

Hubert Landier

Le management du **risque social**

Éviter
les tensions et
le désengagement



EYROLLES



Le management du risque social

Désengagement massif des salariés, augmentation de l'absentéisme, mouvement de grève, vague de démissions, mise en accusation publique des pratiques de l'entreprise... Si le risque social est multiforme et peut être source de dégâts considérables, à la fois en termes de coûts et d'image, il n'est pas inéluctable. Il résulte bien souvent d'un faisceau de négligences et de dysfonctionnements pouvant faire l'objet de mesures préventives.

À l'aide de cas précis, Hubert Landier montre comment repérer, évaluer et traiter les facteurs de risque social. Il fournit des pistes de réflexion et des méthodes d'action pour permettre aux dirigeants de mieux anticiper et gérer ce risque et assurer à l'entreprise les conditions de sa performance, à la fois globale et durable.

- ▶ Une analyse brillante des ressorts et des implications du risque social qui répond directement aux questions que se posent les entreprises.
- ▶ Des mesures claires qui permettent d'identifier et d'anticiper le risque.
- ▶ Des actions à mettre en place pour éviter toute forme de mal-être au travail.

Hubert Landier est un expert des relations sociales. Il intervient dans de grandes entreprises françaises et étrangères sur les problématiques liées au climat social, aux rapports sociaux et à la maîtrise des risques sociaux. Il a réalisé à ce jour plus d'une centaine d'audits du climat social fondés sur différentes méthodes et représentant plusieurs milliers d'entretiens en vis-à-vis. Vice-président de l'Institut international de l'audit social et professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales (Moscou), il enseigne notamment à l'Université de Paris V et anime un séminaire à l'École centrale de Paris.

Le management du risque social

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2005, 2013
ISBN : 978-2-212-55516-5

Hubert LANDIER

Le management du risque social

Éviter les tensions et le désengagement

Deuxième édition

EYROLLES



À la mémoire de Daniel Labbé

Sommaire

Introduction	9
La diversité des risques	10
La dimension humaine de l'entreprise envisagée en termes de risque	12

CHAPITRE 1

Le risque social aujourd'hui en France	15
Accident, crise et rupture : trois formes de risques à ne pas confondre..	17
<i>La grève routinière ou accidentelle</i>	17
<i>La crise sociale</i>	19
<i>La rupture sociale</i>	21
L'évolution du modèle social français	23
<i>La crise du modèle social traditionnel</i>	24
<i>Les difficultés de mise en œuvre en France du modèle managérial anglo-saxon</i>	27
<i>Le développement de la tendance au désengagement</i>	29
La diversité des risques sociaux aujourd'hui.....	31
<i>De nouveaux risques internes</i>	31
<i>De nouveaux risques externes</i>	36
L'entreprise face à l'opinion publique.....	39
<i>L'opinion publique, arbitre des conflits sociaux</i>	40
<i>Le risque de détérioration de « l'image employeur »</i>	41

CHAPITRE 2

L'évaluation du risque social	43
Les deux sources du risque social	45
<i>Le risque social endogène</i>	46
<i>Le risque social exogène</i>	54
<i>L'interférence entre risque endogène et risque exogène</i>	59
Les coûts résultant du risque social	61
<i>La réalité financière du risque social</i>	62
<i>Le coût d'un mouvement de grève</i>	65
<i>Les coûts en termes de perte d'efficacité</i>	67
<i>Les coûts en termes de détérioration de l'image</i>	69
<i>L'évaluation globale du risque</i>	70

CHAPITRE 3

La multiplication des « irritants »	73
L'image que la direction donne d'elle-même	76
<i>L'éloignement des centres de décision</i>	77
<i>L'absence de reconnaissance du travail accompli</i>	78
<i>Le manque de courtoisie</i>	78
<i>L'incapacité à présenter un projet mobilisateur</i>	79
<i>Le manque de cohérence visible de l'équipe de direction</i>	80
Le comportement de l'encadrement	81
<i>La définition insuffisante des rôles respectifs du n + 1 et du n + 2</i>	82
<i>La présence insuffisante sur le terrain</i>	83
<i>Le comportement autoritaire</i>	84
<i>L'incapacité à animer l'équipe</i>	84
<i>L'incapacité à faire progresser les personnes</i>	85
<i>L'existence d'ordres et de contre-ordres</i>	86
<i>L'absence d'informations claires et complètes</i>	86
<i>L'absence de réponses aux questions, aux demandes et aux suggestions d'amélioration</i>	87
<i>Les défaillances dans le traitement des symboles</i>	88
La composition sociologique de l'entreprise	89
<i>Les querelles entre anciens et nouveaux</i>	89

<i>Le déséquilibre démographique excessif en faveur des anciens ou des jeunes</i>	90
<i>L'absence d'une représentation fidèle des griefs et des desiderata du personnel</i>	91
<i>L'existence de groupes sociaux fortement typés</i>	92
La mise en œuvre des méthodes de management	93
<i>Les informations générales insuffisantes</i>	94
<i>L'incompréhension des modes de fonctionnement de l'entreprise</i>	95
<i>L'absence d'entretiens périodiques sérieusement menés</i>	96
<i>Les mesures salariales individuelles différenciées mais non clairement justifiées</i>	97
<i>Les possibilités d'évolution insuffisantes</i>	98
La perception de l'avenir	98
<i>L'incertitude en ce qui concerne la pérennité de l'entreprise</i>	99
<i>L'incertitude en ce qui concerne les intentions de la direction</i>	100
<i>L'évolution défavorable des métiers pratiqués</i>	100
<i>Le risque d'insuffisance des compétences requises et de déclassement</i>	101
Les rapports de l'entreprise à son environnement	102
<i>Les relations difficiles avec les usagers ou les clients</i>	102
<i>L'évolution insuffisamment comprise des modes de fonctionnement entre l'entreprise et ses partenaires</i>	103
Les audits de climat social et les labels sociaux	105
Du bien-être au mieux vivre et au développement humain	107

CHAPITRE 4

La prévention du risque social	111
Veille, anticipation et prévention des risques d'origine interne	112
<i>La veille sociale</i>	113
<i>L'anticipation et la prévention du risque</i>	118
Veille sociétale et anticipation des risques d'origine externe	124
<i>L'image négative de la grande entreprise</i>	125
<i>La veille relative aux risques sociaux résultant d'une image dégradée de l'entreprise</i>	127

<i>L'adoption d'une politique d'anticipation du risque</i>	131
<i>La nécessité d'adopter une charte éthique</i>	136

CHAPITRE 5

Au-delà du risque social	139
Une question qui relève de la philosophie politique.....	141
<i>Unilatéralisme ou multilatéralisme ?</i>	143
Shareholders <i>ou</i> stakeholders ?.....	145
<i>Qui doit avoir le dernier mot ?</i>	147
Les règles du jeu à promouvoir	155
<i>Peut-on se fonder sur une promotion de l'éthique des affaires ?</i>	156
<i>S'agit-il seulement d'une question de « gouvernance » ?</i>	158
<i>Le problème de l'équilibre des pouvoirs</i>	164
Conclusion	167
Bibliographie	171
Index	173

Introduction

La notion de risque n'est pas nouvelle pour l'entreprise. L'armateur du XVI^e siècle qui investissait son capital dans une lointaine expédition savait qu'il jouait à quitte ou double. Du moins les origines du risque pouvaient-elles être assez précisément définies : naufrage, rencontre avec les pirates ; les causes possibles de désastre étaient finalement assez limitées. Il n'en va plus de même aujourd'hui. L'entreprise représente un nœud d'interdépendances extraordinairement complexe ; elle met en relation des hommes, des technologies, qui n'ont plus ni frontières ni limites. Il en résulte que l'effet « aile de papillon » a de plus en plus de chances de se produire. Un joint défaille, du fait du sous-traitant d'un sous-traitant, et la fusée explose. L'événement local, de plus en plus, peut avoir des conséquences globales.

Ce monde sans frontières, fondé sur l'interdépendance et la complexité, est un monde qui, de plus, évolue à grande vitesse. La routine, la répétition à l'identique constituent dans une certaine mesure un facteur de sécurité. Mais l'entreprise ne peut plus se permettre de vivre dans la routine. Elle doit constamment s'adapter au changement, intégrer les évolutions du marché, prendre en compte la mise au point de nouvelles technologies représentant pour elle tout autant une menace qu'une opportunité. À moins d'accepter de disparaître, il lui faut constamment cheminer dans un environnement clair-obscur. Il lui faut constamment rester aux aguets et se préparer à l'imprévisible. Ainsi :

- Tout sentiment excessif de sécurité présente un caractère mortifère ; on parle d'« accoutumance au risque », et c'est alors que survient l'accident.

- Les idées toutes faites, qui avaient été construites à partir de l'expérience du passé, représentent souvent un obstacle à la compréhension du présent dans la mesure où celui-ci met en jeu des comportements ou des possibilités d'action différents.

LA DIVERSITÉ DES RISQUES

Compte tenu de la complexité, de la diversité et de l'étendue, de proche en proche, du réseau relationnel qu'elle doit aujourd'hui mettre en œuvre, l'entreprise se trouve ainsi confrontée à toute une série de risques, certains présentant un caractère classique (le risque d'incendie), d'autres étant nouveaux. L'énumération des principaux d'entre eux illustre assez bien l'état d'équilibre précaire dans lequel elle se trouve : risque industriel, risque commercial, risque de change, risque boursier, risque alimentaire, etc. Parmi ces risques, on en distinguera deux sortes :

- Certains résultent d'une décision assumée comme telle par l'entreprise. Par exemple, le lancement d'un nouveau produit représente un risque que l'entreprise décide de prendre parce qu'elle en attend des gains importants par rapport à ce qu'elle risque de perdre en cas d'échec. Ce type de risque est susceptible de faire l'objet de calculs rationnels et d'alimenter des scénarios en vue de la prise de décision (minimax ou maximin).
- D'autres apparaissent comme totalement inattendus dans la mesure où ils résultent de circonstances qui n'avaient pas été envisagées par l'entreprise et contre lesquels elle a donc omis de se prémunir. Ce sera, par exemple, le cas d'un *tsunami* dépassant le maximum jusqu'alors observé.

Les caractéristiques propres à certains de ces risques méritent un commentaire dans la mesure où ils permettent de mieux comprendre la nature du risque social et la façon pour l'entreprise d'y faire face :

- Le risque incendie constitue l'un des plus anciens et des plus universels des dangers qui menacent l'entreprise. Afin d'y faire face, elle souscrit un contrat d'assurance, elle s'équipe en matériel, elle

s'efforce de faire respecter des règles de sécurité et elle entraîne son personnel à la maîtrise du risque encouru (exercices d'incendie, formation de secouristes, etc.). Il s'agit là d'un investissement, certes coûteux mais indispensable. De même la prévention du risque social par des moyens appropriés doit-elle être considérée comme un investissement en vue de prévenir l'entreprise contre un accident qui ne surviendra peut-être pas mais qui serait coûteux, et peut-être même fatal, si tel était le cas.

- Le risque alimentaire a pour effet d'obliger les entreprises de restauration ou de distribution de produits alimentaires à se considérer comme responsables, auprès du consommateur final, de la qualité des produits qui leur sont livrés par leurs fournisseurs ; d'où l'importance qu'elles accordent à la traçabilité de la chaîne alimentaire, telle qu'elle va « de la fourche à la fourchette ». Autrement dit, l'entreprise peut être tenue pour responsable de risques d'intoxication résultant de malfaçons qui ne sont pas directement de son fait. Elle peut être mise en accusation par suite de négligences ou de pratiques frauduleuses chez ses fournisseurs et sous-traitants ; de même l'entreprise peut-elle être mise en accusation par des groupes militants, puis par les médias, les hommes politiques et l'opinion publique, pour son absence de vigilance quant aux conditions d'emploi chez ses fournisseurs et ses sous-traitants.
- Le risque de change résulte d'un jugement très global de la communauté financière sur l'évolution de l'économie d'un pays par rapport à un autre. L'activité et la rentabilité de l'entreprise risquent ainsi de se heurter à la dépréciation de la monnaie dans laquelle s'effectuent ses ventes ou à un renchérissement des matières premières ou des sous-ensembles dont le paiement est effectué en monnaie étrangère. Autrement dit, les conditions de sa réussite ne sont pas seulement fonction de sa productivité, mais également de l'environnement global dans lequel s'exerce son activité. Ainsi en va-t-il de même du risque social, celui-ci étant largement fonction de la conjoncture sociale plus globale telle qu'elle résulte de la politique du moment, venant des principaux acteurs sociaux au niveau national.

LA DIMENSION HUMAINE DE L'ENTREPRISE ENVISAGÉE EN TERMES DE RISQUE

L'analyse du risque est une démarche familière quand il s'agit de prévention incendie ou de risque de change ; elle n'est pas familière dès lors que l'on aborde la dimension sociale de la vie de l'entreprise. Elle pourra même, notamment aux yeux des praticiens de la fonction « relations sociales » ou des représentants du personnel, paraître particulièrement choquante.

Les relations sociales, en effet, ne sont pas abordées en France d'abord en termes de management, mais en des termes qui lui sont extérieurs, d'origine soit morale, soit politique. On parlera ainsi plus volontiers, par exemple, de la nécessité de promouvoir le « dialogue social ». Or, cette expression n'a rien à voir avec le référentiel des managers, tel qu'il s'entend au niveau international qui est désormais celui où se traitent les décisions déterminant l'avenir des grandes entreprises. Il s'agit d'une expression qui s'explique en effet par le contexte français dans lequel elle a été inventée : il s'agissait, dans les années soixante-dix, d'opposer une conception humaniste des rapports de travail, aussi bien au principe de la lutte des classes qu'au refus patronal, qui lui était symétrique, de prendre en considération le rôle des syndicats. « Dialoguer », c'était donc, à toutes les formes d'intransigeance, opposer une image de bonne volonté, d'écoute et d'ouverture à la recherche de compromis raisonnables. On ne dialogue pas entre interlocuteurs qui se considèrent comme des adversaires ; on dialogue avec ceux en qui l'on reconnaît des partenaires – des « partenaires sociaux ». L'évocation du « dialogue social » relève donc d'un parti pris humaniste, s'opposant à des rapports sociaux s'exprimant en termes d'affrontement.

Le problème, c'est que cette façon d'envisager les choses est étrangère aux préoccupations de tous les managers qui ne sont pas des professionnels des relations sociales. Pour le directeur financier, pour le directeur des opérations, pour le directeur commercial, ce qui compte, c'est de dégager le niveau de rentabilité jugé souhaitable, c'est de produire dans les meilleures conditions de coût, de qualité et de délai, c'est de pousser les ventes, ce n'est pas de dialo-

guer avec les partenaires sociaux, dont ils ont par ailleurs une image extrêmement négative. Dans ces conditions, ils attendent de plus en plus du DRH de :

- maintenir la paix sociale ;
- contenir et, si possible, réduire les frais de personnel ;
- prendre en charge les complications résultant d'une législation réputée trop rigide ;
- procéder dans les meilleures conditions de coût, de délai et de discrétion aux licenciements qu'impose le redéploiement des activités de l'entreprise au plan mondial.

Selon une telle problématique, il n'y a pas de place pour le « dialogue social », pas plus que pour la générosité, les convictions éthiques ou l'amour des arts. Il s'agit d'une préoccupation extérieure à l'objet social de l'entreprise et aux qualités que requiert son management. Au mieux y verra-t-on l'une de ces aimables « exceptions françaises », au même titre que le camembert, le cognac ou le béret basque. Autant dire que le DRH qui expose au directeur financier les beautés du dialogue social n'a aucune chance de se faire entendre. Or, c'est bien le directeur financier qui, en dernier ressort, tient les cordons de la bourse. Moyennant quoi, celui-ci se trompe lourdement en prétendant négliger le « social » ou en prétendant le réduire aux préceptes enseignés à Harvard ou ailleurs. Le social, en effet, risque de coûter très cher à l'entreprise s'il n'est pas pris en considération. Il représente un risque à part entière au même titre que le vieux risque incendie, et c'est en ces termes que le DRH doit désormais le présenter s'il veut avoir quelque chance de susciter l'intérêt de son interlocuteur. Tel est le parti pris qui a été adopté dans ce livre.

À cela, il convient d'ajouter que le risque social évolue et qu'il peut n'être pas visible. Aux conflits collectifs classiques se substitue de plus en plus une tendance au désengagement des salariés. Le désengagement consiste à être physiquement présent mais moralement ailleurs, à faire le minimum de ce qui est prescrit et à utiliser toutes les échappatoires qui permettront de limiter au maximum les efforts que suppose le fait de travailler. Le salarié désengagé ne se sent pas membre d'une communauté de travail, il n'accorde aucune importance à l'avenir de

l'entreprise qui l'emploi, il « joue perso » tout en s'efforçant de ne pas se faire remarquer afin d'éviter d'être l'objet d'éventuelles sanctions. Quoique peu visible, le désengagement peut représenter un coût très élevé pour l'entreprise. Un ingénieur qui ne travaille qu'à 80 % de son potentiel prive l'entreprise de l'équivalent de quarante journées de travail dans l'année.

Face à ce risque majeur de progression du désengagement, il peut être tentant de s'en prendre au comportement des personnes elles-mêmes : « fainéantise », perte de sens du travail, etc. Un tel jugement, toutefois, ne nous dit pas pourquoi le désengagement reste limité dans certaines entreprises et qu'il est plus important dans d'autres. C'est que certaines entreprises préviennent, par une politique sociale adaptée, cette tendance au désengagement alors que d'autres, par des formes d'organisation et de management inadéquates, tendent au contraire à l'amplifier. On parlera alors d'un développement des risques psychosociaux, de stress ou de mal-être, voire de souffrance au travail. La prévention de tels risques consistera, certes, à apporter une assistance aux personnes en danger, mais surtout, à créer les conditions de travail propres à éviter toute forme de souffrance au travail.

Il ne s'agit pas, en cherchant à promouvoir le dialogue social et le bien-être au travail, de promouvoir une conviction humaniste. Il en va également de sa réussite. Ainsi, le souhait de l'auteur est-il que le lecteur referme ce livre avec la conviction que la dimension humaine et sociale de la vie de l'entreprise ne constitue pas un domaine qui serait secondaire par rapport aux autres dimensions de son management, ni un théâtre qui serait définitivement dominé par des réminiscences culturelles, des pulsions idéologiques ou des comportements irrationnels dont il suffirait seulement de limiter la portée. Comme il en va de la qualité de ses produits et de ses services, ou d'une gestion financière rigoureuse, il s'agit d'une exigence, dans la vie de l'entreprise, qui, avec d'autres, en conditionne la performance à la fois globale et durable.

Chapitre 1

Le risque social aujourd'hui en France

La grève représente le risque social majeur que traditionnellement redoute tout chef d'entreprise, tout DRH ou tout chef d'établissement. Beaucoup plus que dans les pays voisins, la grève fait en effet partie du paysage social français ; elle s'inscrit dans le droit-fil d'une tradition toujours vive d'exclusion réciproque entre patronat et syndicats, et donc d'affrontements parfois physiques. Et le souvenir demeure vif des grands mouvements sociaux de 1870, 1936 et 1968. Dans les années soixante-dix, les grèves s'accompagnaient fréquemment de violences (séquestrations) ou de longues occupations d'usines. Les syndicats faisaient peur, plus particulièrement la CGT, sur fond de guerre froide. Éviter la grève constituait le but majeur de toute politique de relations sociales. Le problème était devenu d'autant plus préoccupant qu'avec la pratique croissante du « juste à temps », l'entreprise ne pouvait plus se permettre le risque d'une rupture d'approvisionnement chez les clients.

Ce risque a paru s'estomper vers le milieu des années quatre-vingt. Avec la crainte du chômage et l'affaiblissement progressif des syndicats, la conflictualité a évolué dans le sens d'une diminution du nombre des conflits et de celui des journées perdues pour fait de grève. Les syndicats ont cessé de faire peur. Beaucoup, dans les milieux patronaux, pariaient sur l'effet réconciliateur des nouvelles formes de management de l'entreprise. La coopération et la participation l'emporteraient sur l'opposition et l'affrontement, tels qu'ils se trouvaient codifiés dans l'idée de « lutte des classes ». Peut-être