

Boussole prévention

**Le chiffre d'affaires
grimpe.**

**La performance
suit-elle vraiment ?**



La vision à 360°
pour une performance soutenable

**Entreprises, et si vous aligniez vos objectifs Business
avec vos objectifs Santé - Prévention ?**

Stratégie · Travail réel · Santé · Parcours · Coopération · Évaluation

Mounir GHEDBANE

Expert en santé au travail et stratégie maintien en emploi

Une vision à 360° pour relier les décisions et leurs effets

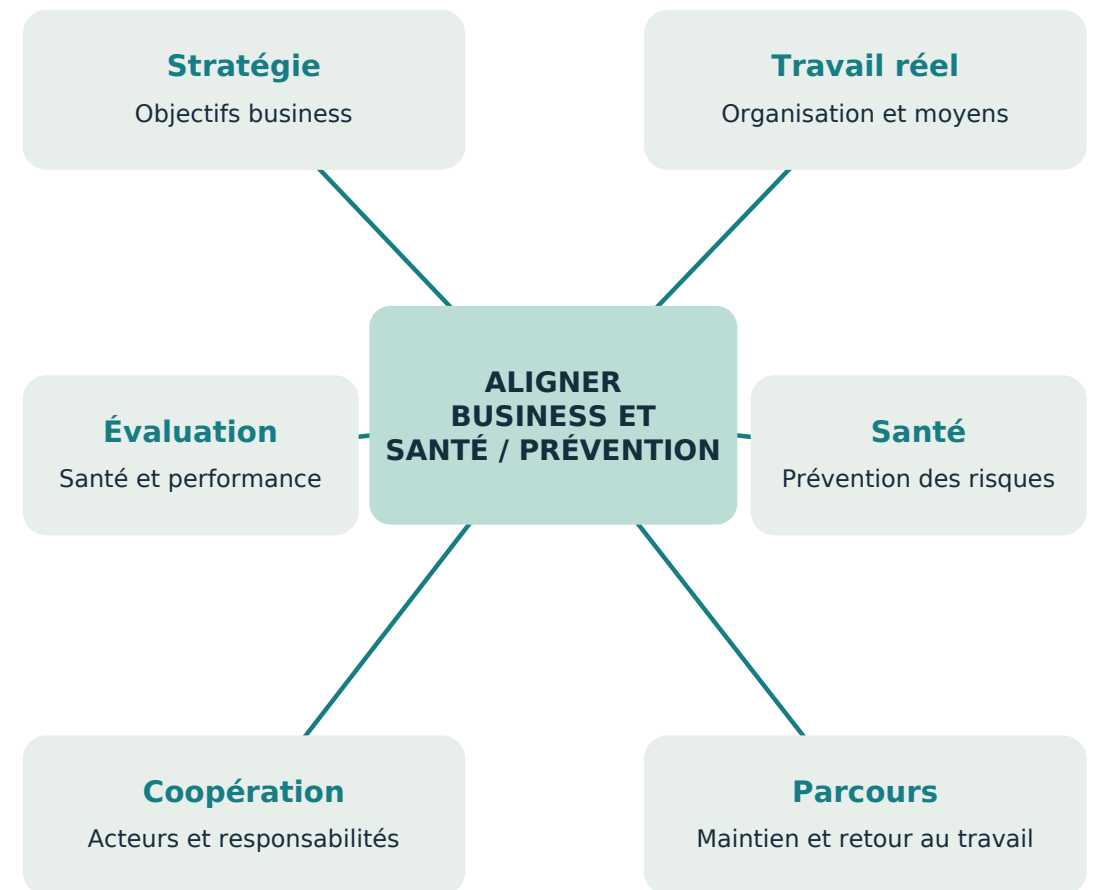
La vision à 360° consiste à examiner les décisions de l'entreprise à travers leurs effets sur le travail, la santé et les parcours. Elle relie les dimensions économiques, humaines et organisationnelles, du salarié au collectif de travail.

Elle articule la prévention des risques, l'adaptation du travail et le maintien en emploi. Les objectifs se construisent avec les acteurs concernés, puis les résultats sont réévalués dans le temps.

UNE QUESTION POUR CHAQUE ARBITRAGE

Quelles conditions de travail rendent cet objectif soutenable ?

SIX DIMENSIONS À RELIER



Une lecture économique, humaine et organisationnelle

Aligner objectifs business et objectifs santé et prévention

Un objectif de productivité doit intégrer la charge de travail et les moyens disponibles. Une ambition de qualité doit tenir compte des compétences et de la coopération. Une stratégie de fidélisation doit préserver la santé et les perspectives professionnelles.

À chaque objectif business doivent correspondre des objectifs santé et prévention. Je défends des arbitrages explicites, des moyens adaptés et des indicateurs suivis ensemble pour évaluer les effets économiques, humains et organisationnels.

LA CONVICTION À RETENIR

Aligner performance et santé dans les décisions.



La santé à la table des décisions

REPÈRE POUR AGIR

OBJECTIF BUSINESS

Productivité

Qualité

Fidélisation

OBJECTIF SANTÉ / PRÉVENTION

Charge soutenable

Travail fiable et moyens adaptés

Santé et parcours préservés

Exemples d'objectifs à construire ensemble

Agir sur le travail réel

Prévenir commence par comprendre ce que les personnes font réellement, les contraintes qu'elles rencontrent et les marges de manœuvre dont elles disposent. Charge de travail, pénibilité, coopération et qualité du management doivent pouvoir être discutées et transformées.

Former un manager à détecter les signaux faibles doit s'accompagner du pouvoir d'agir et d'un appui accessible. Sensibiliser engage à donner une suite aux difficultés repérées.



Observer ensemble pour adapter le travail

LA CONVICTION À RETENIR

Détecter les difficultés engage à donner les moyens d'agir.

REPÈRE POUR AGIR

Observer



Échanger



Transformer

Un pouvoir d'agir et un appui accessible

Préserver les parcours tout au long de la vie professionnelle

Le maintien en emploi se prépare dès les premières années de travail. Prévenir les risques professionnels, l'usure et les difficultés psychiques, développer les compétences et anticiper les évolutions de métier contribuent à rendre les parcours soutenables.

Lorsqu'une maladie ou un handicap survient, cette démarche doit se prolonger par des adaptations et un accompagnement. Je défends cette continuité entre prévention collective et soutien individuel.

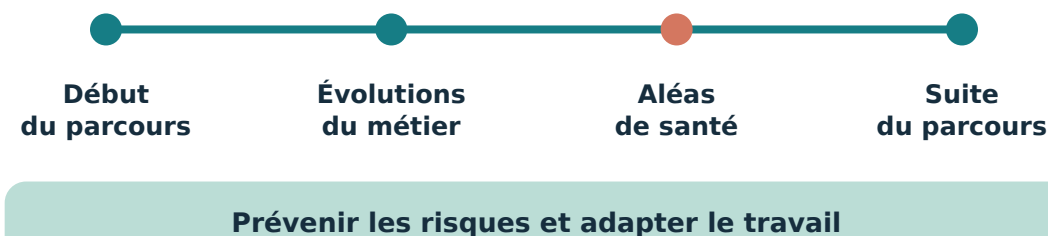
LA CONVICTION À RETENIR

Le maintien en emploi se prépare tout au long du parcours.



Des racines solides pour des parcours soutenables

REPÈRE POUR AGIR



Rendre la prévention actionnable

L'offre de prévention doit devenir facile à mobiliser. Un dirigeant de TPE, une équipe RH ou un salarié doivent pouvoir comprendre leur situation, identifier un interlocuteur et savoir quelle première action engager.

Une recommandation devient utile lorsqu'elle précise qui peut agir, avec quel appui et à quel moment. Je veux une prévention qui répond aux difficultés vécues, avec des solutions compréhensibles et proportionnées aux moyens de l'entreprise.

LA CONVICTION À RETENIR

Une solution utile rend la prochaine action visible.



Des ressources accessibles à une première action

REPÈRE POUR AGIR

QUI

Un interlocuteur

QUOI

Une première action

QUAND

Une prochaine étape

Comprendre les absences pour mieux agir

Derrière une absence, il y a une situation humaine et des conséquences pour le collectif. L'absentéisme doit être analysé avec discernement : les causes peuvent être médicales, sociales ou liées au travail, et elles peuvent se combiner.

Je défends une lecture qui relie les données aux situations de terrain. Réduire les absences durablement suppose de comprendre les difficultés et de préserver la confiance nécessaire pour les exprimer.

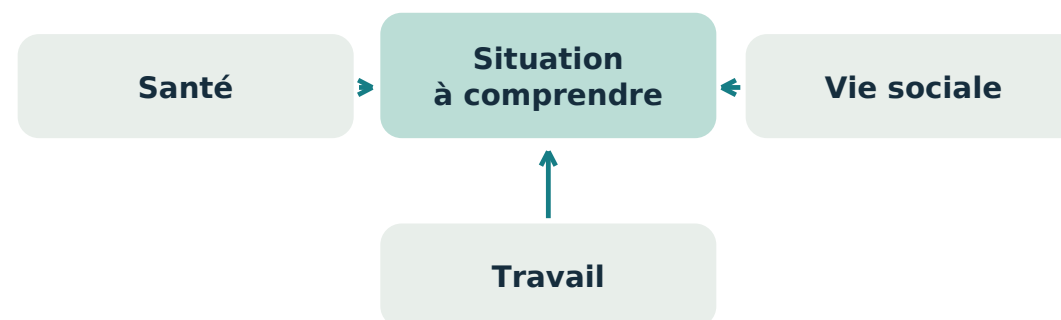
LA CONVICTION À RETENIR

Comprendre les situations permet de choisir les bonnes actions.



Assembler les dimensions de la situation

REPÈRE POUR AGIR



Préparer le retour avec le salarié

Un retour au travail se prépare et se suit dans le temps. Garder un lien respectueux pendant l'absence, informer sur les aides disponibles et anticiper les adaptations permettent de construire la suite avec le salarié, selon l'évolution de sa santé.

Ses objectifs, ses capacités et ses inquiétudes doivent guider cette préparation. Le dialogue porte sur ce qui peut rendre le travail possible ; les informations médicales restent confidentielles. Un retour durable nécessite aussi de réévaluer les solutions après la reprise.

LA CONVICTION À RETENIR

Le retour se construit avec le salarié et se suit dans le temps.



Une passerelle construite avec le salarié

REPÈRE POUR AGIR

AVANT



AU RETOUR



APRÈS

Lien et préparation

Adaptations

Suivi et ajustements

Des objectifs coconstruits avec le salarié

Organiser la coordination autour du parcours

La présence de nombreux acteurs demande une organisation claire. Le salarié doit savoir qui l'accompagne ; chaque professionnel doit connaître son rôle, les décisions attendues et la prochaine étape.

Je défends des cellules de prévention de la désinsertion professionnelle conçues comme des pôles d'appui, d'expertise et de coordination. Les ressources doivent être adaptées à la complexité des situations. La responsabilité collective prend corps quand chacun assume son champ d'intervention.

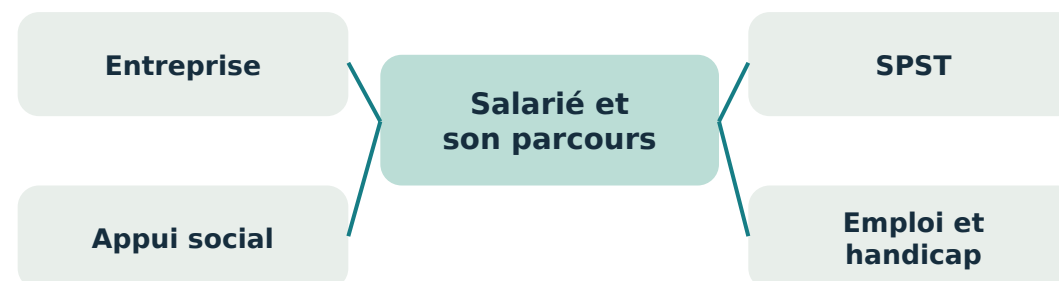
LA CONVICTION À RETENIR

Un parcours coordonné rend les rôles et les étapes compréhensibles.



Des compétences reliées autour d'un parcours

REPÈRE POUR AGIR



Rôles clairs · Référent identifié · Prochaine étape

Faire vivre une inclusion concrète

L'inclusion se vérifie dans les possibilités de travailler, d'apprendre et d'évoluer. Elle demande de prendre en compte les réalités du handicap, des maladies chroniques et du vieillissement, ainsi que les contraintes qui peuvent fragiliser certains parcours.

L'adaptation des postes, des rythmes et des trajectoires professionnelles doit faire partie des options étudiées. Pour travailler plus longtemps, le travail doit être soutenable. Cette exigence appelle des réponses adaptées à la pénibilité et aux vulnérabilités de chacun.

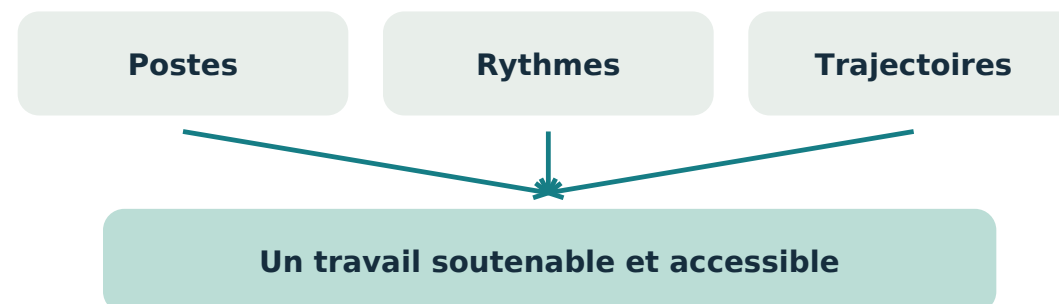
LA CONVICTION À RETENIR

Pour travailler plus longtemps, le travail doit être soutenable.



Plusieurs façons de rendre le travail possible

REPÈRE POUR AGIR



Évaluer ce que nos actions changent

Le nombre de visites, de réunions ou de dossiers traités renseigne sur l'activité. Pour progresser, nous devons aussi examiner les délais d'accompagnement, les adaptations réalisées et la continuité des parcours à distance de la reprise.

Je défends un pilotage qui relie la maturité de l'organisation, sa capacité réelle d'intervention et les résultats obtenus. Les objectifs business et les objectifs santé et prévention doivent être examinés ensemble. L'évaluation éclaire les arbitrages et permet d'améliorer les pratiques.

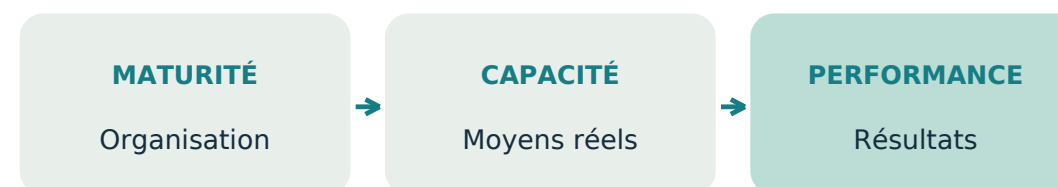
LA CONVICTION À RETENIR

Évaluer les effets permet de faire progresser les pratiques.



Des moyens organisés pour des résultats utiles

REPÈRE POUR AGIR



Qualité · Charge de travail · Continuité des parcours
Des effets économiques et humains suivis ensemble

Apprendre collectivement à transformer le travail

Une difficulté individuelle doit aussi nous aider à comprendre ce qui pourrait être amélioré pour le collectif. Les retours d'expérience, le dialogue avec les équipes et l'expérimentation permettent de faire évoluer les organisations.

J'appelle les entreprises, les professionnels de la prévention et les institutions à mieux relier leurs actions et à évaluer ensemble les solutions. La culture du changement en santé au travail consiste à apprendre collectivement à faire évoluer le travail pour préserver la santé.

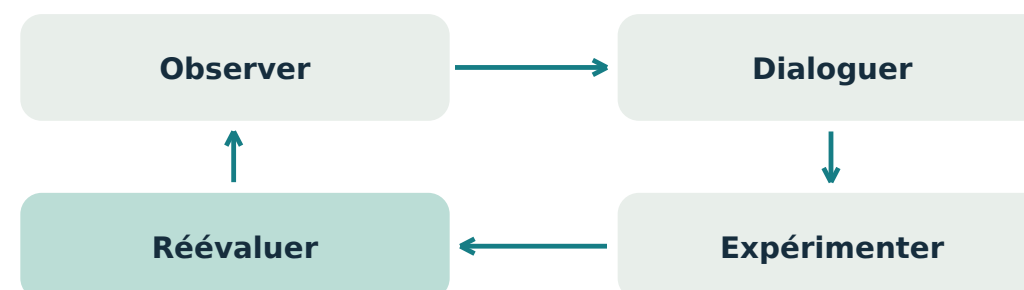
LA CONVICTION À RETENIR

Transformer le travail s'apprend collectivement.



Une organisation qui apprend en agissant

REPÈRE POUR AGIR



Préserver la santé de celles et ceux qui travaillent, c'est préserver notre capacité collective à travailler demain.

Cette boussole appelle à aligner les objectifs business et les objectifs santé et prévention, à donner aux équipes les moyens d'agir et à coordonner les appuis autour des parcours. Les effets sur la santé et sur la performance doivent être examinés ensemble.

Je veux une prévention que l'on puisse reconnaître dans le quotidien : une décision qui tient compte du travail réel, une difficulté prise en compte, un poste adapté, un retour accompagné et une organisation qui apprend.

01

**Aligner les objectifs
business et santé**

02

**Donner aux équipes
les moyens d'agir**

03

**Coordonner les appuis
et les parcours**

04

**Évaluer la santé et
la performance
ensemble**

Mounir GHEDBANE

Expert en santé au travail et stratégie maintien en emploi