

Paris, Mercredi 03 décembre 2008 , 19:00:53

[Catherine de Coppet](#)

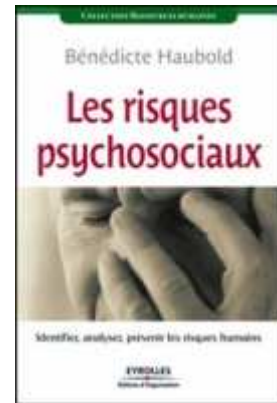
Ligne directe : 01 53 10 09 74

Domaine : **Ressources humaines**

Rubrique : Publications - Rapports - Risques psychosociaux/stress

Risques psychosociaux: un ouvrage établit un état des lieux en entreprise et propose une méthodologie de prévention

"Les entreprises se disent que, si elles engagent une réflexion pratique sur le sujet [les risques psychosociaux], elles risquent de devoir remettre en cause leur *business model*, ce qui est à ce stade impensable pour elles. (...) Or s'il est vrai que le fait d'analyser les sources de tension peut être un exercice délicat, soulevant de nombreuses questions, la finalité est bien de permettre un alignement stratégique plus équilibré et harmonieux." Cet argument constitue le point central de la réflexion de Bénédicte Haubold, ancienne auditrice et fondatrice du cabinet de conseil Artélie, qui publie ce mois de décembre 2008 "Les risques psychosociaux" aux Éditions d'Organisation (Eyrolles).



"Les risques psychosociaux", par Bénédicte Haubold

© Éditions d'Organisation (Eyrolles)

Le livre, qui fait appel à plus de vingt contributeurs extérieurs, est scindé en trois parties: une description du contexte et des enjeux, un état des lieux des pratiques d'entreprises et un exposé de la "méthodologie opérationnelle" développée par l'auteur pour la "prévention et la détection des risques humains" en entreprises.

Qualifiant l'expression "risques psychosociaux" de notion "assez floue, employée par les experts entre eux", Bénédicte Haubold indique qu'elle l'entend pour sa part comme désignant "des tensions humaines potentiellement générées par la mise en oeuvre de la stratégie de l'entreprise" et qui revêtent plusieurs formes. L'auteur souligne en outre un paradoxe: alors que les entreprises sont soumises à des exigences constantes et croissantes (en termes d'innovation, de concurrence, de communication, vis-à-vis de leur actionariat, etc.), elles "sont par ailleurs 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, encore plus que maintenant, de leurs 'ressources humaines'!".

"ENJEU SOUS-ESTIMÉ"

Avant de répertorier le type de pratiques mises en oeuvre dans les entreprises, Bénédicte Haubold insiste sur le fait que la plupart des entreprises ne mettent pas en place de politique de prévention et qu'en général, "l'enjeu reste clairement sous-estimé". Elle décrit ainsi la position de "déli" de certaines entreprises vis-à-vis de ces thèmes mais aussi le questionnement opéré par d'autres, moins "autocentrées".

"En pratique, peu de structures ou d'acteurs, connaissant l'entreprise de l'intérieur, sont en capacité de conseiller ou de sensibiliser les directions sur les risques humains. Car malheureusement il n'est pour le moment pas envisagé qu'une direction mène une réflexion constructive et construite avec le CHSCT sur ces thèmes", pointe

Bénédicte Haubold. "On constate actuellement l'existence d'un clivage trop important. Est-ce que les prochaines avancées du dialogue social auront lieu dans ce domaine? C'est à souhaiter."

MÉTHODE OPÉRATIONNELLE

La méthode de prévention développée par l'auteur consiste en un "repérage des risques humains, par une approche des tensions vécues par l'entreprises et susceptibles d'être transmises aux collaborateurs". Elle se déroule en deux temps: "une phase analytique à froid du contexte stratégique de l'entreprise et une étape sur le terrain d'entretiens auprès de collaborateurs représentatifs de la population de l'entreprise".

L'analyse stratégique prend en compte le capital de l'entreprise, l'analyse concurrentielle, l'avantage compétitif et la position concurrentielle, la stratégie de coût et de différenciation poursuivie par l'entreprise, l'analyse du portefeuille stratégique, la structure de l'entreprise, la culture de l'entreprise, les comportements et le profil du dirigeant. Dans un troisième temps, il s'agit pour l'entreprise de se demander quels sont les risques considérés comme "acceptables", notamment aux yeux de ses dirigeants. Enfin, après toutes ces étapes, la question des leviers de résolution concrets peut être posée.

"L'analyse des risques humains permet donc à un dirigeant, un comité de direction mais aussi à toute personne en charge de mettre en oeuvre la stratégie de l'entreprise de s'assurer que les coûts humains des changements incessants et des tensions générées sont inférieurs aux retours sur investissement espéré", conclut Bénédicte Haubold, "Il s'agit là en effet d'un enjeu majeur: celui de l'alignement de la stratégie et des ressources humaines, lesquelles sont soumises à de nombreuses tensions et souvent rejetées, en dépit des apparences, au troisième rang du trinôme clients-actionnaires-salariés".

"Les risques psychosociaux", de Bénédicte Haubold, Editions d'Organisation, Eyrolles, 214 pp., 28 euros.