

*Les risques « psychosociaux » en entreprise*

# Profession : gestionnaire de capital humain

PAR BÉNÉDICTE HAUBOLD  
FONDATRICE DU CABINET ARTÉLIE

**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 psychosociaux, en quoi sont-ils encore un sujet « RH » ou de médecine du travail, et non un problème de direction générale ? Quelles sont les pratiques des entreprises dans ce domaine et comment détecter concrètement les risques psychosociaux dans son entreprise ?**

**I**L EST d'un grand 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. Toute demande de changement, d'évolution, de dépassement, d'amélioration, de progrès continu, a un prix. C'est le coût potentiel d'une usure psychique prématurée, d'une fragilisation anti-



© Renaud Visage

Après plusieurs années en entreprise, en qualité d'audit, Bénédicte Haubold a créé le cabinet Artélie ([www.artelieconseil.com](http://www.artelieconseil.com)) qui a pour finalité d'aider les directions générales à anticiper et résoudre les situations humaines difficiles en entreprise. Elle est l'auteur de nombreux articles sur le sujet et d'un livre publié en 2006, *Vertiges du miroir – Le narcissisme des dirigeants* (Éditions Lignes de Repères) et vient de publier aux Éditions d'Organisation *Les risques psychosociaux – Identifier, analyser, prévenir les risques humains*. Cet ouvrage propose une méthodologie inédite et pragmatique d'analyse des risques humains en entreprise. Une vingtaine d'experts et de directeurs des ressources humaines canadiens et européens y font part de leur expérience.

cipée des collaborateurs. Il est actuellement sous-estimé, alors qu'il va devenir de plus en plus vital pour les entreprises implantées dans les pays occidentaux dits riches.

En effet, les entreprises se comportent actuellement comme si elles ignoraient ce coût du changement, des adaptations, des tensions successives, comme si ces capacités-là étaient sans limites.

## **Les risques psychosociaux, un concept « fourre-tout »**

Les risques psychosociaux demeurent un concept « fourre-tout » qui recouvre un certain nombre de tensions humaines observables dans l'univers du travail. On évoque généralement le stress, la violence interne et externe, le harcèlement moral et les discriminations ou encore un certain malaise au travail. La définition reste large et à dimension variable. Dans la pratique, certaines entreprises vont y détecter les problèmes liés aux addictions comme la drogue, l'alcool, voire le jeu, tandis que d'autres cherchent des solutions aux troubles musculo-squelettiques (TMS), et que d'autres enfin se préoccupent du surendettement de leurs salariés ou des difficultés relationnelles affectant le travail de leurs employés.

Les différents risques psychosociaux ne permettent pas de faire avancer la réflexion dans le domaine bien particulier de l'entreprise. Les notions de stress, violences, harcèlements, etc. ont le mérite de mettre des mots sur des phénomènes et par là-même, de les faire reconnaître. Cependant, elles sont peu efficaces appliquées à la réalité de l'entreprise. En effet, une fois que ces phénomènes sont reconnus dans leur « globa-



*Il n'y a jamais de « situations types » : cela peut aller de plaintes expressément formulées à des non-dits, des comportements de repli ou au contraire plus agressifs.*

lité », comment les remettre en perspective, dans leur contexte pour saisir avec finesse les leviers d'action opérationnels ? Comment, à partir de ces termes génériques, déterminer les problèmes très réels qui sévissent dans les systèmes capitalistes ?

Enfin, les « risques » psychosociaux révèlent dans la majeure partie des cas des situations de tension déjà avérées.

Ainsi, on confond souvent le risque constitué par la probabilité d'occurrence d'un événement, avec la réalité, où il existe déjà stress, violence, etc. On évoque donc la plupart du temps des situations déjà avérées, où le symptôme de malaise est visible, et non des situations « à risque ».

Par conséquent, lorsque l'on évoque les risques psychosociaux, il s'agit de situations problématiques déjà avérées : on s'inquiète alors de les traiter, mais jamais de les anticiper.

Notre pensons qu'il est plus judicieux de se focaliser sur les risques humains, c'est-à-dire sur les tensions s'exerçant sur l'entreprise et ses collaborateurs.

Chaque entreprise se trouve au cœur de multiples tensions qui agissent sur elle et en conséquence sur ses collaborateurs. Elles sont stratégiques, économiques, financières, historiques, culturelles, organisationnelles, managériales, liées à la concurrence, aux valeurs de l'entreprise... Elles sont

impossibles à supprimer, puisqu'elles sont constitutives de l'existence même de l'entreprise. Seule une analyse stratégique de ces tensions permet de les cerner de manière précise.

Nous parlons alors de « risques » humains, dans la mesure où ces tensions peuvent générer des dommages collatéraux sur les collaborateurs.

Cependant, même en l'absence d'effets délétères, il est essentiel de bien les cerner pour les éviter et d'autre part, dans une perspective plus constructive, comprendre quels sont les leviers les plus puissants pour faire coïncider stratégie, organisation, culture et potentiels humains.

Ces multiples tensions s'exerçant sur l'entreprise sont transmises aux collaborateurs de manière très différente selon leur positionnement dans l'entreprise, leurs rapports de pouvoir, leur attentes, leur identification à l'entreprise, leur parcours, leur personnalité... Ainsi, plusieurs collaborateurs occupant une position similaire au sein de l'entreprise peuvent ressentir différemment les tensions exercées par l'entreprise.

L'analyse des situations avérées de tension est essentielle sur trois plans :

- Mieux comprendre la nature des risques pesant sur l'entreprise et ses collaborateurs.

- Pouvoir anticiper d'autres risques qui

ne se seraient pas manifestés d'emblée lors de la première analyse « macro » des sources de tensions.

- Et bien sûr, agir sur les situations de malaise.

Il est à noter que la plupart des actions relatives aux risques psychosociaux sont de nature curative.

Comment détecter les tensions ? Elles se manifestent de manière très diverses selon la personnalité des collaborateurs et la culture de l'entreprise. Il est important d'insister sur le fait qu'il n'y a jamais de « situations types » : cela peut aller de plaintes expressément formulées à des non-dits, des comportements de repli ou au contraire plus agressifs. Le malaise peut également se traduire par du « présentéisme », ou au contraire des arrêts maladies à répétition, des visites plus nombreuses au médecin du travail, à des recherches d'emploi ailleurs...

### Un sujet de plus en plus sensible pour les entreprises

Les entreprises sont conscientes qu'elles demandent « toujours plus et mieux ». De fortes pressions pèsent elles et pour assurer leur survie, doivent évoluer continuellement et être à l'écoute de nombreuses demandes, quelquefois paradoxales.

Les dirigeants eux-mêmes reconnaissent que leur entreprises exigent beaucoup de leurs collaborateurs, même si elles ne l'affirment pas de manière aussi claire. A minima, elles le justifient par la sacro-sainte nécessité de rester dans la course, au risque de disparaître et satisfaire, pour assurer leur survie, non seulement leurs clients mais aussi leurs investisseurs (actionnaires, banquiers).

Elles sont confrontées à des demandes de plus en plus exigeantes et changeantes de clients qui comparent les offres sur un marché devenu mondial. L'exigence d'innovation est permanente, les durées de vie et les cycles de production sont raccourcis alors que les gammes ont tendance à être élargies et renouvelées.

En ce qui concerne les pourvoyeurs de fonds que sont les actionnaires et les institutions financières, chacun a des attentes claires en termes de « retour sur investissement ». On note un poids grandissant des agences de notation : elles peuvent, par leurs évaluations, renchérir le coût de l'argent si elles jugent que les performances de l'entreprise sont médiocres, que leur positionnement est risqué, que leurs perspectives sont incertaines... Les entreprises ont alors tendance à prendre en compte ces

paramètres dans leurs stratégies de financement en adoptant un profil financier, stratégique et tactique, qui ne « dégradera pas leur note ».

Les entreprises doivent également prendre en compte d'autres enjeux, souvent complexes, de concurrence, de stratégie, de prospective, de communication, etc. pour assurer leur survie face aux clients et aux investisseurs.

Tous ces enjeux impriment de fortes tensions aux conséquences parfois inattendues. En interne, la structure de l'entreprise est censée répondre de manière mimétique à ces questions complexes. Tous les services ont concernés : des directions commerciales, des achats, marketing, logistique, en passant par la direction financière ou stratégique, tous les processus sont optimisés pour parvenir à ces objectifs. Tout se doit d'être en ordre de bataille pour répondre aux défis posés à l'entreprise.

Aujourd'hui, elles savent qu'elles ont poussé ces opérations d'optimisations constantes jusqu'à leurs limites. Cependant, les fusions & acquisitions, processus d'externalisations, de réorganisations internes incessantes se poursuivent sur un bon rythme.

Les ressources humaines étant « optimisées », les collaborateurs peuvent avoir l'impression, souvent avec raison, d'être devenus au fil du temps des « variables d'ajustement ». Il est à noter que les politiques des ressources humaines s'efforcent de gommer cet aspect, en tentant de montrer l'importance des contributions des collaborateurs aux défis relevés par leur entreprise, ce qui est vrai, d'une certaine manière !

Il nous semble important de relever là un problème de fond qui ne manquera pas de se poser à très brève échéance, en termes d'avantage concurrentiel : les entreprises sont de plus en plus conscientes que leur survie, leur développement à long terme, leur capacité à avoir un temps d'avance, à se différencier, à être en « rupture stratégique », dépend plus que jamais, de leurs « ressources humaines ».

Du fait de ces changements constants, les collaborateurs ont de plus en plus l'impression d'être à la fois « sous tension », et dans une position très précaire. Ils ont notamment du mal à situer leur place et leur rôle, car ils sont très mouvants. Ils ont également l'impression d'être remplaçables du jour au lendemain. La plupart d'entre eux ont du mal à saisir clairement leur valeur ajoutée. Quelle est exactement leur



*Le malaise peut se traduire par du « présentisme »,  
ou au contraire des arrêts maladies à répétition, des recherches d'emploi ailleurs...*

contribution dans des systèmes de plus en plus dématérialisés ?

### **40 millions d'Européens sont stressés par leur travail**

Cette situation engendre un sentiment d'incertitude, et des questionnements souvent angoissés sur leur travail, le sens de leur engagement, leur vision du monde économique... Ces inquiétudes peuvent être intenses et engendrer un sentiment d'usure et de stress largement démontré par les sondages. Selon l'Agence européenne pour la Sécurité et la Santé au travail, 40 millions d'Européens seraient concernés par le stress (mars 2007).

Les entreprises doivent désormais prendre en compte ces tensions, car elles sont de plus en plus tenues pour responsables des tensions qu'elles font peser sur leurs collaborateurs. Un principe de « réparation » a même été acté implicitement. Quelles sont les différentes contraintes qui les obligent à se pencher sur la question et comment les entreprises ont-elle réagi ?

pour le moment, la collectivité finance en grande partie les effets pervers des modes de gestion des entreprises. Cependant, c'est en train de changer et dans certains pays, comme en Angleterre, les entreprises se voient appliquer un malus par leurs assurances maladies quand le nombre d'arrêts de travail et le montant des frais de santé liés aux risques psychosociaux augmentent.

Des contraintes légales sont par ailleurs de plus en plus lourdes : en Europe, deux accords-cadres ont été signés : l'un sur le stress en octobre 2004 et un autre sur les violences et le harcèlement en avril 2007. Ils sont en cours d'adaptation aux droits nationaux. Des règlements spécifiques pour la prévention du stress au travail ont ainsi très tôt vu le jour en Belgique, en Allemagne, au Danemark et en Suède.

Le débat actuel sur le « management durable » sont particulièrement intéressants pour notre sujet. Ainsi, par exemple, la norme ISO 26 000, qui devrait se mettre en place cette année, concerne tous les enjeux de développement durable y compris dans

**Certaines entreprises, encore dans le déni de ces thèmes, ont une culture plutôt de type paternaliste. Elles sont suffisamment sûres de leurs valeurs pour se considérer comme « référence exclusive ». Elles se prennent pour leur propre benchmark !**

le domaine de l'organisation et du management de l'entreprise. Le triptyque « people, planet, profit » est au cœur des échanges, et les directions générales qui voudront être homologuées devront mettre en place des projets garantissant aux salariés qu'ils sont concernés par les risques psychosociaux.

**La prise en compte des risques psychosociaux par les entreprises demeure embryonnaire**

La plupart des entreprises ne mettent pas en place de politique globale de prévention des tensions. Pourquoi ?

Tout d'abord, par manque de méthodologie, car elles ne savent pas encore dépister systématiquement les risques humains inhérents à leur activité et environnement.

Ensuite, elles hésitent à se lancer dans des politiques qu'elles imaginent souvent coûteuses et dépourvues de retour sur investissement : elles ne savent pas chiffrer ce qu'elles ont à y gagner... ou à y perdre. Ces coûts sont actuellement abordés de manière intuitive à partir des symptômes : taux d'absentéisme, évolution du nombre des arrêts maladies, conflits.

Enfin, et c'est l'argument le plus fort, les

entreprises se disent que si elles s'engagent dans une réflexion pratique sur le sujet, elles risquent de devoir remettre en cause leur « business model », ce qui est impensable pour elles. Ainsi, la grande majorité des entreprises pensent que s'atteler à la question des risques psychosociaux consiste implicitement à remettre en cause le modèle économique qui leur a permis de se développer. Or, s'il est vrai que le fait d'analyser les sources de tension peut être un exercice délicat, la finalité est bien de permettre un alignement stratégique plus équilibré et harmonieux.

Mais certaines entreprises ont pris de l'avance. Lors de nos recherches et entretiens avec des dirigeants et les DRH, nous avons remarqué que certaines entreprises étaient plus sensibles que d'autres aux risques psychosociaux. En voici une typologie (non exhaustive) :

- Ce sont des entreprises riches, de grande taille, possédant culture humaniste ou sociale ; ou bien d'un dirigeant ayant intégré le lien subtil entre bien-être et alignement stratégique ; ou encore possédant des qualités d'attraction de talents (marketing social) particulièrement aiguës.

- Et/ou d'entreprises implantées dans

des pays culturellement en avance sur le sujet (Canada, États-Unis).

- Et/ou d'entreprises ayant de puissants syndicats ou un CHSCT militant sur ces thèmes.

Quoi qu'il en soit, même si certaines entreprises sont plus en avance que d'autres dans la prise en compte de l'importance des risques psychosociaux, l'enjeu reste clairement sous-estimé pour toutes. Néanmoins, elles risquent d'être tout de même obligées de se pencher sur le problème puisqu'elles vont se trouver confrontées à court terme à des enjeux inédits et plus complexes.

**Des situations très hétérogènes allant du déni à la reconnaissance**

Nous avons brossé une typologie synthétique des entreprises en matière de risques psychosociaux à partir de nos observations, recherches et entretiens. Nous avons observé que les entreprises pouvaient inscrire leurs pratiques sur un continuum : du déni à la reconnaissance, en passant par des questionnements. Il est bien évident que chaque entreprise ne suit pas nécessairement ces différentes étapes de manière séquentielle, pour aller vers la reconnaissance de ces thèmes.

Certaines entreprises, encore dans le déni de ces thèmes, ont une culture plutôt de type « paternaliste ». Elles peuvent être également autocentrées : soit elles sont en quasi monopole sur le marché, ou bien suffisamment sûres d'elles-mêmes, de leur culture, de leurs valeurs, pour se considérer comme « référence exclusive ». Elles se prennent pour leur propre benchmark ! Dans ces sociétés, il n'y a pas de débat sur les tensions humaines, les collaborateurs doivent se sentir « privilégiés ». Du reste, un certain nombre d'éléments objectifs viennent le prouver : intéressement aux bénéfices, stock-options, horaires flexibles, politique sociale très forte de l'entreprise... Pourquoi y aurait-il un « malaise » ?

Les propos suivants d'un dirigeant sont un modèle du genre : « Dans notre culture, nous avons un mode de fonctionnement décentralisé. La responsabilité va aux opéra-



*L'enjeu des risques psychosociaux reste clairement sous-estimé pour toutes les entreprises.*

tionnels. Les mots d'ordre sont : simplicité, convivialité. Nous avons une marque ancestrale. D'autre part, rien ne nous remonte des partenaires sociaux ni des indicateurs que nous suivons, car nous nous basons sur des éléments objectifs : turnover, pas d'absentéisme... ».

D'autres se posent davantage de questions sur le sujet. Elles étaient pourtant précédemment dans une forme de « déni ». Quels sont les événements à l'origine de cette prise de conscience ? On peut citer notamment la survenue d'incidents graves tels que des suicides avec un lien présumé avec la fonction, en dehors ou sur le lieu de travail. La jurisprudence actuelle, qui durcit ses exigences à l'égard du chef d'entreprise, contribue de manière très importante à la prise de conscience. Enfin, nous constatons que la montée en puissance des CHSCT sur le thème des risques psychosociaux, oblige les autres acteurs de l'entreprise à s'en préoccuper, s'ils ne veulent pas être « dépassés »...

Enfin, certaines entreprises se situent clairement dans la reconnaissance d'emblée de l'existence de risques psychosociaux. Tout dépend essentiellement du niveau de conscience des enjeux qu'ils représentent pour un PDG, un DRH, une direction. Ces acteurs s'engagent alors dans des politiques qui ont pour objet un projet ponctuel ou un audit de stress par exemple.

Notons toutefois que peu d'entreprises sont sensibilisées aux risques, mais surtout plutôt aux malaises déjà avérés. Les pratiques de prévention des risques humains observées sont essentiellement circonscrites autour de l'anticipation, avec des programmes de prévention des accidents du travail ou des projets sanitaires avec l'adoption de meilleures pratiques.

En outre, ces malaises sont surtout explorés à travers le stress ou ses effets, qui restent une notion un peu immatérielle pour l'entreprise. Et puis le stress n'est pas prédictif des tensions qui vont se profiler à court terme dans une entreprise : il fait état d'états anxieux déjà existants chez certains.

De manière générale, les entreprises se sont intéressées au harcèlement moral avant le stress. C'est Hanz Leimann, qui a travers le thème du « mobbing » a le premier sensibilisé l'opinion publique sur ce thème. Puis en France, ce fut Marie-France Hiri-goyen, à travers son premier ouvrage *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* qui a permis à la parole de se libérer. Le stress – et désormais les phénomènes de violence – sont actuellement davantage



*Le stress et les phénomènes de violence sont actuellement davantage pris en compte.*

pris en compte. Peut-être s'est-on rendu compte que le « harcèlement moral », au sens juridique du terme, était difficile à prouver et qu'il ne recouvrait qu'imparfaitement les situations de malaise au travail, autrement plus nombreuses ! Il est à noter qu'actuellement, les entreprises qui commencent à s'intéresser aux risques psychosociaux choisissent de se focaliser sur le stress, terme suffisamment générique pour tout englober.

### Prévoir et détecter les risques

Lorsque des situations de malaise au travail sont détectées, on tend aujourd'hui à affirmer que c'est aux entreprises elles-mêmes de résoudre ces questions. Les séminaires « gestion du stress », qui aident les collaborateurs à prendre de la distance par rapport aux situations stressantes, sont très souvent critiqués. Nous ne pouvons que valider le principe « pollueur payeur », mais dans ce domaine éminemment complexe, toute approche mécanique et non systémique, semble d'emblée vouée à l'échec. Que dire de l'accroissement, depuis quelques années, du nombre de victimes ? De l'augmentation des plaintes sur le plan juridique ? Se déclare-t-on plus rapidement victime qu'auparavant ? Recherche-t-on plus facilement un bouc émissaire pour éviter de réfléchir à des solutions ?

Nous avons vu que la notion de risques psychosociaux était assez large et que des

thèmes aussi variés que le stress, les violences, le harcèlement moral, le malaise au travail pouvaient en faire partie. Nous avons également souligné que ces notions ont l'indéniable mérite de mettre des mots sur ces phénomènes et par là-même de les faire reconnaître, mais elles sont peu opérantes au quotidien dans l'entreprise.

Nous savons que les risques psychosociaux évoquaient dans la majeure partie des cas, des situations de tension déjà avérées. On confond ainsi souvent le « risque » qui est constitué par la probabilité d'occurrence d'un événement, avec la réalité, où il existe déjà stress et/ou violence. On songe à les traiter, mais pas à les anticiper.

En quoi pourrait donc consister une véritable prévention des risques humains en entreprise ? Nous proposons une méthodologie permettant de détecter et de prévenir les risques humains que nous utilisons depuis de nombreuses années pour aider les directions générales et les DRH à cerner les risques humains et à réfléchir à des moyens d'action. Pour le moment, il est vrai, nous l'avons surtout utilisée dans des situations où l'entreprise allait être inquiétée par la justice ou subir un préjudice financier ou un déficit en terme d'image... Or, plus elles réfléchiront à l'existence de ce risque et comprendront que le gérer ne signifie pas remettre en cause leur « business model », plus elles se lanceront de manière préventive dans ces opérations d'évaluations. ■