

« Le bien-être ne peut se limiter aux initiatives gadgets »

Le stress, le harcèlement, le mal-être au travail ne sont que des symptômes et les initiatives en matière de bien-être en entreprise se cantonnent souvent au rang de simples gadgets, estime Bénédicte Haubold, auteur du livre *Les risques psychosociaux*. Plaidant pour une approche business pilotée par l'équipe de direction, elle livre les clés pour élaborer une véritable politique risques psychosociaux ancrée dans la stratégie de l'entreprise.

TEXTE: CHRISTOPHE LO GIUDICE

En 2006, Bénédicte Haubold publiait *Vertiges du miroir* (Editions Lignes de Repères), livre très remarqué sur le narcissisme des dirigeants, construit à partir de nombreux entretiens avec de grands patrons français. Aujourd'hui, cette diplômée en psychologie et en management capitalise sur son expérience dans des fonctions d'audit opérationnel au sein de Pechiney et de Vivendi Universal et sur son expertise en risques psychosociaux développée au sein d'Artélie Conseil qu'elle a fondé pour proposer une approche très business du risque humain en entreprise. Enrichi du témoignage d'une vingtaine de DRH et d'experts, son dernier livre intitulé *Les risques psychosociaux* (Editions Eyrolles) analyse ce que sont les risques humains en entreprise et comment les prévenir. Entretien.

Les entreprises communiquent de plus en plus sur le bien-être au travail, notamment en axant le propos autour de l'équilibre entre vies professionnelle et privée. Comment l'analysez-vous?

Bénédicte Haubold: « Lorsque l'entreprise parle de bien-être, c'est souvent pour contourner l'obstacle plutôt que de s'attaquer au vrai problème, au fond de la question. On observe ainsi diverses initiatives et 'bonnes pratiques' qui reviennent à mettre du baume et un sparadrap sur la plaie, sans réflexion, ni projet d'ensemble. Elles reviennent souvent à reporter le problème sur le collaborateur lui-même en disant: 'Tiens, il est stressé. Proposons-lui des massages sur le lieu de travail'. Or, il conviendrait plutôt de réfléchir à pourquoi il est stressé, quelles sont les sources du malaise, quelles sont les tensions à l'œuvre dans l'entreprise

afin d'ensuite pouvoir éventuellement repenser l'organisation du travail et intégrer le sujet dès la réflexion sur la définition et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. »

L'entreprise prend-elle suffisamment en compte les risques humains?

Bénédicte Haubold: « Quand le dirigeant s'intéresse aux risques humains, c'est souvent parce qu'il est obligé de le faire, et pour trois raisons. Tout d'abord, le risque pénal et civil lié à un éventuel manquement à ses obligations. Ensuite, le risque d'image et de crédibilité suite à un accident qui aurait pu être évité, à des tensions au sein de l'équipe de direction, voire à un suicide dans l'entreprise. Enfin, le risque business, lorsqu'un projet stratégique sur lequel il va être jugé commence à prendre



• Bénédicte Haubold:
« Actuellement, les risques humains en entreprise ne sont pas un sujet de direction générale. Cela me paraît être, pour le coup, un des plus sérieux risques pour l'entreprise! »

du retard ou pourrait ne pas se réaliser du fait d'un conflit ou d'un malaise. Or, il faudrait prendre conscience qu'il est d'un intérêt stratégique pour une équipe de direction de s'intéresser aux risques humains en entreprise, plus que de les aborder de manière réactive et sous un angle exclusivement RH. »

Comment expliquer que ces risques apparaissent négligés par rapport aux risques opérationnels et financiers, largement pris en compte par les entreprises?

Bénédicte Haubold: « La rédaction de ce livre nous a amenés à rencontrer de nombreux DRH et dirigeants d'entreprise, en France mais aussi au Canada. Il en ressort que les risques psychosociaux restent à leurs yeux un concept 'fourre-tout', vague, très peu opérationnel. On y retrouve le stress, les violences externes et internes, le harcèlement moral ou sexuel, les discriminations, le mal-être au travail, voire des addictions comme l'alcool, la drogue ou même le jeu. Certains y intègrent des projets relatifs aux troubles musculo-squelettiques, aux situations de surendettement, etc. On ne semble pas faire de réelle différence en termes de gravité, d'occurren-

ce, d'effets collatéraux. Or, toutes ces situations réfèrent à des tensions déjà avérées, à des symptômes, et non pas à des situations 'à risque' existant à l'état de potentialité. Il y a une autre explication à cette faible prise en compte des risques humains: les dirigeants et les DRH se disent souvent que, s'ils s'engagent dans une réflexion pratique sur le sujet, ils risquent de devoir remettre en cause le business model qui a permis, jusque-là, de développer l'entreprise. Par exemple: diminuer les charges de travail, mettre davantage de management intermédiaire, etc. Ils ne mesurent pas assez l'intérêt de connaître précisément les sources potentielles et avérées de tensions humaines qui pourrait leur permettre de réfléchir autrement aux impacts business et à l'alignement de la stratégie avec les potentialités des collaborateurs. »

Comment définir les risques humains pour rendre le concept plus opérationnel?

Bénédicte Haubold: « Je définis les risques psychosociaux comme étant des tensions humaines potentielles liées à la mise en place de la stratégie d'entreprise. Ils varient donc selon les entreprises, leur contexte, leur organisation, leur ►

4 étapes pour gérer les risques humains

Comment détecter et prévenir les risques humains en entreprise? Dans la dernière partie de son livre, Bénédicte Haubold propose une méthodologie opérationnelle en quatre étapes:

- 1^{ère} étape: **l'analyse stratégique** consistant en une mise à plat de ma stratégie de la société, de sa position concurrentielle, de sa structure, de sa culture, du profil de ses dirigeants, des comportements internes, de la place des collaborateurs, etc. « *Il s'agit de bien comprendre en détails l'environnement spécifique de l'entreprise et les sources de tensions qui pèsent sur elle et sur ses travailleurs* », explique-t-elle.
- 2^{ème} étape: **l'analyse validée par des entretiens** semi-directifs auprès de collaborateurs « représentatifs », ce qui permet d'aller « *au-delà des thèmes convenus que sont la charge de travail, les relations de travail, pour comprendre ce qui fait vraiment tension*, note Bénédicte Haubold. *Tout l'art consiste à se dégager des problématiques trop individuelles rencontrées pour comprendre quelles tensions, quels risques pèsent sur ces collectifs, puis les pondérer et les hiérarchiser. On est en général très surpris de constater que les véritables sources de tension ne sont pas celles qui auraient pu être imaginées a priori.* »
- 3^{ème} étape: **la définition du risque acceptable**, par le comité de direction. « *La notion de risques est intrinsèque à l'existence même de l'entreprise. Ils sont de différents ordres: stratégique, économique, financier, historique, culturel, organisationnel, managérial, humain, etc. Une fois que l'on a compris comment ces risques s'actualisent sur les collaborateurs, il s'agit de décider quel risque on est prêt à prendre ou pas, en tant que dirigeant. Chaque entreprise a son propre curseur en la matière.* »
- 4^{ème} étape: **la discussion autour des axes d'action concrets**, « *en se focalisant sur quatre ou cinq projets les plus pertinents car le contexte de l'entreprise exige un retour sur investissement assez rapide.* »

« Les entreprises sont en situation de réorganisations constantes, générant une usure psychique qui n'est pas réfléchi en amont. »

environnement concurrentiel, etc. D'où la nécessité d'effectuer un audit sur-mesure. On retrouve cependant de grands invariants comme, par exemple et surtout en ce moment, la difficulté à saisir où va l'entreprise et quelle est sa stratégie. Ce qui crée des situations d'angoisse assez forte, du fait de ne pas être rassuré sur sa position dans l'entreprise. Autre invariant: les entreprises sont aujourd'hui en situation de réorganisations constantes, générant une usure psychique qui n'est pas réfléchi en amont. On pense un peu trop rapidement, pour des raisons de concurrence et de benchmark, qu'il faut s'aligner ou même avoir une réorganisation d'avance. Bien des DRH vous diront qu'à peine une réorganisation terminée, ils doivent s'atteler à une autre, sans avoir donné aux individus le temps de la digérer. Or, ces changements permanents ont un coût. Ils suscitent l'inconfort et le potentiel des collaborateurs à s'adapter n'est pas illimité. A cela peut s'ajouter, selon l'entreprise concernée, une diversité de risques spécifiques, comme un contenu et des délimitations de fonctions qui ne sont pas clairs, des trajets de carrière mal balisés, des taux de rotation dont l'importance est en corrélation directe avec l'apparition de problèmes opérationnels, des pyramides des âges déséquilibrées, un degré de connaissance, de compréhension et de mise en œuvre des règles de sécurité insuffisant, etc. »

A vous entendre, on peut questionner le bien-fondé de proposer aux managers de nouveaux défis à un rythme aussi soutenu que celui observé dans certaines entreprises...

Bénédicte Haubold: « Les cultures d'entreprises RH ont suscité ces rotations rapides en

promettant aux gens qu'ils n'allaient jamais s'ennuyer et qu'ils se verraient proposer des défis nombreux et variés. On assiste ainsi parfois à des sauts de puces tous les deux ou trois ans. La rotation n'est pas une mauvaise chose en soi, mais elle doit s'opérer de façon intelligente en tenant compte des projets et de leur aboutissement. Sans quoi le risque existe de voir certains processus être sans cesse recommencés par un nouveau titulaire de fonction, mais également de ne pas s'attacher aux problèmes de fond ou aux questions qui pourraient mettre le manager en porte-à-faux par rapport à d'autres départements. »

Les DRH sont-ils suffisamment proactifs dans l'approche des risques humains?

Bénédicte Haubold: « Le plus souvent, ils se lancent dans des projets ponctuels comme, par exemple, un audit quantitatif du stress avec des résultats qui se révèlent assez génériques, peu opérationnels. C'est, d'une certaine manière, un moyen de se donner bonne conscience, même s'ils ont l'avantage de permettre la rencontre d'acteurs qui n'ont pas forcément l'habitude de se parler. En fait, les DRH sont relativement peu proactifs car une analyse des risques humains dans l'entreprise est de nature à mettre le doigt sur des sources de frustration qui ne sont pas directement apparentes. Donc, ils n'ont a priori pas grand-chose à y gagner si ce n'est une charge de travail supplémentaire ou une plus grande exposition 'politique' au sein de leur entreprise! Ce qui explique que c'est plus souvent le dirigeant qui est demandeur, dès lors qu'il prend conscience de la dimension stratégique de la chose. Mais cela demeure très rare dans une perspective réellement d'ensemble: actuellement, les risques humains en entreprise ne sont pas un sujet de direction générale. Cela me paraît être, pour le coup, un des plus sérieux risques pour l'entreprise! »

Dans votre livre, vous suggérez la création de postes de « Monsieur Bien-être ». Quelle serait sa description de fonction?

Bénédicte Haubold: « Je fais référence à plusieurs initiatives, dont par exemple celle créée au siège européen de la division Energie de General Electric. Créée en 2007, la fonction est rattachée à la direction générale et non à la DRH! Le budget pour ce poste est d'un mil-

lion d'euros! Le rôle du 'Monsieur Bien-être' est ici d'améliorer le confort des conditions de travail, mettre en place des outils de facilitation du quotidien, comme le co-voiturage par exemple... Sans intervenir directement sur la question du stress, il concourt à faire de l'entreprise un endroit où il fait bon travailler. Il faut toutefois se garder de se limiter au superficiel, aux initiatives de type gadget. Dans bien des cas, elles se rapprochent de l'image du club de vacances, en véhiculant le fantasme qu'en entreprise, on est presque là pour s'amuser. C'est induire une fausse idée de l'entreprise. Au Canada, par exemple, les médecins du travail sont beaucoup plus orientés business. On y observe l'existence d'équipes Santé au travail dont le responsable est souvent membre du Comex. Son rôle consiste à stimuler la réflexion en amont et à prendre en compte l'impact de toute décision stratégique d'ampleur sur les tensions humaines et leurs risques collatéraux. Cette approche est intéressante car elle démontre que les risques humains sont quelque chose de très business, de très économique. Il y a un intérêt à les prendre en considération pour éviter les déperditions d'énergie et de productivité, et pas uniquement pour se donner bonne conscience... »



Bénédicte Haubold, *Les risques psychosociaux. Identifier, analyser, prévenir les risques humains*, Eyrolles-Éditions d'Organisation, Paris, 2009, ISBN 978-2-212-54240-0.