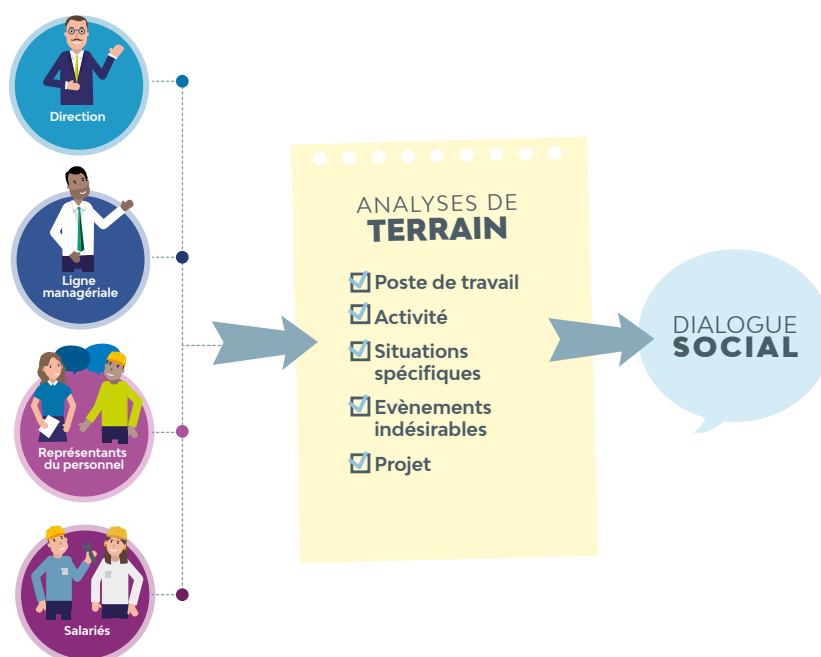


FIGURE 9 : Le dialogue social doit être alimenté par des analyses de terrain

Ces analyses de terrain, qui existent déjà dans les systèmes de management de la sécurité, peuvent prendre différentes formes. Dans tous les cas, le dialogue social est décisif pour assurer la qualité des remontées, leur mise en discussion et l'élaboration de solutions. Il peut s'agir par exemple de :

- ▷ L'analyse des postes de travail du point de vue de l'hygiène industrielle, de l'exposition aux produits chimiques, des risques physiques, de la pénibilité ;
- ▷ L'analyse des tâches critiques et opérations critiques (par exemple : prélever un échantillon, remplacer un réseau, etc.) pour lesquelles les salariés sont souvent les seuls à savoir avec précision « comment ça marche » ;
- ▷ L'implication dans le choix des EPI, avec des tests par les personnes concernées, en prenant en compte les contraintes de l'activité réelle de travail et la diversité des personnes ;
- ▷ La rédaction du « Document Unique » : étude des situations de travail à risque, élaboration des mesures de prévention et de protection envisagées ;
- ▷ Le déroulement de « causeries sécurité » au quotidien ou à la semaine, pour comprendre leur contenu, pour faire remonter les problématiques de sécurité rencontrées et en discuter pour trouver des solutions ;
- ▷ Les tournées sécurité avec le CSE et/ou la CSSCT (visite préventive de sécurité) ;
- ▷ L'entraînement aux situations d'urgence et de crise (par ex. mise en place d'observateurs CSE/CSSCT) ;
- ▷ Les enquêtes et analyses après accident, incident, presque-accident ou événement à haut potentiel de gravité, en intégrant l'analyse des causes profondes de ces événements ;
- ▷ L'analyse des risques psychosociaux, à inclure notamment dans le DUERP ;
- ▷ La participation à la conduite des projets techniques ou organisationnels pour faire valoir le point de vue des utilisateurs actuels ou futurs, sans oublier les personnes assurant la maintenance ou le nettoyage des installations.

Ce qui va être mis en discussion, ce sont des situations de travail dans lesquelles des problèmes concrets sont exprimés « en temps et en lieu ». La connaissance du travail réel constitue alors le fil d'Ariane des échanges et contribue à alimenter le dialogue social. L'analyse devra être précise et replacer les questions à traiter dans une compréhension globale de l'activité de travail des salariés concernés.

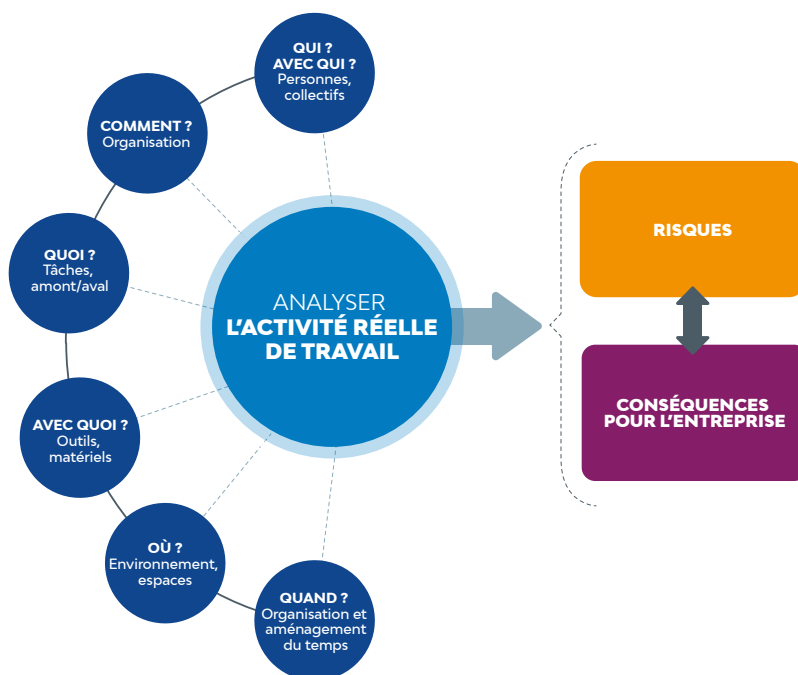


FIGURE 10 : Caractériser une situation de travail

Les personnes chargées de conduire ces analyses doivent être choisies en fonction de leurs compétences sur la nature du sujet à traiter. Les acteurs ayant une bonne connaissance de la réalité du terrain ont un rôle majeur à jouer dans la pertinence de ces analyses et l'acceptation des conclusions. Mais il est aussi nécessaire que les salariés se sentent libres de pouvoir faire remonter les sujets qui les préoccupent et qui leur paraissent importants de traiter.

Les conditions pour une participation efficace des acteurs dans la réalisation des analyses précitées reposent en particulier sur la qualité du climat de confiance entre les décideurs, les salariés et leurs représentants. Si les personnes ont en particulier le sentiment que « tout est ficelé d'avance », alors il n'y aura pas d'implication effective de leur part.

Selon la nature de l'analyse, des processus structurés peuvent être mis en place. L'implication des salariés au travers de boucles d'échange permet de construire les questions ou les problèmes à traiter, de valider des solutions envisagées et de mettre en perspective les questions de sécurité avec d'autres prescriptions ou priorités, comme les enjeux de qualité ou de délai.

Les éléments d'analyse, comme les pistes de solution, doivent englober l'ensemble des facteurs qui composent la situation de travail concernée : techniques, organisationnels et humains.

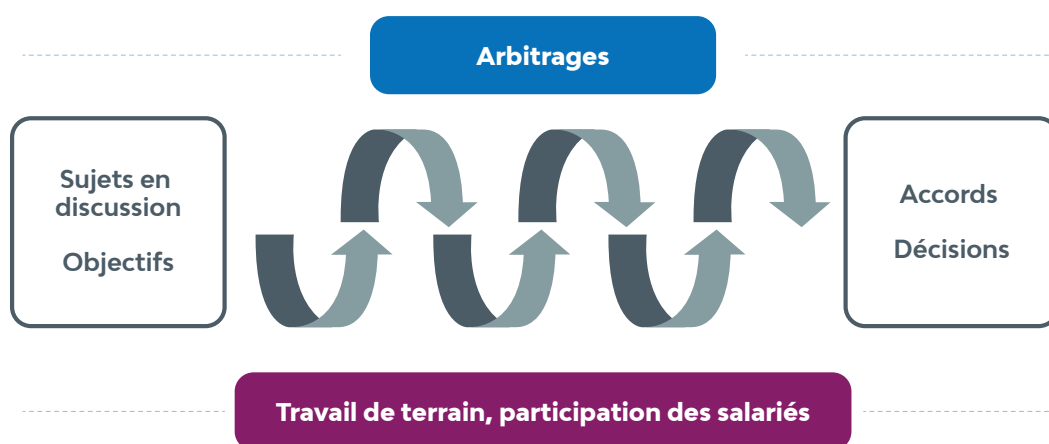


FIGURE 11 : Alimenter les discussions par une connaissance du travail réel

L'analyse de terrain n'est pas un procès à charge ou décharge mais doit permettre de mieux comprendre les problèmes et aboutir à des solutions partagées au profit de tous.

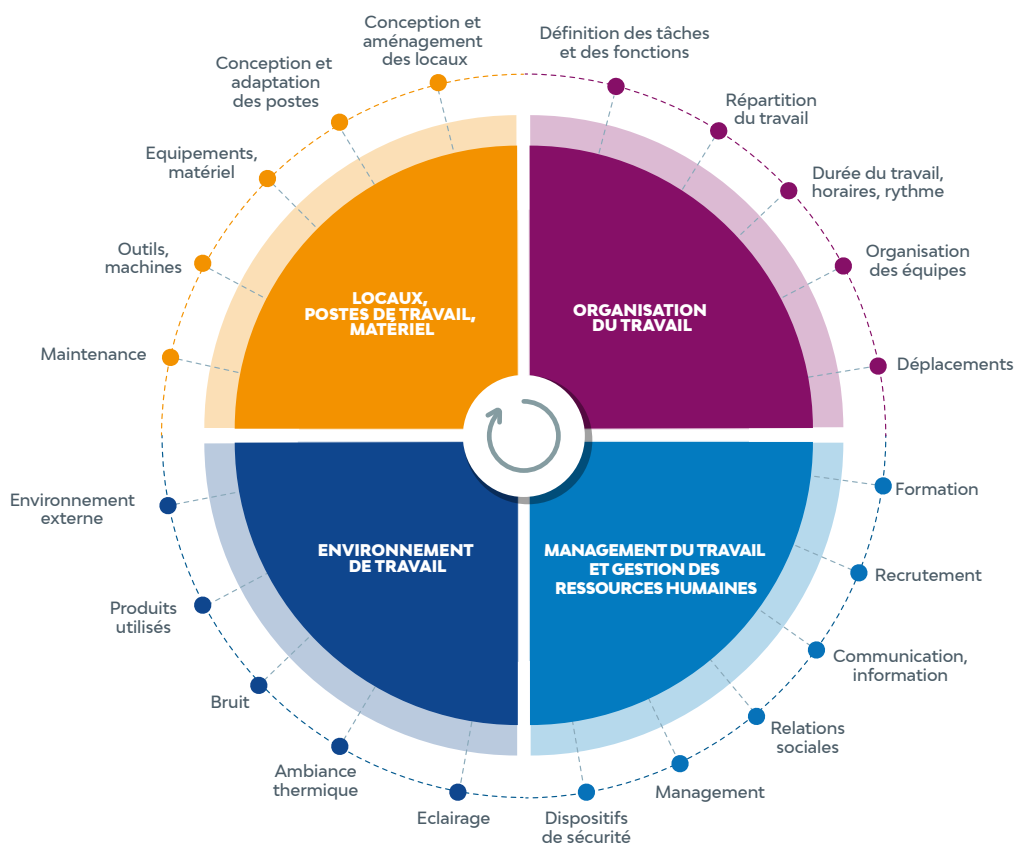


FIGURE 12 : Les facteurs qui composent les situations de travail

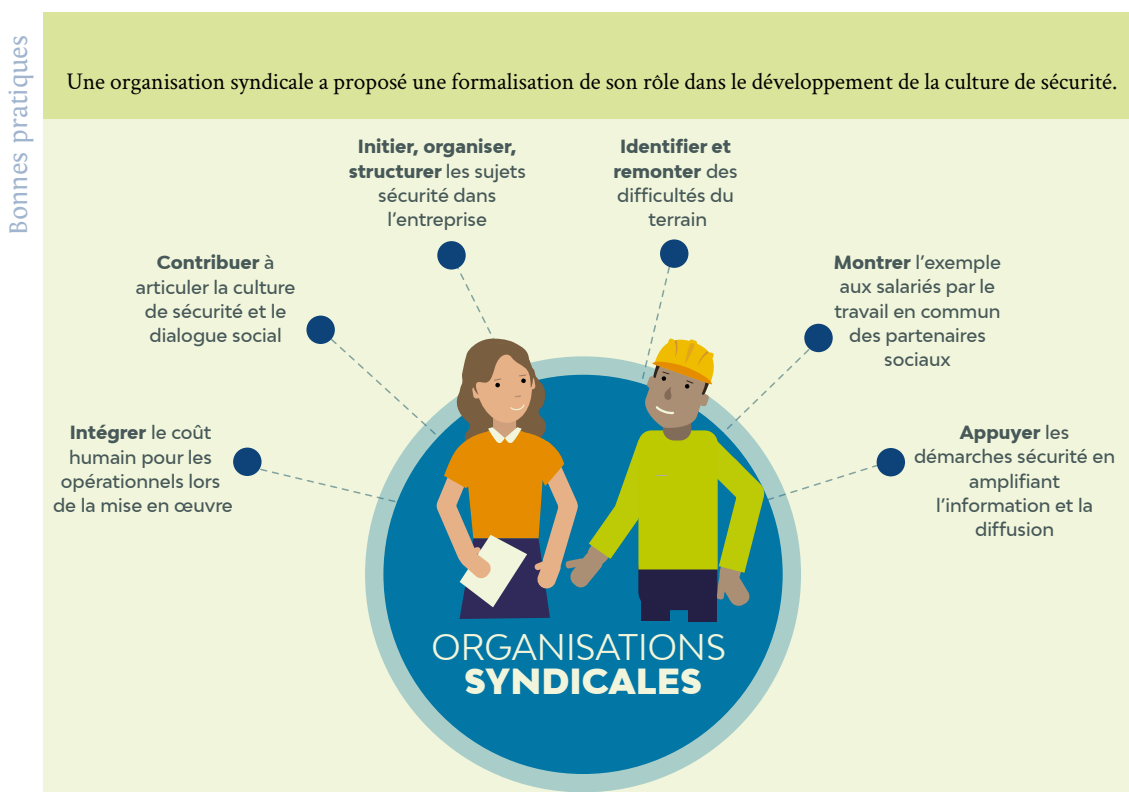


FIGURE 13 : Le rôle des organisations syndicales dans le développement de la culture de sécurité

Le dialogue social et la formation des acteurs

La formation des acteurs du dialogue social est essentielle pour qu'ils puissent jouer pleinement leur rôle en matière de santé, sécurité et conditions de travail, et pour que les instances fonctionnent de manière satisfaisante. En effet, un défaut de formation génère souvent un déséquilibre dans les échanges qui finit par renforcer les relations de pouvoir, voire les conflits.

Les représentants du personnel doivent être en mesure d'identifier les risques nouveaux notamment ceux qui sont seulement visibles par les professionnels de terrain. Ils doivent également être force de proposition dans la définition des mesures de prévention et de protection.

Le président du CSE doit pouvoir informer, écouter, discerner les problématiques, relancer les débats et apporter des réponses pertinentes et de qualité. Il peut arriver que des présidents d'instance n'aient aucune base en SSCT et cela contribue à dégrader la qualité des échanges et la confiance au sein de l'instance.

Les compétences nécessaires découlent naturellement du rôle conféré par la loi et les accords d'entreprise. Il est important que les acteurs du dialogue social partagent une vision commune des risques et en particulier des risques les plus importants. Ils doivent connaître le système de management de leur établissement (dans le périmètre du CSE), incluant le système de gestion de la sécurité (SGS) pour les sites Seveso, qui contient les méthodes de management des risques.

Lors de la mise en place du CSE, les représentants élus doivent être formés. La formation de base, prévue par le Code du travail et payée par l'employeur, est bien sûr indispensable, mais il est nécessaire de la compléter par des formations spécifiques complémentaires, notamment sur des risques spécifiques.

Les modalités de formation sont discutées en CSE et peuvent être formalisées dans le règlement intérieur du CSE. Avant de recourir à un organisme de formation, il est particulièrement utile de bien identifier les besoins et de s'appuyer sur un cahier des charges discuté entre les membres de l'instance pour déterminer le contenu de formation souhaité, quel que soit l'organisme qui la dispense.

Éléments pour un cahier des charges de formation en SSCT

Fournir des éléments de connaissance sur l'entreprise utiles au formateur

- ▷ Données générales
- ▷ Contexte
- ▷ Enjeux de SSCT

Donner des précisions sur la demande de formation

- ▷ Public concerné, nombre...
- ▷ Formations antérieures suivies
- ▷ Durée, dates, lieu
- ▷ Modalités souhaitées (plusieurs jours, formation-action...)
- ▷ Contraintes particulières

Fixer des attentes sur les contenus	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Fonctionnement général du CSE ▷ Rôle en matière de santé, sécurité et conditions de travail ▷ Place et rôle de la CSSCT ▷ Travail d'enquête et d'analyse du CSE ▷ Conduite des entretiens avec les salariés ▷ Préparation des discussions en réunion plénière ▷ Thématiques particulières de SSCT : risques majeurs, RPS, analyse des AT/MP... ▷ Analyse de documents : rapports annuels, DUERP, rapport médecin du travail, POI ▷ Consultation sur les projets de changement ▷ Discussion sur des situations particulières de travail
Des points d'attention	<ul style="list-style-type: none"> ▷ Approche intégrée des questions de sécurité ▷ Pas uniquement le respect des formalismes et la connaissance du droit ▷ Adaptation au contexte de l'entreprise, notamment en matière de sécurité ▷ Lien entre les apports théoriques et la pratique de terrain des représentants du personnel ▷ Indications sur les ressources possibles ▷ Aide à l'élaboration du plan de travail du CSE ▷ Si plusieurs intervenants, s'assurer de la cohérence globale ▷ Méthodes pédagogiques employées

FIGURE 13 : Préparer la formation du CSE en SSCT

La formation en SSCT devrait s'articuler autour de quatre grands axes de réflexion qui vont déterminer la manière de nouer un dialogue social et de traiter les différents sujets :

- ▷ **La définition du champ de la SSCT**, c'est-à-dire de ce qui entre dans le périmètre des compétences et donc des sujets à traiter au sein de l'instance. Cette définition et son acceptation conjointe par les acteurs sociaux, ont souvent été un point de divergence voire de conflit au temps des CHSCT. Cette reconnaissance du champ de compétence va par exemple se traduire par le choix de consulter ou pas le CSE dans un contexte de projet de changement, dans lequel les réflexions sur la sécurité doivent trouver leur place et faire partie des arbitrages éventuels.
- ▷ Un éclaircissement de **la notion même de santé**, qui peut être regardée de diverses manières selon les disciplines et les modèles de référence. Ces points de vue vont avoir des conséquences sur la manière d'analyser les atteintes à la santé (par exemple les troubles musculosquelettiques ou les risques psychosociaux) et sur les actions à mener.
- ▷ **Les modèles de la prévention des risques**, qui vont permettre de définir le plan de travail et les priorités du CSE. La bonne connaissance des trois niveaux de prévention, la priorité à donner à la prévention primaire et à l'adaptation du travail à l'homme, si elle est une évidence législative, n'en est pas moins finalement assez peu maîtrisée et mise en œuvre concrètement. La lecture des Documents Uniques montre que, dans les faits, la priorité est souvent donnée à la modification des comportements individuels, au port des EPI et à la prise en charge des personnes atteintes. D'autre part, les risques sont souvent abordés de façon fractionnée, sans les replacer dans la situation globale de travail. La sécurité est alors envisagée de manière très « descendante », principalement autour de l'édiction de

règles, fussent-elles négociées avec les partenaires sociaux, et du contrôle de leur respect. L'organisation du travail, en tant qu'élément d'une prévention primaire, est souvent absente des discussions.

- ▷ La conduite du **travail de terrain** : analyse des accidents du travail, enquêtes, analyse de certaines situations de travail, analyse des risques. Les formations doivent inclure la mise en œuvre concrète des démarches d'analyse et de prévention.

Pour éviter une focalisation des démarches sur les comportements individuels, il est important d'insister sur l'approche organisationnelle de la sécurité : les mécanismes qui induisent des comportements individuels et collectifs, l'importance du contexte socio-organisationnel.

Parce qu'ils sont génériques et vont conditionner la manière d'aborder les problèmes, ces axes pourraient (devraient ?) faire l'objet de formations communes adressées autant aux représentants des salariés qu'à ceux de l'employeur. C'est également sur cette base de représentations partagées que la priorité donnée à la prévention des accidents graves et mortels pourra être discutée.

Bonnes pratiques

- ▷ Une formation commune représentants du personnel – managers peut être un bon moyen pour favoriser le dialogue social : rapprocher les acteurs, développer la confiance, partager les problèmes réels qui se posent, lutter contre le silence organisationnel. Néanmoins, pour éviter le biais de la « pensée unique », il peut être souhaitable que chacun conserve son propre réseau de formation pour cultiver la diversité, la pertinence des débats, la confrontation de visions différentes.
- ▷ Une place non négligeable dans les formations devrait être consacrée à la mise en œuvre concrète des différents concepts et outils. L'outil ne vaut que dans son utilisation dans une variété de situations (obstacles, difficultés).
- ▷ Introduction d'un séminaire par le directeur et le responsable syndical en se basant sur le principe que « la sécurité est un bien commun et une valeur que l'on doit partager ».
- ▷ Faire intervenir un représentant du management lors des séances de formation CSE.

Points de vigilance

- ▷ Dans le cadre de la prévention des accidents majeurs et en particulier pour les sites Seveso, il convient de s'assurer que les volets Étude de dangers, PPRT, POI, Arrêté Préfectoral... sont bien intégrés dans les programmes de formation. En effet, il y a une volonté de dialoguer avec des parties prenantes (organisations non gouvernementales, associations...) et il est important que l'élu ait cette culture, sache se positionner, dispose d'éléments pour pouvoir faire face à des divergences d'opinions.
- ▷ Il est difficile voire impossible de demander au personnel un haut niveau d'exigence en matière de prévention des accidents majeurs si les conditions matérielles de base (ex : douches, sanitaires) ne sont pas assurées correctement. Ces sujets doivent être traités et non négligés. Dans les faits, le non-traitement des « petits problèmes » peut contribuer au silence organisationnel. Ce point devrait faire partie de la formation des élus pour leur donner la capacité à monter en compétence, en analyse - « le détail nous dit quoi de quelque chose de plus global ? » - et ainsi ne pas rester collé à l'événement.
- ▷ Les facteurs organisationnels et humains (FOH) devraient également faire partie des programmes de formation des managers, comme des membres du CSE. Ils ont les mêmes besoins.
- ▷ Les présidents de CSE et de CSSCT sont confrontés à plusieurs contraintes : la réglementation, les accords signés, tout en s'assurant que le fond et la forme des instances sont respectés. Il serait souhaitable que ces présidents disposent également d'une formation adaptée.
- ▷ Une vigilance particulière doit être portée sur les organismes de formation y compris ceux qui sont agréés. En fait, il n'y a pas de véritable contrôle sur ces organismes. Chaque DREETS élabore son propre référentiel. Les contenus sont très variés selon les organismes. Il est préférable de ne pas retenir un organisme qui ne souhaite pas changer le contenu de sa formation, et s'adapter à des attentes spécifiques, au motif que ce serait figé par l'agrément.

Le dialogue social et les projets d'investissement

Les projets de transformation, qu'ils soient à dominante technique, architecturale ou organisationnelle, représentent une occasion privilégiée d'intégrer les préoccupations de santé-sécurité dès la conception des situations de travail, de leur donner toute leur place dans les arbitrages qui seront réalisés. Le dialogue social dans les projets est alors un atout décisif pour que cette prise en compte soit effective, pour que soit mise en œuvre une démarche de prévention primaire.

La consultation des représentants des salariés dans le cadre de projets importants exerçant une influence sur la santé-sécurité et sur les conditions de travail est prévue par la réglementation. Mais s'en tenir à une consultation quand le projet est déjà élaboré ne favorise pas vraiment un dialogue permettant d'enrichir la définition des transformations visées. À quel moment cette consultation doit-elle avoir lieu ?

Cette question ne peut d'ailleurs pas se réduire à un simple formalisme car il existe un véritable paradoxe pour la consultation des instances. Si la consultation a lieu très tôt dans le projet, beaucoup d'éléments restent encore inconnus et les représentants du personnel disposent donc de peu d'informations pour pouvoir se prononcer valablement. Si la consultation a lieu quand toutes les caractéristiques du projet ont été définies, l'information est bien plus riche et complète, mais il est alors bien tard pour modifier des aspects structurant du projet, si par exemple un permis de construire a été déposé ou si un bureau d'ingénierie a terminé de longues phases d'études et de conception. Comment s'en sortir ? Il faut d'abord accepter les périodes d'incertitude inhérentes à tout processus de conception et sortir des formalismes bloquants. L'association des représentants dès le stade de l'intention, avant même l'élaboration d'un cahier des charges, puis tout au long du projet, permet de sortir de ce paradoxe. Ce dialogue est d'autant plus important qu'il s'agit de projets structurants qui vont modifier l'organisation, les conditions de travail et la sécurité des personnels.

En conduisant un dialogue social dès les phases amont d'un projet de transformation, la direction peut organiser des jalons pour échanger à travers le recueil d'avis partiels correspondant à chaque étape du projet. Il est aussi possible de nourrir le dialogue à partir de revues de projets et de REX en confrontant les intentions avec ce que révèlent les réalités de terrain lors de la mise en œuvre. Il est particulièrement utile que les chefs de projet aient une formation spécifique pour intégrer cette dimension d'échange/consultation avec les représentants des salariés.

À chaque étape d'un projet, le dialogue social portera sur des éléments spécifiques. Par exemple, la possibilité de discuter de l'implantation d'un bâtiment et de son orientation précise au moment des études de faisabilité, va avoir des conséquences sur les circulations, les flux de personnes ou de matière, la sécurisation des accès. Au fur et à mesure de la conception, et jusqu'à la définition des postes de travail, les éléments de sécurité à prendre en compte seront de nature différente.

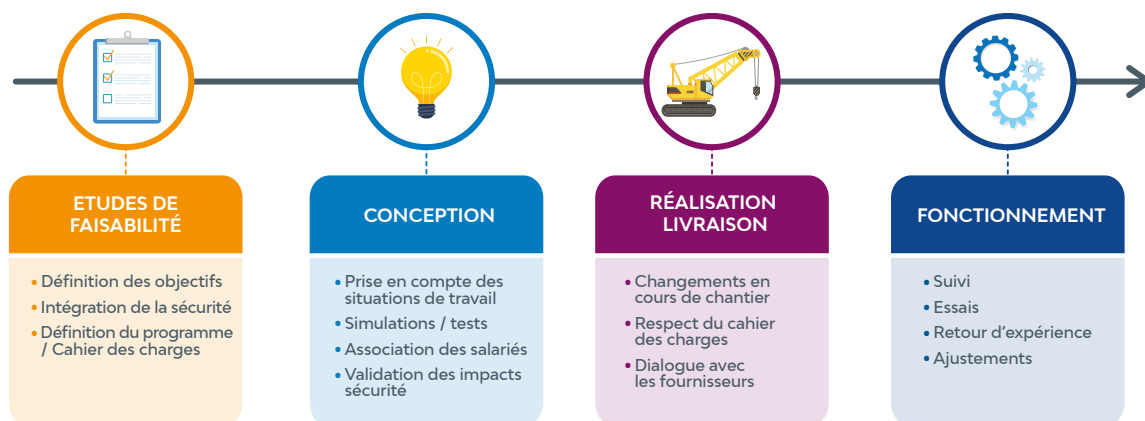


FIGURE 14 : Agir tout au long d'un projet

Si le dialogue social va essentiellement porter sur le contenu des transformations envisagées, il peut aussi utilement avoir lieu sur la structuration et la méthode de conduite du projet. Plusieurs questions peuvent être mises en discussion, toutes visant une alimentation des échanges et une plus grande pertinence du projet :

- ▷ Comment les différentes logiques professionnelles sont représentées au sein du comité de pilotage ?
- ▷ Comment seront opérés les arbitrages ?
- ▷ Comment se fait l'interface entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre (interne ou externe) ou le fournisseur ?
- ▷ De quelle manière les solutions envisagées vont-elles être testées, notamment du point de vue de la sécurité et des conditions de travail ?
- ▷ Comment les salariés concernés sont associés à la démarche ?
- ▷ Sous quelle forme l'information est régulièrement transmise au CSE ?
- ▷ Quel dispositif de suivi de chantier ou de travaux est mis en place ?
- ▷ Etc.

Les modalités peuvent être très diverses. S'en tenir aux réunions officielles et plénières du CSE risque d'être peu efficace et laisser un temps insuffisant aux échanges. Des réunions extraordinaires dédiées au projet en question peuvent bien sûr être utilement organisées pour donner du temps aux échanges. Dans certaines entreprises, le CSE peut avoir un représentant qui participe à la structure de pilotage du projet, et des experts ou utilisateurs internes peuvent être amenés à participer aux travaux du CSE. Le CSE peut également faire appel à un expert pour éclairer certains aspects techniques qui ne sont pas forcément de la compétence des membres du CSE. L'inspection du travail ou l'agent de l'organisme de prévention (CARSAT, MSA, OPPBTP) étant membres de droit de l'instance, peuvent être consultés et par exemple invités à des réunions spécifiques. Il en est de même des IPRP (par exemple des ergonomes) du service de prévention et de santé au travail. Au sein du CSE, un groupe de travail se réunissant tout au long du projet pour instruire des choix possibles peut également être mis en place. Selon la nature des projets, des outils de simulation peuvent être utilisés pour les présentations en réunion ou pour tester différents choix pour des installations futures.

L'avis du CSE est parfois conditionné au dispositif mis en place pour assurer le suivi après le démarrage des nouvelles installations ou de la nouvelle organisation. Les procès-verbaux des réunions seront utiles pour garder une trace des remarques et propositions formulées tout au long du processus, y compris pour la suite de vie des installations et de son entretien, et en particulier si des modifications ultérieures s'avèrent nécessaires.

Les **phases de transition** sont particulièrement sensibles et parfois négligées. La prévention pourrait s'améliorer par la prise en compte et la mise en œuvre de moyens spécifiques dans ces situations transitoires. La prévision de solutions alternatives pourrait être anticipée si le point d'arrivée n'est pas nominal.

Le CSE doit également se préoccuper de l'information à destination des salariés et éventuellement de leur implication à certaines étapes du projet, en particulier pour évaluer les conséquences des changements et des arbitrages effectués sur les conditions de travail et la sécurité.

———— Témoignage syndical : un dialogue social autour d'un projet d'investissement ————

Exemple

L'employeur voulait mettre en place un chariot robot permettant le déplacement de bobines d'acier (20 tonnes), de son point de stockage à sa mise en place sur les déposes devant la ligne, à travers 3 halls différents. Cette opération nécessitait l'emploi de 5 pontiers par tournée et la circulation en hauteur des bobines, avec un risque de chute par rupture des crochets de pont.

La réflexion a été lancée par le management à la demande du personnel de s'équiper d'un chariot robot chargeur qui aurait un circuit bien déterminé dans les allées, permettant de gérer en toute sécurité la proximité avec des zones de circulation.

Le dialogue social a permis de mettre en relation le chef de projet dédié à cette modification, très présent sur le terrain, avec l'ensemble des pontiers et l'ensemble des équipes : définition des différents parcs de stockage et aménagement du circuit de balisage (certains détails avaient échappé au chef de projet, par exemple l'allongement du trajet pour se rendre au vestiaire).

Les partenaires sociaux ont été sollicités lors de réunions de préparation de projet ou de CSE/CSSCT, pour bien cadrer les enjeux de sécurité, évaluer l'aspect économique de ce projet, et le reclassement des salariés habitués à leur emploi de pontier.

Le dialogue social a permis d'éviter la réduction de personnel, de rendre le travail de manutention des bobines plus sûr pour les salariés (moins de contact avec les bobines et de risque de coupure), d'assurer une meilleure qualité pour les bobines (moins de chocs), même si cela amène d'autres problèmes et plus de programmation informatique.

Points de vigilance

- ▷ Dans le cadre de la nouvelle réglementation, seul le CSE a l'autorité à délivrer un avis sur un projet.
- ▷ Le CSE doit être consulté pour tout type de projet important. Aussi bien pour les projets qui concernent directement le champ de la sécurité (plan de prévention, construction de systèmes à risque, etc.) que ceux concernant l'organisation du travail, la conception ou l'aménagement des locaux de travail, les investissements techniques.
- ▷ Il est important que les représentants des salariés puissent être impliqués tout au long du projet et non seulement au départ ou lorsque les principaux livrables sont décidés. Cela permet de faire évoluer les positions et de donner des avis éclairés et argumentés à chaque étape.
- ▷ La réglementation est peu précise sur le moment où le CSE doit être consulté pour formuler un avis («... avant toute décision d'aménagement...»). Or dans un projet, il n'y a pas qu'une seule décision. Des décisions sont prises tout au long de la vie du projet. Il y a donc un paradoxe de fond entre le fait qu'au début du projet, il y a encore beaucoup d'incertitudes et donc des possibilités d'en influencer le contenu, alors qu'en fin du projet les hypothèses de travail sont devenues des décisions.
- ▷ Dans le cas où l'on reste dans les formalismes du dialogue social, si l'employeur informe tôt, alors il peut être mis en cause sur le fait qu'il donne peu d'informations ; et s'il informe tard, il peut être mis en cause sur le fait que certes il donne toutes les informations mais que tout est finalisé. Il faut essayer de sortir de ce dilemme. Par exemple, recourir à des avis partiels, qui n'engagent pas le CSE sur les étapes suivantes, dès le stade des études de faisabilité (les analyses de risque, les études de danger, les demandes d'autorisation d'exploiter, etc.), puis sur les études de détails, jusqu'au déroulement du chantier et à la mise en route après travaux.

Bonnes pratiques

- ▷ Informer et consulter le CSE au fil de l'eau de l'avancement du projet constitue une bonne pratique. Pour y arriver, il est nécessaire que les deux protagonistes, l'employeur et le CSE, soient d'accord pour y aller ! Une solution pourrait être de détacher un membre du CSE pour faire le lien entre le CSE et l'équipe projet. Les rôles et missions de cette personne détachée devront être clairement définis pour éviter toute ambiguïté. Il conviendra également de s'assurer de sa légitimité et de ses compétences (techniques, humaines...) pour réussir l'exercice. Le recours à un tiers en tant que facilitateur ou expert dans un domaine peut également être envisagé.
- ▷ Un moyen de faire évoluer les pratiques pour aller dans le sens d'impliquer plus efficacement le CSE dans la conduite des projets pourrait être de prendre l'habitude de faire des REX sur les projets en considérant les deux volets :
 - Le déroulement et le déploiement du projet lui-même
 - Le fonctionnement du CSE et son rôle actif dans le projet

Le dialogue social et la culture juste

La culture juste peut être définie par le caractère prévisible et cohérent de la réaction managériale à un comportement non souhaitable, un écart à une règle, une situation de prise de risque, tout aussi bien que pour la valorisation d'un comportement exemplaire. Cette culture est notamment basée sur une politique partagée d'analyse et de traitement appropriés des événements et des situations rencontrées sur le terrain.

Lorsqu'une véritable culture juste est mise en place, chacun dans l'entreprise sait ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Chacun peut considérer, au-delà d'éventuels positionnements de principe, que le système de reconnaissance/sanction est adapté et correspond à une logique partagée. C'est la condition d'un climat de confiance nécessaire pour faciliter les échanges et les remontées d'information indispensables au traitement des situations à haut potentiel de gravité, et donc à la maîtrise des risques majeurs.

A contrario, une politique de sanction systématique, inappropriée, arbitraire ou différente selon les managers incitera à la défiance des acteurs vis-à-vis du management, avec le risque de laisser s'installer un silence organisationnel. Ce dernier constitue un obstacle important à l'amélioration de la sécurité. En effet, des situations à risques peuvent s'accumuler sans être connues du management, le management peut être entretenu dans l'illusion que ses modèles sont les bons, et ne pas apporter les ajustements nécessaires dans l'organisation du travail.

L'implication des instances représentatives du personnel dans la mise en place effective d'une culture juste est essentielle. Il s'agit de faire converger la vision de l'ensemble des acteurs sur ce qui peut être acceptable, compréhensible ou sanctionnable. Cette vision partagée se fonde sur la nécessité de distinguer ce qui relève :

- ▷ de l'erreur d'un opérateur (par nature involontaire) ;
- ▷ de la violation de règles induites par un contexte particulier dans lequel la personne a eu la conviction que « l'on ne pouvait pas faire autrement » (par exemple à des contraintes temporelles incontournables, un défaut d'organisation, le manque de formation ou d'information) ;
- ▷ de violations inacceptables de règles de sécurité, en particulier des « règles d'or » (dans un contexte de malveillance, de négligence grave ou d'intérêt personnel).

Dans tous les cas, une analyse des faits doit être menée de manière conjointe entre le management et les représentants du personnel. Elle doit permettre de discerner s'il s'agit d'une erreur ou d'une violation et d'appliquer, le cas échéant, des mesures correctives pouvant inclure une sanction individuelle graduée.

Les critères d'analyses des comportements non souhaitables sont un objet de dialogue social car ils sont la condition pour éviter l'arbitraire et faire progresser la sécurité. Dans l'analyse de la situation, la connaissance précise des éléments de contexte et d'histoire ne peut exister sans l'apport croisé des managers, des salariés concernés et des représentants du personnel.

Développer un programme de culture juste nécessite de :

- ▷ traiter rapidement les remontées, les alertes, avec un retour systématique à l'émetteur, sinon il y a un risque de perte de crédibilité pour le dialogue social ;
- ▷ protéger les « lanceurs d'alerte » et l'expression libre des salariés sur la sécurité ;

- ▷ s'appuyer sur la loyauté dans l'information et la communication auprès des salariés et de leurs représentants ;
- ▷ comprendre que la confiance se bâtit dans le temps, sur des échanges et des vécus communs, sur l'expérience ;
- ▷ respecter l'activité militante dans le dimensionnement du service afin que son fonctionnement opérationnel ne soit pas pénalisé, que l'encadrement ne soit pas mis en difficulté et que le militant ne soit pas stigmatisé par son « chef » ou ses collègues. Il faut une formation des managers dans ce sens.

Bonnes pratiques

Dans une entreprise du secteur du bâtiment et des travaux publics, l'analyse rétrospective des accidents du travail sur deux ans a permis de mettre en évidence que 80 % d'entre eux étaient la résultante de dérives organisationnelles sur les chantiers, par rapport à l'état initial du chantier et à sa planification.

À partir de là, un inventaire des dérives constatées ou possibles a été fait (matériel livré, emplacements de déchargement, absentéisme, compétences présentes, retards, etc.).

Une réflexion spécifique a été engagée par le comité de direction sur la possibilité d'arrêter un chantier – ou une opération en cours – si des dérives sont constatées par rapport à la situation prévue. Un groupe de travail (composé du directeur du secteur, de conducteurs de travaux, de chefs de chantiers et de chefs d'équipe) a été mis en place pour réfléchir à l'identification des critères d'alerte qui pourraient conduire un responsable à arrêter un chantier. Ces critères peuvent concerner le matériel, le personnel, le planning, les fournitures, les études, la géotechnique, etc. L'alerte peut être donnée par n'importe quel compagnon. Une réunion a immédiatement lieu pour prendre les décisions appropriées et traiter la situation à risque.

Le dialogue social et la sécurité réglée/gérée

La prévention des risques d'accidents, notamment industriels, fait souvent appel à deux notions, celles de « sécurité réglée » et de « sécurité gérée ». Derrière cette distinction (que l'on doit à Gaël Morel), il y a l'idée essentielle que les règles ne peuvent pas suffire – à elles seules – à assurer la sécurité. Elles sont bien sûr indispensables, afin de mettre en place des « barrières » individuelles et collectives, techniques ou organisationnelles, dans le but d'éviter des événements non souhaitables ou d'en limiter les conséquences. C'est ce que l'on nomme la « sécurité réglée ». Cependant, si les règles permettent d'anticiper un certain nombre de situations prévisibles, elles ne couvrent jamais toutes les situations possibles.

La variabilité des environnements de travail, le caractère imprévisible de certains événements, les contextes parfois inédits dans lesquels ils vont survenir, l'état du collectif de travail à un instant donné, rendent toute prescription incomplète voire inadaptée dans certaines circonstances. Ces aléas sont cependant généralement maîtrisés grâce à trois types de ressources, complémentaires aux règles : les compétences des salariés, l'entraide entre collègues et le soutien de la hiérarchie. La capacité des travailleurs à faire face aux situations à risque, à prendre des initiatives, à puiser dans leurs savoir-faire et dans leur expérience individuelle ou collective, à adapter leur mode opératoire ou à solliciter des collègues, sont autant d'atouts pour gérer efficacement les risques. Cette « sécurité gérée » permet de faire face en temps réel, aux situations que les règles n'ont pas pu anticiper.

Le dialogue social est une condition essentielle permettant d'assurer l'équilibre dynamique entre la sécurité réglée et la sécurité gérée. Cela se construit dans des négociations entre les parties prenantes, des discussions dans le CSE, des analyses conjointes sur le terrain ou des échanges plus informels. La sécurité gérée n'est en fait qu'une activité humaine rendue inévitable par l'écart entre le travail prescrit et le travail réel.

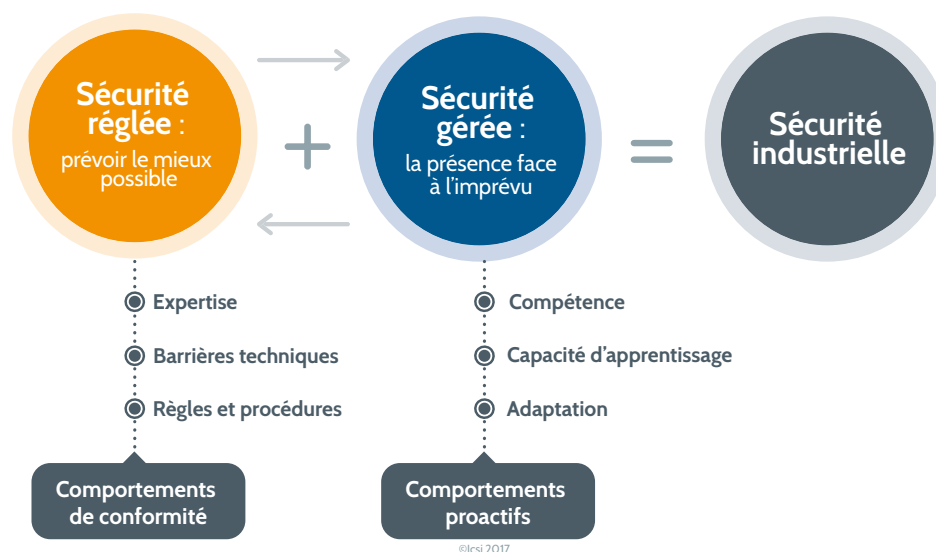


FIGURE 15 : La sécurité réglée et la sécurité gérée

Les règles et procédures existent pour produire en sécurité dans un contexte donné. Mais les situations réelles dans lesquelles elles sont mises en œuvre ne correspondent pas toujours à ce qui avait été imaginé. Prévoir le mieux possible et faire face à l'imprévu sont les clés d'une culture de sécurité adaptée.

Les contradictions qui apparaissent dans la définition ou l'application des règles, les transgressions parfois inévitables constatées sur le terrain, les mises à jour nécessaires, la détection de nouvelles situations à risque... sont autant d'occasion d'alimenter le dialogue social pour donner de la légitimité, de la pertinence à la fois aux règles élaborées et aux compétences mises en œuvre par les salariés pour gérer des situations non anticipées. Ceci doit s'inscrire dans un processus systémique d'amélioration continue et devenir une routine. C'est un objet de dialogue social qui doit être légitimé !

Point clé

- ▷ La **sécurité « réglée »** correspond à la volonté d'éviter toutes les défaillances prévisibles par des formalismes, procédures, règles, automatismes, mesures, équipements de protection, formations aux « comportements sûrs » et par un management assurant le respect des règles.
- ▷ La **sécurité « gérée »** est en lien avec la capacité des salariés d'anticiper, de percevoir et de faire face aux aléas ou défaillances (inévitables) de l'organisation. Elle repose sur l'expertise humaine, la qualité des initiatives, les compétences et savoir-faire, le fonctionnement des collectifs et des organisations, sur un management attentif à la réalité des situations et favorisant les articulations entre les différents types de connaissances utiles à la sécurité, celles des concepteurs, des managers et des salariés en situation de travail.

On peut distinguer deux catégories de sécurité : la sécurité industrielle/process et la sécurité au poste de travail/physique :

- ▷ Pour la sécurité industrielle : les règles ont généralement été élaborées avec des équipes pluridisciplinaires et sont strictement appliquées. Des simulateurs dédiés complètent le dispositif et permettent d'entraîner régulièrement les opérationnels pour faire face à des situations imprévues.
- ▷ Pour la sécurité physique des personnes : des règles sont définies mais ne peuvent pas couvrir toutes les situations possibles. Elles constituent des guides pour l'activité et doivent pouvoir être adaptées aux réalités concrètes pour assurer leur efficacité en termes de sécurité.

La manière dont sont élaborées les règles est capitale. La légitimité perçue de la règle et la confiance envers ceux qui édictent les règles renvoient à un dialogue social indispensable le plus en amont possible.

Des règles vitales (dites « règles d'or », « règles qui sauvent », « règles totem ») pour garantir la sécurité physique peuvent également être définies et mises en œuvre. Elles peuvent par exemple concerner les travaux en hauteur, les travaux électriques, des phases de travail spéciales. Elles auront d'autant plus de chance d'être respectées qu'elles auront été élaborées avec les acteurs de terrain qui sont directement concernés et avec les représentants des salariés qui peuvent mettre en perspective des situations de travail entre elles grâce aux analyses qu'ils ont pu réaliser.

Les règles de sécurité, et en particulier les règles vitales, ne devraient pas faire l'objet d'un « marchandage ». Il relève de la responsabilité de l'employeur de mettre en place un processus adapté pour leur élaboration et de veiller ensuite à leur application. Un dialogue avec les différents acteurs de la sécurité permettra de prendre en compte les différentes logiques professionnelles et les réalités de l'activité pour que ces règles soient les plus efficaces et pertinentes possibles. Le dialogue social sera aussi nécessaire pour envisager comment pallier aux défaillances constatées, par exemple par des modifications de l'organisation, l'attention portée à la composition des équipes de travail, la formation, la construction de compétences, la transmission et le maintien des savoir-faire... Dans ce registre, les organisations syndicales et le CSE ont un rôle majeur à jouer.

Dans une règle, il est possible de distinguer deux éléments : les objectifs ou le but à atteindre (le pourquoi ou le quoi) et les savoir-faire nécessaires pour y arriver (le comment). La règle ne pourra, quoi que l'on fasse, couvrir toutes les situations de travail possibles. Le fait de devoir agir dans le cadre d'une insuffisance ou d'une inadéquation de la règle est une situation inévitable. Pour atteindre l'objectif de sécurité attendu, il est donc indispensable de préparer, d'anticiper et de cadrer cette « improvisation » nécessaire des opérateurs en situation. Pour la mise en œuvre des règles et procédures, et pouvoir articuler efficacement le « réglé » et le

« géré », il est impératif que le management mette l'accent sur la construction des compétences individuelles et collectives permettant d'identifier les facteurs de risque dans les situations où les opérateurs doivent travailler, identifier les ressources, les mécanismes de résolution...

En revanche, l'application des règles vitales ou « totem » ne doivent faire l'objet d'aucun doute quel que soit le contexte. Ces dernières règles doivent être limitées en nombre et construites en concertation avec les représentants du personnel et les salariés. Elles se nourrissent donc du dialogue social.

Le dialogue social peut contribuer à accroître la légitimité de la règle. Une fois que le sens d'une règle a été partagé, la gestion locale des adaptations nécessaires sera plus aisément encadrée. L'approche partagée du sens d'une règle est un vecteur majeur de succès du dialogue social.

Points de vigilance

- ▷ La définition du degré d'autonomie ou des marges de manœuvre des salariés dans l'application des règles et des procédures dans les situations où le contexte ne permet pas une application stricte, reste difficile à établir. Cette thématique est très sensible notamment sur le plan juridique lorsqu'il s'agit de définir les responsabilités en cas d'accident.
- ▷ L'autonomie concerne les personnes, elle ne se prescrit pas, ne se décrète pas... Mais la possibilité de marges de manœuvre dans l'activité de travail relève de l'organisation.
- ▷ En termes de sécurité, c'est toujours l'employeur et la direction de l'entité qui est responsable. Les partenaires sociaux peuvent être associés, doivent donner leur avis, mais cela ne les engage pas juridiquement.
- ▷ L'enseignement de la crise Covid-19 a montré que manager la prévention des risques consiste à trouver un point de fonctionnement intégrateur des différents enjeux. Pour une direction donnée, trouver ce point d'intégration constitue un défi fondamental notamment en cas de crise complexe.

Bonne pratique

Pour développer une culture de sécurité dans une organisation, cela fait sens de manager d'abord les risques d'accidents graves et mortels en portant de manière visible la priorité aux règles vitales (process et au poste de travail) qui ont été définies pour les contrôler.

Un dialogue en sécurité des procédés

Exemple

Pour développer une culture de sécurité intégrée, il est important que le dialogue social porte également sur la sécurité des process de fabrication. C'est l'objet d'une expérimentation dans un site pétrochimique.

La direction de ce site industriel estime qu'il faut renforcer les connaissances des fabricants en sécurité des procédés. Cette action doit permettre de conforter les initiatives de sécurité industrielle menées sur le site et dans le groupe. La Direction constate en effet que les connaissances et les informations issues des analyses de risques sont insuffisamment exploitées et diffusées auprès des services de fabrication. Et à l'inverse, peu d'informations remontent vers le service de sécurité des procédés. Le projet vise d'abord à analyser les interactions entre les deux services (fabrication et sécurité des procédés), à proposer un processus opérationnel de transmission d'informations ainsi qu'à favoriser les remontées du terrain. L'amélioration des connaissances porte sur les dangers significatifs (à haut potentiel de gravité), la rédaction de fiches en cas de survenance, l'identification de nouveaux risques et les modalités de diffusion de l'information. Les informations doivent être simples, ciblées sur les scénarios industriels significatifs, utilisables facilement par les opérateurs, avec une garantie de l'accessibilité de celles-ci, et maintenues dans le temps. Des modalités de démultiplication des informations auprès des équipes de fabrication lors de journées spécifiques, pour chaque équipe postée (5 en tout), ont été mises en œuvre. Les thèmes proposés sont :

- ▷ les fiches de risques créées, les fiches clôturées, les fiches encore ouvertes, un rappel de la méthodologie et du chemin d'accès aux documents ;
- ▷ les bilans des revues de sécurité des procédés effectués dans les unités, les unités qui vont être analysées, le planning sur les années à venir ;
- ▷ les comptes rendus publiés.

Ces points sont développés directement par l'ingénieur missionné sur les installations visées. À chaque point, un débat est ouvert avec l'équipe présente (15 à 20 personnes pour chaque équipe).

Une présentation est ensuite effectuée du module de démultiplication des scénarios ayant des dangers significatifs (environ 5 % de l'ensemble des scénarios analysés), des barrières préventives et des mesures protectives, ainsi que les fiches fabricants en cas de survenance. Un débat est engagé en présence de l'ingénieur en charge de l'analyse de l'installation.

Ce projet a montré tout l'intérêt de la démarche. Les analyses et les résultats n'étaient que rarement présentés aux équipes de fabrication. En outre, ces deux services ne se rencontraient qu'assez peu et rarement avec autant de personnes. Ce contact direct avec des échanges sur des situations précises a permis de faire remonter d'autres situations, de rendre plus visibles les travaux en sécurité des procédés, de fluidifier les relations entre ces services. D'autres axes ont été détectés notamment sur les POI, les PPI et le lien nécessaire avec d'autres services. Finalement, la participation collective à des enjeux communs en sécurité industrielle contribue à la prévention des risques industriels majeurs.

Le dialogue social : la mobilisation de tous

11.1 Les acteurs internes et externes

Une culture de sécurité industrielle ne peut pas s'appuyer uniquement sur les spécialistes de la sécurité, comme les préventeurs HSE ou les ingénieurs procédés. En effet, personne ne détient à lui seul les clés de la sécurité, en particulier dans la prévention des accidents graves et majeurs. Selon la nature des sujets à traiter, il est nécessaire de mobiliser les acteurs et les ressources appropriés internes ou externes à l'organisation.



FIGURE 16 : Les acteurs de la prévention

L'acteur clé de la prévention des risques est l'employeur. Pour assurer la sécurité des installations et préserver la santé physique et mentale de ses salariés, il s'appuie à la fois sur des ressources internes et des ressources externes à l'entreprise :

- ▷ **Ressources internes** : les représentants du personnel, le management, les salariés, les membres du CSE et de la CSSCT, les personnes dédiées à des fonctions spécifiques en matière de sécurité et de santé au travail (selon la taille de l'entreprise : médecin du travail, préventeur, inspection technique, radioprotection, assistant de service social, infirmier, etc.), les personnes en charge de l'organisation des secours (sauveteur secouriste du travail, équipiers de première intervention, pompiers, etc.)
- ▷ **Ressources externes** : les organismes de prévention (CARSAT, MSA), l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), les autorités de tutelle (DREETS, DREAL, etc.), les comités régionaux de l'organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBTP), les intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP) des services de prévention et de santé au travail, des consultants privés spécialisés dans la prévention des risques, des organismes qualifiés, accrédités ou agréés (prélèvements, analyses et contrôles de valeurs limites d'exposition professionnelle, vérifications régulières des installations, appareils de protection collective et individuelle, machines, équipements de travail, etc.)
- ▷ **Sur site Seveso**, l'employeur doit organiser un POI (Plan d'Opération Interne) qui doit être mis à jour et testé au minimum tous les trois ans. Plusieurs acteurs peuvent être associés à son élaboration : la préfecture et les collectivités locales, les organismes de secours, la Direction Départementale des Territoires et de la Mer (DDTM), Enedis, GRDF, le service des eaux, les services de météorologie, le Centre Opérationnel de Gendarmerie (COG), la Direction des Affaires Maritimes, les entreprises de moyens logistiques (pompage, levage...). La certification de qualité auprès d'organismes tels que le GESIM (challenge santé-sécurité), MASE ou OHSAS apporte une garantie sur les différentes thématiques santé-sécurité environnementale à travers des audits/coaching.
- ▷ La préfecture et les mairies sont aussi des acteurs externes de proximité pour un dialogue social constructif autour d'un projet de nouvelle technologie, la préparation et l'organisation du travail permettant de maîtriser les risques santé-sécurité-environnement, la mise en place de l'organisation des secours POI pour la prévention des crises (pollution environnementale) avec les organismes de secours.

La mobilisation des acteurs internes et externes nécessite d'être structurée et bien coordonnée pour répondre à l'objectif de maîtriser les risques et prévenir les accidents majeurs. Un climat de confiance entre tous ces acteurs est indispensable.

Un autre type de dialogue concerne les relations avec les acteurs externes tels que les riverains, les collectivités locales, les associations et les autorités de tutelle. Ce dialogue passe par une meilleure connaissance de l'entreprise par les riverains qui sont conviés à donner leur avis lors de réunions sur des nouveaux projets (nouvel aménagement routier, récupération de vapeur, etc.) et à participer à des manifestations organisées par l'entreprise (les journées du patrimoine, les journées portes ouvertes, les mémorations historiques de la création de l'entreprise).

Il est nécessaire de comprendre les attentes des parties prenantes externes, de dialoguer et d'informer les communautés des activités de l'entreprise et de ses actions en matière de maîtrise des risques pour progresser ensemble autour de la prévention des accidents majeurs. Les meilleurs ambassadeurs pour cet exercice, permettant de contribuer à l'acceptabilité de l'entreprise dans son environnement, sont les salariés et en particulier les représentants du personnel. Ceci ne peut se faire que si le dialogue social au sein de l'entreprise est actif et qu'il se traduit par une prise en compte des problèmes rencontrés par les salariés, par des discussions au quotidien et des initiatives internes sur les questions de sécurité et plus particulièrement sur les situations à haut potentiel de gravité. **Un dialogue social dégradé sera un signe négatif envoyé aux interlocuteurs externes.**

Le dialogue est d'autant plus efficace que les organismes extérieurs concernés sont invités lors de réunions de la CSSCT (par exemple, pour l'analyse de certains accidents ou la présentation de REX).

Le Forum Syndical Sécurité des Vols (FSSV), chez Air France

Exemple

Le forum syndical sécurité des vols (FSSV) s'est créé sous la forme d'une association qui fédère une dizaine des principales organisations syndicales. C'est donc une instance qui est en dehors du cadre traditionnel du dialogue social. Les différents syndicats ont mandaté une vingtaine d'experts représentant tous les métiers opérationnels de l'entreprise. Le FSSV travaille ainsi au niveau local de chaque métier et au niveau central avec des réunions périodiques.

Les experts envoyés par les syndicats ont tous signé une convention avec l'entreprise qui reconnaît leur mission, ainsi qu'une charte de confidentialité. Il existe également un contrat de fonctionnement et de financement, des locaux et des moyens. Le FSSV a été reconnu au niveau du système de management de la sécurité d'Air France comme une instance de prévention.

Les rôles du FSSV :

- ▷ faire remonter la réalité du terrain et lutter contre le silence organisationnel
- ▷ s'appuyer sur la pluralité et la diversité des points de vue pour éviter les angles morts
- ▷ renforcer les systèmes d'alerte de l'entreprise sur les risques
- ▷ faire des propositions, essaimer les bonnes idées
- ▷ faire travailler ensemble les différents métiers, mobiliser les différents acteurs autour de la sécurité
- ▷ veiller à la pérennité des politiques et démarches de sécurité dans l'entreprise
- ▷ s'assurer de la cohérence entre les discours sur la sécurité et les décisions prises

11.2 La CSSCT

La mise en place des CSE/CSSCT s'est traduite par une diminution du nombre de représentants des salariés. Ceci a eu un impact sensible sur la disponibilité de ces représentants pour effectuer certaines activités de terrain comme l'inspection des lieux de travail. Les acteurs sociaux doivent veiller à inclure parmi les membres du CSE des personnes intéressées par les questions de sécurité et de conditions de travail, et pas seulement par les activités qui étaient auparavant dévolues aux anciens comités d'entreprise.

Bonnes pratiques

- ▷ L'allocation d'un budget dédié au CSE/CSSCT pour l'amélioration des conditions de travail peut être un bon moyen de donner de la flexibilité dans le traitement des situations de travail de criticité moins élevée par rapport au risque potentiel tout en répondant aux attentes du personnel.
- ▷ La réalisation d'un récolement des textes en vigueur (Code du travail, accords de branche, accords d'entreprise, etc.) auxquels le CSE et la CSSCT sont soumis est un bon moyen de mettre en évidence les difficultés et de planifier et de structurer les routines de ces deux instances.
- ▷ La réalisation d'un plan de travail est un bon moyen de rendre visible les priorités du CSE/CSSCT. C'est un outil qui oblige à réfléchir à l'organisation du travail de l'instance, au contenu des ordres du jour, à la répartition des tâches, à la communication auprès des salariés et de mieux être préparé pour faire face à des impondérables.

Points de vigilance

- ▷ La démarche d'évaluation des risques liée au DUERP ne doit pas être prise comme un simple formalisme réglementaire mais comme un objet incontournable du dialogue social
- ▷ Le CSE/CSSCT peut également être amené à donner un avis sur les projets de travaux neufs ou autres. Dans ce cas, il est opportun de leur demander de regarder plus spécifiquement les aspects de sécurité, de conditions de travail, de protection du personnel...

11.3 Les entreprises extérieures

Le recours à la sous-traitance a fortement augmenté depuis quelques décennies au point que, sur certains sites industriels, le nombre d'intervenants d'entreprises extérieures s'approche, et quelques fois dépasse, celui des salariés de l'entreprise utilisatrice elle-même. À titre d'exemple, lors d'une révision de tranche en centrale nucléaire, le nombre de salariés sous-traitants est parfois plus du double de celui des agents EDF.

Le dialogue social entre les salariés sous-traitants et le donneur d'ordre, qui est celui qui détermine les contraintes de travail (délais, coûts, coactivité, expositions aux risques...), doit être soutenu. S'il n'a pas lieu ou est insuffisant, la prévention primaire ne peut alors pas faire l'objet d'un réel débat social intégrant toutes les parties prenantes. Les entreprises sous-traitantes sont renvoyées à la simple gestion de la prévention secondaire au travers des Plans de Prévention et de leurs propres instances de dialogue social.

La sous-traitance dans les établissements à risque fait apparaître de nouveaux risques professionnels ayant des causes multifactorielles. Les risques générés concernent à la fois :

- ▷ l'activité même du site (nucléaire, chimie, chantier du bâtiment, transport ferroviaire, etc.) ;
- ▷ la coactivité entre les salariés de l'entreprise utilisatrice et le sous-traitant ;
- ▷ le métier du sous-traitant (levage, couvreur, électricité, monteur, tuyauteur, etc.) ; il existe aussi une sous-traitance d'ingénierie avec ses risques particuliers (liés par exemple à une mauvaise connaissance des réalités du terrain) ;
- ▷ les liens contractuels entre le donneur d'ordre et ses sous-traitants (délais, coûts, règles de sécurité...);
- ▷ la non-fidélisation du personnel des entreprises extérieures sur site excluant la constitution d'une mémoire collective des bonnes pratiques de sécurité transmises par expérience ;
- ▷ le risque d'un « silence organisationnel » généré par le fait que le signalement d'un problème, d'une erreur, d'un défaut, d'un aléa, etc., de la part d'un salarié sous-traitant pourrait être sanctionné voire entraîner la perte du contrat de sous-traitance, avec donc un risque pour son emploi.

Pour agir sur tous ces aspects et apporter des améliorations durables dans la maîtrise de la sécurité des activités de sous-traitance, le recours au dialogue social ne peut qu'être encouragé en particulier pour :

- ▷ la mise en place des plans de prévention ;
- ▷ le processus de sélection et d'habilitation internes sur site des sous-traitants ;
- ▷ les contrats pluriannuels pour fidéliser les entreprises intervenantes ;
- ▷ la formation à la sécurité du personnel de la sous-traitance interne sur site ;
- ▷ l'ouverture d'un espace de dialogue social entre le donneur d'ordre (qui crée les contraintes de travail) et le sous-traitant (qui les subit), par la mise en place de CSSCT élargies réunissant la CSSCT du donneur d'ordre et celle du sous-traitant (à défaut le CSE) ;
- ▷ l'organisation du suivi médical réglementaire qui pourra être effectué par le Service de prévention et de santé au travail du donneur d'ordre ;
- ▷ le contrôle de la sous-traitance en cascade, qui est vivement déconseillée.

Bonne
pratique

- ▷ Réaliser des visites chantiers communes à l'entreprise utilisatrice et à l'entreprise intervenante, avec les représentants du personnel des deux entités

Conclusion : dialogue social et culture de sécurité sont indissociables

Pour que la sécurité soit une valeur partagée, il faut que chacun ait le sentiment qu'il a eu « son mot à dire » et que les règles adoptées soient en phase avec le quotidien du travail. Il faut pour cela, une organisation attentive à la réalité des opérations, une organisation qui ne craint pas le débat, la confrontation d'avis divergents, la remise en cause de décisions à la suite de retours d'expérience. Une organisation qui va aussi développer un management fondé sur le dialogue et la participation des salariés en partageant la conviction, qu'en matière de prévention et de maîtrise des risques, rien n'est jamais acquis et que la parole de chacun compte.

Dans cette perspective, le dialogue social avec les organisations syndicales et les représentants des salariés doit permettre de rechercher en toute transparence les causes profondes des événements indésirables, de partager la conscience des risques les plus importants, de définir des pistes d'amélioration et de prévention. Il est autrement dit une des conditions essentielles à la mobilisation de tous et constitue une « force de rappel » pour la prise en compte des facteurs organisationnels et humains dans la sécurité au quotidien et dans les arbitrages managériaux.

Glossaire

ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
AT	Accident du travail
CARSAT	Caisse d'assurance retraite et de santé au travail
CE	Comité d'entreprise ou d'établissement
CHSCT	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
CSE	Comité Social et Économique
CSSCT	Commission santé sécurité et conditions de travail
DP	Délégué du Personnel
DREAL	Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
DREETS	Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
DUERP	Document unique d'évaluation des risques professionnels
EPI	Équipement de protection individuelle
EU/EI	Entreprise utilisatrice / entreprise intervenante
FOH	Facteurs organisationnels et humains
GESIM	Groupement des Entreprises Sidérurgiques et Métallurgiques
HSE	Hygiène sécurité environnement
IPRP	Intervenant en prévention des risques professionnels
IRP	Instances Représentatives du Personnel
ISO	Organisation internationale de normalisation
MASE	Manuel d'Amélioration Sécurité des Entreprises
MP	Maladie professionnelle
MSA	Mutualité sociale agricole
OHSAS	Séries d'évaluations de la Santé et de la Sécurité au travail
OIT	Organisation Internationale du Travail
OPPBTP	Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics
PAPRI Pact	Programme Annuel de Prévention des Risques Professionnels et d'Amélioration des Conditions de Travail
POI	Plan d'opération interne
PPI	Plan particulier d'intervention
PPRT	Plan de prévention des risques technologiques
REX	Retour d'expériences
RH	Ressources humaines
RPS	Risques psychosociaux
SGS	Système de Gestion de la Sécurité
SPST/I	Service de prévention et de santé au travail / Interentreprises
SSCT	Santé sécurité et conditions de travail
SST	Sauveteur Secouriste du Travail
TMS	Troubles musculosquelettiques

Références

- Dares (2020). Dialogue social et performance : une étude sur les données d'entreprises françaises. Document d'étude, n°240.
- Martin Euwema, Lourdes Munduate, Patricia Elgoibar, Erica Pender, Ana Belén Garcia (eds.)(2015). *Promoting Social Dialogue in European Organizations*, Springer.
- Icsi (2017). *L'essentiel de la culture de sécurité*. Les essentiels de la sécurité industrielle.
- Icsi (2019), *L'essentiel de la prévention des accidents graves, mortels et technologiques majeurs*. Les essentiels de la sécurité industrielle.
- Groupe de travail « Culture de sécurité » (2017). *La culture de sécurité : comprendre pour agir*. Les cahiers de la sécurité industrielle, numéro 2017-01, Icsi.
- François Daniellou, Marcel Simard, Ivan Boissières (2010). *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle, un état de l'art*. Les cahiers de la sécurité industrielle, numéro 2010-02, Icsi.
- François Daniellou (2012). *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle, des questions pour progresser*. Les cahiers de la sécurité industrielle, numéro 2012-03, Foncsi.
- François Daniellou (2013). *Facteurs humains et organisationnels dans le projet de conception d'un système à risques*. Les cahiers de la sécurité industrielle, numéro 2013-05, Foncsi.
- Groupe de travail « Amélioration du processus d'analyse d'incidents » (2014). *FHOS : l'analyse approfondie d'évènements*. Les cahiers de la sécurité industrielle, numéro 2014-04, Icsi.
- Benoît Journé et Arnaud Stimec (2015-03). *Négociation et sûreté, un état de l'art*. Les cahiers de la sécurité industrielle, numéro 2015-03, Foncsi.
- Groupe d'échange « Sous-traitance » (2008). *La sous-traitance, guide d'aide à la décision*. Les cahiers de la sécurité industrielle, numéro 2008-04, Icsi.
- Groupe de travail « Leadership in safety » (2011). *Leadership en sécurité, pratiques industrielles*. Les cahiers de la sécurité industrielle, numéro 2011-07, Icsi.
- Michel Saily, Aslaug Johansen, Per Tengblad, Maarten van Klaveren (2022). *Dialogues social et professionnel : comment les articuler?* Les Docs de La Fabrique, Paris, Presses des Mines.
- Kaufman M., Koutsovoulou, M & Kaufman, (S). (2021). Labor-Management negotiations in Covid times: Anticipating power-balance effects. *Journal on Policy and Complex Systems*, 7(1), 71-79.

Reproduction de ce document

Ce document est diffusé selon les termes de la licence BY du Creative Commons. Vous êtes libres de :

- ▷ **Partager** : copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats
- ▷ **Adapter** : remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation, y compris commerciale.

à condition de respecter la condition d'attribution : vous devez attribuer la paternité de l'œuvre en citant l'auteur du document, intégrer un lien vers le document d'origine et vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées au contenu. Vous devez indiquer ces informations par tous les moyens raisonnables, sans toutefois suggérer que l'auteur vous soutient ou soutient la façon dont vous avez utilisé son œuvre.



Vous pouvez télécharger le document (et d'autres versions des *Cahiers de la sécurité industrielle*) au format PDF depuis le site web de l'Icsi, www.icsi-eu.org.



Éditeur : **Institut pour une culture de sécurité industrielle**
Association de loi 1901

<https://www.icsi-eu.org/>

6 allée Emile Monso – BP 34038
31029 Toulouse Cedex 4
France

Téléphone : +33 (0) 532 093 770
Courriel : contact@icsi-eu.org

ISSN 2100-3874



6 allé Émile Monso
ZAC du Palays - BP 34038
31029 Toulouse cedex 4

www.icsi-eu.org