

Bienvenue sur ce webinaire consacré
à la culture juste et équitable.
Le démarrage est prévu à 14h00, merci de patienter.

WEBINAIRE

25 SEPTEMBRE 2025
14H00 - 15H30

LA CULTURE JUSTE ET ÉQUITABLE

Une séquence de **questions - réponses** des différents intervenants est prévue en fin de webinaire.
N'hésitez pas à utiliser **l'onglet Q/R** afin de nous les transmettre.

Un partenariat entre le MASE et l'Icsi avec l'**objectif commun d'améliorer la prévention des accidents** dont les accidents graves et mortels.



*L'Icsi est une association qui œuvre à **améliorer la sécurité dans les entreprises, favoriser un débat ouvert et citoyen et diffuser la culture de sécurité auprès d'un large public.***

Plus de **80 entreprises adhérentes** :

- ✓ Développer une culture de sécurité performante
- ✓ Prévenir les accidents graves, mortels et technologiques majeurs sur les territoires et dans les industries à risques
- ✓ Nombreuses actions : Groupe d'échange, publications, événements et conférences, expertise...





Groupes d'échange



Innovation & développement



Publications



Evènements & conférences



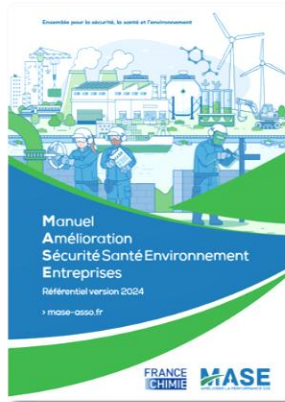
Expertise & accompagnement



Formation & digital learning



Un partenariat entre le MASE et l'Icsi avec l'**objectif commun d'améliorer la prévention des accidents** dont les accidents graves et mortels.



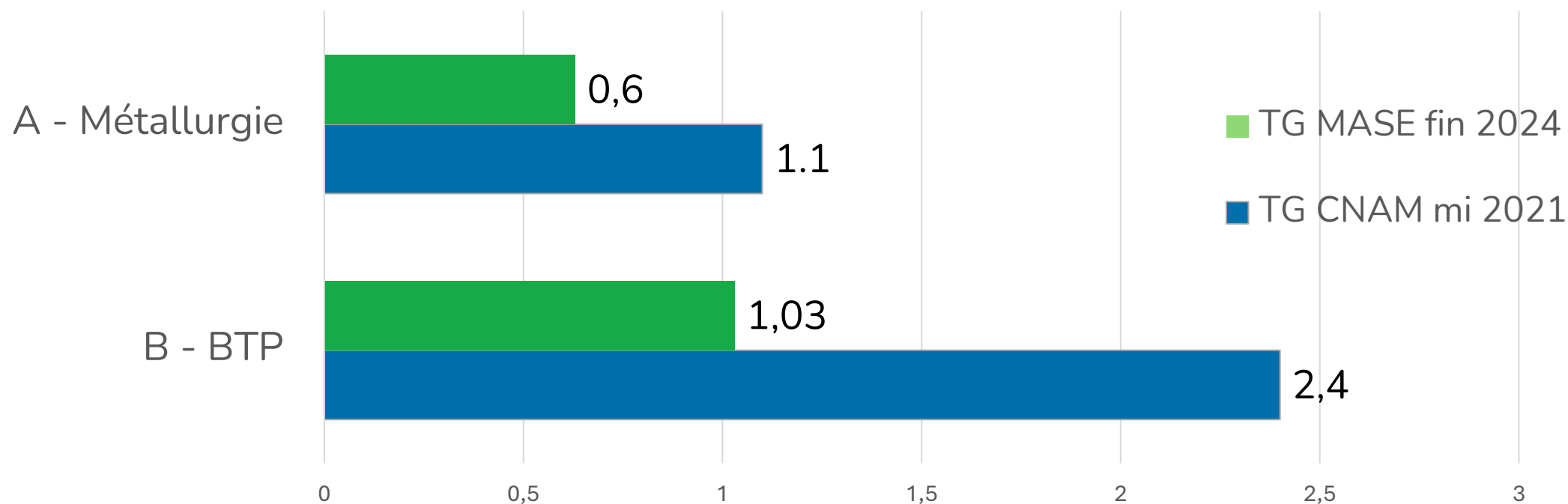
« Système de référence des Entreprises dans l'industrie et les services pour garantir durablement la Santé et la Sécurité des salariés dans le respect de l'Environnement »

Plus de **6700 entreprises adhérentes** :

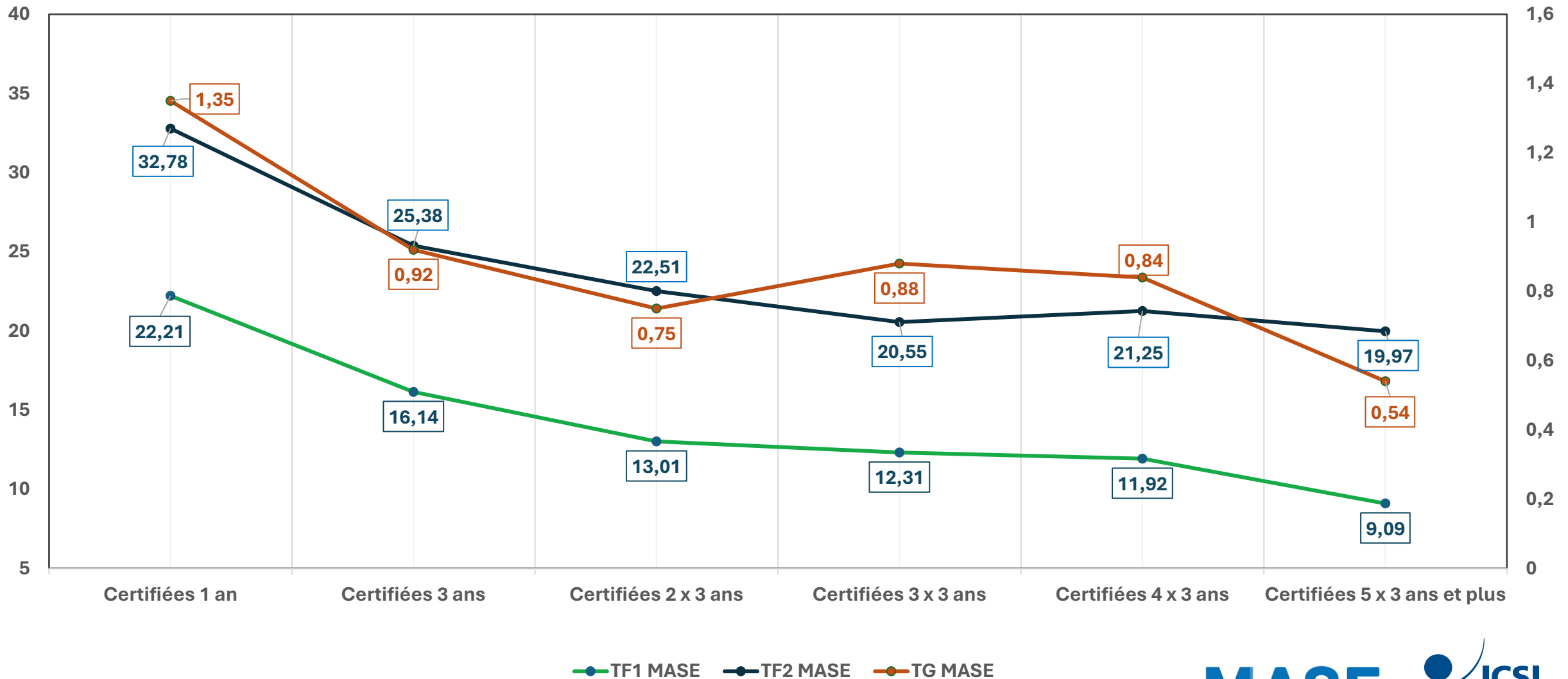
- ✓ Assurer une certification SSE de qualité des entreprises adhérentes
- ✓ Accompagner nos adhérents dans la mise en œuvre du référentiel et enrichir l'amélioration continue
- ✓ De nombreux services associés pour maîtriser les risques

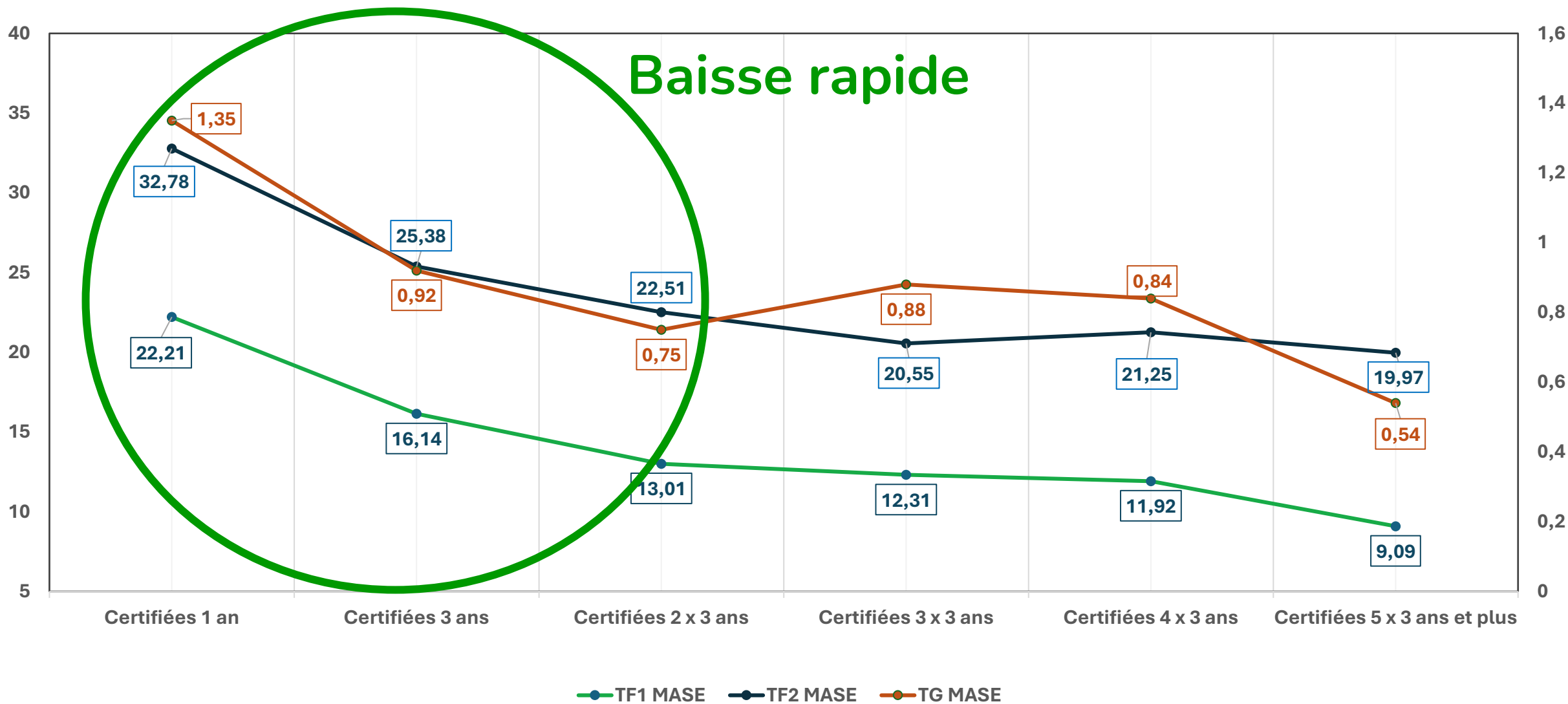
MASE
AMÉLIORER LA PERFORMANCE SSE

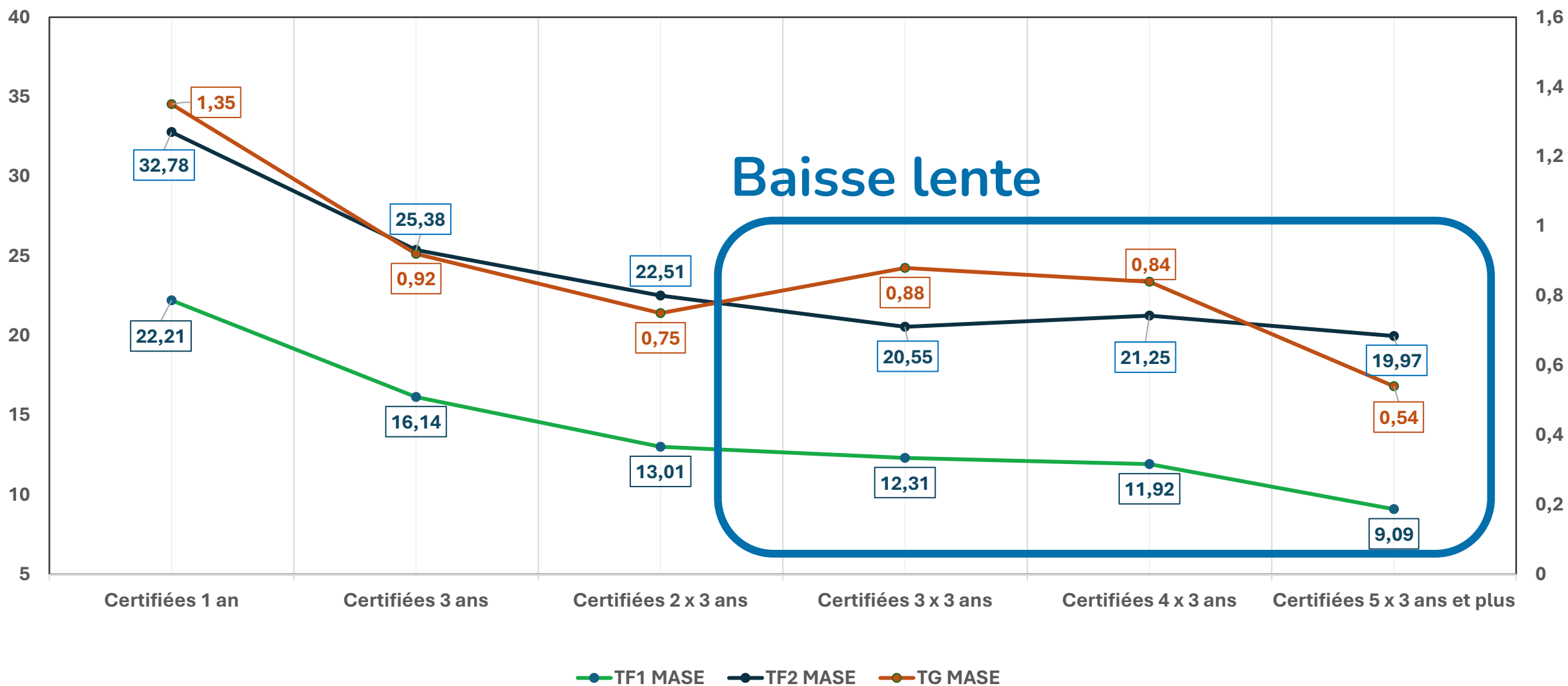
Les entreprises Masées ont **2 à 3 fois moins d'accidents**, en fréquence et gravité, que celles qui ne sont pas certifiées !



Baisse progressive de l'accidentologie chez nos adhérents, mais ... contrastée !

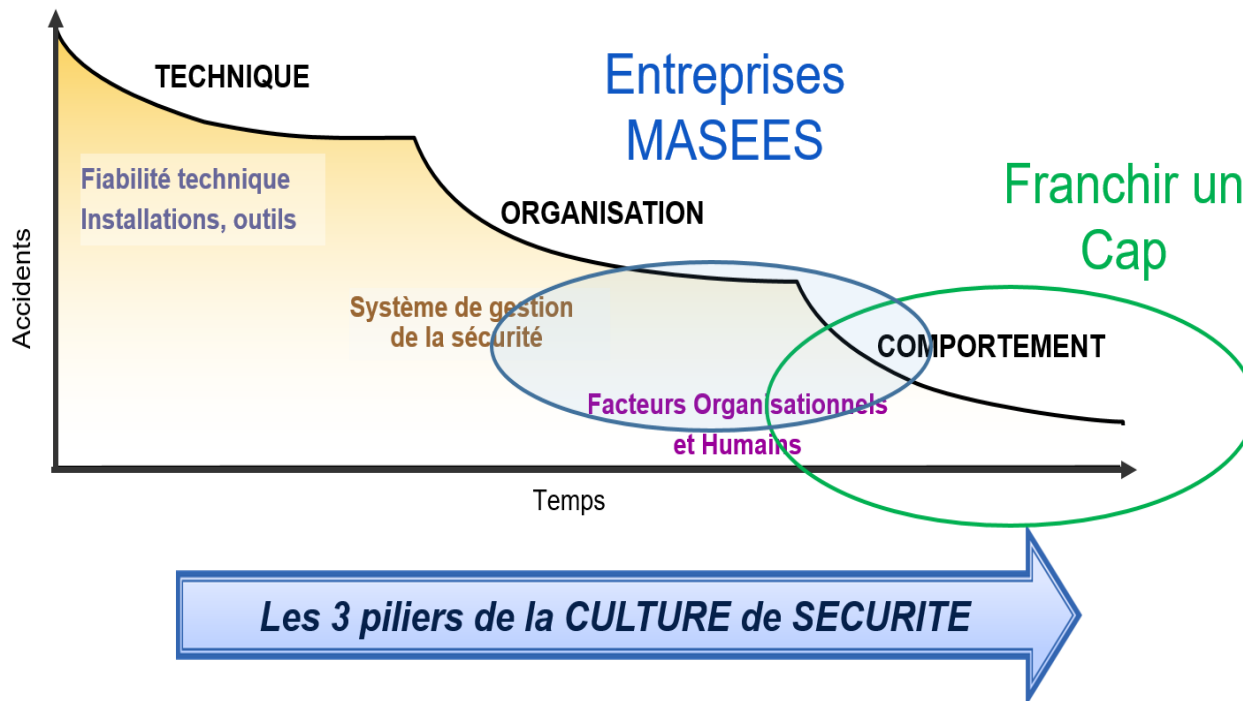






Pourquoi cette stagnation?

→ Rapprochement MASE – Icsi pour identifier les pistes permettant de continuer à progresser



- Comment aider nos adhérents à **franchir ce plancher de verre** ?
- Comment **mettre à la disposition de tous les bonnes pratiques SSE** existantes chez de nombreux adhérents ?

Quelles actions ont été engagées ?

Signature d'un partenariat entre le MASE et l'Icsi ayant permis de :

- **Publier 9 conseils de Masecotte** pour mettre en œuvre une culture SSE intégrée
- **Lancer la Mase Académie** : plateforme pédagogique permettant de déployer ces conseils
- **Créer une formation** d'une journée sur les « Fondamentaux pour développer une culture de sécurité intégrée »
- **Organiser des webinaires** sur les facteurs organisationnels et humains

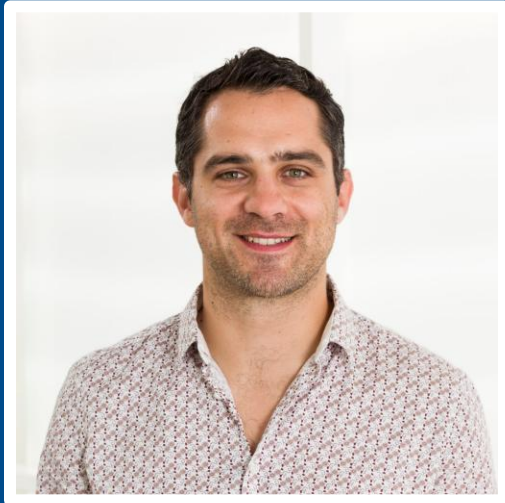
Évolution du référentiel MASE :

- La version 2014 abordait pour la **première fois la notion de culture SSE**
- La version 2024 **intègre les facteurs organisationnels et humains**

Mais de quoi parle-t-on **concrètement** ?

Aujourd'hui, zoom sur **la culture juste et équitable !**

La parole à :



Camille BRUNEL

Expert Icsi

La culture juste et
équitable

La culture juste et équitable

- Qu'est-ce qu'est ?
- Quels sont les bénéfices attendus ?
- Comment bâtir une culture juste et équitable ?
- Quel lien avec la culture de sécurité et la maîtrise des risques ?

Qu'est qu'une culture juste et équitable ? ^(1/2)

Qu'est-ce qu'est la culture juste et équitable ? Pourquoi est-il absolument nécessaire de la développer ? Quels en sont les principes clés ? Concrètement qu'est-ce que cela implique comme changement au sein de mon organisation ?

2 minutes pour comprendre ...

Qu'est qu'une culture juste et équitable ? (2/2)

Une culture juste et équitable **favorise la remontée des informations** importantes pour la sécurité, en créant un climat de confiance et de transparence nécessaire à la libération de la parole.

Pour libérer la parole, il est nécessaire de poser **un cadre clair, connu et accepté par tous**, sur la manière dont les informations et situations remontées seront analysées et traitées.

Ce cadre est :

- **juste** : il pose des règles explicites et partagées qui cadrent l'analyse et le traitement des situations remontées avec objectivité,
- **équitable** : il garantit un traitement identique pour tous les acteurs, quel que soit leur statut, fonction, niveau hiérarchique, etc.

➔ Les réactions de l'organisation et du management suite aux signalements sont **prévisibles**. Les réponses apportées sont justes, appropriées, homogènes.

Libérer la parole pour progresser en sécurité

L'information est un trésor d'apprentissage pour la maîtrise des risques

Les salariés, quelque soit leur statut, niveau hiérarchique, fonction, détiennent des informations importantes pour la sécurité qu'il s'agit de capter :

CE QUI SE PASSE MAL OU PAS COMME PRÉVU



- ✓ Les accidents, les presque-accidents,
- ✓ Les situations et événements à « haut potentiel de gravité »,
- ✓ Les anomalies, dysfonctionnements, situations dégradées,
- ✓ Les écarts aux règles,
- ✓ Ou toute situation inhabituelle même si les équipes se sont adaptées aux aléas et ont su gérer une situation à risque.



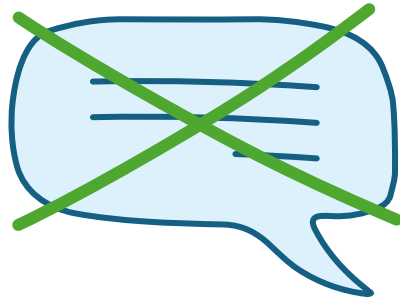
CE QUI SE PASSE BIEN



- Les bonnes pratiques,
- Les initiatives, les contributions positives à la sécurité,
- Les adaptations pertinentes aux situations dégradées et aux imprévus,
- Les succès rencontrés par les équipes sur le terrain.

Le silence organisationnel, pire ennemi de la sécurité

Il rend « aveugle et sourd » à ce qui se passe



Silence organisationnel

Une situation où les informations utiles pour la sécurité ne remontent pas et ne peuvent pas être analysées ni traitées. Elles ne seront donc pas prises en compte dans les stratégies de prévention avec des conséquences multiples et critiques pour la maîtrise des risques .



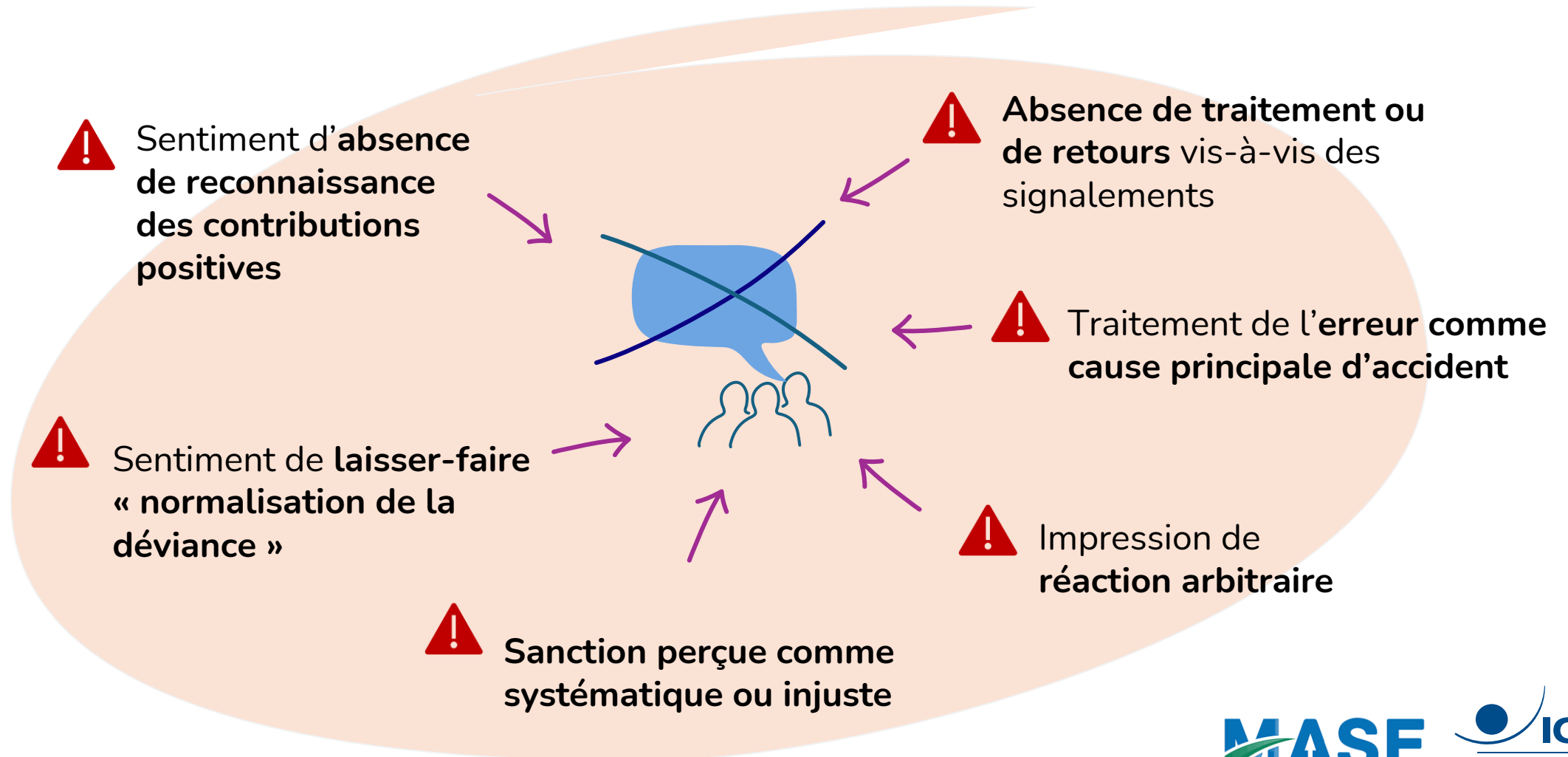
Tôt ou tard un accident grave finira par arriver *

- Peu de signalement ou de mauvaise qualité
- Illusion du contrôle « si rien ne remonte, c'est que tout va bien »
- Incidents et accidents se répètent
- Peu de proactivité\$
- Climat interne dégradé

Les organisations les plus accidentogènes sont les plus silencieuses !

Les mécanismes du silence organisationnel

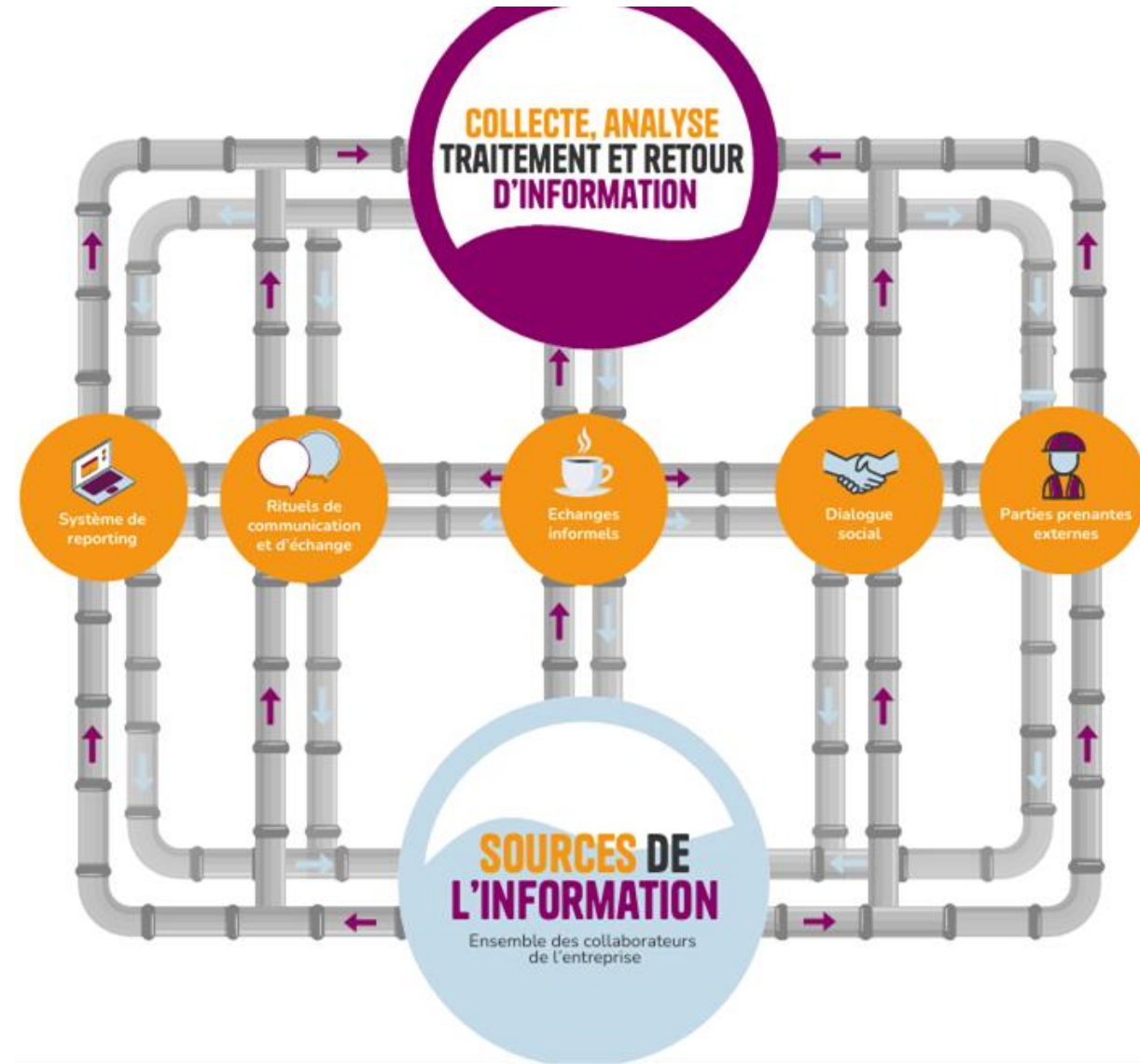
Il existe des mécanismes de défense individuels et au niveau des collectifs de travail. Mais Il existe également de nombreux mécanismes organisationnels.



1^{er} incontournable: Favoriser la circulation des informations

Pour lutter contre le silence organisationnel, il est nécessaire de mettre en place un **système de remontée d'information**.

Mais cela ne s'arrête pas là : l'information n'est utile que si l'on en fait quelque chose ! Il faut **l'analyser**, la **traiter** et enclencher une boucle de retour d'expérience et d'apprentissage bénéfique à l'ensemble de l'organisation



2^{ème} incontournable : bâtir une culture juste et équitable

S'accorder autour d'un cadre d'analyse et de traitement clair de l'information et des situations remontées

1.

Comprendre les différents comportements et admettre le droit à l'erreur

2.

Valoriser et reconnaître les contributions positives

3.

Établir ses règles fondamentales et clarifier ses lignes rouges

4.

Adopter des réactions appropriées et homogènes face aux événements non souhaitables

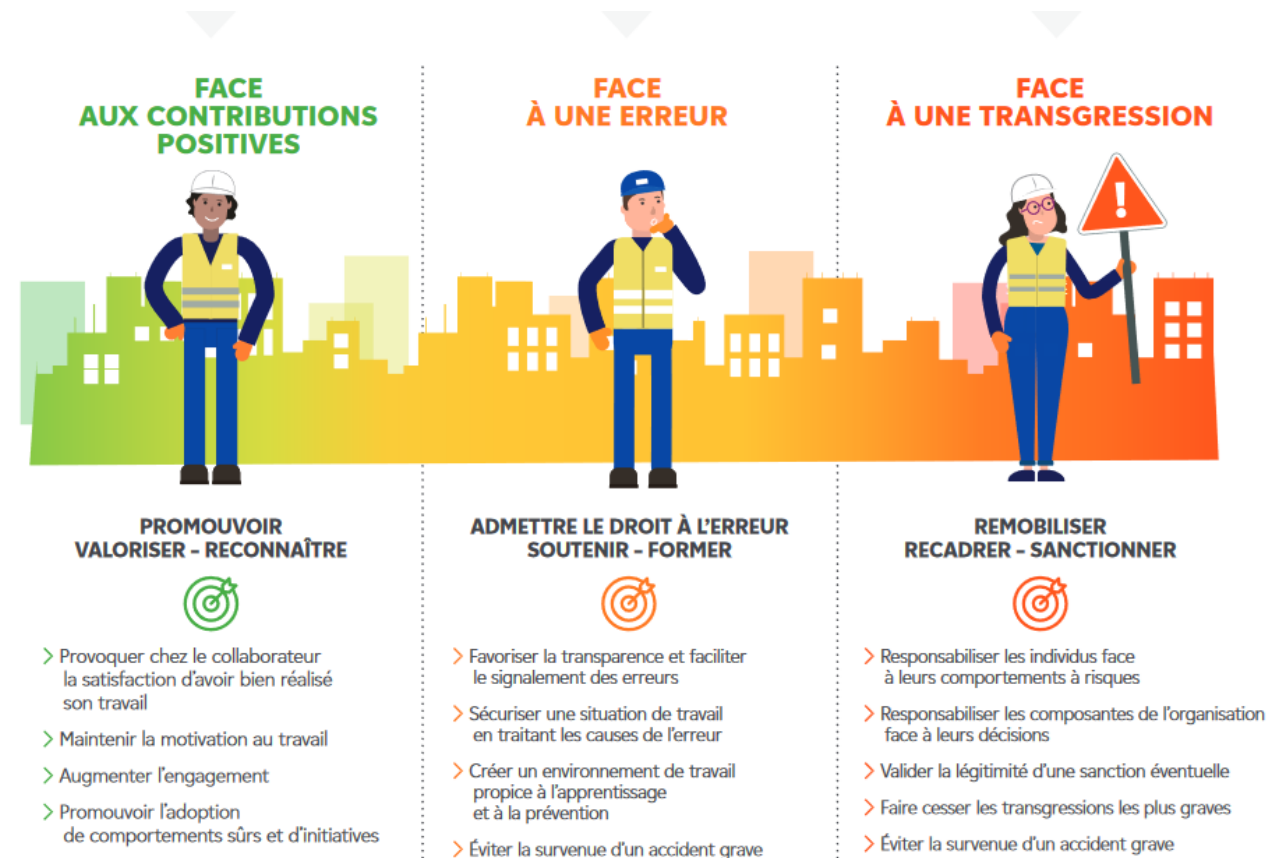
Comprendre les différents comportements, admettre le droit à l'erreur. Valoriser et reconnaître les contributions positives

La première pierre à poser pour bâtir une culture juste et équitable, c'est de partager un même vocabulaire, une même compréhension des différentes contributions humaines à la sécurité.

Quelle attitude face aux contributions positives

Les contributions positives et proactives constituent la grande majorité des pratiques adoptées par les salariés : conformité aux règles, initiatives, attitudes de prudence, adaptations pertinentes à des situations dégradées, gestes d'entraide et de coopération, remontées spontanées d'information...

Les pratiques de reconnaissance ne sont pas du seul ressort des managers. La reconnaissance peut venir de l'organisation elle-même ou de ses représentants, des collègues ou de l'externe. Plus les sources sont nombreuses et plus la reconnaissance est régulière, plus elle sera efficace.



Comprendre les différents comportements, admettre le droit à l'erreur. Valoriser et reconnaître les contributions positives

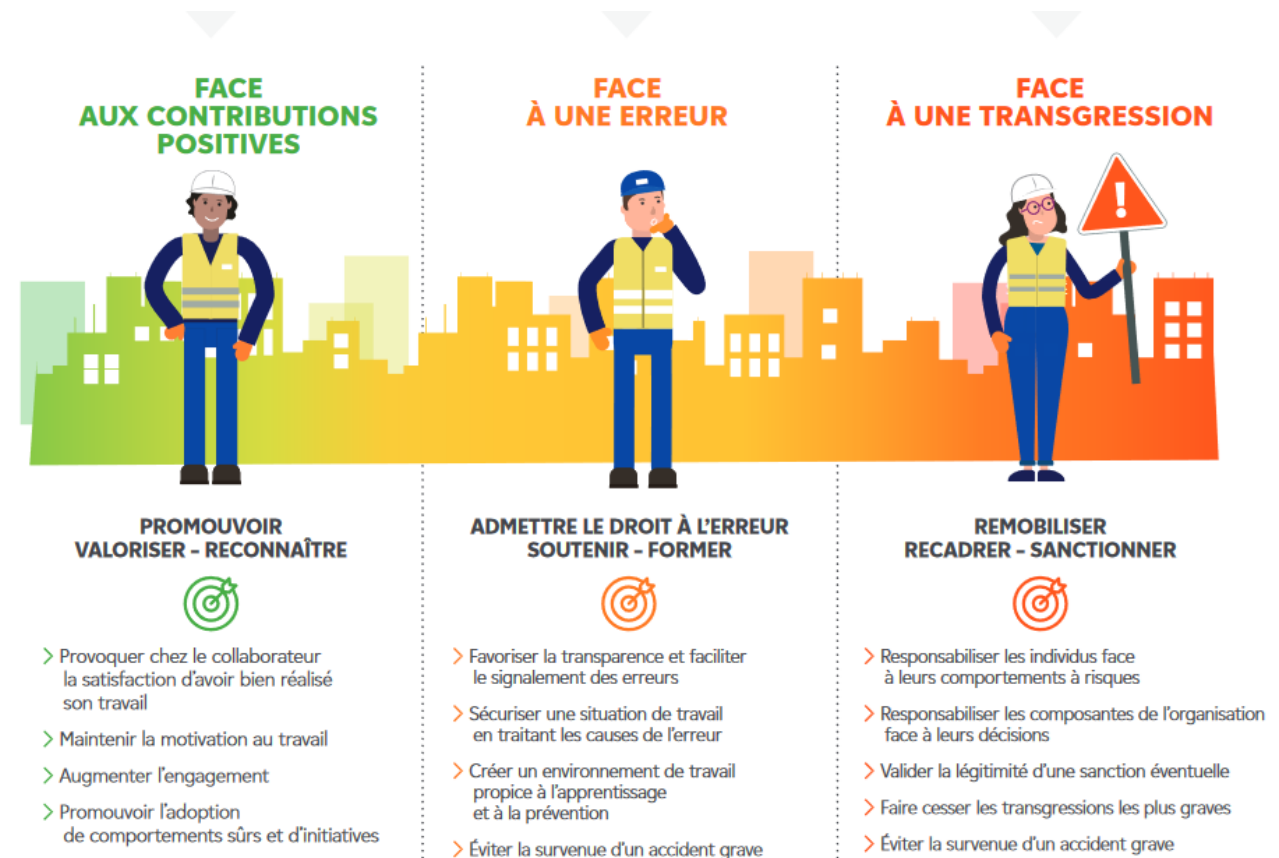
La première pierre à poser pour bâtir une culture juste et équitable, c'est de partager un même vocabulaire, une même compréhension des différentes contributions humaines à la sécurité.



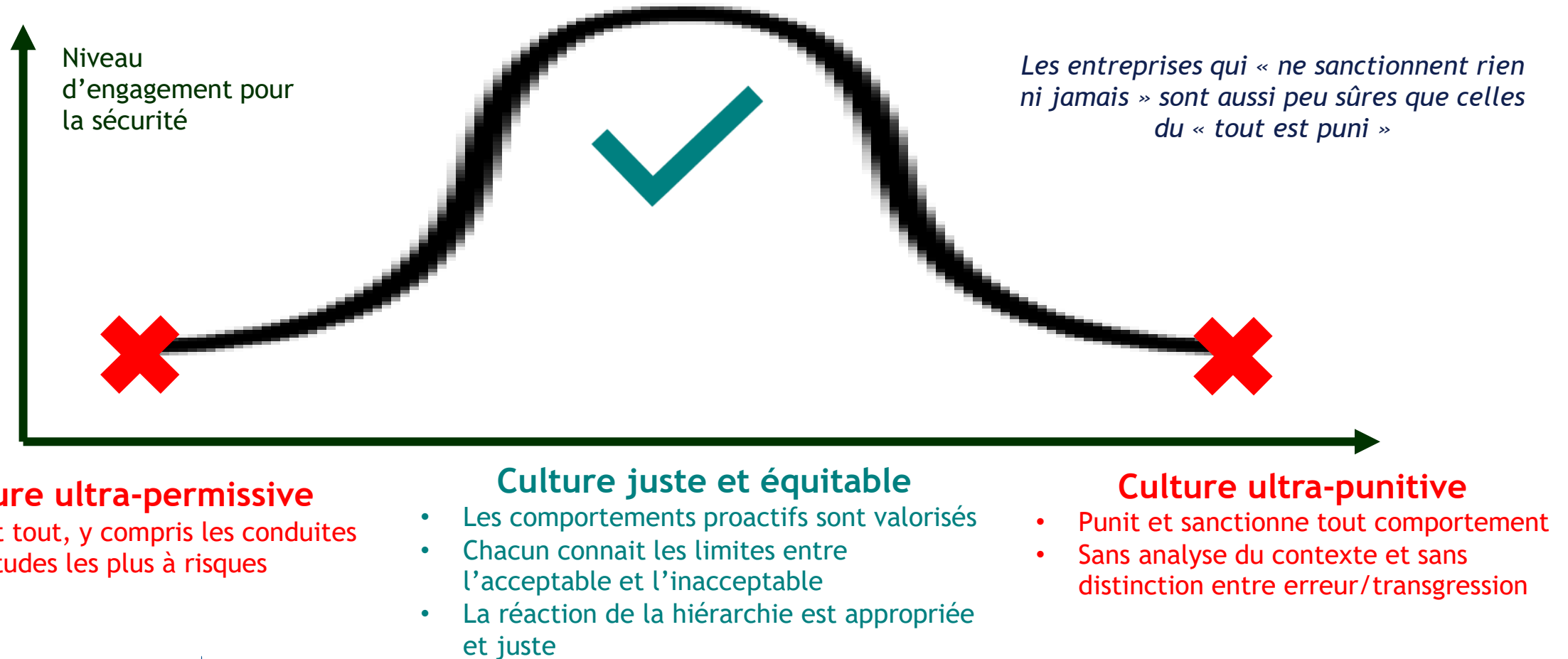
Quelle attitude face aux erreurs et transgressions ?

Sanctionner une erreur isolée et par nature involontaire, n'a aucun sens, cela ne réduira pas les erreurs, voire aura des effets néfastes sur la sécurité (le silence organisationnel). Les cas particuliers : la dissimulation ou la négligence avérée et systématique.

La transgression est différente et mérite d'être analysée pour en comprendre les causes, les intentions. Dans les cas les plus graves (sabotage, malveillance, agir pour son intérêt personnel au détriment de la sécurité), chacun trouvera parfaitement juste et légitime que le salarié soit exposé à une sanction.



Adopter des réactions/réponses appropriées et homogènes face aux évènements non souhaitables ^(1/2)



L'Essentiel de la culture juste et équitable

- Sortie le 18 novembre 2025
- Disponible en téléchargement sur notre site internet icsi-eu.org



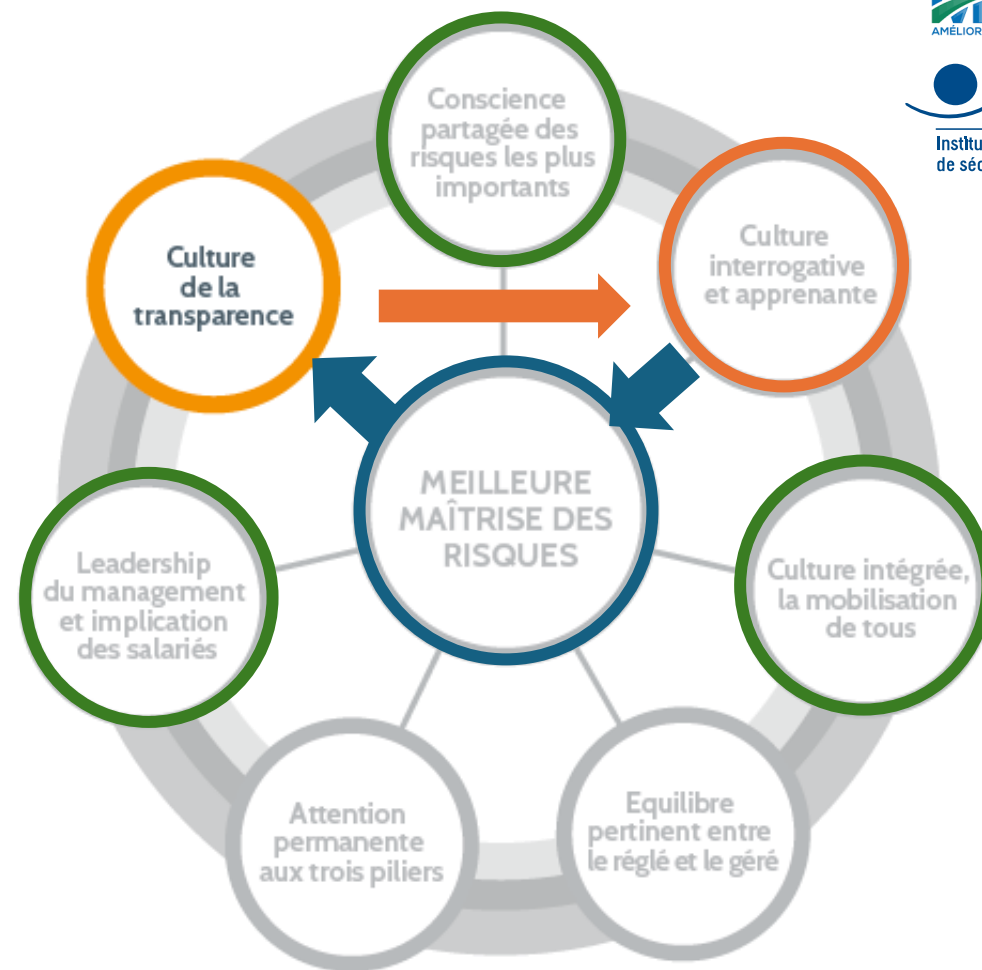
Pour conclure

Libérer la parole, c'est alimenter un des attributs pour une culture de sécurité performante : la **culture de la transparence**.

Elle assure une circulation fluide des informations dans l'organisation et permet de lutter contre un mal bien connu des entreprises : le silence organisationnel. L'information est ensuite analysée et traitée.

C'est une boucle de retour d'expérience et d'apprentissage qui doit s'enclencher pour alimenter une **culture apprenante** : en ligne de mire, **une meilleure maîtrise des risques**.

Une culture juste et équitable est aussi fortement en lien avec **le leadership en sécurité** des managers, la **mobilisation de tous** ou la **conscience partagée des risques les plus importants** de l'organisation.



La parole à :



Caroline JAUBERT

Directrice Prévention Santé Sécurité
SARP-VEOLIA

La culture juste et équitable en pratique

Contexte



RETEX

(suite à un diagnostic Culture Santé Sécurité réalisé par l'APAVE sur une des régions SARP - Janvier 2025)

22 chantiers visités : 12 écarts relevés

- 1x : casque non porté
- 7x : détecteur dans la cabine du camion
- 4x : absence du détecteur

À noter que les **protections auditives ne sont jamais portées** sur les chantiers visités...

Normalisation de la déviance

- Fusion récente de **2 cultures SSE différentes**
- Pas de remise en cause de l'analyse de risques quand les conditions changent

41% des managers et **34% des opérateurs** perçoivent ne **pas avoir les ressources nécessaires** pour **travailler en sécurité**

41% des managers perçoivent qu'il n'y a **pas de sanctions** prises en cas de **non-respect des règles de Sécurité**

35% des opérateurs perçoivent que les **encadrants ne sont pas toujours exemplaires**

RETEX sur quelques chiffres remontés par les régions (2024)

6409 SD remontées (au 31.12.2024) pour **6545 salariés**

8 régions avec des **résultats non homogènes** :
de **0,01/personne** à **2/personne** et par an

371 accidents

enregistrés sur le personnel organique en 2024

16 108 jours d'arrêt

soit environ **une agence de 73 personnes** à
l'arrêt sur toute l'année

242 sanctions prononcées
au **titre de la sécurité** en 2024
...pour 6500 collaborateurs!

Étapes pour lancer le déploiement d'une culture juste et équitable



Étape 1
Initier
le projet



Étape 2
Bâtir une
stratégie de
changement



Étape 3
Penser le
programme de
transformation



Étape 4
Co-Construire
la politique et
les outils



Étape 5
Organiser la
montée en
compétence



Étape 6
Lancer le
déploiement
progressif

Temps conseillé : environ 1 an entre le lancement du projet et le début du déploiement

1 mois

2 mois
selon la
disponibilité des
résultats d'un
diagnostic

2 mois

3 mois sur la
base du REX

4 mois

4 à 6
mois
pour le
pilote

Culture juste : Déploiement au sein de SARP

(site pilote pour VEOLIA)

APPROCHE POSITIVE

- Valoriser les comportements proactifs en matière de sécurité
- Développer la vigilance partagée entre collègues
- Ancrer des pratiques sûres comme levier de motivation

DROIT À L'ERREUR

- Distinguer clairement l'erreur (acceptable) de la faute (inacceptable)
- Permettre à chacun de comprendre les limites entre acceptable et inacceptable et établir les lignes rouge à ne pas franchir
- Traiter les erreurs comme des opportunités d'apprentissage

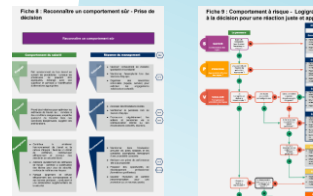
REMONTÉE SPONTANÉE DES ÉVÉNEMENTS

- Lutter contre le silence organisationnel
- Libérer la parole sur les situations à risque
- Encourager le partage d'expérience
- Créer les conditions de confiance pour légitimer le signalement

RÉACTION ADAPTÉE ET ÉQUITABLE AUX VIOLATIONS

- Analyser chaque événement jusqu'aux causes racines
- Assurer un retour systématique sur les écarts signalés
- Garantir des décisions justes et proportionnées de la hiérarchie
- Offrir une équité de traitement dans la gestion des écarts

**Grille
d'aide à la
décision**



ICSI
Institut pour une culture
de sécurité Industrielle

MASE
AMÉLIORER LA PERFORMANCE SSE

Définir clairement ce qui est attendu et ce qui est inacceptable

ATTENDU

- **Signalement immédiat** des situations dangereuses, même si on a contribué à les créer.
- **Demander de l'aide** ou **des clarifications** en cas de doute sur une procédure de sécurité.
- **Arrêter une tâche** si on estime qu'elle présente un danger immédiat.
- **Proposer des améliorations** aux procédures de sécurité existantes.
- **Admettre une erreur** qui pourrait avoir des implications sur la sécurité.
- **Intervenir de manière respectueuse** si on voit un collègue prendre un risque involontaire.

INACCEPTABLE

- **Ignorer délibérément** les procédures de sécurité, même si c'est pour "gagner du temps".
- **Ne pas utiliser l'EPI requis.**
- **Désactiver** ou **contourner** les dispositifs de sécurité sur les équipements.
- **Cacher** ou **ne pas signaler** un incident de sécurité, même mineur.
- **Travailler sous l'influence de l'alcool** ou de **drogues**.
- **Intimider ou punir** quelqu'un qui soulève des préoccupations de sécurité.
- **Falsifier des rapports de sécurité** ou des **registres d'entretien**.
- **Prendre des raccourcis dangereux** dans les procédures critiques pour la sécurité
- **Ne pas respecter les règles d'or SARP** et/ou **les règles qui sauvent VEOLIA**

Reconnaissance - à utiliser sans modération !



Comportement sûr - Aide à la décision pour une réaction juste et appropriée

Comportement du salarié

Réponse du management

Attendu

Engagé

Fait constamment du bon travail en suivant les procédures. Lorsque les procédures ne peuvent être appliquées, échange avec son supérieur et participe à l'identification d'alternatives appropriées.

Valoriser

- Valoriser verbalement de manière spontanée et constante
- Mentionner l'exemplarité lors des réunions d'équipe ;
- Organiser des rencontres conviviales (équipe, service) pour valoriser les engagements individuels et collectifs.

n+1

Proactif

Prend des initiatives pour optimiser les méthodes de travail. Ex : remédie à des conditions dangereuses, empêche quelqu'un de travailler dans des conditions dangereuses, suggère des améliorations.

Reconnaître

- Adresser des félicitations écrites
- Mentionner la personne lors de réunion d'équipe
- Promouvoir régulièrement les actions et personnes via la communication interne ou lors d'événements collectifs, réunion

n+1

n+2

Exemplaire

- Contribue à améliorer l'environnement de travail et la culture d'équipe : favorise un climat de confiance, communique efficacement et promeut des standards de sécurité élevé
- Améliore durablement les méthodes de travail : optimise la planification des tâches pour plus de sécurité, renforce la maîtrise des risques
- Partage largement et diffuse efficacement ses connaissances et ses bonnes pratiques, conduisant à une amélioration supplémentaire de la sécurité.

Promouvoir

- Mentionner dans l'évaluation annuelle les actes notables et les conduites exemplaires témoignant d'une proactivité constante
- Attribuer une prime de performance liée à la proactivité
- Proposer des opportunités de développement professionnel (formations qualifiantes)
- Soutenir l'évolution de carrière (recommandation pour une promotion ou un nouveau poste)

n+2

directeur

Exemplaire

Réagir de manière adaptée aux violations

3 ÉTAPES

**Recueil et analyse
des faits**

**Définit le niveau de
responsabilité**

**Réagir
proportionnellement
au niveau de
responsabilité**

**Rappel : l'erreur est source de progrès.
Elle ne doit pas être sanctionnée.**

Recueil des faits : principe du SVP

3 catégories de personnes potentiellement créatrices
de situations dangereuses



La personne connaissait-elle la règle à respecter, la procédure à suivre ?

Était-elle suffisamment formée ?



La violation était-elle délibérée ?

L'individu avait-il l'intention de nuire ?



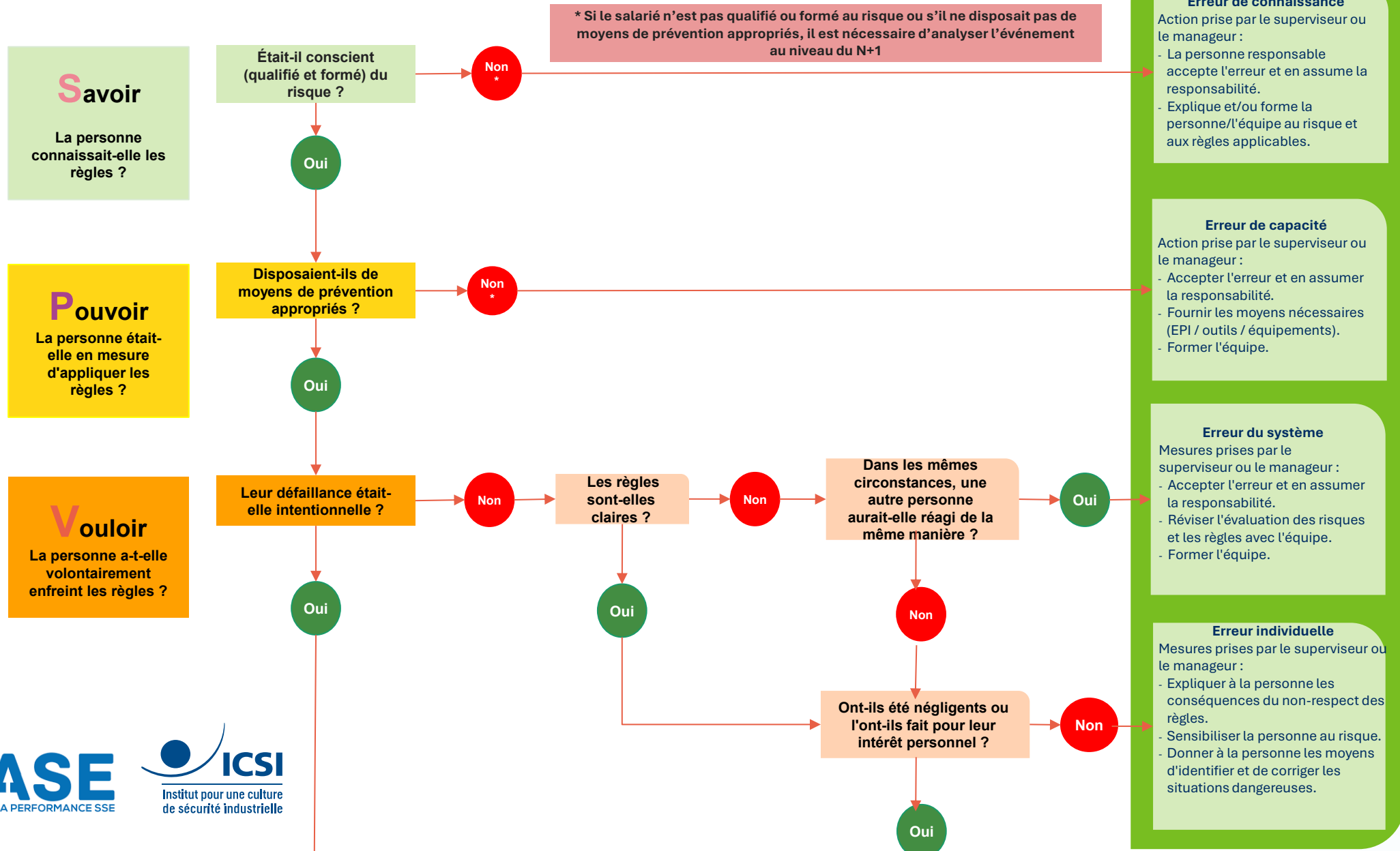
La règle était-elle claire et adaptée aux conditions de travail ?

Les conditions de travail étaient-elles appropriées (temps alloué, espace, conditions environnementales, moyens....) ?

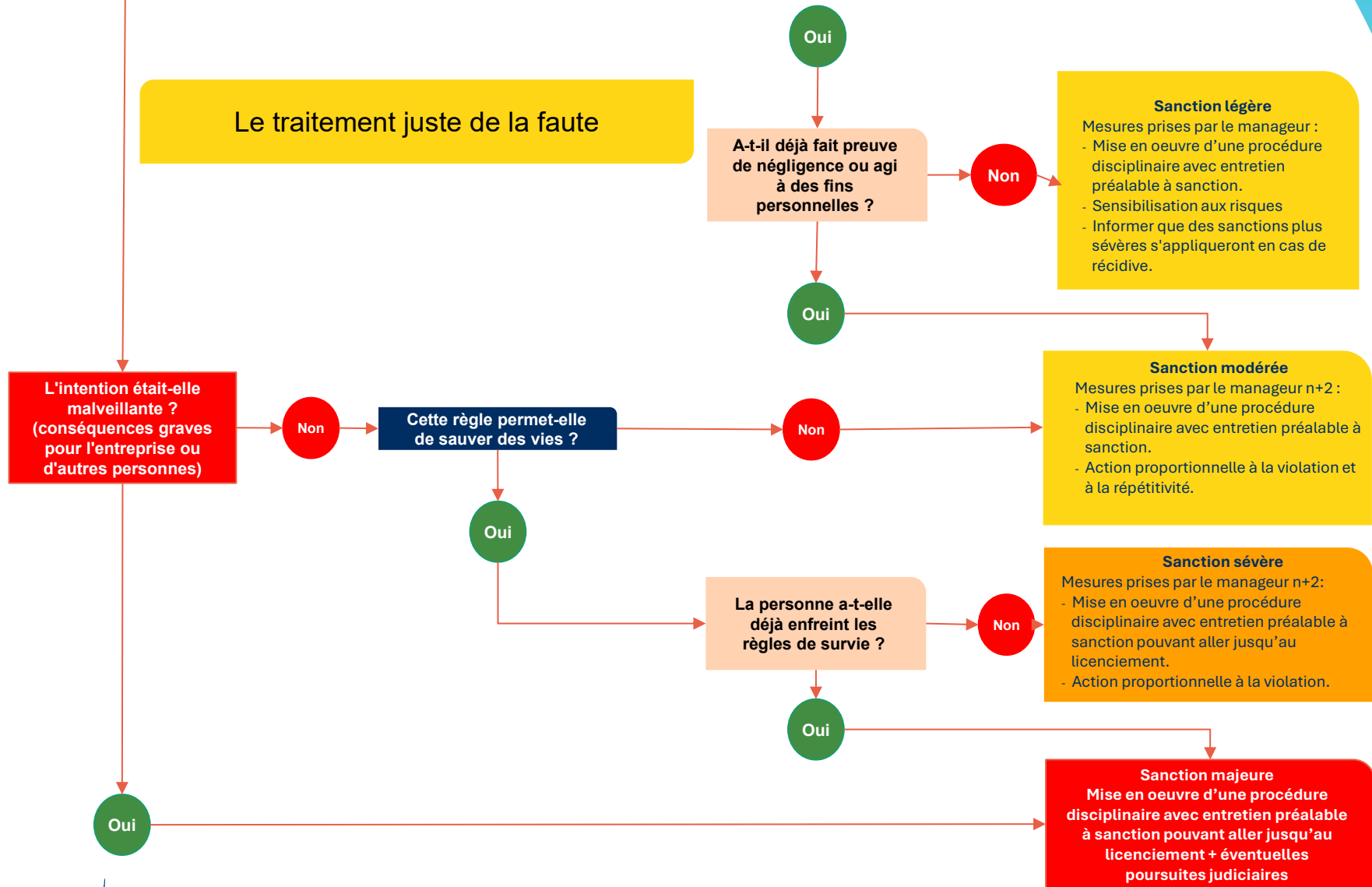
Dans les mêmes circonstances, vous ou un de ses pairs aurait-il pu faire la même erreur ?

Appliquer une discipline équitable

Le droit à l'erreur



Le traitement juste de la faute



Exemple 1:



Responsabilité individuelle : Élevée

Considérant qu'il s'agit d'une règle qui sauve mais que c'est la première fois qu'il enfreint la règle, la sanction sera sévère (mise à pied temporaire par exemple)

Le mécanicien n'a pas appliqué la procédure LOTO (isolation de l'équipement) avant d'intervenir sur le malaxeur.

Après enquête, vous savez qu'il a été formé et accrédité pour la mise en sécurité et qu'il connaît parfaitement les instructions.

Comme le nettoyage ne devait durer que quelques minutes, il a décidé, à cette occasion, d'enfreindre la règle.

- ✓ **Quelle sera votre décision individuelle ?**
- ✓ **Quelles questions posez-vous ?**
- ✓ **Quelle décision collective prenez-vous ?**

Exemple 2 :



Responsabilité individuelle : Basse (erreur système)

Pas de sanction mais une reconnaissance pour avoir reporté cette erreur (non délibérée).

Actions pour éviter que cela ne se reproduise: verrouillage et contrôle de l'accès, changement de l'emplacement du panneau d'avertissement, rappel à tout le monde, etc.

Un opérateur vous signale spontanément qu'il est entré dans un espace confiné sur un chantier de rénovation de four sans appliquer la procédure établie (test de gaz, ventilation, etc.). L'enquête révèle qu'il est formé/accrédité et qu'il est entré dans l'espace pendant quelques minutes pour prendre des mesures. L'espace n'était ni verrouillé ni étiqueté et il ne s'est rendu compte qu'il s'agissait d'un espace confiné qu'une fois à l'intérieur.

- ✓ **Quelle sera votre décision individuelle ?**
- ✓ **Quelles questions posez-vous ?**
- ✓ **Quelle décision collective prenez-vous ?**

Culture Juste suite AT - Origines & Sanctions

(entre avril et août 2025)

Collaborateurs

ORIGINE DE L'ÉCART		SANCTIONS	
Erreur de connaissance	5	Aucune	40
Erreur de capacité	13	Lettre de rappel à l'ordre	1
Erreur de système	19	Avertissement	2
Erreur individuelle	44	Mise à pied conservatoire	2
Faute	9	Licenciement	0

Zoom N+1

ORIGINE DE L'ÉCART		SANCTIONS	
Erreur de connaissance	0	Aucune	10
Erreur de capacité	0	Lettre de rappel à l'ordre	2
Erreur de système	1	Avertissement	1
Erreur individuelle	2	Mise à pied conservatoire	0
Faute	2	Licenciement	0

Résultats SARP National :

À fin
Août 2025

Tf₁: 11.48 (-31%)
Tf₂: 32.02 (-15%)

Objectif
s

Tf1 2025 : 10
(100 ATAA)

À fin Août
2025

76 ATAA
136 ATSA

À fin Août 2024:

Tf1 : 16.81

Tf2: 37.67



212 AT

249 AT
dont 112 ATAA
au 31/08/2024

Mes engagements pour mettre en place une culture juste

engagement

**Approche
positive**

Droit à l'erreur

**Remontée
spontanée des
événements**

**Réaction
adaptée et
équitable aux
violations**

La parole à :



Maité NIEPCERON
MASE IdF-Ndie-Centre

La Mase Académie

L'essentiel à retenir



CULTURE JUSTE
DE QUOI PARLE-T-ON ?

Questions

Réponses

Merci pour votre attention