



Le dialogue social, un rouage essentiel de la culture de sécurité

PARTIE 1 P.5

Dialogue social
et culture de sécurité

PARTIE 2 P.14

Co-construire la sécurité :
différents acteurs, même objectif !

SOMMAIRE

PARTIE 1 : DIALOGUE SOCIAL ET CULTURE DE SÉCURITÉ

- 06 Le dialogue social et ses enjeux pour la sécurité
- 10 Le dialogue social favorise le développement et l'ancrage de la culture de sécurité dans les entreprises

PARTIE 2 : CO-CONSTRUIRE LA SÉCURITÉ : DIFFÉRENTS ACTEURS, MÊME OBJECTIF !

- 16 7 points-clés pour co-construire la sécurité
- 19 Les acteurs du dialogue social sur la sécurité : l'union fait la force !
- 21 Un projet de formation dédié aux militants syndicaux, par l'Icsi et la CFDT Chimie-Énergie

© ICSI 2023

Directeur de la publication : Ivan Boissières •
Écriture et coordination : Estelle Fournel •
Conception graphique et mise en page :
Arekusu • Photos et illustrations : BPgraphisme,
AdobeStock, Istock • Impression : Delort

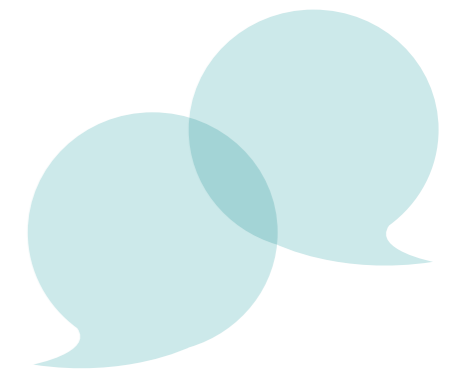
ÉDITO

“ L'échange, le dialogue... c'est sans aucun doute ce qui fait l'ADN de l'Icsi depuis sa création en 2003. Réunir l'ensemble des parties prenantes de la sécurité industrielle autour d'une même table, malgré des intérêts souvent divergents mais avec un objectif commun : améliorer la culture de sécurité.

Naturellement, le dialogue social est un sujet qui s'impose. Il représente une part incontournable du dialogue sur la sécurité dans les entreprises. L'implication des organisations syndicales, de leurs militantes et de leurs militants, est fondamentale. Et au-delà, l'implication de toutes les personnes qui s'engagent - dans les instances représentatives du personnel, sur le terrain ou dans les comités de direction - et qui misent sur le dialogue et la confiance pour faire avancer les sujets de sécurité.

C'est dans cet esprit que l'Icsi a lancé en 2019 un groupe d'échange « Dialogue social et culture de sécurité », qui a livré ses conclusions dans un *Cahier de la sécurité industrielle* qui a très largement inspiré cette édition du Mag'.

En quoi le dialogue social contribue au développement d'une culture de sécurité performante ? Quelles sont les conditions de réussite ? Comment faire du dialogue social un pilier des politiques de sécurité ? Nous espérons que la lecture de ce Mag' vous donnera des pistes de réflexion, des idées concrètes et surtout l'envie de miser sur le dialogue social pour co-construire la sécurité dans votre organisation.





PARTIE 1

Dialogue social et culture de sécurité

Le dialogue social couvre une multitude de sujets dans les entreprises, mais une clarification s'impose : il est question ici du dialogue social sur la sécurité. Un objectif qui, nous en sommes convaincus, réunit l'ensemble des acteurs. Un sujet fédérateur, sur la base duquel il est possible de co-construire, de bâtir des liens de confiance.

Alors, qu'est-ce que le dialogue social et comment alimente-t-il la culture de sécurité ?

Le dialogue social et ses enjeux pour la sécurité



Quand on évoque le dialogue social en entreprise, de quoi parle-t-on exactement ? De la négociation musclée ? Ou bien d'un système d'échange sur le travail bien plus large, un dialogue de tous les jours, multiforme et multi-acteurs ? Quelles spécificités du dialogue social pour la sécurité ? Quelques clés pour comprendre.

DIALOGUE PROFESSIONNEL ET DIALOGUE SOCIAL : UN SYSTÈME D'ÉCHANGE SUR LE TRAVAIL

Une des principales caractéristiques d'une organisation est la diversité des acteurs qui la composent. Cohabitent des logiques professionnelles et des cultures métiers différentes, des intérêts souvent variés. Cette diversité est source de richesse mais aussi de complexité, et nécessite un dialogue au quotidien. L'entreprise, c'est un système dynamique et vivant, au sein duquel existe un véritable système d'échange sur le travail, un dialogue multiforme au quotidien.

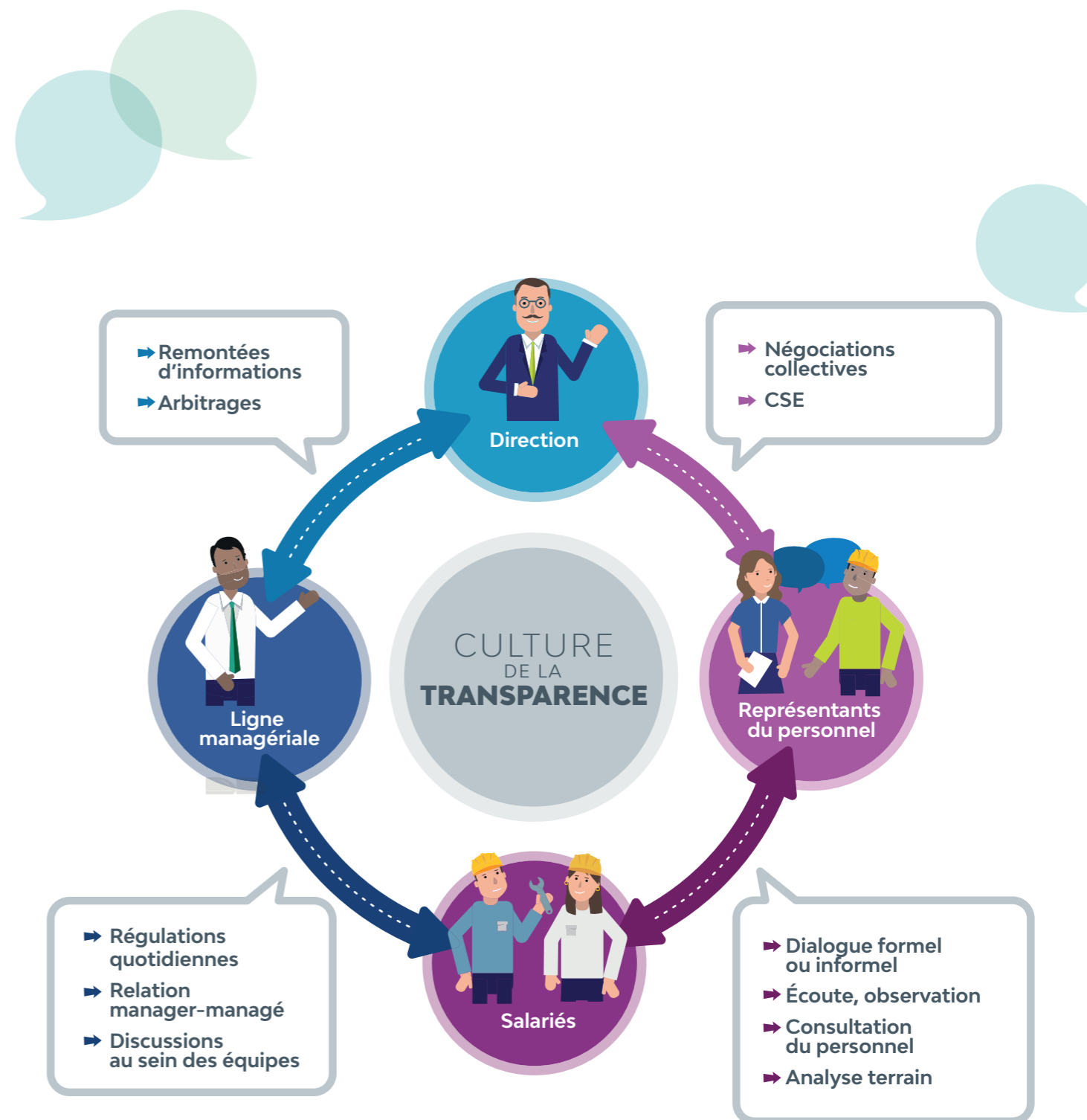
On distingue deux grands types de dialogue :

1. Le dialogue professionnel :

Il va impliquer l'ensemble de la ligne managériale (de la direction aux salariés, en passant par les managers de proximité). C'est le dialogue du quotidien au sein des équipes, entre les équipes et leurs managers, entre les managers de tous niveaux et la direction. Il comprend des régulations quotidiennes, des arbitrages, de l'information descendante et des remontées d'informations.

2. Le dialogue social :

C'est le dialogue qui passe par la voie des représentants du personnel, qui font le lien entre la direction de l'entreprise et les salariés. Il recouvre notamment les discussions formelles au sein des instances représentatives du personnel, mais aussi des discussions informelles entre les différents acteurs, de l'écoute, de l'observation, la consultation du personnel, etc.



Dialogue professionnel et **dialogue social** doivent s'articuler, ils sont complémentaires l'un de l'autre. Un dialogue de qualité nécessite une culture de la transparence, au cœur des échanges, mais aussi une relation de confiance entre les différents acteurs.

©lcsi - Crédit : BPgraphisme

LE COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE (CSE) : UNE INSTANCE CLÉ DU DIALOGUE SOCIAL

Les instances représentatives du personnel occupent une place très importante dans le dialogue social. Ces instances officielles font le lien entre les directions des entreprises et les salariés : les représentants du personnels et organisations syndicales y ont toute leur place et peuvent « peser » dans les discussions.

Les évolutions réglementaires

En 2017, une évolution réglementaire donne lieu à la fusion de plusieurs instances représentatives du personnel, notamment les délégués du personnel, le comité d'entreprise et le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). Ce sont les ordonnances dites « Macron » du 22 septembre 2017. De cette fusion, naît une seule

instance de décision : le comité social et économique (CSE), qui va devoir traiter une multitude de sujets : les salaires, l'emploi, les conditions de travail, la santé... et bien sûr la sécurité. Avec un risque bien réel de voir passer les sujets de sécurité « en-dessous de la pile », surtout en cas d'actualité sociale « chargée » ou conflictuelle (négociation sur les salaires, plan social par exemple). Une commission spécifique a également été créée au sein du comité social et économique (CSE) : la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT). Elle doit être obligatoirement mise en place dans les entreprises et établissements distincts d'au moins 300 salariés.

Une centralisation du dialogue social

Pour les représentants du personnel et représentants syndicaux, cette forte centralisation du dialogue social en une seule et même instance donne lieu à une augmentation

des sujets à traiter et des moyens limités (nombre d'élus et nombre d'heures de délégation) sauf accord d'entreprise plus favorable. Un effet ciseau qui peut les amener à être débordés par l'ampleur des sujets à traiter et des missions à accomplir, et de fait :

- rendre plus difficile la préparation de leurs dossiers et arguments, la mise en œuvre d'investigations complémentaires ou la consultation du personnel par exemple,
- être plus sélectif dans la gestion des priorités pour, par exemple, dégager suffisamment de temps pour aller sur le terrain,
- élargir leur périmètre de connaissances et de compétences sur des sujets variés, et ce qui nécessite de nombreuses formations !

Cette nouvelle situation implique de modifier les pratiques pour être notamment plus sélectif sur les sujets à traiter et se centrer sur les risques HSE les plus importants.

LE DIALOGUE SOCIAL : C'EST BIEN PLUS QUE DE LA NÉGOCIATION

Le stéréotype veut que le dialogue social soit cantonné à une relation de négociation - parfois conflictuelle - entre représentants des employeurs et représentants des salariés. Et ce, autour de sujets comme les rémunérations annuelles ou les conditions de travail par exemple.

Mais en réalité, le dialogue social est quelque chose de plus large : ce n'est pas uniquement de la négociation ! Selon la définition de l'Organisation internationale du travail (OIT), le dialogue social « *inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'information* ».



« La question centrale, c'est la place du dialogue social. Comment on associe les salariés, comment on les consulte, et pas que sur les questions des situations de travail mais bien sur les enjeux stratégiques.

Virginie Neumayer, CGT, lors des 20 ans de l'Insi et de la Foncsi, le 11 octobre 2023

DIALOGUE SOCIAL ET CULTURE DE SÉCURITÉ : GAGNANT-GAGNANT !

La sécurité est un sujet fédérateur : tous les acteurs de l'entreprise (et au-delà) ont intérêt à ce que cela fonctionne ! Ainsi, nous en sommes convaincus, la sécurité est une porte d'entrée pour co-construire un dialogue social de qualité y compris sur les autres enjeux de l'entreprise. En retour, le dialogue social est également un élément essentiel pour améliorer la (culture de) sécurité,

une relation gagnant-gagnant ! Le premier jalon pour un CSE qui souhaiterait se lancer dans une démarche culture de sécurité serait d'amorcer des discussions autour :

- de la nécessité d'aller vers une culture de sécurité intégrée dans l'entreprise, c'est-à-dire une culture de sécurité où chacun à son niveau est acteur de la sécurité,
- et de faire de la prévention des risques mortels et des risques technologiques majeurs une priorité pour l'entreprise.

POUR ALLER PLUS LOIN

VIDÉO

Le dialogue social, un atout pour les politiques de santé-sécurité

Par Bernard Dugué



Le dialogue social favorise le développement et l'ancrage de la culture de sécurité dans les entreprises

Le dialogue social n'est pas une « cerise sur le gâteau », c'est un rouage à part entière de la culture de sécurité. Autrement dit, c'est essentiel pour que cela fonctionne. Explications.



LE DIALOGUE SOCIAL : UN ROUAGE DE LA CULTURE DE SÉCURITÉ D'UNE ORGANISATION

Le plus haut niveau de culture de sécurité – la culture de sécurité intégrée – repose sur une conviction forte : *personne ne détient seul les clés de la sécurité*. La culture de sécurité repose sur **l'implication et la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise**, du top management à l'opérateur terrain, en passant notamment par les fonctions supports ou même par les salariés des entreprises sous-traitantes. Le lien entre tous ces acteurs ? Le dialogue social ! S'il n'existe pas ou s'il est de mauvaise qualité, la machine est grippée.

Le dialogue social met « autour de la table » les différents acteurs de la sécurité.

Il permet notamment de :

- développer une « culture commune »,

un vocabulaire partagé,

- faciliter les échanges et le partage d'information, notamment les remontées du terrain,
- échanger sur la réalité du travail et les difficultés rencontrées,
- créer un climat de confiance entre les acteurs (si le dialogue social est de qualité, cela va sans dire).

Entrent en scène des acteurs d'une importance fondamentale : les représentants du personnel, dont un des rôles (et non des moindres) est d'alimenter la discussion par la prise en compte de la réalité du travail.

LES DIFFÉRENTS ATTRIBUTS D'UNE CULTURE DE SÉCURITÉ PERFORMANTE SONT ALIMENTÉS PAR LE DIALOGUE SOCIAL

On connaît les ingrédients clés d'une culture de sécurité performante regroupés en 7 grands attributs. Et si le dialogue



Le dialogue social alimente les différents attributs pour une culture de sécurité performante

©Icsi - Crédit : BPgraphisme

social favorise le développement de chacun de ces ingrédients, il est aussi le « liant » entre les différents attributs : il permet de créer une dynamique de co-construction !

1 Le dialogue social au service de la conscience partagée des risques les plus importants

Les risques les plus graves d'une organisation - les risques d'accidents mortels et les risques d'accidents technologiques majeurs - sont plus difficiles à se représenter parce qu'ils sont (heureusement) peu fréquents.

La **conscience partagée des risques est pourtant un enjeu majeur** pour les organisations, et cela doit bien évidemment être un objet de discussion

prioritaire du dialogue social :

- Quels sont les risques les plus graves auxquels peuvent être confrontés les salariés (et les sous-traitants) ?
- Les différents acteurs ont-ils la même vision ? Le même vocabulaire ? Ou existe-t-il des différences de points de vue ?
- L'organisation met-elle l'accent dans ses efforts de prévention sur les risques les plus graves ou sur des risques plus bénins ?
- Comment diffuser une conscience partagée des risques les plus graves dans l'ensemble de l'organisation ?

La notion de risque grave (dans le contexte de l'entreprise) est à définir avec les acteurs du dialogue social, à partir d'analyses et de constats partagés.

2 Le dialogue social favorise le développement d'une culture interrogative

Comme dit l'adage, « *il ne faut pas se reposer sur ses lauriers* », même dans les entreprises qui n'ont pas vécu d'accidents depuis longtemps. Il est au contraire nécessaire de **cultiver un esprit de doute constructif, une culture de la vigilance**, de se réinterroger sans cesse sur la maîtrise des risques dans l'organisation. Et le dialogue social est aussi là pour ça ! Être en veille sur ce qui se passe sur le terrain et faire remonter les situations à risque, c'est un des rôles des représentants du personnel... Les directions d'entreprise auront tout intérêt à co-construire avec eux sur le sujet, par exemple

en travaillant de concert sur la recherche des causes profondes des événements indésirables et au partage d'expérience notamment sur les aspects organisationnels. Cela veut dire aussi qu'il faut être **prêt à écouter et prendre en compte les remontées qui seront faites**. Même, et peut-être surtout, si elles dérangent.

3 Le dialogue social, point clé de la mobilisation de tous

Comment impliquer les différents acteurs sans créer une dynamique collective par le dialogue et l'échange ? Le dialogue social permet de prendre en compte la diversité des acteurs et des points de vue, de créer un climat de confiance et de transparence... bref, c'est un atout clé pour mobiliser largement.

Et mobiliser largement, c'est aussi être vigilant sur :

- le dialogue entre les interfaces, pour lutter contre le fonctionnement en silo,
- l'implication d'acteurs externes (les entreprises extérieures).

4 Le dialogue social permet d'équilibrer la sécurité réglée et la sécurité gérée

Si l'on souhaite grossir le trait, sans dialogue social, la sécurité serait un sujet uniquement fait de règles et de procédures (la sécurité réglée), un sujet très descendant et sensiblement coupé des réalités de terrain, se limitant au travail prescrit, au travail imaginé « sur le papier ». Le dialogue social - notamment par l'intermédiaire des représentants du personnel - va permettre de mieux **prendre en compte le travail réel**, de valoriser le savoir-faire d'adaptation, les initiatives et le professionnalisme des équipes... parce que le travail est rarement conforme en tout point à ce qui est attendu et « ce qui est écrit à l'avance ».



5 L'attention permanente aux 3 piliers de la sécurité

Les 3 piliers de la sécurité (technique, systèmes de management, facteurs organisationnels et humains) sont des objets du dialogue social. Le dialogue social contribue :

- **à la sécurité technique** : en faisant remonter les situations à risque, les problèmes de matériel, de conception des postes de travail, en étudiant l'aspect sécurité des projets d'investissements, etc.
- **aux systèmes de management** : en alertant par exemple sur la pertinence des règles et procédures, leur respect, leurs aspects parfois contradictoires, etc.
- **à la prise en compte des facteurs humains et organisationnels** : en participant à la recherche des causes profondes (organisationnelles) lors des analyses d'évènement, etc.

6 Le dialogue social et le leadership du management

Par le dialogue social, représentants du personnel et représentants de la direction vont **définir la vie de l'entreprise**. Ils vont par exemple se mettre d'accord sur de nouvelles politiques ou sur l'organisation du travail. La ligne managériale va être en charge d'appliquer sur le terrain les décisions issues du dialogue social. C'est la raison pour laquelle ils doivent être associés : ils sont des relais, des facilitateurs. Les managers vont avoir une responsabilité de conduite des équipes, d'organisation, de coordination, de planification, etc. Ils sont ceux qui vivent l'entreprise : ils sont sur le terrain et déclinent de manière opérationnelle la stratégie de l'entreprise.

Quelques bonnes pratiques pour les impliquer :

- penser la sécurité dans une démarche de co-construction avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise,
- créer des espaces d'échange (réunions d'information, intranet, etc.),
- partager un calendrier de dialogue social clair auprès de l'ensemble du corps social de l'organisation,
- etc.

7 La culture de la transparence

La culture de la transparence est le socle du dialogue social, une condition *sine qua non*. **Accepter et favoriser la circulation de l'information**, écouter l'autre dans une attitude bienveillante et sincère, organiser des espaces de débat sur le travail... sont autant de facteurs

qui permettront au dialogue social de se développer dans l'entreprise et de construire un climat de confiance.

Quelques bonnes pratiques :

- accepter sans jugement, sans *a priori* les remontées du terrain,
- associer les organisations syndicales et délégués du personnel dans les systèmes de remontées d'information,
- collaborer avec les organisations syndicales sur l'élaboration de solutions ou des mesures à prendre,
- etc.

La culture de la transparence est peut-être un des attributs qui reflètera le mieux la qualité du dialogue social dans l'organisation. Culture de sécurité et dialogue sont deux partenaires au service de **la lutte contre le silence organisationnel**.

POUR ALLER PLUS LOIN

PUBLICATION
L'essentiel de la culture de sécurité



FORMATION
Facteurs organisationnels, humains et culture de sécurité (session spéciale syndicats)



ARTICLE
Les attributs d'une culture de sécurité performante





PARTIE 2

Co-construire la sécurité : différents acteurs, même objectif !

Pas toujours facile de dialoguer... il y a parfois un passif entre les différents acteurs, des intérêts divergents, des visions radicalement opposées, quelques sujets de crispation. Et pourtant ! Il est question de sécurité et tout le monde a intérêt à ce que ça fonctionne.

Comment travailler ensemble ? Bien sûr, pas de recette « toute faite » ou de baguette magique, mais quelques bonnes pratiques, quelques ingrédients, quelques inspirations qui pourront sans doute aider à bâtir la confiance... un travail qui s'inscrit dans la durée et qui n'est jamais terminé.

7 points-clés pour co-construire la sécurité

Développer un dialogue social de qualité n'est pas forcément une chose aisée : des intérêts divergents, une diversité d'acteurs, des cultures métier et des logiques professionnelles différentes. Comment créer un climat de confiance et de transparence ? Il n'y a pas de baguette magique... mais de nombreuses bonnes pratiques ! Cela supposera néanmoins que chaque acteur du dialogue social joue le jeu à parts égales, avec en ligne de mire : la co-construction en matière de sécurité.



« On peut sortir des stéréotypes inter-groupes par l'expérience et le contact. Plus on est en contact avec l'autre, plus on voit que nos idées préconçues n'ont pas lieu d'être. Pour réussir, il est nécessaire de savoir réinterroger ses croyances et de se remettre en question au niveau collectif. »

Maria Koutsovoulou,
spécialiste du dialogue social
ESCP Business School.



1 ACCEPTER LA DIVERSITÉ DES ACTEURS ET LA DIVERSITÉ DES POINTS DE VUE

Pour Bernard Dugué, enseignant à l'INP Bordeaux, « une des principales caractéristiques d'une organisation est sa diversité » : diversité d'acteurs, de logiques professionnelles, de perceptions, d'intérêts, d'attentes, de cultures... une diversité source de richesse mais aussi de complexité. Cette diversité nécessite de mettre en place un dialogue, de favoriser les échanges, les confrontations de points de vue, de respecter des opinions pluralistes. Chaque acteur doit pouvoir être entendu et se sentir sur un pied d'égalité à la table des discussions du dialogue social. Cela suppose le respect de chacun, de l'écoute et de la bienveillance.

2 FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX

Le dialogue social permet de construire une vision partagée de la sécurité : pour un dialogue de qualité, il faut partir d'une même base, s'accorder sur les fondamentaux, les méthodes de travail, partager un vocabulaire commun.

Il sera nécessaire de définir ensemble :

- les points forts et les points à améliorer, les sujets prioritaires,
- les risques les plus importants à traiter,
- les axes de prévention et les solutions possibles.

Il peut parfois être utile de faire également un état des lieux sur le fonctionnement même du dialogue social dans l'organisation : contexte de l'entreprise, fonctionnement du CSE, qualité du relationnel,

association du CSE aux démarches de prévention, formation des acteurs, etc. Le but ? Définir les pistes de progrès pour faire du dialogue social un outil permettant d'améliorer la prévention dans l'entreprise.

3 LA FORMATION DES ACTEURS

Tous les acteurs du dialogue social - membres de direction et représentants du personnel - doivent être formés aux enjeux de sécurité. Pour les nouveaux élus du CSE, la formation de base, prévue par le code du travail et payée par l'employeur, est bien sûr indispensable mais insuffisante. Il est nécessaire de la compléter par des formations spécifiques, intégrant notamment une sensibilisation à la culture de sécurité et à la prise en compte des facteurs organisationnels et humains de la sécurité.

Pour les membres de direction, il est tout autant nécessaire de se former sur ces sujets, au risque de voir un déséquilibre de formation s'installer avec les représentants du personnel.

4 LE DIALOGUE SOCIAL SE CONSTRUIT DANS LE TEMPS

Le dialogue social nécessite de la constance, une certaine stabilité. Il faut donc se donner du temps :

- pour que les différents acteurs puissent préparer les dossiers, préparer leurs arguments, sortir des situations d'urgence, pour que les représentants du personnel consultent les salariés ou fassent appel à des expertises externes par exemple,
- pour construire la confiance entre les acteurs. Si les interlocuteurs du dialogue social changent tous les deux ans, il faut rebâtir une relation de confiance à

chaque fois, repartir de zéro pour apprendre à travailler ensemble.

- pour sortir des bureaux et aller sur le terrain. C'est un enjeu pour l'ensemble des acteurs du dialogue social. La direction et les managers doivent aller sur le terrain pour appréhender le travail réel, et les représentants du personnel doivent pouvoir être le plus possible au contact des équipes, discuter avec les salariés des situations de travail qu'ils jugent problématiques.

5 ASSOCIER LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL TOUT AU LONG DES PROJETS DE CHANGEMENT

Dans le cadre d'un projet de changement - technique, organisationnel, etc. - peut-être que la tentation sera grande pour une direction d'entreprise de présenter aux représentants du



personnel un projet ficelé « aux petits oignons », pensé dans les moindres détails, un dossier sérieux et solide, respectant l'obligation légale de consultation du CSE. C'est extrêmement louable mais laisse peu de place aux représentants du personnel pour formuler des propositions sur les contours du projet. Il est préférable de sortir de ce simple formalisme pour associer les représentants du personnel dès les phases de conception - idéales pour faire de la prévention - jusqu'aux phases de mise en œuvre, d'implémentation.

6 AVOIR DES MARGES DE MANŒUVRE DANS LES NÉGOCIATIONS

Des études scientifiques se sont intéressées à l'analyse des interactions entre les différents partenaires sociaux. Elles ont représenté l'impact du contexte du dialogue social sous le terme de « température » :

- **Une température haute** correspond à un contexte où les partenaires

sociaux vont avoir des marges de manœuvre pour négocier, co-construire efficacement avec les autres parties. Les facteurs qui augmentent la température : une économie forte, une communication fluide entre les parties prenantes, la confiance, etc.

- **Une température basse** décrit un contexte où les acteurs sont tenus de respecter les positions de leurs groupes d'appartenance et ont peu de marges de manœuvre. Dans ce contexte, les acteurs sont figés, campent sur leurs positions initiales, ce qui empêche un dialogue social coopératif. Les facteurs qui diminuent la température : de mauvais résultats financiers, une forte centralisation des décisions, un manque d'identification, etc.

« La qualité du dialogue social ne se mesure pas au nombre de réunion. »

Groupe d'échange de l'Icsi. Extrait du Cahier « Dialogue social et culture de sécurité ».

7 ADAPTER LES MODES DE MANAGEMENT AU DIALOGUE SOCIAL

Un management descendant, directif, peu ouvert à la discussion avec les salariés et leurs représentants n'est donc pas un mode de management adapté à la mise en place d'un dialogue social de qualité dans l'entreprise.

A l'inverse, un management participatif, ouvert à la discussion sur le travail, à la transparence et à la diversité, créera les conditions d'un dialogue social ouvert et pérenne où chaque acteur peut apporter sa pierre à l'édifice.

Les acteurs du dialogue social sur la sécurité : l'union fait la force !



Représentants syndicaux, membres de direction... chacun a sa valeur ajoutée, un rôle spécifique. Mais une chose est sûre : unir ses forces au service de la sécurité fera entrer l'entreprise dans un cercle vertueux de dialogue et d'apprentissage mutuel, au bénéfice de l'ensemble des salariés et de l'entreprise.

LE REPRÉSENTANT SYNDICAL OU REPRÉSENTANT DU PERSONNEL

Sa valeur ajoutée :

- Identifier des points d'alerte pour la sécurité, signaler, proposer des solutions, suivre la mise en œuvre d'actions, traiter et corriger les problèmes,
- Être la voix du travail réel et des conditions de travail, du coût humain de la performance,
- Lutter contre le silence organisationnel, « soulever le tapis », identifier les « angles morts » de la vision des membres de la direction et les mettre en lumière,
- Agir le plus possible en « prévention » à partir d'une analyse de ce qui se passe réellement sur le terrain, mais aussi être en veille et faire de la prospection,

POUR UN REPRÉSENTANT SYNDICAL, POURQUOI S'IMPLIQUER SUR LE SUJET DE LA SÉCURITÉ ?

« S'occuper de sécurité, c'est du concret : cela permet de montrer un visage proche des préoccupations des salariés et de leurs des conditions de travail. Et c'est une porte d'entrée pour aborder plein d'autres sujets, un moyen d'être au cœur de l'activité et de la façon dont on l'exerce. C'est le cœur du réacteur, la sécurité. Un représentant syndical, c'est quelqu'un du terrain, pas forcément haut dans la hiérarchie, qu'il faut former, soutenir et valoriser dans son rôle pour qu'il puisse s'y épanouir. »

Pascal Mathieu, CFE-CGC

POUR ALLER PLUS LOIN

INTERVIEW

Pascal Mathieu, CFE-CGC :

« La sécurité est une opportunité pour changer le dialogue social traditionnel »



POUR UN MEMBRE DE DIRECTION, POURQUOI CO-CONSTRUIRE LA SÉCURITÉ AVEC LES ORGANISATIONS SYNDICALES ?

« Il faut montrer de manière tangible que la sécurité progresse et ce qui fait que - tant du côté syndical que direction - on va pouvoir ressentir de la fierté en se disant que ce résultat-là, c'est notre manière de travailler ensemble qui a permis de l'atteindre. Alors certes, il y a tout plein d'autres objets de dialogue social, qui font polémique, sur lesquels on ne sera pas d'accord. Mais sur la sécurité, on doit se retrouver, on doit discuter. Les représentants syndicaux ont des choses très importantes à apporter, et nous on a des choses très importantes à entendre. »

Louis Bellegarde, EDF

- Prendre du recul, avoir une vision systémique, transverse, dégager des pistes de réflexion à l'échelle de l'entreprise,
- Soutenir des actions de management qui lui semblent aller dans le bon sens.

LE REPRÉSENTANT DE LA DIRECTION

Sa valeur ajoutée :

- Incarner la sécurité, arbitrer en sanctuarisant les enjeux de sécurité, donner un cap, affirmer une exigence en la matière,
- Avoir le pouvoir d'agir, d'arbitrer et de prendre des décisions, tant au niveau stratégique qu'opérationnel,
- Créer, développer un climat de confiance, impulser une dynamique d'échange dans l'entreprise, un dialogue ouvert sur la sécurité, assurer une cohérence avec des modes de management participatif,
- Réaffirmer la responsabilité de la

direction vis-à-vis de la sécurité, assurer une communication claire avec les organisations syndicales,

- Être la voix de la stratégie de l'entreprise,
- Attribuer des ressources et des moyens au dialogue social et aux projets avec des enjeux de sécurité importants,
- Organiser, impliquer les représentants du personnel, être moteur dans la mise en œuvre de grands projets structurants,
- Détenir des informations clés, assurer la transparence, partager toutes informations utiles aux représentants syndicaux.

LES AUTRES ACTEURS DE LA PRÉVENTION

Le dialogue social sur la sécurité doit bien sûr s'appuyer également sur les autres acteurs, sur des ressources internes et externes, une galaxie d'acteurs, au service de la prévention.



Les acteurs de la prévention

©Icsi - Crédit : BPgraphisme

Un projet de formation dédié aux militants syndicaux, par l'Icsi et la CFDT Chimie-Énergie



La fédération chimie-énergie de la CFDT construit, en partenariat avec l'Icsi, un parcours de formation à destination de ses militantes et de ses militants, sur les sujets des facteurs organisationnels et humains et la culture de sécurité. L'objectif ? Créer de l'appétence sur ces sujets, leviers d'amélioration de la prévention des risques d'accidents graves, mortels et technologiques majeurs.

« Ça fait longtemps déjà, notamment depuis l'accident d'AZF, que nous nous intéressons au sujet du risque industriel majeur » explique Bertrand Brulin, chargé de mission à la fédération chimie-énergie de la CFDT. En première ligne, le réseau RIM - Risques industriels majeurs - accompagne les militants syndicaux sur les sujets liés aux conditions de travail et la santé-sécurité.

- et un module sur la culture de sécurité.

Ces modules, bien qu'en e-learning sont prévus pour être visionnés en sessions collectives et animés par un facilitateur interne CFDT, pour :

- permettre la discussion,
- partager une vision commune et envisager les transformations à mener.

UN PARCOURS DE SENSIBILISATION

Vidéos d'experts, animations, BD, ressources interactives, témoignages de militants... Deux modules en e-learning d'1h - concoctés par l'Icsi et la CFDT chimie-énergie - seront ainsi proposés auprès de 4 syndicats pilotes, puis, si c'est un succès, auprès du Comité directeur fédéral (composé des 27 syndicats de la FCE-CFDT) et de la Confédération CFDT :

- un module sur les facteurs organisationnels et humains,

Enfin, ce parcours de formation est imaginé avant tout comme une entrée en matière, pour ensuite amener les militants vers des formations plus conséquentes.

L'objectif n'est pas de former des spécialistes, mais d'être de bons syndicalistes sur les sujets de sécurité. »

Emmanuel Maingard, CFDT



La CFDT propose en effet de longue date un dispositif de formation sur les risques industriels majeurs, un module de 5 jours, complet et technique... mais en perte de vitesse. Pour Bertrand Brulin : « L'objectif est de compléter notre dispositif de formation par une sensibilisation du collectif aux facteurs organisationnels et humains. L'idée est d'accrocher nos équipes sur ces sujets par des formats courts, pour créer de l'appétence. ».

UNE BOÎTE À OUTILS SUR LE DIALOGUE SOCIAL ET LA SÉCURITÉ

Pour compléter ce dispositif de sensibilisation, des ressources complémentaires ont été imaginées comme une sorte de « boîte à outils » pour animer des réunions ou des discussions avec les militants. Et cette fois-ci, il est surtout question de comprendre en quoi le dialogue social contribue à améliorer la (culture de) sécurité d'une organisation. De courtes

vidéos d'experts et vidéos animées sont ainsi proposées aux militants CFDT, sur des thèmes comme :

- Le dialogue social, un atout clé pour développer et ancrer une culture de sécurité performante dans les entreprises.
- Quel lien entre le dialogue social et la circulation d'informations sécurité ?
- Quel dialogue social dans les projets de changement ?
- Comment le dialogue social alimente la sécurité réglée-gérée ?

Tout un panel de ressources pour lancer discussions et débats !

« Ce qu'on cherche avant tout c'est créer du dialogue social, il faut qu'on ait la capacité ensemble de se faire confiance sur ces sujets-là. »

Bertrand Brulin, CFDT.

DANS LES CARTONS DE L'ICSI : UNE FORMATION POUR LES MEMBRES DE CSE

Du pilote de formation élaboré avec la CFDT pourrait ainsi être déclinée par l'Icsi une formation plus large à destination des membres des CSE : organisations syndicales mais aussi membres de direction. L'enjeu ? Convaincre l'ensemble des acteurs du dialogue social de co-construire la sécurité, donner des bonnes pratiques, partager des objectifs communs et parler le même langage.

Pour poursuivre sur la thématique



DIALOGUE SOCIAL ET CULTURE DE SÉCURITÉ

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 CSE - nés de la fusion des CHSCT 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.

Et toute notre rubrique en ligne dédiée au dialogue social



L'Icsi remercie chaleureusement : l'ensemble des participants au groupe d'échange « Dialogue social et culture de sécurité » et ses animateurs : Jean-Marc Vaugier, Bernard Dugué, Francis Berrocal. Ainsi que les participants au café-rencontre du mois de juin 2023 sur cette même thématique pour leurs contributions !

