

Bénédicte Haubold, Artélie Conseil

## « Conduire une étude d'impact sur les risques psycho-sociaux devient impératif »

Le 14 mai dernier, le Conseil économique, social et environnemental (CESE) a diffusé une longue liste de propositions concernant la prévention des risques humains dans l'entreprise. Elles marquent une rupture dans la façon d'appréhender le sujet, selon Bénédicte Haubold, la fondatrice du cabinet Artélie Conseil.

**C.F. : Prévenir les risques humains dans l'entreprise n'a jamais été une priorité absolue. En quoi l'intervention récente du CESE peut-elle inverser la tendance ?**

**B.H. :** Concrètement, les attendus énoncés par le Conseil économique, social et environnemental ne constituent pas vraiment une nouveauté. En revanche, ce qui est totalement inédit, c'est qu'une autorité publique insiste à ce point sur le sujet. Avant qu'elle ne se prononce tout récemment, seul le rapport Nasse-Légeron avait touché du doigt certains aspects de la problématique de la prévention des risques humains en entreprise, en 2003, mais sans aller aussi loin. Il aura donc fallu attendre dix ans pour que les notions de stress et de malaise trouvent un écho pérenne au sein des instances étatiques.

**C.F. : Quelles sont les idées phares avancées ?**

**B.H. :** Le CESE a retenu pour point de départ que l'entreprise a une obligation de sécurité et de résultat en matière de gestion des risques humains et des tensions psycho-sociales. Sa principale recommandation consiste à dire que, dès lors qu'un malaise lui est signalé par une instance (le CHSCT, l'inspection du travail, etc.), elle doit le prévenir et faire en sorte qu'il soit résolu. Ainsi, dans le cadre de restructurations, il ne s'agit plus seulement de s'intéresser au sort des salariés mis « sur la touche », comme de coutume ; il convient aussi de s'assurer que ceux qui conservent un poste ne sont pas



### biographie

*Bénédicte Haubold (41 ans, HEC, LLM Georgia University, psychologue clinicienne) a fondé Artélie Conseil en 2007. Auparavant, cette ex-auditrice financière et organisationnelle chez Pechiney, puis chez Vivendi, a aussi étudié la psychologie, pendant six ans. Disposant notamment d'une expérience acquise à la cellule de malaise au travail de l'hôpital de Garches, elle pilote maintenant son cabinet d'expertise en prévention et en résolution des risques humains en entreprise dans des situations d'évolution stratégique (PSE, réorganisation, réinvestissement...).*

durement affectés par leurs nouvelles conditions de travail.

**C.F. : Une telle attitude frappe-t-elle aussi les transactions ?**

**B.H. :** Absolument, car la position du CESE couvre un très large éventail de situations. Tout « mouvement » dans l'entreprise est susceptible de provoquer des tensions chez les salariés – qu'il s'agisse d'une restructuration, d'un rachat ou encore d'un changement de modèle économique à la suite d'un investissement, par exemple. Il est donc préconisé de prendre en amont toutes les mesures afin de minimiser l'exposition des salariés au risque. Très concrètement, il s'agit de conduire une étude d'impact, afin de prouver que le sujet a été appréhendé par anticipation. A défaut de quoi les Dires (Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi) retoqueront les décisions prises. Il s'agit d'un changement d'importance : au préalable, dans le cadre d'un processus de rachat, son initiateur s'intéressait uniquement au niveau de dialogue social, dans le meilleur des cas. Désormais, il lui faut s'assurer que

les changements se feront sans heurts et qu'il est possible de conduire sereinement le déroulé des opérations. Il ne suffit donc plus de cocher la case « dialogue social : tranquille ».

**C.F. : Tous les acheteurs en puissance sont donc touchés ?**

**B.H. :** Tous ! Industriels comme fonds d'investissement doivent agir de façon plus subtile qu'avant, car ils peuvent se trouver bloqués dans leur projet et dans la conduite de leur action. Il leur faut prendre conscience du fait que nous changeons peu à peu de modèle intellectuel.

**C.F. : Quelles sont les sanctions ?**

**B.H. :** Celles-ci sont principalement de trois ordres. La première d'entre elles réside dans le fait qu'une opération peut être stoppée net, et c'est un aléa qui est de nature à être entendu par tous les protagonistes, quels qu'ils soient. La deuxième est un risque pénal, qui contraint le dirigeant ainsi que toute personne en délégation de pouvoir à se conformer aux attentes du CESE. La troisième sanction n'en est pas vraiment une, mais elle n'est toutefois pas à négliger : elle est liée à un risque d'image, ce qui la rend particulièrement efficace.

**C.F. : Faut-il y penser dès à présent ?**

**B.H. :** Oui, car la loi de sécurisation de l'emploi a été votée fin juin. A ce stade, nombre d'entreprises donnent la priorité au fait de se mettre en règle, sans conduire une réflexion fine sur le sujet. Cela étant, la façon dont cette thématique prendra corps viendra des praticiens : c'est aux avocats, aux conseils en restructuration ou en stratégie à inciter les sociétés à se mettre en accord avec les recommandations du CESE et, surtout, de la jurisprudence. L'analyse par des conseils externes des charges de travail et des fiches de poste, ainsi que l'examen des travaux conduits en interne, sont autant d'outils à manier dès à présent. ■

*Propos recueillis par Franck Moulins*