

JEAN-CHRISTOPHE SCIBERRAS est directeur des relations sociales et de l'innovation sociale du groupe et DRH pour la France de l'entreprise de chimie Solvay. Ses attributions l'amènent à se confronter aux problématiques de santé et de sécurité au travail, au niveau aussi bien national qu'international.

« Le management a un devoir d'exemplarité »

Travail & Sécurité. Vous travaillez pour Solvay depuis 2011. Pouvez-vous nous présenter le groupe ?

Jean-Christophe Sciberras. Solvay est une entreprise belge née il y a 154 ans. Elle est aujourd'hui présente dans 58 pays, sur trois continents : Europe, Amérique (du Nord et du Sud) et Asie. Les activités du groupe sont tournées vers la chimie dite de spécialité : nous fabriquons des produits sophistiqués, à forte valeur ajoutée et à destination des industries aéronautique, automobile, agrochimique, cosmétique, alimentaire et électronique. Nous produisons par exemple du carbonate de soude pour l'industrie du verre et des fibres de carbone pour alléger les métaux dans l'aéronautique.

À la base de notre activité, il y a la recherche et le développement. Nos laboratoires étudient les propriétés de molécules et s'ingénient à leur trouver des applications. Nous sommes ainsi à l'origine des pneus verts qui, grâce à l'intégration de silice dans leur composition, permettent de réduire la consommation de carburant des véhicules et donc de diminuer les émissions de CO₂. Sur nos 139 sites industriels, 21 sont dédiés à l'activité de recherche et développement et 10% de nos salariés travaillent dans ce domaine. Le groupe compte plus de 27 000 collaborateurs dans le monde. En France, deuxième pays en nombre de salariés derrière les États-Unis, notre effectif est de 5 500 personnes.

Votre parcours professionnel vous a conduit à travailler dans des domaines variés. Dans le secteur de la chimie, les risques professionnels sont-ils appréhendés d'une façon particulière ?

J.-C. S. J'ai été surpris de constater à quel point la sécurité est ancrée dans la culture des entreprises du secteur de la chimie. Je pense que cela est lié au fait que leurs activités présentent des risques très importants par essence. Une entreprise de chimie, c'est une bombe potentielle puisqu'elle utilise des produits aux propriétés inflammables et à risque d'explosion. Et, bien sûr, bon nombre d'entre eux sont dangereux pour la santé humaine. La sécurité est donc historiquement au cœur des

préoccupations du secteur et, chez Solvay, cet état d'esprit a diffusé dans toute l'entreprise, pas seulement sur nos sites de production.

Dans les parkings, les voitures sont garées en marche arrière pour réduire les risques de collision au moment de repartir. Dans tous les escaliers, des panneaux donnent la consigne de tenir la rampe... Et je peux témoigner que les collègues n'hésitent pas à vous rappeler à l'ordre en cas d'oubli. Ici, les salariés sont vraiment concernés par la prévention des risques. Une anecdote illustre parfaitement cette réalité. Peu de temps après mon arrivée, lors d'une réunion que j'animaient, la remarque m'a été faite que, avant d'entrer dans le vif du sujet, j'aurais dû commencer par indiquer les issues de secours. Une habitude qui est en effet partagée par tous. Par ailleurs, nous avons strictement les mêmes exigences en termes de sécurité pour nos sous-traitants que pour nos salariés.

Je tiens également à souligner que dans le monde de la chimie, au sein de nos services hygiène, sécurité, environnement (HSE), nous traitons simultanément les risques auxquels sont exposés nos salariés et ceux qui menacent les riverains de nos sites de production. C'est d'autant plus vrai pour celles de nos usines, généralement des établissements historiques comme celui de Birmingham datant du XIX^e siècle, qui ont été rattrapées par le développement urbain alors qu'elles étaient isolées à l'époque de leur construction.

De quelle manière entretenez-vous cette culture de prévention ?

J.-C. S. Toutes les réunions et les présentations qui se déroulent au sein du groupe, aussi bien en France qu'à l'international, commencent par un point sur les objectifs sécurité et les chiffres d'accidentologie. L'idée est d'être totalement transparent sur le sujet. Il faut également noter que la partie variable de la rémunération des cadres est liée à des objectifs de développement durable qui intègrent des facteurs de santé et sécurité au travail. Ce point évoluera peut-être un jour car il fait l'objet de débats, mais c'est une manière de montrer l'importance de la prévention dans l'entreprise et l'engagement collectif.



© Grégoire Maisonneuve pour l'INRS

Jean-Christophe Sciberras est directeur des relations sociales et de l'innovation sociale groupe et DRH pour la France de l'entreprise de chimie Solvay.

En outre, chaque accident du travail avec arrêt, même bénin comme une simple entorse à la cheville, est remonté au P-DG du groupe, *via* un mail décrivant les circonstances et les causes de l'accident ainsi que les mesures correctives prises.

Existe-t-il des différences dans votre politique en matière de prévention des risques d'un pays à l'autre ?

J.-C. S. Nous tenons compte des spécificités locales aussi bien d'un point de vue légal que culturel, mais la politique de prévention est commune à tout le groupe et se décide au niveau mondial. Pour discuter des questions de prévention des risques professionnels, nous possédons, en plus des CHSCT d'établissements français, deux autres instances de représentation du personnel : un comité européen et un forum mondial. Tous les sujets stratégiques pour notre structure y sont abordés, comme les questions financières ou de développement de produits. On y traite aussi des thèmes comme l'analyse d'accidents et l'élaboration d'actions de prévention.

Au final, si être présent dans de nombreux pays peut sembler complexe à première vue, c'est avant tout une richesse qui nous permet d'avancer sur les questions de sécurité. Une initiative

Propos recueillis par Katia Delaval et Damien Larroque

efficace prise sur un site ou dans un pays peut être déployée dans l'ensemble du groupe. Les CHSCT français, par exemple, qui vont plus loin que les structures existant dans d'autres pays, sont pourvoyeurs d'avancées exportables à l'international. Beaucoup d'idées intéressantes viennent du terrain si on laisse assez d'espace et d'autonomie aux salariés. Nous nous méfions du tout-« top-down », qui est encore une tendance naturelle de fonctionnement des entreprises.

Dans le même ordre d'idées, cloisonner les études de cas n'aurait pas de sens et serait contre-productif. Ce n'est pas parce qu'un accident a eu lieu aux États-Unis qu'il ne peut faire l'objet d'une analyse en comité européen, en particulier s'il est grave. Il y a toujours des choses à apprendre pour éviter que des accidents similaires ne se reproduisent. Le dialogue social avec les représentants du personnel est également un moteur important dans l'avancée des questions de santé au travail et nous, les ressources humaines, avons un rôle à jouer pour qu'il se passe bien. Nous devons faire remonter aux directions le ressenti global des salariés.

Nous devons aussi tenir les représentants du personnel informés en leur fournissant des données (turn-over, absentéisme, etc.) qui peuvent



indiquer des risques psychosociaux (RPS). Tout comme nous leur fournissons des outils de mesures pour faire du reporting aux unités de production qui peuvent ainsi élaborer des plans d'action en prévention. Je constate d'ailleurs une grande implication de tous les représentants du personnel du groupe Solvay, et ce quel que soit le pays. D'ailleurs, une fois par an, des membres de la fédération syndicale mondiale Industrial Global Union, à laquelle la plupart des syndicats de Solvay sont adhérents, viennent dans nos usines voir comment est gérée la sécurité et rencontrer nos représentants syndicaux locaux.

Quelles sont vos orientations actuelles en matière de prévention des risques?

J.-C. S. Nous avons un taux d'accidents du travail avec suivi médical de 0,77 par million d'heures travaillées dans le monde en 2016. Ces bons résultats s'expliquent notamment par le fait que notre culture de prévention est tournée vers les risques physiques et chimiques. J'estime que nous

REPÈRES

- **1977** : diplômé de Sciences Po Paris et études de droit et de sciences économiques.
- **1981-1982** : attaché commercial à l'ambassade de France aux États-Unis.
- **1982-1988** : inspecteur du travail.
- **1988-1991** : conseiller de tribunal administratif.
- **1991-1993** : conseiller technique au cabinet du ministre chargé du Travail.
- **1994-2008** : plusieurs postes à la direction des ressources humaines du groupe Renault.
- **2008-2009** : mission de construction de Pôle emploi puis DRH de Pôle emploi.
- **DEPUIS 2009** : DRH France et directeur des relations sociales chez Rhodia, puis chez Solvay. Il est également directeur des relations sociales et de l'innovation sociale monde du groupe.
- **DE 2010 À 2014**, président de l'Association nationale des DRH (ANDRH).

devons dorénavant nous pencher davantage sur la question des RPS qui est certainement l'un des sujets les plus importants auxquels toute entreprise est aujourd'hui confrontée. Il y a déjà eu des accords sur ces questions signés en 2010 avec les partenaires sociaux chez Rhodia, avant son rachat en 2011 par le groupe Solvay, mais l'intégration des RPS à la culture sécurité de l'entreprise n'en est qu'à ses débuts.

Je pense, par exemple, qu'il faut prendre en compte les burnout de la même manière que nous le faisons avec les accidents physiques : les quantifier d'abord, puis réaliser un arbre des causes pour comprendre comment et pourquoi ils arrivent, afin de mieux les prévenir, ce qui est d'autant

plus difficile que causes personnelles et causes professionnelles sont le plus souvent mélangées et qu'il est essentiel de protéger la vie privée. Il est important dans toute entreprise d'analyser la situation pour identifier les problèmes et se fixer des priorités. Le médecin coordinateur du groupe a ainsi mis en place un observatoire international des burnouts en 2015.

Il nous permet depuis janvier 2016 de les mesurer en France et en Belgique pour commencer. Nous avons ainsi pu constater que nous en avons deux fois plus que des accidents physiques et, qu'en outre, les durées des arrêts de travail en découlant étaient plus longues. L'étape suivante a consisté à sensibiliser les soixante plus hauts dirigeants du groupe à l'occasion de leur réunion biannuelle en septembre dernier à Bruxelles avec la prise de parole d'un expert reconnu. Un plan de formation, basé sur le volontariat, sera ensuite proposé aux managers en 2017.

Comme vous le voyez, pour changer les mentalités dans le groupe sur la question des RPS, nous avons opté pour une démarche consistant à convaincre les personnes aux différents échelons hiérarchiques en commençant par le plus haut niveau. Pour faire évoluer la culture d'une structure, il est essentiel que les décideurs soient convaincus du bien-fondé de la démarche. De plus, la plupart des facteurs de RPS peuvent être traités au niveau du management. Les managers à différents niveaux hiérarchiques ont un rôle clé à jouer dans la prévention et un devoir d'exemplarité. Même si les choses ont évolué dans le bon sens ces dernières années, chez Solvay comme ailleurs, il reste des progrès à faire. D'autant que le système économique, plus exigeant et plus concurrentiel, qu'on le veuille ou non, accroît la pression.

Quels autres leviers comptez-vous actionner pour prévenir les RPS?

J.-C. S. En 2015, nous avons élaboré, à la suite d'un accord signé avec les partenaires sociaux en France, une charte relative à l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle qui a, depuis, été adoptée à l'international. Elle est maintenant affichée dans la plupart des salles de réunion du groupe. Si les bonnes pratiques que ce document promeut n'ont rien en soi de révolutionnaire, le fait de l'écrire, de le formaliser et de le transmettre à chaque salarié était important. Par exemple, l'un des volets de ce document est consacré à l'utilisation des outils connectés : il s'agit de ne pas se connecter le soir et le week-end, sauf en cas d'urgence. Avant, un salarié qui envoyait des mails le week-end était considéré de manière positive, comme quelqu'un de fortement engagé pour l'entreprise. Aujourd'hui, on estime qu'agir de la sorte peut être un signe de mauvaise organisation du temps de travail, voire un indice d'une possible addiction. On a d'ailleurs pu constater, dès 2016, une baisse de ces connexions le week-end au niveau mondial – nous ne pouvons pas avoir le détail par pays. Cela indique un vrai changement d'état d'esprit général. ■