

TRIBUNES DE LA SÉCURITÉ INDUSTRIELLE

2016, n°06

Un article proposé par Jean-Paul Cressy,
Délégué fédéral de la FCE-CFDT

Dialogue social : incontournable pour la culture de sécurité !

Si les Tribunes de la sécurité industrielle sont habituellement prisées par les chercheurs, les experts et les industriels, c'est au tour aujourd'hui des organisations syndicales de s'en saisir. Jean-Paul Cressy, responsable fédéral de la FCE-CFDT, nous propose une réflexion sur la nécessaire intégration du dialogue social pour réussir à mettre en œuvre réellement une démarche de culture de sécurité.

Les activités industrielles à hauts risques (aéronautique, ferroviaire, nucléaire, chimique et pétrochimique) et médicales développent aujourd'hui le concept de culture de sécurité. L'objectif est de progresser dans la sécurisation de leurs activités. Après la sécurisation des matériels et des procédés, le développement de systèmes de management de la sécurité, il faut intégrer les facteurs humains et organisationnels de la sécurité (FHOS).

Déployer – réellement – dans l'entreprise la culture de sécurité ne se décrète pas et ce ne sera pas non plus l'effet d'une génération spontanée... C'est un changement global, profond, de la culture de l'entreprise qui permet d'améliorer sa performance en sécurité. C'est aussi un choix obligatoire : les entreprises performantes se doivent d'être exemplaires sur la sécurité. Le changement est donc incontournable.

« Déployer – réellement – dans l'entreprise la culture de sécurité ne se décrète pas et ce ne sera pas non plus l'effet d'une génération spontanée... »

La sécurisation des procédés et le développement des systèmes de management s'inscrivent dans des logiques normatives, donc techniques. Les FHOS intègrent par essence une dimension humaine qui va prendre en compte l'environnement de travail, l'organisation de l'entreprise, la formation, le savoir « métier », le management. L'être humain n'est pas un automate programmable, c'est un système complexe dont la performance peut être exceptionnelle dans des situations hors normes. Pour obtenir le meilleur de cette exception, un contexte de culture de sécurité est nécessaire. Et comme toute culture, cela se jardine avec attention et s'entretient régulièrement ! Les personnes changent, les organisations et les sujets évoluent également souvent.

Du dialogue social pour quoi faire ?

« La sécurité est la priorité numéro 1 » : toutes les grandes entreprises industrielles affichent cet engagement. Si je ne doute pas de la sincérité de celui-ci,

POUR RÉAGIR à cette Tribune de la sécurité industrielle, rendez-vous sur www.foncsi.org

Foncsi

Fondation pour une culture de sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org

je suis sceptique sur sa mise en œuvre dans une démarche « culture de sécurité » parce qu'elle oblige à sortir du strict paradigme de la normalisation et de la procédure. Aujourd'hui, tout doit être sous contrôle, ce qui génère une culture du *reporting* sclérosante, bloquant toute initiative. La culture de sécurité nécessite de construire un autre management, qui définisse des espaces d'actions adaptés à chaque niveau, où le salarié qui y évolue exploite son intelligence et son savoir-faire. Ceci implique un système développant la confiance et une redéfinition de l'évaluation des actes et actions.

Dans l'entreprise actuelle, le principe de fonctionnement est très hiérarchisé, voire militaire. La pensée « subalterne » n'est que peu considérée, quand elle n'est pas empêchée voire considérée comme sub-

« Dans cette démarche, le dialogue social sera essentiel et les organisations syndicales ont toute leur place. »

versive... Certains penseront que c'est une vision de syndicaliste, ils ont tort ! Ce n'est en rien une proclamation révolutionnaire, c'est simplement la résultante du management couramment mis en place dans les entreprises. Le développement de la culture de sécurité et la prise en compte des facteurs humains et organisationnels de la sécurité (FHOS) nécessitent d'ouvrir un vrai chantier culturel, avec un investissement à tous les niveaux de l'entreprise. Conduire une évolution de cette ampleur nécessite du temps et de l'engagement depuis la présidence jusqu'aux exécutants. Dans cette démarche, le dialogue social sera essentiel et les organisations syndicales ont toute leur place. J'ajouterai, mais cela sort du cadre de cette contribution, qu'il faut ouvrir une réflexion sociétale plus générale, qui révisé l'approche du débat et du contrôle sur le risque, sa gestion et sa réduction.

Culture de sécurité, culture d'entreprise, dialogue social, tout est lié !

« Pour être efficace aujourd'hui, le dialogue social doit s'appuyer sur trois piliers : la direction, les salariés et les organisations syndicales. »

Une démarche culture de sécurité ne peut que s'inscrire dans le temps : elle nécessite un dialogue social d'engagement !

Entrer par l'angle de la sécurité dans l'organisation de l'entreprise et du travail est bénéfique pour la qualité, le HSE, la qualité de vie au travail, la production et plus généralement pour la performance dans son ensemble. La qualité du dialogue social prônée pour la sécurité ne sera donc pas inscrite dans une bulle spécifique, ce sera un engagement général sur l'ensemble de l'activité.

Pour être efficace aujourd'hui, le dialogue social doit s'appuyer sur trois piliers : la direction, les salariés et les organisations syndicales. Comme tout trépied, il faut veiller à bien l'équilibrer pour en assurer sa stabilité.

La direction a bien entendu mission de répondre aux attentes financières des actionnaires mais une entreprise a aussi une responsabilité plus large de s'intégrer dans la société en général sans laquelle elle n'aurait pas d'existence. C'est la responsabilité sociale de l'entreprise qui est une dimension tout aussi essentielle de sa survie, voire de son épanouissement. Pour les entreprises à risques industriels, un accident grave, une pollution ou des nuisances peuvent compromettre cette survie, par la mise en danger de son personnel et des riverains, par la dégradation de l'environnement. L'engagement « sécurité, première priorité » cible bien ce risque.

POUR RÉAGIR à cette Tribune de la sécurité industrielle, rendez-vous sur www.foncsi.org

Foncsi

Fondation pour une culture de sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org



Les salariés sont en général les acteurs ayant la plus longue relation à l'entreprise, même si le nombre de salariés faisant intégralement leur carrière au sein de celle-ci tend à diminuer. Ils ont une légitimité forte à participer aux choix de ses orientations, de son fonctionnement, de son organisation et de sa gouvernance, notamment en ce qui concerne la sécurité qui les expose en priorité. Pour cela, la mise en œuvre de différentes formes de participation est essentielle (représentation du personnel, actionnariat salarié, concertations diverses à différents niveaux.)

Les organisations syndicales interviennent sous plusieurs aspects : directement par le mandatement des délégués et représentants syndicaux, en structurant l'action des représentants des salariés issus des élections, en organisant les adhérents de la section syndicale d'entreprise. Leur structuration professionnelle et interprofessionnelle permet à leurs mandants de développer une réflexion ouverte enrichissant leurs missions.

Force est de constater aujourd'hui que la culture de sécurité est à la mode dans les orientations mais que les « recettes » de mise en œuvre restent imparfaites. Trivialement dit, les entreprises ont un pied dedans et un pied dehors... Elles déclarent vouloir développer la culture de sécurité mais conservent un esprit tayloriste, d'autant que l'entreprise sait bien trouver le lampiste en cas de problème grave concernant la sécurité notamment. Cette position mi-figue mi-raisin, qui pourrait être envisagée comme une position prudente, est contreproductive. Elle va engendrer un rejet du système et développer un front du refus qui sera difficile de surmonter.

« Force est de constater aujourd'hui que la culture de sécurité est à la mode dans les orientations mais que les "recettes" de mise en œuvre restent imparfaites. »

Deux exemples pour illustrer : la démarche qualité et le *lean management*, qui portent dans leurs fondamentaux la participation des salariés. Ils ont été développés sans remise en cause des relations sociales dans l'organisation du travail et sont aujourd'hui l'objet d'une défiance forte, voire d'une hostilité totale pour le *lean*. Ces échecs successifs discréditent les annonces des directions. Les salariés deviennent donc rétifs aux changements et dubitatifs sur ces grands engagements.

L'approche culture de sécurité ambitionne une adhésion générale de l'ensemble des salariés et des entreprises intervenantes. Pour atteindre cet objectif, il faut accepter un profond changement de la gouvernance et chacun, à tous les niveaux hiérarchiques, doit en prendre conscience. Ce n'est pas pour autant la disparition des managers, c'est une autre façon d'exercer leurs missions.

« Pour atteindre cet objectif, il faut accepter un profond changement de la gouvernance. »

Du dialogue social, comment ?

L'approche culture de sécurité percute fortement la culture d'entreprise mais aussi la manière de faire du syndicalisme (la culture syndicale ?). Le syndicalisme d'engagement ne peut pas être seulement une fonction de garant du *Code du travail* et d'opposant de la direction. J'ai précisé précédemment qu'il est un des trois piliers du dialogue social. Rappelons s'il le faut que l'objectif du syndicalisme est de défendre les intérêts des salariés. Ceux-ci sont en fait multiformes : droits individuels, droits collectifs, droit de travailler, droit à la santé et la sécurité... mais aussi possibilité de s'épanouir ! En fait, le droit c'est assez juridique et formel, c'est un cadre référentiel en deux dimensions. La culture, elle, s'inscrit

POUR RÉAGIR à cette Tribune
de la sécurité industrielle,
rendez-vous sur
www.foncsi.org

Foncsi

Fondation pour une culture de
sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org

dans un monde en trois dimensions appuyées sur le facteur humain. Dans cette perspective, la mission syndicale doit alors développer un rôle de médiation. Le syndicalisme d'engagement sera coordonnateur de la réflexion avant la négociation, représentant des salariés pendant les discussions, médiateur garant du respect des salariés quand l'accord sera mis en œuvre.

Dans une démarche de culture de sécurité, cela peut se développer sur trois phases essentielles :

- La préparation du diagnostic

Cette étape est très importante pour la réussite de l'évolution culturelle à terme. Elle est pratiquement toujours gérée uniquement entre la direction et les experts. Les salariés et les organisations syndicales n'y sont pas associés. Cela ne viendra que dans la phase de questionnaire. C'est une erreur grave qui compromet dès le début la réussite du projet. L'objectif de la culture de sécurité est l'engagement de toute une communauté. Le premier acte de ce qui devrait tendre à l'instaurer se fait à l'encontre de cette implication globale. Il sera très difficile ensuite d'établir la confiance, clé de voûte du projet !

« Il faut oser associer les représentants du personnel dans un comité de pilotage »

Il faut oser associer les représentants du personnel dans un comité de pilotage dès cette étape ! Cela permet de mieux préparer le diagnostic, de n'oublier personnes, d'apporter aux salariés la garantie que leur parole sera entendue et respectée.

- Le diagnostic

Bien préparés, les questionnaires et les groupes de parole seront d'autant mieux vécus par les salariés dans toutes leurs composantes (managers comme opérateurs). L'engagement syndical a pour objectif de garantir que ce qui est dit n'a pas de conséquences individuelles mais contribue seulement à la préparation de l'amélioration de la sécurité.

« L'engagement syndical a pour objectif de garantir que ce qui est dit n'a pas de conséquences individuelles »

L'autre défi sur le diagnostic est d'oser la transparence. Il doit être présenté aux salariés et à leurs représentants dans son ensemble avec les forces et les faiblesses.

- Organiser la suite à donner

La direction a non seulement la responsabilité de l'organiser mais surtout le devoir... Une fois lancée, la démarche ne peut s'arrêter et doit être marquée par des évolutions visibles ! Sinon, la crédibilité du management sera fortement dégradée et la possibilité d'évoluer fermée pour longtemps ! Les deux premières étapes pour réussir doivent s'appuyer sur un dialogue social réussi. La phase de consolidation et de mise en œuvre doit complètement intégrer la démarche du dialogue social comme composante du projet de culture de sécurité.

« Une fois lancée, la démarche ne peut s'arrêter et doit être marquée par des évolutions visibles ! »

Aujourd'hui, le développement de la culture de sécurité ne peut s'envisager sans intégration du dialogue social. C'est incontournable pour entrer dans une nouvelle dimension de la sécurité. C'est aussi préparer l'avenir des entreprises industrielles de demain ! Le défi n'est pas mince. Alors chiche ?

POUR RÉAGIR à cette Tribune de la sécurité industrielle, rendez-vous sur www.foncsi.org

Foncsi

Fondation pour une culture de sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org

Jean-Paul Cressy

Délégué fédéral de la FCE-CFDT, Jean-Paul Cressy est responsable du réseau santé, sécurité et risques industriels majeurs ; et est également représentant CFDT au Conseil supérieur de la prévention des risques technologiques (CSPRT), membre du COE et du CA de l'Institut pour une culture de sécurité industrielle (Icsi), du Comité d'orientation des recherches de l'IRSN. Il a été antérieurement secrétaire du CHSCT de la raffinerie Couronnaise de Raffinage, membre du Secrétariat Permanent pour la Prévention des Pollutions (SPPPI) Basse Seine et négociateur des accords sécurité pétrole.

jean-paul.cressy@fce.cfdt.fr

Les propos tenus ici n'engagent ni la Foncsi ni la ou les structures de rattachement de l'auteur, et sont sous la seule responsabilité de ce dernier.



POUR RÉAGIR à cette Tribune
de la sécurité industrielle,
rendez-vous sur
www.foncsi.org

Foncsi
Fondation pour une culture de
sécurité industrielle
tribunes@foncsi.org