

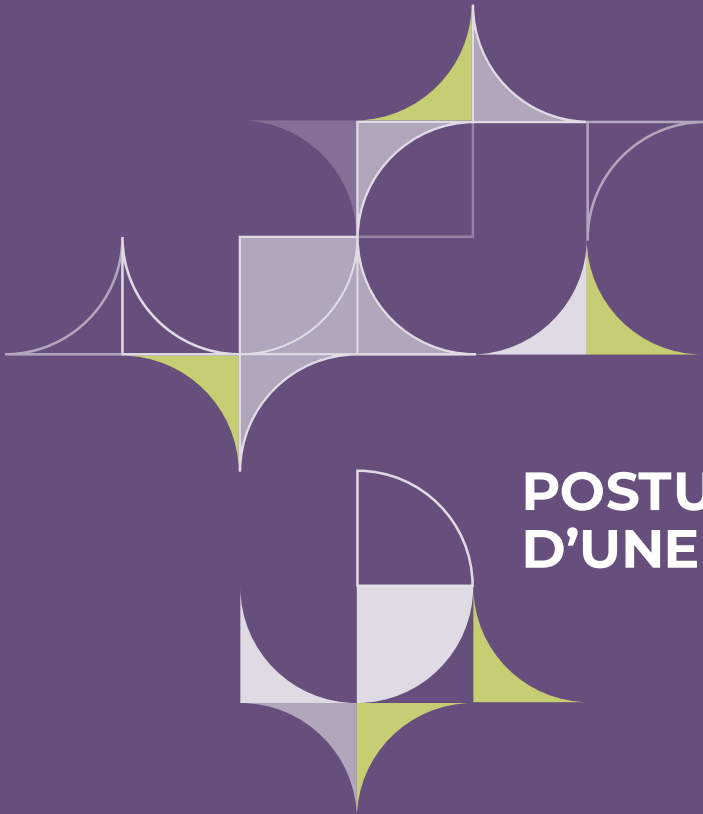


Entreprises : Les 4 postures prévention les plus courantes

**La posture prévention d'une structure impacte non seulement la santé,
mais aussi les relations, la cohésion et le travail**

Anne-Gaël Erard,
Préventeur, ergonomiste, IPRP, consultante,
Médiatrice, formatrice CNV certifiée du CNVC





POSTURE SÉCURITÉ PRÉVENTION D'UNE STRUCTURE

La façon de prendre en compte la prévention et la santé au travail révèle les caractéristiques profondes d'une entreprise et les façonne :

ÉTHIQUE
MANAGEMENT
CULTURE
RELATIONS

ENJEUX

Chaque type d'intention répond à un type d'entreprise avec sa culture, sa qualité de gouvernance, relationnelle etc...

Mieux comprendre : Chaque type d'intention vise des parties prenantes différentes :

- ❏ Image : clients, prescripteurs, média...
- ❏ Administrative : Inspection de travail et à minima prud'hommes
- ❏ Gestion de problème : managers et RH
- ❏ Prévention et dynamique collective toutes les parties prenantes dont les salariés.

Besoins :

- ❏ Image : notoriété entreprise ou dirigeant
- ❏ Administrative : sécurité juridique minimale
- ❏ Gestion de problème : se séparer proprement des personnes «difficiles »
- ❏ Prévention et dynamique collective : monté en compétence et en santé collective

Chaque intention a des impacts spécifiques en termes de relations internes, management, cohésion, santé au travail qui peuvent être développés dans un autre contexte.

Seul la prévention via un système répond à la loi.

Et sera identifié en cas de



« image » type
« green washing » de
la QVT et santé au
travail



Intention
administrative de type
satisfaction de
l'inspecteur du travail
(DUEP et mini légal)



Gestion de problème
et résolution des
situations délicates



Prévention et
Dynamique collective,
santé au travail et
opportunités
d'améliorations

Le seul qui
répond aux
obligations
de
prévention
du code du
travail

IMAGE

Atouts

- ❏ Pas cher si pas d'alerte, atteinte...
- ❏ Effets parties prenantes

Limites

- ❏ Ne répond pas à la loi
- ❏ N'évite pas les atteintes aux personnes et les conflits

Risques

- ❏ Amende
- ❏ Sanction aggravées si pas docs légaux
- ❏ Prison pour les membres dirigeants
- ❏ Atteintes santé, relations

GESTION DE PROBLÈME

Appel expert et juriste en cas de Pb

Atouts

- ❏ Le moins cher si pas d'alerte, atteinte...

Limites

- ❏ Ne répond pas à la loi
- ❏ N'évite pas les atteintes aux personnes et les conflits

Risques

- ❏ Amende
- ❏ Sanction aggravées si pas docs légaux
- ❏ Prison pour les membres dirigeants
- ❏ Atteintes santé, relations



ADMINISTRATIF

Atouts

- ❏ Rapide à mettre en œuvre
- ❏ Evite les amendes si si pas d'alerte, atteinte...

Limites

- ❏ Ne répond pas aux exigences de prévention de la loi
- ❏ N'évite pas les atteintes aux personnes et les conflits

Risques

- ❏ Atteintes santé, relations
- ❏ Prison pour les membres dirigeants

PRÉVENTION RÉPONDANT A L'ARTICLE L4121-1

Atouts

- ❏ Répond à la loi
- ❏ Dynamique collective et de prévention / sécurité
- ❏ Favorables à la santé, aux relations OK à des régulations saines
- ❏ Montée en compétence collective et cohésion

Limites

- ❏ Temps coût si si pas d'alerte, atteinte...

Risques

- ❏ Atteintes résiduelles

En savoir plus



SÉCURITÉ « PRÉVENTION »

PILOTÉ PAR LE DISCOURS

**attendu en externe ou
qui veut être passé en
externe**

INTENTION :

- Donner une image d'employeur modèle
- Obtenir des subventions ou des appels à projets
- Attirer des clients ou des partenaires
- Réparer une image de la structure ou du dirigeant

**Ce qui induit la priorité à
des projets ambitieux du
point de vue de l'image**

MANAGEMENT DE LA STRUCTURE

**Dialogue sur la forme mais
peu sur le fond.**

Position binaire bons / mauvais

Modalités

Gestion des situations délicates par le départ des personnes considérées inadaptées à la structure et ce, de façon plus ou moins respectueuses selon les dirigeants ;

Copinage, clans et iniquité entre ceux qui alertent sur les problèmes internes et ceux qui font profil bas, les personnes « corporates » et celles qui portent un regard différencié.

TYPE DE RÉFÉRENT

Référent alibi

Au service de l'image qui intervient de façon opérationnel à la demande des dirigeants ou managers en fonction des risques d'image.

Souvent quelqu'un de souple et pas du métier pour faciliter le « market ». Référent qui ne mesure pas sa propre responsabilité.

ATOUTS

par rapport à l'intention

Brillant

Tant que tout va bien.

Peu coûteux

car s'appuie sur la simplicité du discours plus que sur la complexité de la réalité du travail et des relations.

**Efficace pour l'image sur du
court terme**

Tant que que pas d'alerte ou d'atteinte VHSS, RPS ou sécurité

Et tant que rien ne « fuite »

De contraire à l'image travaillée de la structure

LIMITES

Ne répond pas au code du travail

**Coûte cher au niveau psychique
à terme (car trop loin du réel) :**

- pour éviter les « fuites »
- Pour anticiper les risques « images »
- Pour convaincre du bien fondé de l'approche
- Pour maintenir l'ordre

Impacts santé, sécurité, relation,

d'autant plus profondes que les signaux faibles ne sont pas exprimés ou entendus en internes :

- Difficile de faire de la prévention
- Atteintes importantes au collectif difficile à identifier de prim'abord
- Risques de surcoûts reportés : arrêts maladie, prud'homme, démissions massives, maladies accidents du travail
- Surcoûts reportés par une gestion individuelle ou interindividuelle pour juguler les effets « boule de neige »

RISQUES

- Image en rebond quand il y a « fuite »
- Amende
- Sanctions aggravées si pas document légaux en place
- Prison pour les membres dirigeants surtout si des alertes ont déjà été faites (manquements délibérés)
- Atteintes santé, relations
- Baisse créativité et aptitude à l'alerte et à la résolution de Pb



SÉCURITÉ « PRÉVENTION »

CONFORMITÉ MINIMALE

Faire le minimum pour paraître respecter le code du travail

INTENTION :

- ✎ Budget minimum
- ✎ Montrer sa bonne foi (DUERP, PAPRIACT, process d'alerte VHSS)
- ✎ Se concentrer sur la production et l'équilibre budgétaire
- ✎ Limiter le risque juridique du dirigeant

MANAGEMENT DE LA STRUCTURE

La règle avant l'esprit

Mise sur le fait qu'il n'y aura pas de problème.

« S'il n'y a pas de solution, pas de problème ! »

Fonctionnement administratif

- ✎ Partant du principe qu'« on fait ce qu'il faut »
- ✎ centré sur les process écrit plus que sur le fond et la réalité du travail.

Centré prescription

- ✎ Prescrit plus que travail réel
- ✎ Management « raison ou tord »

Gestion au cas par cas

- ✎ Position managériale binaire qui peu switcher rapidement en fonction des risques d'images ou administratifs perçus
- ✎ Avec une lecture juridique simplifiée comme étalon
- ✎ Recherche de responsables / coupables
- ✎ Faible réflexivité et peu d'apprentissage collectif

TYPE DE RÉFÉRENT

Référent alibi

sous « tutelle » d'un avocat ou juriste, dessaisi de la gestion des problèmes

Personne avec peu d'expérience, et peu diplômé et surtout de profil technique.

ATOUT

Peu coûteux

Gestion externalisée au maximum pour réduire les coûts fixes

Protection minimale.

Evite les amendes de l'inspection du travail si les DUERP, PAPRIACT et process d'alerte VHSS sont à jour

Favorise la discipline

Tant qu'il n'y a pas d'alerte

- ✎ Peu d'entrave au travail de production opérationnel.
- ✎ Apparente garantie de fonctionnement tant qu'aucune situation sensible ou délicate ne survient.

LIMITES

Ne répond pas au code du travail

C'est une stratégie statistique, similaire à celle qui consiste à faire des impasses en cas d'examen.

Pas de lecture systémique

Coûte cher à terme

- ✎ au niveau psychique à terme (car trop loin du réel)
- ✎ En cas de survenu d'accident, altercation ...
- ✎ Manquement délibéré

Ne permet pas de faire de la prévention réelle,

ce qui potentialise le turn-over, les arrêts maladies, épuisement professionnel, conflits ...

Absence de régulation réelle

Libre cours aux comportements déviants individuels et collectifs

Départ des personnes clairvoyantes

Faible montée en compétence collective

Gestion externalisée au maximum pour réduire les coûts fixes

Faible cohésion

limite la gestion réelle et la compréhension croisée des enjeux en situation complexe.

Favorise les clans.

RISQUES

- ✎ Image, conflit, perte confiance
- ✎ Amendes
- ✎ Sanction aggravées si pas document légaux en place
- ✎ Prison pour les membres dirigeants surtout si des alertes ont déjà été faites (manquements délibérés)
- ✎ Atteintes santé, relations
- ✎ Baisse créativité et aptitude à l'alerte et à la résolution de Pb



SÉCURITÉ « PRÉVENTION »

RÉSOLUTION DE PROBLÈME

**Piloté par les
événements et dérives
non régulées en amont**

INTENTION :

- Budget et coûts fixes limités
- Culture de l'héroïsme par la valorisation des dirigeants, managers qui permettent la sortie de crise.
- Culture de la confiance en la direction.
- Priorité donnée à des projets de créativité au-delà de l'activité actuelle

MANAGEMENT DE LA STRUCTURE

Il n'y aura pas de problème.

Le dirigeant et les managers sont des super héros qui n'ont « même pas peur »

L'héroïsme

Les dirigeants sauront dans tous les cas gérer la situation. Donc

- Ayez confiances
- Investissez-vous
- Ne vous posez pas de question et faites votre travail. Nous, on gère !

Les leaders de telles structure aiment l'action / Réaction quitte parfois à en faire une image propre de dirigeant ou d'équipe managériale.

Si ce n'est pas le cas, ils font profile bas.

TYPE DE RÉFÉRENT

Couteau Suisse et hyper loyal

Personne à l'aise dans les situation de crise et tendues ou suffisamment docile pour s'en satisfaire;

Tourné vers la résolution de problème ou même le soutien au dirigeant plus que vers la prévention et la compréhension des enjeux juridiques et stratégiques ;

ATOUT

Effet pompier

Développement de la compétence interne de gestion de crise.

Impression de cohésion

Fédération contre l'altérité (risque, agresseur, personne non loyale)

Evite l'ennui.

La structure passe par des phases de tension et d'euphorie qui légitimes ensuite de faire de mettre de côté ce qui s'est passé sans analyse approfondie et de lancer de nouveaux projets.

LIMITES

Ne répond pas au code du travail

Stratégie d'agitation qui déboussole les structures et les personnes.

- Ne permet pas de faire de la prévention réelle.
- Creuset de burn-out et de perte de sens.
- Epuisement des personnes et de la structure : charge de travail, émotionnel, repères difficiles

Perte de cohésion

Décalage entre

- Le CoDir ou les dirigeants qui surfent de projet à long terme en agitation court termiste
- Les salariés qui vivent une forme d'insécurité et cherchent du sens
- Les clients et partenaires qui perçoivent les conséquences de la situation sur les produits, services, image, relations avec leurs interlocuteurs etc...

Dégradation de l'ambiance.

RISQUES

- Amende
- Sanctions aggravées si manquements délibérés
- Prison pour les membres dirigeants surtout si des alertes ont déjà été faites (manquements délibérés)
- Conflits
- Atteintes santé, relations



SÉCURITÉ « PRÉVENTION »

BASÉES SUR LES PRINCIPES DE PRÉVENTION ET DES RÉGULATIONS INTERNES

INTENTION :

- Respecter les principes du code du travail
- Apprendre de ce qui arrive pour améliorer
- S'appuyer sur les compétences collectives et la coopération
- Développer une culture de la santé et de la QVTC

SEULE APPROCHE QUI RESPECTE LA LOI

MANAGEMENT DE LA STRUCTURE

Participatif et sécuritaire

Organisation structurée

Valeurs ancrées dans des règles et une culture

Valorisation des problématiques qui remontent

Réactualisation possible

Process stables tout en étant réactualisable si cela le justifie

Confiance et régulation

Management basé sur la confiance, la régulation et des règles adaptées aux enjeux, réalistes, partagées, connues de tous.

TYPE DE RÉFÉRENT

Rôle coordination, facilitation

- Soutenu, autonome et indépendant

Personne :

- consciente des enjeux
- à l'aise dans les situations de crise ou capable d'identifier des personnes qui le seraient.
- Approche systémique, des réalités de terrain et de la complexité

COMPÉTENCES

- Structure le système
- Mène des actions de sensibilisation, formation
- Fédère autour de travaux ciblés en cas de besoin
- Est à même de travailler avec les RH, d'éventuels juristes et autres institutionnels

Anticipation

Les situations sont résolues avant d'empirer et donnent lieu à prévention (CF normes qualité actions correctives et préventives)

LIMITES

Investissement initial

C'est un investissement initial en coût, temps et ajustement de la structure.

Délégation réelle

Aptitude du dirigeant à la délégation suffisante (ni contrôle ni abandon, mais soutien et régulation éventuelle de part et d'autre)

La confiance doit être suffisante de part et d'autre

ATOUT

RESPECT DE LA LOI

compétence collective

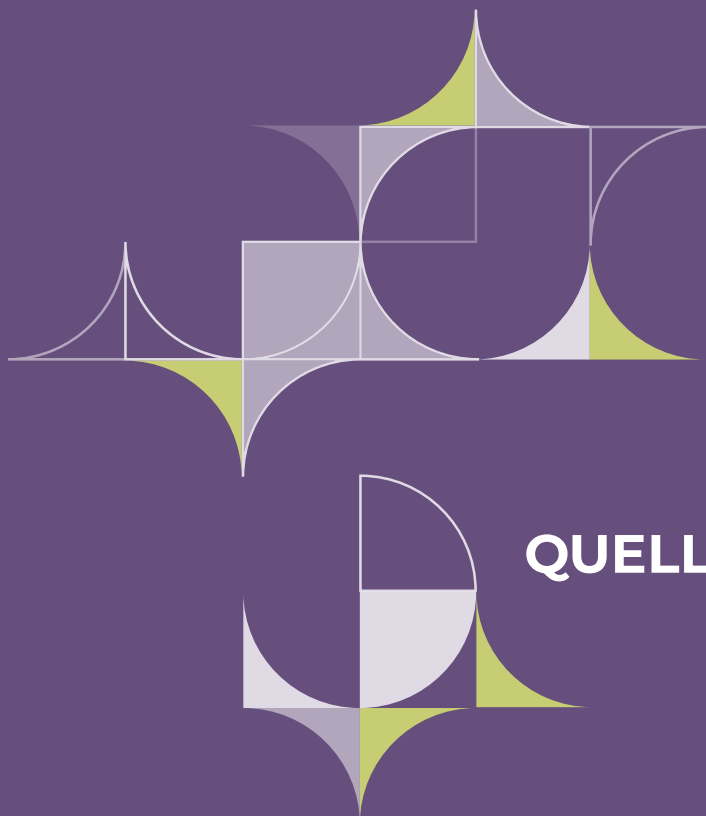
Développement d'une compétence de la prévention partagée

Cohésion et intelligence collective

Réflexivité et compréhension des enjeux et des actions réalistes facilitent une coordination fluide

Coût

Une fois la mise en place du dispositif et d'une culture de prévention, la santé au travail devient l'affaire de tous. Le temps nécessaire aux spécialistes se réduit considérablement et les occurrences d'alerte et d'événements dommageables aussi.



QUELLE MODE DE PRÉVENTION ?

C'est un choix stratégique qui ne relève pas de celui ou celle en charge de le mettre en œuvre mais auquel il ou elle doit adhérer.



UNE SEULE OPTION RÉPOND AU CODE DU TRAVAIL