

Bénédicte **Haubold**

# Les risques **psychosociaux**

**2<sup>e</sup> édition**

revue et augmentée



**Analyser  
et prévenir  
les risques  
humains**

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation



# Les risques humains : quels enjeux pour l'entreprise ?

Plus aucune entreprise n'ignore l'existence des risques psychosociaux : les exemples de salariés en souffrance se multiplient, et la pression judiciaire se fait plus forte. La question pourtant n'a rien d'évident pour les dirigeants :

- ▶ Comment, très concrètement, initier une démarche de prévention des risques humains au travail ?
- ▶ Quelle méthode utiliser ?
- ▶ Qui impliquer dans l'organisation pour assurer les conditions du succès ?

Cette nouvelle édition se veut plus pratique encore que la précédente. Elle guide le lecteur pas à pas dans la prise en main de tout projet en matière de risques humains, en s'appuyant sur la méthode Artélie, qui est ici décrite en détail.

Par ailleurs, de nombreux DRH, chercheurs, acteurs du monde du travail ont accepté de partager leur expérience et leurs points de vue, souvent toniques. Ils apportent ainsi un éclairage pluridisciplinaire et contribuent à ancrer encore plus ce livre dans les grands enjeux stratégiques des directions générales.

Après plusieurs années en entreprise dans des fonctions d'audit opérationnel, **Bénédictte Haubold** a créé le cabinet Artélie Conseil ([www.artelieconseil.com](http://www.artelieconseil.com)) qui a pour finalité d'aider les directions des entreprises à anticiper et à résoudre les situations humaines difficiles au travail. Auteur de nombreux articles dans des revues spécialisées et de plusieurs ouvrages, elle a enseigné également à l'école Centrale, à la Sorbonne et à PsychoPrat'.

# **Les risques psychosociaux**

Analyser et prévenir  
les risques humains

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)



Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. 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.

## Du même auteur

*Vertiges du miroir, le narcissisme des dirigeants*, Paris, Lignes de repères, 2006.

### **A participé à différents ouvrages collectifs.**

Bournois Frank, Duval-Hamel Jérôme, Roussillon Sylvie, Scaringella Jean-Louis, *Comités exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance*, Éditions d'Organisation, 2007.

Bournois Frank, Chavel Thierry, Filleron Alain, *Le Grand Livre du coaching*, Éditions d'Organisation, 2008.

Angel Pierre, Amar Patrick, Devienne Émilie, Tencé Jacques, *Dictionnaire des coachings*, Paris, Dunod, 2007.

Devienne Émilie, *L'entreprise mode d'emploi*, Paris, Larousse, 2009.

Ont également contribué à la présente édition : Didier Blouin, Isabelle Bouillet-Gabin, Marc Gauthier (Artélie Conseil).



**Bénédicte Haubold**

Préface de Hervé Lanouzière,  
Direction générale du travail

# **Les risques psychosociaux**

**Analyser et prévenir  
les risques humains**

Édition revue et augmentée

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation





« Le point dangereux et fatidique est atteint quand la vie plus grande, plus multiple, plus vaste, *franchit l'obstacle* de la vieille morale pour poursuivre sa route ; l'« individu » apparaît alors contraint de promulguer ses lois propres, de découvrir les procédés et les ruses qui lui permettront de se conserver, de s'élever, de se libérer. »

Friedrich Nietzsche, *Par-delà le bien et le mal*, § 262.

Traduction Henri Albert révisée par Jean Lacoste.



# Sommaire

<b>Préface</b> .....	1
Hervé Lanouzière, directeur du travail, conseiller technique à la Direction générale du travail, professeur associé au CNAM.....	2
<b>Avant-propos</b> .....	3
<b>Introduction</b> .....	5

## Première partie

### CONTEXTE ET ENJEUX

<b>Chapitre 1 Les risques psychosociaux en haut de l'agenda des dirigeants</b> .....	11
<b>Les salariés français très sensibles à leurs conditions de travail</b> .....	11
Une demande de reconnaissance très importante.....	11
Un sentiment permanent d'urgence.....	12
Les salariés ne trouvent pas d'aide auprès de leurs managers.....	13
<b>Notre modèle d'organisation du travail touche ses limites</b> .....	14
Intensification.....	14
Précarisation .....	14
Flexibilisation .....	15
De nombreuses parties prenantes à satisfaire .....	16
Un impact paradoxal sur les ressources humaines.....	16
<b>Les contraintes légales se font de plus en plus fortes</b> .....	17
En Europe.....	17
En France .....	18
Quentin Ha, chargé de mission Aract Île-de-France .....	19
Florence Froment-Meurice, avocat associé, Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral.....	21
Jean-Claude Delgenes, directeur général, Technologia .....	24
<b>L'image d'une entreprise est directement liée à ses risques psychosociaux</b> .....	28
Le risque d'image n'est pas un risque secondaire.....	28

Tout ce qui touche aux conditions de travail mobilise l'opinion.....	29
Les gouvernements à l'unisson.....	30
Les médias reflètent cette sensibilité du public aux risques psychosociaux .....	30
Un terrain que l'entreprise peut et doit occuper.....	32
Tea Lucas de Pesloüan, directrice adjointe de Burson-Marsteller, Paris, directrice du département Affaires publiques et Communication de crise .....	33
Julie de La Sablière, directeur conseil et responsable du développement de Harrison & Wolf.....	36
Les PME sont elles aussi concernées.....	39
Thierry Viquera, CIF - Expert-Conseil Financier membre de la CCIF, Conseil en gestion de crise et des difficultés des PME.....	40
<b>La rentabilité diminuée par les risques psychosociaux</b> .....	42
Des coûts sous-estimés ou ignorés.....	42
La productivité et l'efficacité de l'entreprise affectées.....	43
<b>Chapitre 2 Des « risques psychosociaux » aux « risques humains »</b> .....	45
<b>Qu'est-ce qu'un risque psychosocial ?</b> .....	45
Une « boîte noire » .....	45
Le stress .....	46
Les violences externes et internes.....	48
Le harcèlement moral et les discriminations.....	48
Les situations de malaise au travail .....	49
<b>Les définitions « officielles » des risques psychosociaux et du stress</b> .....	49
ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail).....	50
INRS (Institut National de Recherche et Sécurité).....	50
Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (Bilbao) ...	50
ANI (Accord national interprofessionnel) du 2 juillet 2008 sur le stress au travail .....	50
<b>Des définitions non opérantes</b> .....	51
Un contour pas précisément délimité.....	51
Une présentation indifférenciée.....	51
Une définition peu pratique pour les entreprises.....	52
<b>L'approche que nous défendons : les « risques humains »</b> .....	53
Des risques liés à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise .....	54
Cerner les tensions sur le terrain liées à la mise en œuvre de la stratégie .....	54
Aborder l'entreprise comme un système complexe ouvert .....	55

Bien comprendre l'esprit de ces risques : « collectifs » et potentiels par nature .....	55
Une analyse des risques humains couplée à celle des situations avérées de malaise .....	55
<b>Chapitre 3 Identifier les risques humains au sein de votre entreprise</b> .....	59
<b>Partir de la définition des risques psychosociaux</b> .....	59
<b>Une quête propre à chaque entreprise</b> .....	60
<b>Éviter quelques écueils</b> .....	60
Des indicateurs classiques inopérants pour cerner les risques humains .....	60
Des méthodologies reposant sur la détection de symptômes déjà existants peu utiles pour détecter des risques non avérés .....	61
<b>Les principaux questionnaires</b> .....	62
Les modèles « classiques » .....	62
Les questionnaires focalisés sur les aspects organisationnels .....	63
Les questionnaires focalisés sur les impacts psychiques .....	66
Des recherches actuelles confirment ces modèles classiques .....	68
Les modèles « avancés » .....	69
David Pivot, Jean-Pierre Frau, DRH RTE .....	71
Patrick Légeron, Directeur Général, et Christophe Gadéa, consultant, Stimulus .....	74
<b>Point de vue critique et limites de ces modèles</b> .....	76
Toute modélisation, par essence, réduit la réalité .....	76
Des questionnaires étalonnés sur une organisation idéale et « fantasmée » .....	76
Les questionnaires se rapprochent des « enquêtes sociales » .....	77
Leurs limites : ce sont des « outils » ! .....	78
Le grand mérite de ces audits .....	78
D'autres approches plus qualitatives .....	79
Stéphanie Peters et Isabelle Hansez, Unité de Valorisation des Ressources Humaines (ValoRH) de l'Université de Liège (Belgique) .....	81
<b>Faire un diagnostic des sources de tension possibles pour détecter les risques</b> .....	87
Approcher en profondeur les risques psychosociaux .....	87
S'en tenir aux « sources de stress » repérées scientifiquement par les questionnaires standardisés .....	94
Repérer les risques psychosociaux en « groupe » .....	94
Gilles Dupuis, professeur titulaire au département Psychologie de l'UQAM .....	97

## Deuxième partie

## LES PRATIQUES DES ENTREPRISES

<b>Chapitre 4 À chaque entreprise son projet</b> .....	105
<b>Un projet nécessairement sur mesure</b> .....	105
<b>Les différentes attitudes observées</b> .....	106
Un classement des entreprises.....	107
Une quinzaine d'accords pour alimenter une « réflexion opérationnelle ».....	108
Analyse critique des pratiques d'entreprise.....	117
Charlotte Hammelrath, avocat au barreau de Paris spécialisée en droit social et associée au sein de la SCP Coblenca.....	124
Lucie Legault, consultante à l'ASSTSAS.....	126
Isabelle Hennebelle, journaliste à L'Expansion.....	129
<b>Chapitre 5 Paroles d'entreprises</b> .....	131
Elizabeth Valenza, responsable développement marque employeur, Carrefour.....	132
Bruno Fournet, Directeur Santé et Sécurité au Travail, Disneyland Paris.....	135
José-Maria Aulotte, DRH Arc International.....	138
Virginie Coindreau, directrice des Ressources Humaines de Foncière des Régions.....	140
Martine Dobiecki et Jacques Descamps, Direction des Ressources Humaines de l'ÉPIDE.....	143
Docteur Alain Acker, directeur médical, Groupe Areva.....	146
Christian Lurson, Directeur des Ressources Humaines, Sodexo France.....	148
Djelloul Belbachir, délégué national, et Denis Léandri, responsable pédagogique, Astrée.....	150
Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur au sein du groupe HEC, et Guillaume d'Argenlieu, Michael Page.....	153
Rita Mouawad, vice-présidente ressources humaines, CA Technologies.....	156
Raoul Belot, responsable hygiène, sécurité et conditions de travail, Direction des relations sociales, Caisse des Dépôts et Consignations.....	158
Gilles Vermot-Desroches, Senior VP Développement Durable, Schneider Electric.....	162
Jean-Jacques Ferchal, Catherine Thieffin, Groupe Renault.....	164
Catherine Lemoine, Philippe Tellier et Tchibara Aletcheredji, Direction des Ressources humaines, Aéroports de Paris.....	167
François Wallach, DRH, SNCF.....	170

Thierry Baril, Executive vice-président des Ressources Humaines, Franck Joly, responsable du projet, Marc Jouenne, directeur des Relations Sociales et de la Politique sociale, Airbus .....	173
Bruno Dunoyer de Segonzac, Directeur de l'Audit Interne et de la Gestion des Risques, Bouygues Telecom .....	177
Laurent Geoffroy, directeur des ressources humaines, Coca-Cola Entreprise .....	180
Valérie Decaux, DRH, Groupe SAUR .....	183
Laurent Hemidy, DRH, INRA (Institut national de la recherche agronomique) .....	185
Dominique Massoni, directrice du développement RH et de la communication Interne, et Raphaële Grivel, responsable formation Groupe et Projets RH, Arkema .....	187
Chantal Aourousseau, CRHA, Université du Québec à Montréal (UQAM), et Élise Ledoux, ergonome, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST).....	190
Stéphane Mathieu, responsable action régionale Aquitaine, AFNOR.....	194
Lionel Prud'homme, vice-président Human Resources - Emea, Carlson WagonLit Travel.....	196
Stéphane Roussel, Senior executive Vice-Président Ressources Humaines, Vivendi .....	200
Paul Bouaziz et Pierre Bouaziz, avocats à la cour d'appel de Paris, spécialistes en droit social.....	202

### Troisième partie

## LA GESTION DES RISQUES HUMAINS, UN AVANTAGE STRATÉGIQUE POUR LES ENTREPRISES

<b>Chapitre 6 Réussir votre démarche de prévention des risques</b> .....	207
<b>Définir en amont ce que vous attendez réellement d'un tel projet</b> .....	208
<b>Qui inclure ?</b> .....	209
Un sujet nécessairement porté par la direction générale.....	209
Un groupe de travail composé de neuf à dix membres permanents maximum .....	210
Henri Fanchini, ergonome, Artis Facta .....	214
L'intervention nécessaire de membres externe.....	215
<b>Fixer une durée</b> .....	216
<b>Évaluer le coût du projet et le retour sur investissement</b> .....	217
<b>Responsabiliser l'ensemble des parties</b> .....	218
Apprendre à travailler ensemble.....	218

La constitution du groupe .....	219
Le travail de groupe .....	219
<b>Décider du plan d'action : un moment nécessairement participatif ...</b>	219
<b>Communiquer en interne sur le projet .....</b>	220
Gilles Leclercq, médecin conseil, ACMS, Direction générale.....	221
<b>Chapitre 7 Faire de la gestion des risques humains un avantage stratégique .....</b>	225
<b>L'esprit de l'approche Artélie Conseil .....</b>	225
Une réflexion systémique.....	225
... et stratégique.....	226
Les principes de notre méthodologie.....	226
<b>Déroulement concret de notre méthodologie.....</b>	227
Comprendre la stratégie de l'entreprise et les grandes orientations de son développement .....	227
Comprendre l'organisation mise en place pour réaliser la stratégie.....	229
Comprendre la gouvernance explicite et implicite de l'entreprise.....	230
Comprendre les enjeux humains.....	231
Comprendre la place donnée aux collaborateurs.....	232
Diagnostic .....	235
Audit en ligne .....	237
Consolidation des informations et élaboration du rapport .....	237
<b>Illustration concrète de cette méthode.....</b>	238
Contexte de notre intervention.....	238
Objectifs poursuivis .....	238
Travaux en amont.....	239
Phase de prédiagnostic.....	240
Phase de diagnostic.....	241
Élaboration et présentation des conclusions.....	242
Élaboration du plan d'action.....	243
<b>Chapitre 8 Une matière toujours en mouvement .....</b>	245
<b>Pourquoi s'intéresser à l'avenir des risques humains ? .....</b>	245
Les risques humains ne sont pas un effet de mode.....	245
Les risques humains s'inscrivent au plus profond de la gouvernance des entreprises .....	246
<b>À quelles évolutions faut-il s'attendre ? .....</b>	247
Le droit et la jurisprudence en pleine évolution .....	247
De nouveaux acteurs s'intéressent aux risques psychosociaux .....	247
Françoise Pelletier, avocate associée au sein du Cabinet Lefèvre, Pelletier & associés .....	248



Michel Vézina, chaire de santé au travail de l'université Laval, Québec.....	251
Marcel Curodeau, président de MEDIAL.....	254
<b>Prise en compte des risques humains : un élément de compétitivité de l'entreprise et de développement durable</b> .....	257
Émilie Merley-Tortora, analyste extra-financière sur le volet social, BMJ Ratings.....	258
Danielle Laurier, médecin, directrice Santé & Sécurité d'Hydro-Québec ; Noémi Bonneville-Hébert, psychologue du travail et des organisations, chargée d'Équipe de Présence au travail, Direction Santé & Sécurité d'Hydro-Québec ; Michel Langlois psychologue du travail et des organisations, membre de l'Équipe de Présence au travail, Direction Santé & Sécurité d'Hydro-Québec .....	261
<b>Conclusion</b> .....	267
<b>Annexes</b>	
<b>Annexe 1 : Un autodiagnostic à votre disposition</b> .....	269
<b>Annexe 2 : Carnet d'adresses</b> .....	270
<b>Annexe 3 : Les neuf entreprises évaluées et certifiées « Entreprise     en santé » au Québec le 14 mai 2010</b> .....	275
<b>Annexe 4 : Bibliographie</b> .....	276
<b>Annexe 5 : Sitographie thématique</b> .....	284
<b>Index</b> .....	289
<b>Liste des contributeurs</b> .....	293



# Préface

Si la nécessité de se préoccuper des risques psychosociaux en entreprise ne fait plus débat, la question de savoir sur quels facteurs agir et comment s'y prendre concrètement reste très souvent posée. Pour y répondre, Bénédicte Haubold propose une définition convaincante des risques psychosociaux. Ce sont, dit-elle, « *les tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre de la stratégie* ». Cette définition est concise et équilibrée. Elle n'est pas culpabilisante pour les salariés et rappelle que ce qui est en cause, ce n'est pas tant leur personnalité et leurs éventuelles faiblesses que les conséquences d'une politique qui s'impose à eux. Elle n'est pas non plus stigmatisante pour l'employeur, car elle ne fait pas de la mise en œuvre de sa stratégie une contrainte fatalement pathogène, mais rappelle simplement qu'elle peut le devenir.

Du point de vue des pouvoirs publics, anticiper ou corriger les effets indésirables de la stratégie passe par la prise en compte de deux dimensions fondamentales : la santé au travail et le dialogue social. Les troubles psychosociaux nous ont en effet révélé qu'il n'existait pour ainsi dire aucune décision structurante de l'employeur qui ne soit susceptible d'avoir des répercussions sur la santé physique comme mentale des salariés. Au-delà du champ habituel de la santé et sécurité et de l'aménagement des lieux de travail, on sait désormais que l'organisation du travail, la distribution des tâches, les changements d'horaires, de mode de rémunération, de logiciel, un déménagement, etc., peuvent produire des effets néfastes sur la santé. La responsabilité de l'employeur à l'égard de ses collaborateurs est donc d'évaluer les conséquences potentielles de ses choix sur leur santé. En s'intéressant aux conditions du travail dans sa propre entreprise, l'employeur se concentre à juste titre sur ce sur quoi il a réellement prise.

C'est ce qui nous fait dire, dans un premier temps, que les risques psychosociaux sont un risque professionnel comme les autres. Il faut les évaluer après s'être assuré qu'on ne pouvait les éviter. Il faut transcrire le résultat de cette évaluation sur le document unique d'évaluation des risques. Il faut enfin établir un plan de prévention qui, conformément aux principes généraux de prévention, intégrera des mesures d'ordre technique (aménagement de postes, etc.), organisationnel (horaires, répartition des tâches, de la charge, etc.) ou humain (formation, etc.). Ce plan doit comprendre des mesures

immédiates, de nature à faire face aux situations d'urgence, telles que la prise en charge des personnes confrontées à des difficultés (prévention dite tertiaire) ou leur adaptation à la gestion de situations de crise, toujours possibles. Mais il doit surtout s'attaquer aux déterminants organisationnels qui ont conduit à ces difficultés afin de prévenir durablement leur apparition (prévention dite primaire).

Cependant, une approche exclusivement hygiéniste des risques psychosociaux serait réductrice. Le constat le plus partagé ces derniers mois, chaque fois qu'émergent effectivement des risques psychosociaux dans une entreprise, est sans doute celui du déficit récurrent de dialogue social et plus généralement d'écoute. Or, la satisfaction ou le bien-être au travail ne se décrètent pas. Ils ne peuvent se construire de manière unilatérale. De la qualité du dialogue dépend la qualité du travail. Là où les *malentendus* prennent des proportions telles qu'ils rendent impossible l'expression du point de vue des opérateurs, il ne peut émerger que des tensions. Là où ceux qui sont chargés sur le terrain de mettre en œuvre la stratégie entrepreneuriale ne peuvent plus signaler les effets pervers de cette stratégie sur le travail des hommes, la qualité du travail (qualité du produit fabriqué, du service rendu) ne peut qu'être altérée.

C'est ce qui nous fait dire, dans un second temps, que les risques psychosociaux sont, certes, un risque comme les autres, mais qu'il faut les appréhender de manière particulière. De nombreux cadres et dirigeants admettent qu'à force d'optimiser leurs organisations, ils sont arrivés aux limites de ce qu'ils pouvaient demander à leurs collaborateurs. Face aux blocages auxquels ils sont confrontés, certains font le pari de renouer avec le dialogue. Ils *prennent le risque* de lever le couvercle de la marmite et de mettre en débat ce qui ne va pas. En (re-)libérant la parole au plus près du terrain, ils permettent au *malentendu* de devenir un *mal entendu*. Ils permettent aux parties d'échapper à leurs représentations respectives et finissent par aboutir à un diagnostic partagé de la situation.

Dès lors, des solutions peuvent être trouvées, concrètes, locales et souvent désarmantes de simplicité. Au point que l'observateur extérieur reste souvent pantois devant ce qui ne relève pour lui que du bon sens. Mais qu'importe, puisque justement il s'agit de retrouver du sens en pariant qu'il doit être possible d'obtenir les mêmes résultats économiques, voire probablement de meilleurs, tout en préservant l'être humain, dans l'intérêt de tous. En croisant les points de vue, les disciplines et les témoignages concrets, cet ouvrage contribue à le démontrer.

**Hervé Lanouzière**, directeur du travail, conseiller technique  
à la Direction générale du travail, professeur associé au CNAM  
([www.travailler-mieux.gouv.fr/](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/))

# Avant-propos

Ce livre vous est destiné, à vous qui exercez des responsabilités au plus haut niveau de l'entreprise, mais aussi à vous qui avez la charge d'équipes ou bien la mission, par exemple, d'accompagner humainement des processus de changement. Que vous apprendra ce livre, et surtout quelles en seront les applications concrètes dans vos actions de tous les jours ?

Les risques humains en entreprise ne sont jamais abordés sous un angle « business » : on évoque plutôt, de manière « psychologisante », les risques psychosociaux, qui constituent une notion vague et fourre-tout, censée rassembler des phénomènes aussi divers que le stress, le harcèlement moral ou sexuel, les violences, la charge de travail, les troubles musculo-squelettiques, etc. Alors, quand le dirigeant s'intéresse aux risques psychosociaux, il a plutôt l'impression de s'engager dans une action « humanitaire », déconnectée de son modèle économique. Il s'imagine en effet que les seules possibilités d'amélioration sont de diminuer les charges de travail, de faire que le « manager manage mieux », que les informations circulent bien, que les responsables ressources humaines écoutent mieux, que les fonctions des uns et des autres soient clarifiées, les organisations stabilisées, et qu'un équilibre vie privée/vie professionnelle satisfaisant soit trouvé !

Nous poserons que les risques psychosociaux sont des tensions humaines potentielles liées à la mise en place de la stratégie d'entreprise, et nous verrons quelles sont les implications concrètes de cette définition. Pourquoi un dirigeant doit-il s'intéresser aux risques humains en entreprise ? Il y a tout d'abord des raisons évidentes, que nous rencontrons chaque jour :

- le risque pénal et civil, du fait d'une jurisprudence qui se durcit sérieusement par obligation de « résultat », d'anticiper et de gérer les tensions humaines ;
- le risque d'image à ne pas négliger (quels sont les impacts médiatiques d'un suicide, d'un accident qui aurait pu être évité, d'une crise de la gouvernance au sein d'une équipe de direction ?) ;
- le risque « business » (que faire quand un projet clé commence à « déraiper » du fait d'un conflit ou d'une situation de malaise ?).

Mais nous verrons qu'il existe également un intérêt stratégique majeur. Connaître précisément les sources potentielles et avérées de tensions humaines

vous permettra de réfléchir autrement aux impacts « business » – sur les court et moyen termes – des réorganisations successives que vous engagez, en minimisant systématiquement les coûts humains des changements, en pensant qu'ils sont « illimités ». Mais cela vous permettra aussi d'aligner plus spécifiquement votre stratégie sur les potentialités de vos collaborateurs. Car il s'agit là d'un enjeu majeur : aligner stratégie et ressources humaines, soumises à de nombreuses tensions et souvent reléguées, malgré les apparences, au troisième rang du trinôme clients-actionnaires-salariés. Peu à peu, vous serez convaincu que le fait de s'aventurer sur ces terres-là ne présente pas seulement un coût ni un avantage exclusif pour les collaborateurs, mais également un intérêt économique, en plus d'être stratégique pour vous.

Cet ouvrage a été totalement refondu, dans le cadre de sa réédition. Quelles en sont les nouveautés ?

- Il détaille davantage la manière d'engager un projet concernant les risques humains et vous permet de choisir une méthodologie adaptée à votre contexte spécifique et à vos enjeux.
- Il positionne le sujet à un niveau stratégique et montre tout l'intérêt, pour un comité de direction, un directeur général, de s'engager dans ce type d'action. À ce titre, nous avons davantage détaillé l'« approche Artélie ». Cette méthodologie inédite est le fruit de nos années d'expérience sur le terrain dans ce domaine bien particulier. Elle vous permettra, en partant de votre stratégie, de votre environnement spécifique, de vos contraintes, de clarifier les risques humains au sein de votre entreprise... et surtout, d'en faire un avantage stratégique !
- Il se situe davantage à un niveau prospectif et identifie les prochains sujets d'actualité cruciaux, à prendre en compte dès à présent.
- Enfin et surtout, nous avons rassemblé une cinquantaine de contributions d'entreprises, explicitant leurs démarches en matière de risques humains. Le but poursuivi est de vous montrer la diversité des pratiques et de vous donner envie de vous lancer !

Cette édition est encore plus « pluridisciplinaire ». Nous nous sommes attachés à vous montrer, à travers des paroles d'experts aux horizons et postures très différents, que cette matière reste complexe et qu'elle demande des intelligences variées pour la saisir.

En vous souhaitant une lecture sans risque majeur !

# Introduction

Le client et l'actionnaire d'une entreprise discutent ensemble. Le client raconte : « *Vraiment, je suis content, car je peux commander de plus en plus de produits sur mesure, dans les quantités que je désire, et où je veux, pour tous mes sites de production. Bon, il est vrai que je suis de plus en plus exigeant et que je demande quelquefois l'impossible. Je passe même mon temps à comparer l'entreprise à ses concurrents pour pouvoir en tirer le maximum... Mais ils ont l'air de tenir bon, ils suivent !* »

L'actionnaire lui répond : « *Il y a deux ans, vous avez quand même exagéré, car cela leur a demandé de se réorganiser complètement, et il y a eu un peu de "perte en ligne" ! En plus, ils n'étaient pas sûrs de vous garder comme client ! Et j'ai même assisté au moment où le dirigeant était à deux doigts de faire un "profit warning" ! Mais je vois bien que l'entreprise veut me plaire à moi aussi, et qu'elle me courtise, car elle vient de me verser de beaux dividendes... Cela me donne envie de réinvestir cette année encore, mais je vais exiger un taux de rentabilité des capitaux engagés d'au moins 25 %. Oui, pourquoi je me gênerais ? Mon ami Fonds-de-pension le fait bien : cela met l'entreprise sous tension et il l'a, son rendement !* »

Des salariés, qui ne sont pas loin, peuvent entendre cette conversation. Il leur arrive d'envier la situation du client et de l'actionnaire. L'entreprise et le dirigeant n'ont d'yeux que pour eux, pensent-ils... Alors, bien sûr, de temps en temps, ils ont un séminaire de « *team building* », des bonus à la fin de l'année, une politique RH visant à les motiver, un lieu de travail agréable, des postes bien souvent intéressants... Il est vrai aussi que, très régulièrement, le dirigeant leur dit qu'ils sont la « *ressource vive* » de l'entreprise, qu'il veut les « *remettre au cœur de la stratégie* »... Mais ils ont du mal à comprendre ce que cela signifie exactement : ils se sentent un peu usés par les réorganisations incessantes, les exigences de plus en plus importantes, sans avoir fondamentalement l'impression d'être rassurés sur la stabilité de leur place...

Que peut apporter d'essentiel à la gestion d'une entreprise l'analyse des risques humains en entreprise ? Comment un dirigeant, un comité de direction, mais aussi une DRH ou un manager peuvent-ils, dans le cadre de la stratégie mise en œuvre, s'assurer que les coûts humains des changements incessants et des tensions générées sont inférieurs aux retours sur investissement espérés ? Car il s'agit là d'un enjeu majeur : celui de l'alignement entre la stratégie et les ressources humaines, qui, on le rappellera, sont

soumises à de nombreuses tensions et souvent reléguées au dernier rang du trinôme clients-actionnaires-salariés. Comment rassurer les dirigeants, leur montrer que s'intéresser aux risques psychosociaux ne relève pas d'une « action humanitaire », mais est un acte de gestion et de stratégie ?

Nous verrons aussi, par ailleurs, que les dirigeants, DRH et managers ayant délégation de pouvoir ont un intérêt très précis à prévenir ces tensions humaines, pour des raisons pénales, des questions d'image (de risque médiatique) et des enjeux « business » très clairs (risque de dérapage d'un projet stratégique, de départs de collaborateurs clés, etc.). Nous tenterons d'apporter un éclairage sur des pratiques d'entreprises concrètes, que ce soit en Europe ou en Amérique du Nord. Le Canada possède notamment une longueur d'avance sur ce sujet... D'autres pratiques novatrices se développent, et nous y avons consacré un chapitre entier.

Le sujet est de plus en plus médiatisé et fait actuellement l'objet d'un débat social. Mais que recouvrent au juste les risques psychosociaux ? Quels sont les enjeux exacts pesant sur les entreprises ? Pourquoi est-ce un débat de société ? Quelles sont les raisons du retard en matière de prévention des risques psycho-sociaux ? En quoi les risques psychosociaux sont-ils encore perçus comme un sujet « RH » ou de médecine du travail, et non un thème de direction générale ? Quelles sont les pratiques des entreprises dans ce domaine ? Comment peut-on concrètement détecter les risques psychosociaux dans son entreprise ? Autant de questions qui seront notamment abordées dans cet ouvrage.

Il s'agira avant tout de démystifier l'impression de « boîte noire » qu'ont les dirigeants, DRH et managers sur le sujet, et de rendre le thème accessible en donnant envie de s'y atteler.

Que sont au juste les risques psychosociaux ? Il nous faut d'emblée lever une ambiguïté sur ce mot assez flou, employé par les experts entre eux. Il s'agit de tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Nous verrons que ces tensions revêtent plusieurs formes : du stress, l'impression d'être harcelé, de la violence, une charge mentale...

La rédaction de ce livre nous a amenés à rencontrer une centaine de DRH et de dirigeants, à nous déplacer au Canada pour visiter des entreprises « innovantes » et faire un état des lieux de la recherche internationale sur le sujet. Nous nous sommes également largement appuyés sur notre expérience terrain. La vision des risques psychosociaux développée ici est le fruit notamment des éléments suivants :

- mon parcours professionnel, qui inclut l'expérience de plusieurs années en entreprise en tant qu'auditeur interne, puis la création du cabinet Artélie, spécialisé dans l'anticipation et la résolution de situations humaines difficiles en entreprise ;



- mon cursus de formation, qui m’a conduit à suivre des études de droit en France et aux États-Unis, puis dans une école de commerce, et, enfin, à effectuer des études de psychologie clinique ;
- mes années de pratique hospitalière dans le service de « pathologie professionnelle » de l’hôpital de Garches (Hauts-de-Seine), en tant que psychologue vacataire (une consultation privée a également été ouverte depuis quelques années, pour des personnes en difficulté dans leur travail ou confrontées à l’absence d’activité...).

L’approche des risques psychosociaux que nous proposons est donc résolument pluridisciplinaire, concrète, pragmatique, ancrée dans les enjeux des entreprises.

Jean-Pierre Brun, titulaire de la chaire de santé au travail de l’université Laval à Québec (Canada), note que, dans le domaine des risques psychosociaux, « *il y a peu d’évidence scientifique sur l’impact des interventions en entreprise* ». Pour lui, cependant, il existe tout de même des preuves des liens entre le bien-être des employés et l’efficacité de l’entreprise<sup>1</sup>. Cette relation sera positive, poursuit-il, si, en tant que dirigeant ou manager, dans votre entreprise, vous tentez d’intégrer dans votre gestion les « pièces manquantes » :

- la satisfaction des employés détermine la ponctualité ou l’absentéisme<sup>2</sup> ;
- la moitié des absences au travail est liée à un environnement de travail malsain ou au stress<sup>3</sup> ;
- l’engagement du personnel est associé à un faible taux de roulement et à une performance élevée<sup>4</sup> ;
- la satisfaction des employés est en relation directe avec la satisfaction des clients<sup>5</sup> ;
- la satisfaction au travail est liée à l’engagement du personnel<sup>6</sup> ;

- 
1. Brun, J.-P., *La Santé psychologique au travail, de la définition du problème aux solutions*, IRSST, p. 28.
  2. Spector, P. E., *Job Satisfaction : Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Thousand Oaks, Sage, 1997, p. 104.
  3. Cooper, C. L., « The Cost of Healthy Work Organization », *Creating Healthy Work Organization*, Wiley, 1994, p. 1-5.
  4. Mathieu, J. E., Zajac, D. M., « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment », *Psychological Bulletin*, vol. 108, n° 2, 1990, p. 171-194.
  5. Heskett, J. L., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A., *The Service Profit Chain : How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty Satisfaction, and Value*, Free Press, 1997, p. 320.
  6. Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., Eastman, L. J., « The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness : a Second Order Latent Variable Approach », *Group and Organization Management*, vol. 24, n° 3, 1999, p. 300-339.

- la satisfaction envers la sécurité de l'emploi, la rémunération et la satisfaction en général sont en relation avec la performance financière de l'entreprise<sup>1</sup>.

Nous proposerons un nouveau regard sur les risques psychosociaux, en montrant qu'il est d'un intérêt stratégique pour une équipe de direction de s'intéresser aux « risques humains en entreprise », au-delà des résultats des recherches scientifiques en la matière. Nous en exposerons les raisons, bien sûr, mais il nous paraît important ici de souligner que toute demande non satisfaite de changement, d'évolution, de dépassement, d'amélioration, de progrès continu... a un coût. Celui potentiel d'une usure psychique prématurée, d'une fragilisation anticipée des collaborateurs. Il se trouve actuellement sous-estimé, alors qu'il va devenir de plus en plus fondamental pour les entreprises implantées dans les pays occidentaux « riches ».

Les entreprises agissent actuellement comme si elles négligeaient ce coût du changement, des adaptations, des tensions successives, comme si elles pensaient que ces capacités-là étaient « illimitées ». Cet ouvrage, en détaillant notamment la méthodologie de « l'analyse stratégique des risques humains », espère sensibiliser à cet aspect essentiel et entrer en ligne de compte lors des nombreuses décisions de changement, de progrès continu, etc., prises par les dirigeants et managers à tout niveau...

---

1. Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., Salvaggio, A. N., « Which Comes First : Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance ? », *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n° 5, 2003, p. 836.

Première partie

## **Contexte et enjeux**



## Chapitre 1

# Les risques psychosociaux en haut de l'agenda des dirigeants

Les risques psychosociaux, encore évoqués de manière balbutiante en France il y a quelques mois, sont devenus, nous allons le voir, un sujet incontournable. Le thème s'impose de lui-même, par les risques juridiques, médiatiques ou économiques qu'il recèle. Mais aussi – nous espérons vous le montrer au long de cet ouvrage – par les leviers d'action qu'il offre sur la stratégie de l'entreprise.

### Les salariés français très sensibles à leurs conditions de travail

Les entreprises françaises abordent le stress avec de vraies spécificités. L'état d'esprit des parties prenantes, le cadre réglementaire, le jeu des acteurs rendent l'abord de ce phénomène en France très particulier<sup>1</sup>.

### Une demande de reconnaissance très importante

Bien plus que par le passé, le salarié exige de son entreprise des marques de reconnaissance et des gratifications symboliques. Il demande à être considéré comme une personne globale, qui, pour autant, n'est pas totalement déterminée par le travail<sup>2</sup>. On peut également avancer que les salariés reçoivent moins de la part des entreprises. Le DRH d'une grande société de télécommunications ajoute : « *Notre vie actuelle véhicule beaucoup de pressions sur les gens. Il faut à la fois "s'éclater" au travail, "s'éclater" dans sa vie, avoir des loisirs culturels, enrichissants, s'occuper de ses enfants... Nous avons donc des collaborateurs qui viennent avec toutes ces pressions et ces attentes un peu idéales de la vie ! Cela se traduit, bien sûr, dans leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise.* »

---

1. Albert, É., Saunder, L., *Stress.fr*, Éditions d'Organisation, 2010.

2. INRS, p. 33.

Cette demande devient d'autant plus pressante que des fragilités nouvelles se font sentir hors du travail : perte de référence, repli sur soi, et une moindre capacité à puiser dans les ressources culturelles, qu'elles soient religieuses, philosophiques, politiques... Certaines enquêtes internationales confirment un niveau de « confiance » plus bas en France que chez nos voisins européens. Bien sûr, la population est inégalement touchée par ces craintes, selon la région, le secteur d'activité, ou encore la tranche d'âge.

À ce stade, il semblerait que l'entreprise n'ait encore pas pris toute la mesure de cette évolution culturelle<sup>1</sup>. Par ailleurs, nombre de DRH rencontrés pendant la rédaction de cet ouvrage affirment spontanément que les « *collaborateurs se sentent plus "rapidement stressés" quand quelque chose ne va pas* »... Ils acceptent moins, selon eux, les contraintes de leurs missions... ou, tout du moins, demandent à ce que le contrat psychologique qui régit leur relation de travail soit constamment réajusté pour être à l'équilibre... Ainsi, « *symétriquement, les exigences sont aussi exacerbées : besoin de reconnaissance, de sens, d'autonomie, de stabilité, de construction, de protection de sa santé, de prise en compte de ses engagements extraprofessionnels*<sup>2</sup> ».

## Un sentiment permanent d'urgence

La gestion du temps ou la notion d'urgence sont devenues des notions sensibles dans la société française. L'abondance de la production éditoriale dans ce domaine en témoigne. Notre propos n'est pas de répéter ce que certains chercheurs ont déjà largement identifié. Bornons-nous à ces quelques remarques :

- Les entreprises françaises souffrent de « présentisme », avec des plages horaires de travail en moyenne plus larges que celles de nos voisins.
- Comme partout dans le monde, les avancées technologiques (télétravail, accès permanent à sa messagerie électronique) brouillent la limite entre le temps privé et le temps professionnel.
- Pour la même raison, le temps s'est accéléré, avec le sentiment d'une urgence permanente. Dans son versant positif, cette avancée technologique apporte des gains de productivité collectifs.
- Enfin, avec la rapidité des liaisons et des transports, le soleil ne se couche tout simplement plus dans certains secteurs d'activité.
- Cet état d'urgence et de rythme intense est permanent pour certaines catégories de salariés, pour lesquels réunions virtuelles et déplacements

1. *Ibid.*

2. Salher, B., *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail*, Lyon, ANACT, 2007, p. 99.

réels s'enchaînent et viennent peser sur leur santé... Les TIC (technologies de l'information et de la communication) fonctionnent comme un amplificateur d'effets de stress déjà présents<sup>1</sup>.

## Les salariés ne trouvent pas d'aide auprès de leurs managers

Motiver les employés n'est pas une tâche facile pour un gestionnaire, car il doit adapter ses efforts aux particularités de chacun, en fonction des attitudes, des comportements, des objectifs, des antécédents, et surtout des besoins qui lui sont propres<sup>2</sup>.

Autre facteur d'inquiétude pour le salarié, la disparition de la figure du « manager protecteur ». Lui-même fragilisé, il souffre d'un malaise qui nous semble être tout à fait sous-estimé. En effet, il doit « naviguer à vue<sup>3</sup> » au sein d'un certain nombre de paradoxes. On lui demande le plus souvent :

- d'être autonome, mais de référer toute chose à sa hiérarchie pour aval (cette prégnance de la hiérarchie est un invariant culturel fort dans notre pays) ;
- de prendre ses décisions avec un aval qui ne vient jamais ;
- de prendre des initiatives, tout en passant le plus clair de son temps à faire du reporting sur les moindres détails de sa gestion ou de ses responsabilités ;
- de prétendre à une réflexion stratégique, mais de se cantonner à un rôle de « commercial besogneux » ;
- de mener les hommes avec leadership, mais de ne pas avoir d'états d'âme ;
- de motiver ses troupes pour optimiser la gestion des ressources humaines, mais de ne rien donner en échange ;
- de produire plus vite et mieux, mais avec toujours moins de moyens ;
- d'avoir de la personnalité, mais en faisant preuve de subordination envers l'état-major<sup>4</sup>.

Il est vrai que le soutien aux managers est un aspect très souvent négligé. Il est en effet plus facile de s'entendre sur le devoir du manager, qui est de soutenir ses employés, que sur le devoir de l'organisation, qui est de soutenir ses managers<sup>5</sup> ! Il est sûrement très délicat de tenir une posture de management, puisque les managers sont eux-mêmes pris dans l'œil du cyclone,

1. Ettighoffer, D., Blanc, G., *Du mal travailler au mal vivre*, Eyrolles, 2003, p. 19.

2. Dolan, S. L., Gosselin, É., Carrière, J., Lamoureux, G., *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Gaëtan Morin Éditeur, 2002, p. 76.

3. Bouvard, P., Heuzé, J., *Insupportables Pratiques*, Eyrolles, 2007, p. 22.

4. *Ibid.*

5. P. 67.

souvent court-circuités, et peuvent difficilement jouer leur rôle (temporiser, protéger, former notamment).

Nous avons noté la montée en puissance d'un autre phénomène : des managers, de plus en plus nombreux, font état de situations de harcèlement moral ascendant, de la part de leurs collaborateurs. Ils n'osent que rarement s'en ouvrir à leur propre hiérarchie, se sentant fragilisés et suspectés *de facto* de comportements répréhensibles. Ils sont souvent désemparés et ne savent pas comment se sortir de ces situations délicates.

## Notre modèle d'organisation du travail touche ses limites

La première mission d'un manager de proximité est de se montrer attentif aux signaux alarmants, afin d'intervenir avant que l'ambiance de travail se dégrade<sup>1</sup>.

Le travail, tel qu'il s'organise dans les sociétés contemporaines, semble se caractériser par trois grands phénomènes : l'intensification, la précarisation et la flexibilisation<sup>2</sup>.

### Intensification

L'intensification du travail empêche les travailleurs de construire un compromis entre les objectifs de la production, leurs compétences et la préservation de leur santé<sup>3</sup>.

L'intensification du travail a provoqué une réduction de la porosité du temps de travail et un accroissement de la vitesse d'exécution des tâches<sup>4</sup>. L'exemple de la productivité par tête en France est significatif.

### Précarisation

Si le client est roi, le salarié apparaît alors comme le parent pauvre de l'entreprise, le dernier servi<sup>5</sup>.

Du fait de l'individualisation de la GRH, chacun cherche à faire valoir sa place. La compétition est posée comme une condition de survie et les

1. Gava, M.-J., Gbézo, B., *Prévenir le harcèlement moral et la souffrance au travail*, Vuibert, 2009, p. 81.

2. Colletterte and Col, 2001.

3. Thébaud-Mony, A., Robotel, N., *Stress et risques psychosociaux au travail, Problèmes politiques et sociaux*, n° 965, La Documentation française, 2009, p. 31.

4. Durand, 2004.

5. Alis, D., Dumas, M., Poilpot-Rocaboy, G., *Risques et souffrance au travail*, Dunod, 2010, p. 7.