

Risques psychosociaux : naissance d'un nouveau risque juridique pour les entreprises

Un arrêt du 3 février 2010 de la Cour de Cassation a porté à son comble l'obligation de résultat des entreprises en matière de prévention des risques psychosociaux. Ces dernières se voient à présent tenues d'offrir à leurs salariés un milieu exempt non seulement de tensions, mais aussi de risques de tensions. Un an après, cet arrêt a peu à peu changé les mentalités. Les directions s'intéressent bien sûr à la prévention ou à la gestion de crises humaines déclarées. Mais leur intérêt se porte désormais, bien plus en amont, sur l'impact humain de leur stratégie.



Jusqu'à-là, l'objectif, déjà complexe à atteindre, consistait, pour simplifier, à prévenir les risques, et à traiter concrètement un problème humain déclaré. La Cour va désormais beaucoup plus loin : le chef d'entreprise est considéré comme responsable envers la victime, même s'il a pris des mesures curatives, dès qu'il a eu connaissance des faits. Si ces mesures ont échoué, le dirigeant n'a pas satisfait à son obligation de résultat et peut se voir condamné. Plus qu'une maîtrise des risques, il lui est donc à présent demandé une absence totale de risque. Sur le fond, certains y voient un certain « jusqu'au boutisme » de la justice. Sans entrer dans ce débat, de fait, dans les textes, l'exigence de prévention des risques physiques et psychologiques sur le lieu de travail se trouvent à présent au même niveau.

Une évolution inquiétante ?

A première vue, ce changement de perspective peut paraître inquiétant aux yeux des entreprises. Il risque, paradoxalement, de provoquer une démobilité des dirigeants sur les risques humains : en théorie, il leur « suffirait » d'appliquer les principes généraux de prévention prévus par les articles L.4121-1 et suivants du code du travail. Mais le seul fait d'appliquer ces textes de loi immunise-t-il totalement une organisation contre d'éventuelles tensions ? Rien n'est moins sûr. Le seul fait de respecter ces articles de lois suffit-il à garantir à l'employeur qu'il ne sera jamais condamné ? Là non plus, on ne peut pas en être certain. Dès lors, une entreprise peut être tentée de baisser les bras. Pour louable qu'elle soit, l'exigence d'un « risque zéro » pourrait donc se révéler contre-productive.

Mais il ne s'agira vraisemblablement pas d'une tendance d'ensemble. En effet, sur le plan juridique, l'obligation de résultat est tempérée par l'interprétation du juge. Les éventuelles mesures de prévention ou de traitement seront prises en compte, en particulier pour l'appréciation de la « faute inexcusable » de l'employeur en cas d'accident du travail.

Du préventif au prospectif

Plus profondément, avec l'attente d'un environnement exempt de Risques psychosociaux, l'exigence ne gagne pas seulement en intensité. Elle change de nature, et s'inscrit davantage dans la stratégie des entreprises. Ces dernières se limitaient jusque-là à une approche curative (après le déclenchement d'une crise) ou préventive, sur un périmètre bien délimité. Il leur faudra désormais envisager les risques plus en amont, et se poser la question suivante : d'une façon très large, qu'est-ce qui, dans ma stratégie, mon organisation ou encore mon management peut éventuellement générer des risques ?

Cette interrogation nouvelle a déjà commencé, très concrètement, à modifier les pratiques sur le terrain. De fait, nos clients, conscients du risque juridique et pénal couru, se font naturellement plus exigeants et plus précis dans leurs demandes.

Des clients plus experts, plus exigeants

Ainsi, le fameux « document unique » (DU) est plus régulièrement mis à jour, puisque, par définition, les risques qu'il recense évoluent dans le temps. Par ailleurs, l'obligation faite de se projeter dans l'avenir rend plus pertinents tous les outils de veille existants.

Sur le fond, ils cherchent à remonter aux sources de tensions humaines dans l'organisation. Cet exercice, qui a pour principe d'imaginer les risques potentiels, même ceux paraissant moins probables, était jusque-là vécu comme trop intellectuel. En tout état de cause, sans lien avec la vie opérationnelle de l'entreprise. Il nous est pourtant de plus en plus demandé.

Un scénario pour les Risques psychosociaux

Dans ce cadre, lors de nos interventions, nous examinons de façon détaillée la stratégie de l'entreprise (secteur, concurrents, positionnement...), ainsi que les décisions structurantes à venir (réorganisation prévisible, changements d'équipe, rachat d'une entreprise...). Sur cette base, nous établissons 5 à 6 scénarii d'évolutions possibles. Ces derniers varient selon des

une entreprise, par tous cas, nous établissons et à l'échelle d'évolutions possibles des derniers temps selon des projections plus ou moins optimistes : conjoncture économique plus ou moins favorable, intégration plus ou moins harmonieuse d'une cible, départs de personnes clés...

Une récente mission dans le secteur des transports illustre cette tendance. Il nous a fallu, dans le cadre d'une fusion, modéliser l'effet du rapprochement sur les différents services : réorganisations, stratégie du nouvel ensemble, éventuels doublons, impacts des évolutions de métiers, effet des modifications de contenu. Insistons sur ce point : l'intervention n'avait pas pour but de repérer des individus à risque, mais bien des groupes.

Nous avons ainsi identifié certaines populations, par exemple au sein des agents de maîtrise. Ces derniers devaient accompagner la mise en place d'une nouvelle plate-forme projet. Sans aide spécifique, ils ne pouvaient pas accompagner sa mise en place. Par ailleurs, certaines strates du management intermédiaire se montraient mal à l'aise, voire opposées à cette réorganisation.

Ces observations nous ont menés à des recommandations spécifiques. En l'occurrence, certains groupes pilote ont été mis en place pour inventer la mise en oeuvre de ces changements, en vue de généraliser les process les plus efficaces. Lors de cette mission, l'implication de certains managers « réfractaires » a pu ainsi se faire via leur nomination à des projets clefs de transformation. Dans ce type de situation, tout l'enjeu est de doser entre une gestion centralisée du projet et l'expérimentation terrain.

Ajuster la stratégie ?

Exigences plus fortes de la justice, vision désormais prospective des [Risques psychosociaux](#), connaissance plus fine des outils de prévention et de traitement, séniorité plus forte des consultants : toutes ces évolutions contribuent à une imbrication plus forte des enjeux humains et stratégiques. Il s'agira de moins en moins de résoudre des crises, et de plus en plus d'anticiper, puis d'ajuster les organisations et les stratégies. Un bémol, toutefois. Les entreprises à ce niveau de vision restent encore relativement rares. Il faudra encore attendre que la menace pénale se précise, ou de retentissants échecs industriels pour que ce mode de réflexion se diffuse plus largement.

Bénédicte Haubold, Fondatrice et dirigeante
29/03/11

Liste d'articles relatifs à ce sujet : [Risques psychosociaux](#)