

## Décryptage

# LA CULTURE DE PRÉVENTION : UN OBJET D'ATTENTION POUR LES ORGANISATIONS

Depuis le troisième Plan national santé au travail 2016-2020 (PST 3), le développement d'une « culture de prévention » fait partie des objectifs prioritaires pour lutter contre les risques professionnels. Mais cette notion reste souvent un défi pour les organisations et les collectifs. Des travaux de l'INRS en précisent le sens et les conditions de mise en œuvre.

*A CULTURE OF PREVENTION: A FOCUS OF ATTENTION FOR ORGANISATIONS – Since the third French national occupational health plan 2016-2020 (PST 3), the development of a “culture of prevention” has been among the primary goals to deal with occupational risks. But this concept often continues to be challenging for organisations and businesses. Work by INRS specifies the meaning of the concept and how to implement it.*

ÉRIC DRAIS  
INRS,  
département  
Homme  
au travail

**A**ffirmée en France depuis 2016 et le troisième Plan santé au travail 2016-2020 (PST 3 ; Cf. *Pour en savoir plus*), la culture de prévention occupe une place centrale dans les travaux sur la réduction des risques et la santé – sécurité au travail (SST). Développée dans l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2020 sur la prévention renforcée, et reprise en 2021 dans le quatrième Plan santé au travail 2021-2025 (PST 4) et la loi n°2021-1018 pour renforcer la prévention en santé au travail (Cf. *Pour en savoir plus*), la notion renvoie aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT, notamment les conventions n°155 et n°187 ; Cf. *Encadré 1, Pour en savoir plus*), rappelant l'importance d'une acculturation en termes de prévention au niveau national. Cette culture de prévention se décline également à l'échelle de l'entreprise. Au niveau organisationnel, elle n'est pas toujours précisée ou mobilisée, alors qu'elle se distingue pourtant des cultures de sûreté ou de sécurité liée aux accidents<sup>1</sup>. Terrain des actions de prévention, elle constitue un moyen essentiel de prévention primaire. À l'interface des trois principaux composants des systèmes à risques (l'individu, le process et l'organisation), la culture de prévention reste souvent un défi pour les organisations et les col-

lectifs<sup>2</sup>. Pour bien comprendre cette notion, ses intérêts et ses limites, l'INRS a conduit une étude visant à clarifier sa définition et son « opérationnalisation » (mise en pratique de terrain possible). Fondée principalement sur le travail de prévention, cette culture qui se transforme en permanence (le changement est continu dans les organisations au niveau social, politique, scientifique, réglementaire, etc.) doit faire l'objet d'une attention régulière de la part de l'ensemble des parties prenantes de la SST (employeurs, professionnels de la santé/sécurité/prévention, salariés).

### Enjeux et définitions de la culture de prévention

La notion de culture de prévention est bien développée en France dans l'Accord national interprofessionnel de 2020. Elle concerne « la manière dont les acteurs de l'entreprise se saisissent des enjeux de santé et sécurité du travail et de leurs implications sur le travail réel. Il s'agit de mettre l'humain au cœur de ces préoccupations. Cela passe par l'analyse partagée, la construction commune et la mise en œuvre conjointe d'actions de prévention qui tiennent compte des réalités de travail (métiers et activités...). Elle s'appuie sur un dialogue social continu entre l'employeur, les salariés et leurs représentants. Elle trouve des sources dans l'évaluation des risques



ENCADRÉ 1

**ORIGINE ET DÉVELOPPEMENT DE LA NOTION DE CULTURE DE PRÉVENTION**

Introduite dans la politique de l'Organisation internationale du travail (OIT/ILO : *International Labour Organization*) en 2003, la première définition de culture de prévention – positionnée à l'échelle nationale – renvoie d'abord à une réglementation et des droits devenus fondamentaux : « Une culture où le droit à un milieu de travail sûr et salubre est respecté à tous les niveaux, où le gouvernement, les employeurs et les travailleurs s'emploient activement à assurer un tel milieu de travail au moyen d'un système de droits, de responsabilités et d'obligations définis et où le principe de prévention se voit accorder la plus haute priorité » (Cf. OIT, *Convention n° 187, 2006*). Justifiée alors par une sinistralité élevée – les accidents et les maladies professionnelles occasionnant par an près de deux millions de morts et 1 250 milliards de dollars de pertes pour l'économie mondiale<sup>5</sup> –, la culture est généralement convoquée pour expliquer des manquements ou des défaillances dans la maîtrise des risques, autant

que valorisée comme moyen de coordination, de fiabilité et de sécurité au sein d'organisations à risques (aéronautique, énergie, etc.). Une culture – en entreprise ou toute autre organisation – se signale surtout par des manières d'être, de voir ou de faire, relativement partagées, qui facilitent la vie collective. C'est à ce titre que la culture de prévention constitue un enjeu pour régler les pratiques ou les conduites à l'égard de la santé ou la sécurité au travail. La culture de prévention se distingue d'ailleurs de la « culture (ou du climat) de sécurité », qui concerne avant tout les technologies, les process ou les produits et non la santé – sécurité des personnes. En 2008, les membres de l'Association internationale de Sécurité sociale (AISS), réunis à Séoul (Corée du Sud), adoptèrent une déclaration pour promouvoir la culture de prévention (soutenue par un guide de l'OIT publié en 2013). En 2011, l'Agence européenne pour la santé et la sécurité du travail

(Agence de Bilbao ou EU-Osha) est venue défendre une conception organisationnelle d'une culture de prévention qui complète la définition de culture nationale de prévention de l'OIT, en valorisant « la manière dont la culture organisationnelle, soit les valeurs et les croyances sous-jacentes qu'ont en commun les membres de l'organisation, influence positivement ou négativement la SST » (Cf. p. 11 de la référence<sup>6</sup>). En France, la notion fut intégrée en 2015 dans le Plan santé au travail 2016-2020 (PST 3) : la culture de prévention y figurait comme un axe stratégique majeur pour agir en prévention primaire. Pour les partenaires sociaux français, « développer la culture de prévention » signifie promouvoir la santé et la sécurité dans les pratiques de travail en adoptant une perspective positive, tant d'amélioration du bien-être des salariés que de développement de l'entreprise.

et ses prolongements dans les actions de sensibilisation et de formation, dans le partage d'expériences et la confrontation d'idées » (Cf. ANI du 9 décembre 2020, p. 2). Cette culture de prévention est susceptible d'étayer des plans d'actions intra- ou inter-établissements, mais aussi au niveau des branches professionnelles<sup>3</sup>.

À l'échelle internationale, les définitions relatives aux cultures organisationnelles de « santé », de « santé et sécurité » ou de « prévention » au travail sont multiples. Elles varient souvent au niveau contenu ou terminologie et apparaissent plus ou moins pragmatiques ou normatives (c'est aussi le cas pour la culture de sécurité<sup>4</sup>). À l'instar d'autres équipes de recherche ayant procédé à un effort de clarification conceptuelle, une synthèse a été effectuée par l'INRS à partir d'une revue de la littérature. Elle conduit à s'accorder sur une définition circonscrite de la culture organisationnelle de prévention, qui est la suivante : « L'ensemble des connaissances, des valeurs, des règles et des représentations relatives à la santé et la sécurité au travail, produites par les interactions en organisation qui influencent les pratiques et comportements de prévention. » Cette définition, qui agrège et unifie les principaux

termes des définitions existantes, fournit des critères de mesure aptes à être opérationnalisés (Cf. Encadré 1).

**Diversité et dynamique des cultures organisationnelles de prévention**

La culture de prévention est considérée comme une ressource qui doit être entretenue dans tous les secteurs professionnels et tous les types d'entreprise, d'autant plus pour s'adapter aux activités nouvelles. Toutefois, il n'existe pas une culture unique ; il y a toujours des cultures et des sous-cultures, des cultures dominantes et d'autres minoritaires. Elles ne se décrètent pas. Elles se développent en lien avec d'autres cultures (d'entreprise, d'atelier, de métier, d'équipe, etc.), au gré des connaissances et coopérations. Ce qui « fait culture » est le fait qu'il y ait un partage de références producteur de sens. Certains pensent parfois que, pour parler de culture, il faudrait qu'au moins 50 % des personnes dans l'organisation partagent ces références. Ce seuil pourtant est arbitraire et le problème réside moins dans l'effectif que dans la pertinence de la culture dans un environnement donné<sup>7</sup>. Ce qui compte également est sa capacité à évoluer en

adéquation avec la situation et en relation avec d'autres cultures.

La culture organisationnelle de prévention est soutenue par les activités de prévention. Elle repose sur toutes les actions qui favorisent un travail en santé et sécurité, de l'analyse *a priori* des risques à l'analyse d'accidents, en passant par la discussion des moyens de prévention ou la définition des tâches ou de l'organisation. Ces actions s'appuient sur les obligations légales (information et formation des salariés, élaboration et mise à jour du document unique d'évaluation des risques DUER, etc.) mais elles ne s'y réduisent pas. Elles renvoient *in fine* aux pratiques de prévention (Cf. Encadré 2) et, plus généralement, au développement d'un travail de prévention<sup>8</sup>. Ce travail de prévention, qui lie les salariés avec une situation dans un contexte de production, peut se résumer par le schéma présenté sur la Figure 1. La culture de prévention y apparaît alors comme le résultat des interactions entre les trois dimensions techniques, individuelles et organisationnelles des systèmes à risques, exigeant des activités souvent conjointes de négociation, d'organisation et d'articulation.

Le travail de prévention repose, en effet, toujours d'abord sur un travail de négociation qui fait référence à la perception et à l'évaluation des risques (tant individuelle que collective) liés à la technologie employée dans la situation de travail. Le travail de prévention repose ensuite sur un travail d'organisation qui consiste à développer des dispositifs et moyens de production respectant les principes généraux de prévention. Enfin, la réalité dépassant toujours les prescriptions, s'ajoute en permanence un travail d'articulation qui permet d'ajuster de façon continue les moyens disponibles et les ressources des individus, pour pouvoir réaliser un travail en sécurité.

## Mesure et transformation des cultures de prévention

En même temps qu'elle est structurée par le travail de prévention, la culture de prévention structure en retour ce travail de prévention. L'ensemble est en évolution permanente en fonction des risques des procédés, des acteurs en présence et de l'environnement. C'est donc un enjeu, pour le management de l'organisation, de suivre régulièrement les transformations de la culture et de vérifier sa cohérence avec les activités et les projets.

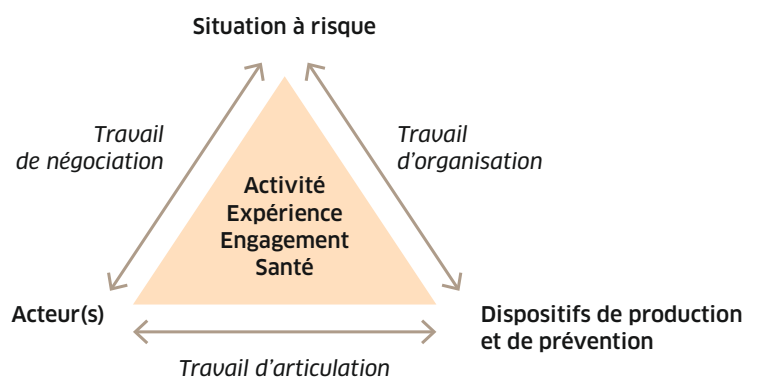
La culture de prévention est une production collective, d'abord dépendante des situations de travail rencontrées par les intéressés. Elle se laisse peu prescrire et n'est pas forcément homogène ou totalement partagée à l'échelle des organisations. Pour entretenir son développement, l'encadrement intermédiaire – comme d'autres parties prenantes de la prévention – a un rôle à jouer, mais non pour

### ENCADRÉ 2

#### UNE ACTION RÉGIONALE SIGNIFICATIVE : LA CULTURE DE PRÉVENTION DANS LES PETITES ENTREPRISES EN AUVERGNE – RHÔNE-ALPES

Cette action régionale, menée en Auvergne – Rhône-Alpes en 2019, était liée au PST 3<sup>e</sup>. Soutenue par la Direccte (Dreets), une enquête quantitative par questionnaire a permis de vérifier que la plupart des dirigeants de petites entreprises de la région envisageaient la prévention comme faisant partie de la culture de leur entreprise. Pour rendre plus opérationnel le concept de culture de prévention, les auteurs ont proposé une définition axée sur les pratiques de prévention qui semblaient les plus à même de donner chair au concept : le positionnement de l'employeur sur sa responsabilité en matière de prévention ; la capacité à identifier des risques professionnels au sein de l'entreprise ; la mise en place d'actions de prévention des risques et le type d'actions engagées ; l'approche de l'évaluation des risques (générale ou dans des cas particuliers) ; le nombre et la qualité des interlocuteurs en prévention extérieurs à l'entreprise ; l'attitude face à la survenance d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle ; l'explication donnée sur l'éventuelle absence d'accident du travail ou de maladie professionnelle ; la mise en place d'actions de formation des salariés ; l'information des salariés sur des sujets de santé publique pouvant avoir une incidence sur leur travail. Par la notation de chacune de ces pratiques en fonction de leur correspondance plus ou moins forte à des investissements réguliers puis par l'addition de ces notes, les entreprises ont été classées selon leur degré de développement d'une culture de prévention.

\*Voir : [https://auvergne-rhone-alpes.dreets.gouv.fr/sites/auvergne-rhone-alpes.dreets.gouv.fr/IMG/pdf/etude\\_culture\\_de\\_la\\_prevention.pdf](https://auvergne-rhone-alpes.dreets.gouv.fr/sites/auvergne-rhone-alpes.dreets.gouv.fr/IMG/pdf/etude_culture_de_la_prevention.pdf)



↑ FIGURE 1 Schématisation du travail de prévention.





© Fabrice Dimer pour l'INRS / 2023

### ENCADRÉ 3

#### L'EXEMPLE DES ESPACES DE DISCUSSION POUR RENFORCER LA CULTURE DE PRÉVENTION

Diffusés en particulier dans le secteur médico-social, les groupes d'analyse des pratiques professionnelles (GAP ou GAPP<sup>9</sup>) sont des espaces de débat sur le travail qui participent du travail de prévention. Réunissant ponctuellement des salariées et salariés confrontés à des activités identiques, ces groupes animés par des tiers, permettent l'expression et la mise en commun de situations de travail souvent éprouvantes du point de vue de la santé ou de la sécurité (opérations ou gestes techniques compliqués, violences, fatigue, isolement, etc.). Au-delà de l'écoute et du soutien collectif, ils favorisent la réflexion et le partage de solutions issues du « terrain » et contribuent à développer les compétences et transformer l'organisation. Par exemple, dans l'aide et le soin à domicile, cela peut concerner des savoir-faire et les équipements pour l'accompagnement à la dépendance et l'aide à la mobilité (draps de glisse, transferts, etc.) ou encore les moyens d'éviter la maltraitance.

transmettre de façon uniquement descendante des discours ou des visions. Au-delà de tout un socle lié à la formation initiale et continue, il s'agit de soutenir les apprentissages en utilisant toute information utile issue des retours d'expérience, des analyses d'incidents, des plaintes et remontées d'anomalies, etc. La seule diffusion d'informations ne suffit pas : ce qui compte, c'est de favoriser la participation et la confrontation des points de vue. D'autant plus si l'environnement change (aux niveaux technique, opératoire, humain, etc.).

En effet, combien de fois des cultures se sont trouvées inadaptées à répondre aux besoins de santé ou de sécurité d'une situation nouvelle ? C'est là la limite des formations qui visent à normaliser les comportements (de types *Behavior Based Safety*, DuPont STOP, etc.). Elles rigidifient les façons de faire et ne peuvent être adaptées qu'à des situations de travail sans mutation rapide. Or, face à la transformation accélérée du travail et des organisations, l'enjeu réside plus que jamais dans l'analyse du travail et la circulation de l'information sur la SST dans les organisations (où elle fait souvent défaut). Pour actualiser et renforcer les cultures, il s'agit de favoriser et réguler au mieux cette information à tous les niveaux et dans toutes les instances. Pour cela, les moments d'échanges ou de débat sont à restaurer et les moyens de diffuser les savoirs à coordonner, soutenus par des dispositifs favorisant l'information et l'expression des salariés (Cf. Encadré 3). De nombreuses ressources (documentaires, humaines, financières, techniques ou organisationnelles) existent en libre accès ou auprès d'organismes, qui peuvent alimenter ou participer à ces échanges pluriels : services de prévention et de santé au travail, Carsat, mutuelles, Anact...

Pour s'assurer du développement de la culture de prévention, ou avant de mettre en œuvre des plans d'action en santé et sécurité au travail, il est courant de « mesurer » les cultures en place. Une revue des méthodes de diagnostic culturel généralement déployées en matière de santé ou de sécurité au travail montre les limites des enquêtes déclaratives par questionnaires. Ces dernières sont souvent superficielles et peu prédictives, car centrées sur le climat ou la motivation plus que la culture de santé et de sécurité.

En accord avec de nombreux auteurs et les conclusions de l'Agence européenne EU-OSHA, l'INRS a développé un outil : la GPSST (Grille de positionnement en santé-sécurité au travail ; Cf. *Pour en savoir plus*), qui s'appuie sur une approche systématique ou holistique (appelée « par triangulation »), combinant plusieurs instruments et méthodes d'investigation (données d'entretiens, d'observation et de documentation) pour évaluer les pratiques de prévention dans une entreprise ou une organisation. Cette grille se structure sous forme d'une échelle culturelle basée sur les valeurs essentielles et bonnes pratiques de prévention, suivant sept thèmes (Cf. Encadré 4), classés en quatre niveaux d'organisation (suivant une gradation des pratiques de prévention validée statistiquement par la post-enquête « Dares-Réponse » auprès des entreprises françaises<sup>10</sup>). Cette structure donne sa force à l'outil (en lui procurant à la fois richesse et robustesse). Elle fait de l'outil GPSST un outil régulièrement téléchargé (plus de mille fois par mois, depuis plusieurs



## ENCADRÉ 4 L'OUTIL GPSST DE L'INRS : LES SEPT THÈMES SUR LESQUELS S'APPUIE LA MESURE DE LA PRÉVENTION

Les sept thèmes de mesure représentent autant d'étapes ou de conditions pour intégrer la prévention dans l'ensemble de l'organisation. Ils sont classés en quatre niveaux de structuration. Ces domaines d'investissements sont :

- analyse et suivi des AT-MP ;
- évaluation des risques et plan d'action ;
- conception du travail et de ses transformations ;
- conduite et maîtrise des activités ;
- formation et compétences pour la santé-sécurité au travail ;
- communication et implication des salariés ;
- politique de prévention et leadership en santé-sécurité.

Cette échelle de mesure renvoie à des impératifs stratégiques pour la prévention et non seulement réglementaires. Les domaines de mesure ont été subdivisés à chaque fois en plusieurs sous-thèmes de prévention concrets. Le choix de ces sous-thèmes tient compte d'indicateurs de pratiques repérés dans la revue de littérature internationale qui identifiait des variables culturelles dominantes ou récurrentes.

années). De nombreuses ressources sont à disposition pour approfondir ou détailler cette évaluation des pratiques de prévention (Cf. *Pour en savoir plus*). Tirant sa valeur de son approche intégrative, à l'interface des principaux facteurs de santé et de sécurité au travail, la culture de prévention s'affirme donc comme un socle décisif de savoirs, de règles et de valeurs communes pour agir en organisation et répondre à ses transformations. ●

1. La culture de sécurité (ou de sûreté dans le secteur nucléaire) désigne les dimensions humaines et sociales de maîtrise des risques au sein d'installations pour prévenir les accidents et en limiter les effets.  
Voir : <https://www.icsi-eu.org/mag/culture-securite-definition>

2. Voir : <https://www.ineris.fr/en/research-support-public-policy/accidental-risks/industrial-safety>

3. En ce qui concerne la SST, au niveau des branches professionnelles ou secteurs d'activité, on peut notamment citer les accords de branches et conventions collectives ; ou bien les recommandations émises par la Cnam (au niveau des CTN : comités techniques nationaux paritaires) ou les Carsat/Cramif (CTR : comités techniques régionaux).

4. Dans le domaine de la sécurité, une revue bibliographique sur 20 ans montre l'existence de plus d'une centaine

de définitions de culture de sécurité dont six au moins s'avèrent récurrentes dans les publications.

Voir : <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/23084/1/1007074.pdf#page=85>

5. Ce bilan va de pair avec la croissance démographique et l'augmentation de la population active. Il est aussi dû à l'occurrence et aux conséquences des catastrophes qui accompagnent le développement industriel, en particulier en Asie et en Afrique. Entre 2000 et 2019, les accidents industriels ont ainsi généré dans le monde plus de 1,4 million de victimes (représentant 64 % de la population totale affectée par des catastrophes).

6. Voir : <https://osha.europa.eu/en/publications/occupational-safety-and-health-culture-assessment-review-main-approaches-and-selected>

7. L'anthropologie et la sociologie considèrent que les cultures sont des réponses sociales, lentes et naturelles aux environnements de vie des sociétés humaines.

8. Voir : MIAS A., LEGRAND E. ET AL. – Le travail de prévention. Les relations professionnelles face aux risques cancérogènes. Toulouse, Octarès, 2013.

9. Ces groupes d'analyse peuvent être répertoriés dans les accords de négociations d'entreprise (ou de branche) liés à l'exercice du droit d'expression directe et collective des salariés.

10. Voir : AMOSSE T., CELERIER S., FRETTEL A. – Pratiques de prévention des risques professionnels. Rapport de recherche CEET n°61, 2011.

## POUR EN SAVOIR +

- **Équipe Sumer / Dares – Chiffres clés sur les conditions de travail et la santé au travail.** Dares, Synthèse Stat, août 2021.  
Accessible sur : [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/bd5db852ae719a89f36f7a92a17fa7e8/Synthèse%20Stat%27%20n°37%20-%20Chiffres%20clés\\_%20CT\\_santé.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/bd5db852ae719a89f36f7a92a17fa7e8/Synthèse%20Stat%27%20n°37%20-%20Chiffres%20clés_%20CT_santé.pdf)
- **Plans nationaux santé travail.**  
Accessibles sur : <https://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/plans-gouvernementaux-sante-au-travail/article/plans-sante-au-travail-pst>
- **Accord national interprofessionnel (ANI) de 2020 sur la prévention renforcée.** Accessible sur : [https://www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/id/KALITEXT000043561903?idConteneur=KALICONT000047187258](https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000043561903?idConteneur=KALICONT000047187258)
- **Loi n° 2021-1018 pour renforcer la prévention en santé au travail.** Accessible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043884445>
- **Conventions de l'OIT (en particulier, les n° 155 et n° 187).**  
Accessibles sur : <https://www.ilo.org/global/standards/introduction-to-international-labour-standards/conventions-and-recommendations/lang--fr/index.htm> ;
- **La grille de positionnement en santé et sécurité au travail (GPSST) :**
  - INRS – *L'outil GPSST. Outil n° 35.* Accessible sur : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=outil35>
  - DRAIS E., ROSSIGNOL K. – Comment utiliser la grille GPSST ? *Hygiène & sécurité du travail*, 2021, 262, Fiche FI 27, 2 p.  
Accessible sur : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=FI%2027>
  - Tutoriel – *La grille GPSST.* INRS, 2021, vidéo Anim-299, 9 min.  
Accessible sur : <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=Anim-299>
  - Webinaire – *Évaluer les pratiques de prévention avec l'outil GPSST.*  
Accessible sur : <https://www.inrs.fr/footer/actes-evenements/webinaire-GPSST.html>