

management

Les risques psychosociaux au cœur de la stratégie des organisations

BÉNÉDICTE HAUBOLD ■ Le stress, le harcèlement moral, les violences externes et internes, les discriminations, etc. relèvent davantage de symptômes déjà existants que de "risques" à proprement parler. ■ Les organisations ne peuvent que les constater ■ Il en est de même pour les situations de "malaise au travail" ■ Considérer les risques humains comme des "tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie d'une organisation par le dirigeant" permet de rechercher les causes possibles de ces tensions. ■ Tous les registres de l'organisation sont concernés : stratégie, organisation, management, culture, structure, etc.

English title. Em

MOTS CLÉS

- Malaise au travail
- Management
- Organisation
- Prévention
- Risques psychosociaux
- Stratégie
- Travail

KEY WORDS

-

Les risques psychosociaux (RPS) sont devenus un thème incontournable pour les entreprises et les organisations. Nous proposons ici une définition précise et novatrice de ce terme, afin de permettre d'une part aux organisations d'aller plus loin dans leurs démarches de prévention, mais également de se conformer aux enjeux légaux, de prévenir un risque d'image ou un risque lié à la stratégie mise en œuvre.

UNE CRITIQUE DES DÉFINITIONS CLASSIQUES

■ **Des définitions inopérantes pour agir.** Les RPS demeurent un concept "fourre-tout" aux yeux du grand public, et même, bien souvent, des spécialistes ! Sont en effet confondus les symptômes déjà avérés (situations de stress, harcèlement moral, violences, etc.) et les "risques", c'est-à-dire la probabilité d'occurrence d'un symptôme, si l'organisation ne met pas en place toutes les mesures de prévention nécessaires.

Les concepts dits "classiques" – stress, violences externes et internes, harcèlement moral, discriminations... – ont plutôt trait aux symptômes déjà avérés de malaise. Quant aux "situations de malaise au travail", cette terminologie vague

recouvre, avec le stress et le harcèlement moral, la plupart des plaintes émises par les collaborateurs et les agents qui ressentent des tensions dans leur travail. Ces plaintes concernent les situations de mal-être, de ressentis négatifs en lien avec le travail et sont par essence déjà avérées elles aussi.

■ **Un contour pas précisément délimité.** Ces définitions communément proposées restent larges et à dimension variable. En effet, dans la pratique, certaines organisations vont y intégrer les problématiques liées à certaines addictions, comme la drogue, l'alcool, voire... le jeu. D'autres mènent des projets relatifs aux troubles musculo-squelettiques (TMS).

Les termes "stress", "malaise", "violence", "harcèlement" sont indistinctement évoqués par les chercheurs en sciences sociales, les universitaires, les ergonomes, les médecins... Même les recherches canadiennes, pourtant novatrices en la matière, semblent employer sans systématiquement les distinguer, les expressions "santé mentale" ou "prévention des stress et des harcèlements". Les mots semblent donc interchangeable, ce qui souligne leur imprécision.

Les risques psychosociaux au cœur de la stratégie
des organisations

Une évocation des “symptômes” seuls qui empêche la réflexion. Les notions de stress, malaise, violences, harcèlement, qui sont des manifestations des tensions humaines, ont le mérite de mettre des mots sur des phénomènes et, par là même, de les faire reconnaître. Cependant, elles sont peu opérantes par rapport à la réalité de l'organisation. En effet, une fois que ces phénomènes sont reconnus dans leur globalité, de quelle manière les remettre en perspective dans leur contexte afin de saisir avec finesse les leviers d'action opérationnels ? On ne s'intéresse que peu, d'une certaine façon, aux causes, en se focalisant sur les symptômes.

On confond ainsi systématiquement le “risque”, constitué par la probabilité d'occurrence d'un événement, avec la réalité, où existent déjà stress, violence, etc. On décrit donc la plupart du temps des situations déjà avérées, où le symptôme de malaise est visible, et non des situations “à risque”, existant à l'état de potentialité. Par conséquent, lorsqu'on évoque les “risques psychosociaux”, on parle de situations problématiques déjà avérées : il est alors “seulement” question de les traiter... mais jamais de les anticiper.

Le fait de se centrer sur les tensions déjà avérées braque le projecteur sur des questions de management intermédiaire, de relations interpersonnelles, de charge de travail, etc., et décentre le débat de son point focal : en quoi la stratégie d'une organisation telle que déclinée par son dirigeant, son comité de direction, est-elle intrinsèquement source de tension ? Comment pallier ces risques inhérents ?

DE L'IMPORTANCE DE LA DIMENSION STRATÉGIQUE DANS LES RPS

Des acteurs qui hésitent à s'emparer du sujet. Sur la base de ces définitions, les organisations ont du mal à réfléchir puis à dessiner des politiques générales sur ce thème, qui demeure réellement une “boîte noire”. Certaines d'entre elles préfèrent contourner l'obstacle en promouvant le “bien-être”, plutôt que de s'atteler spécifiquement aux RPS en tant que tels, c'est-à-dire à une réflexion approfondie sur les sources de tension à l'œuvre.

Très souvent, elles se centrent sur une dimension psychologisante et individuelle des RPS et non sur la dimension stratégique, ce qui a pour impact de cantonner dangereusement le sujet.

Des risques liés à la mise en œuvre de la stratégie d'une organisation. Notre vision et notre expérience de la vie des organisations nous amènent à proposer la définition suivante pour les RPS :



Les risques psychosociaux peuvent être définis comme les tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie d'une organisation par son dirigeant.

ce sont les tensions humaines potentiellement générées par la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie d'une organisation par son dirigeant, lequel est appuyé par toute personne en délégation de pouvoir. Ces délégations, on l'oublie souvent en matière de RPS, font partager au dirigeant le risque juridique inhérent à la non-prévention des risques. À la capacité de poser leurs empreintes stratégiques et humaines est adossé ce risque.

Chaque organisation se trouve au cœur de multiples tensions qui agissent sur elle et, de fait, sur ses collaborateurs ou ses agents. Ces tensions sont d'ordre stratégique, économique, financier, historique, culturel, organisationnel et managérial. Celles-ci sont impossibles à supprimer puisqu'elles sont constitutives de l'existence même de l'organisation.

Seule une analyse des freins à la réalisation de la stratégie de l'organisation permettra de circonscrire les tensions de manière sûre. Nous parlerons alors de “risques humains”, dans la mesure où ces tensions peuvent ou non générer des dommages collatéraux sur les agents. ▶

► Il est essentiel cependant, même en l'absence d'effets délétères, de bien les cerner et les mesurer pour, d'une part, les éviter et, d'autre part, dans une perspective plus constructive, comprendre quels sont les leviers les plus puissants afin de faire coïncider stratégie, organisation, culture et "potentiels humains", et créer un effet de levier.

Ces multiples tensions s'exerçant sur l'organisation sont transmises différemment aux agents selon leur positionnement dans l'organisation, leur rapport de pouvoir, leurs attentes, leur identification à l'organisation, leur parcours, leur personnalité, etc. Ainsi, plusieurs agents occupant un positionnement similaire au sein de l'organisation peuvent ressentir les tensions exercées par l'organisation de manière différente.

■ **Aborder l'organisation comme un système complexe ouvert.** Il s'avère également essentiel de se dégager des prismes de lecture trop mécanistes, partisans, théoriques ou peu adaptés au monde de l'organisation et à ses enjeux. L'objectif n'est pas de faire table rase des approches existantes, mais d'en intégrer les éléments qui correspondent le mieux à la réalité de l'organisation. Des domaines aussi essentiels que la stratégie, la prospective, la finance, le droit, l'ingénierie sociale, l'histoire du dialogue social, les mythes fondateurs de l'organisation, ses valeurs, etc., se doivent d'être convoqués pour tenter de saisir cette réalité. Nous critiquons au passage la notion actuelle de "pluridisciplinarité", qui prétend, en l'état présent, rassembler des points de vue intrinsèquement différents, voire antagonistes, sur l'organisation.

■ **Bien comprendre l'esprit de ces risques "collectifs" et potentiels par nature.** Les RPS portent sur des collectifs. Il s'agira donc d'identifier très opérationnellement les plus petits dénominateurs communs en termes de tension, partagés par des collectifs de travail exposés aux mêmes conditions.

Les situations purement individuelles passent alors au second plan de l'analyse. Cela signifie aussi méthodologiquement que toute analyse doit d'abord et nécessairement passer par le repérage des populations exposées à des conditions identiques de travail.

Nous évoquons essentiellement des risques, par essence non avérés, donc techniquement, si l'on peut dire, invisibles. Des symptômes comme des situations de stress, de harcèlement moral déclaré, de violence, etc., ne font pas partie en première intention de l'analyse, même s'ils sont pris en compte en tant que faisceaux d'indices.

Il s'agit bien là de s'engager dans un projet de prévention, de détecter en amont des risques, donc des potentialités, de telle manière qu'ils ne deviennent pas des symptômes.

■ **Une analyse des risques humains couplée à celle des situations avérées de malaise.** L'analyse des situations avérées de tension – qui sont donc passées de l'état de risque à la réalité – est essentielle sur trois plans pour :

• **mieux comprendre la nature des risques pesant sur l'organisation et ses agents ;**

• **pouvoir anticiper d'autres risques** qui ne se seraient pas manifestés d'emblée lors de la première analyse "macro" des sources de tensions ;

• **pouvoir agir "en curatif" sur les situations de malaise.** Il est à noter que la plupart des actions relatives aux RPS sont de nature curative.

Notre définition des risques humains suppose que l'on s'intéresse à des "communautés" de collaborateurs que l'on tirera au sort, mais selon des critères de représentativité particuliers.

Cette définition des risques nous permet donc de nous centrer sur :

• **la stratégie de l'organisation et ses éventuels dommages collatéraux humains ;**

• **l'ensemble des salariés et des collaborateurs en délégation de pouvoir** plutôt que sur le seul management intermédiaire ;

• **des aspects collectifs** plutôt qu'individuels ;

• **des implications "business", juridiques, d'image**, plutôt que purement psychologiques ;

• **les sources de tension** plutôt que leurs actuelles répercussions négatives.

CONCLUSION

Tout véritable projet de prévention des risques humains passe par un travail préalable des parties prenantes – direction, CHS, médecins du travail, ... - de définition des risques existants. À partir d'une définition commune précise et d'un mode opératoire convenu, le plan de prévention n'en sera que facilité. ■

POUR EN SAVOIR PLUS

• **Haubold B.** Les risques psychosociaux. Analyser et prévenir les risques humains. Eyrolles/Editions d'Organisation, 2^e édition, décembre 2010, 287 p., 28 €.

• **Cabinet Artélie Conseil :**
www.artelieconseil.com

L'auteur n'a pas déclaré de conflit d'intérêts.

L'AUTEUR

Bénédicte Haubold,
experte en risques humains,
dirigeante du Cabinet
Artélie Conseil, Paris (75)
benedictehaubold@
artelieconseil.com