

## PREVENTION EVALUATION ET MANAGEMENT DU RISQUE SOCIAL

Le « Risque Social » doit être pris en charge comme n'importe quel autre type de risque.

Les Sociétés d'Assurances gèrent leurs prestations de la manière suivante :

- Définition du Risque (ex : effraction).
- Préconisation des mesures de prévention (ex : sécurité).
- Puis définition des conditions de garanties  
(ex : analyse de la mise en place de mesures de prévention).
- Décision de couvrir le Risque  
(ex : Prise en charge ou non d'indemnités).

**Un Risque peut se transformer en Sinistre !**

- Nature et conséquence du Risque :
  - ex : effraction  
réparation / indemnisation : Oui ? Non ?
  - ex : vandalisme  
remplacement partiel / indemnisation : Oui? Non?
  - ex : destruction du bien  
remplacement total : possible? Impossible?
- Conséquences du Sinistre :
  - coûteuses dans tous les cas .
  - souvent désastreuses.
  - parfois irrémédiables.

Comme n'importe quel risque le « Risque Social » peut lui aussi se transformer en Sinistre !

# Définition du « Risque Social »

Le « Risque Social » est l'ensemble des facteurs internes ou externes à l'entreprise :

- d'origine humaine, sociale, économique, législative, politique.
- liées à la communication de l'entreprise ou des médias...
- susceptible d'affecter temporairement, durablement, voire définitivement le fonctionnement de l'entreprise concernée.

**L' Entreprise se trouve ainsi confrontée à une diversité de risques sans précédent :**

- Mouvements sociaux divers, grèves...
- Perte de confiance entre les différents acteurs de l'entreprise.
- Climat social dégradé.
- Communication Interne inadaptée.
- Mauvaise gestion de situation de crise.
- Image médiatique dévalorisante.
- Manque de contrôle des conditions d'emploi.
- Actions de « lobbys alter-mondialistes ».
- Altération de la rentabilité et de la production.
- Perte d'efficacité.

La mise en place d'actions destinées à prévenir les conséquences éventuelles du « Risque Social » a un coût.

On peut toujours espérer que cet « accident » n'arrivera pas ou sera peut être évité avec un peu de chance !....

..... mais dirige t on une Entreprise en comptant sur la chance ?

Le « Management du Risque Social » doit être considéré comme un investissement certes Important mais rigoureusement indispensable.

Les conséquences pour l' Entreprise de la non prise en charge du « Risque Social » seront dans tous les cas :

- très onéreuses,  
et parfois mortelles pour celle-ci.

## **Les Risques d'Origine Interne : facteurs en grande partie maîtrisables.**

- Politique sociale de l'Entreprise.
- Type de management de l'Entreprise et le comportement de son encadrement.
- Syndicalisme à la « Française » et ses difficultés actuelles.
- Développement des groupes radicaux.
- Nouvelles formes de contestation et d'action.
- Judicialisation croissante des rapports sociaux.
- Traumatismes créés par des changements brutaux.
- Introduction accélérée de facteurs de changements.

## **Les Risques d'Origine Externe :**

- Communication Externe inadéquate, mal maîtrisée, défailante ou inexistante.
- Intervention des leaders d'opinion, des médias..., des hommes politiques ou de l'état.
- Actions d'acteurs extérieurs à l'Entreprise : Associations de défense, Altermondialistes, mouvements pour la protection de l'environnement, ONG .
- Non prise en compte des spécificités culturelles ou traditionnelles.
- Pas de maîtrise de la législation spécifique en vigueur dans le pays concerné.

## **Coûts directs ou indirects d'un Sinistre Social :**

- Coût de remplacement ou de réparation de locaux ou d'équipement en cas de dégradations.
- Perte de chiffres d'affaires, pénalités de retard.
- Prise en charge des frais éventuels de chômage technique.
- Prise en charge des frais nécessités par les dommages collatéraux (matériels ou humains).
- Impacts ultérieurs financiers des concessions acceptées non planifiées.
- Coûts de la mobilisation de ressources imprévues.
- Perte d'efficacité (turn over, productivité, démotivation, qualité, absentéisme, vols...).
- Dégradations importantes de l'image de l'entreprise (du point de vue des clients, des investisseurs, de sa notoriété, organismes de cotation, médias, institutions).
- Perte de confiance entre les Acteurs de l'Entreprise.

## Comment mettre en place un Plan de Prévention :

- Un tel plan ne peut être l'affaire du seul DRH de l'entreprise.
- Il s'agit d'une action collective qui doit être inter-directionnelle.

Ce projet doit être transversal et regrouper toutes les ressources et les compétences de l'encadrement.

## Evaluation du « Risque Social » : afin de prévoir un plan d'actions adapté.

- Analyse de leur origine
  - Interne
  - Externe (institutions)
  - Clients, Consommateurs,
  - Mode de production,
  - pratique commerciale
  - Médias ou opinion publique.
- Evaluation de la probabilité de leur survenue.
- Evaluation des impacts du « Risque Social » :
  - Coûteux (mais limité).
  - Majeurs (susceptible d'interférer sur le devenir de l'entreprise).
  - Désastreux (capable de détruire l'entreprise).

## Actions possibles face au « Risque Social » :

- Réaction selon une logique d'indemnisation.
- Décision de gérer le risque dans le cadre de la représentation du personnel.
- Mise en place des outils de régulation du « Risque Social ».

## Différentes formes de traitement du « Risque Social »

Deux possibilités existent :

- Evitement et/ou Prévention
- Gestion de la crise à vif

### Evitement et/ou prévention :

⇒ Il est nécessaire d'identifier et d'analyser au préalable tous les facteurs susceptibles de développer le « Risque Social ».

- organisation de l'entreprise,
- caractéristiques du management,
- analyse de la population de l'entreprise,
- représentation du personnel,
- surveillance des : facteurs conjoncturels,
- éléments externes.

⇒ L'identification des actions à mener est impératif.

⇒ On doit hiérarchiser les mesures à prendre et définir leur ordre de priorité.

⇒ Il faut savoir à quel moment les activer.

⇒ Il est indispensable de créer une cellule de gestion de crise.

⇒ Tous les membres de cette cellule doivent être préparés au pilotage et à la gestion de crise.

⇒ La mise en place d'une structure hiérarchique de gestion avec une définition précise des rôles de chacun doit être définie.

⇒ Il est nécessaire de rédiger un plan de gestion de crise.

### Gestion d'une situation de crise ouverte :

- Problèmes nouveaux nécessitant des traitements inhabituels.
- Dérèglement de l'organisation.
- Recueil des informations perturbé.
- Communication défailante, aléatoire, non maîtrisée.
- Cohésion des équipes de direction affectée par la crise
- Interventions d'acteurs externes à l'entreprise
- Avalanche de difficultés à traiter de manière simultanée.
- Non respect des procédures.
- L'ordre de priorité des actions à mener n'est pas défini.
- Tout est à traiter dans l'urgence.

## En cas de crise ouverte 4 items doivent être respectés :

- L'urgence est de gérer la crise, les tâches habituelles sont traitées ensuite.
- La cellule de gestion de crise existe déjà, elle est immédiatement activée, l'optimum serait qu'elle démarre avant la déclaration de la crise.
- Pas de flottement de l'encadrement intermédiaire. Il est indispensable qu'il ait reçu des informations précises sur les attentes de la Direction pendant la gestion de la crise.
- L'encadrement de proximité est intégré dans le dispositif. C'est le relais naturel entre la Direction et les salariés.
- Le circuit d'information marche dans les 2 sens.

## et la cellule de gestion doit :

- Analyser et avoir une bonne compréhension de la situation. Les prises de décision doivent répondre correctement au contexte présent (recul).
- S'organiser pour pouvoir « tenir » si la crise perdure.
- Activer les Relais de remontée d'information et mettre immédiatement en place une communication interne et externe efficace et adaptée.
- Rétablir la hiérarchie de l'entreprise dont le bon fonctionnement doit être assuré.
- Être en mesure de pouvoir comprendre et analyser les 2 phases principales d'un conflit :
  - développement (émotion – passion)
  - récession (réalité – rationalisation).
- Avoir une évaluation réaliste du coût ultérieur des concessions que les négociateurs sont prêts à accepter au nom de la Direction.
- Savoir choisir de mettre fin ou non au conflit.

## La communication et l'information :

La maîtrise de ces deux facteurs sont des clés essentielles pour gérer efficacement le « Risque Social ».

Il faut :

- ⇒ Avoir la possibilité de peser sur le moral et la détermination des personnes avec lesquelles on est en conflit.
- ⇒ Rechercher l'adhésion et l'assentiment des salariés de l'entreprise.
- ⇒ Trouver la compréhension d'un public au-delà du cadre de l'entreprise.

## Le contexte nouveau de la communication de crise :

- Le salarié est un consommateur et parfois un actionnaire.
- Méfiance de la population envers les sources d'information.
- Recherche active de sécurité et de certitude des citoyens pour leur avenir.
- La mise en place d'évolution au sein de l'entreprise a marqué la mémoire d'un grand nombre de salariés.
- La vulgarisation de l'information a accentué la vulnérabilité des entreprises.
- L'éclatement des familles.
- Développement de nouveaux circuits de communication.
- Les emballements politico-médiatiques.

## Les peurs qui mettent en danger les entreprises et leurs dirigeants :

- Les risques naturels.
- Les maladies nouvelles.
- La pollution.
- Les risques économiques.
- Les risques technologiques.
- L'éclatement des familles.
- La défiance envers les hommes et les entreprises.
- La défiance envers la science et les nouvelles technologies.

## Registres de communication ...

Quatre niveaux de communication doivent être utilisés en cas de crise.

L'honnêteté et la mesure sont de mise.

Il est toutefois indispensable de tenir compte du questionnement, des émotions et des colères des différents acteurs.

En effet, chacun de ces différents niveaux génère par lui-même des conséquences particulières.

### Registre factuel :

- Faits observables et vérifiables : dépassionnent les débats.

### 2°) Registre rationnel :

- Facile pour des dirigeants d'entreprise.
- Utilisation courante de concepts.
- Difficulté des salariés à accepter voire comprendre ce registre.
- Souvent perçu comme le développement d'une idéologie.

### 3°) Registre émotionnel ou passionnel :

- Réveille souvent les passions, les pulsions ou les craintes.
- Souvent utilisé par les Syndicats.
- Les employeurs devraient parfois l'utiliser.
- Permet de montrer l'intérêt porté au contexte.

### 4°) Registre moral ou idéologique :

- Recherche d'adhésion.
- Fait appel aux valeurs et aux principes moraux.
- Toutes ses valeurs et ses idéologies ne sont pas universellement admises.

## Réussir la communication de crise :

- Communication et information :

Doivent être articulées autour des actions mises en place pour gérer efficacement la crise.

- ⇒ La résolution d'une crise ne passe pas forcément par la médiatisation. Mais un banal incident fortement médiatisé peut créer la crise.
- ⇒ Il est indispensable de disposer d'une communication cohérente, maîtrisée, mise en place avant la crise.
- ⇒ Avoir du recul et rester crédible.
- ⇒ Avoir une cohérence entre la communication interne et externe.



- L'entreprise et les médias :

L'entreprise doit apporter dans un délai court des réponses aux questions posées.

- ⇒ Les informations données par l'entreprise doivent être objectives, précises et concises.
- ⇒ Les informations doivent être compréhensibles par tous.
- ⇒ Les informations fournies doivent être exactes.
- ⇒ Il faut créer des rapports de confiance entre les médias et l'entreprise.

## EN CONCLUSION

Le Management et la Prévention du « Risque Social » nécessitent :

- des actions adaptées
- un accompagnement
- une communication de qualité
- un management de proximité
- une écoute de tous les acteurs
  - » internes
  - » ou externe à l'Entreprise.

**COFORM** vous accompagne lors de la mise en place d'une prévention cohérente et efficace de ce risque majeur.

