

Chapitre 1

Identifier les risques liés aux ressources humaines

« Le management des risques suppose le management des représentations du risque. »

ROMAIN LAUFER, 1993

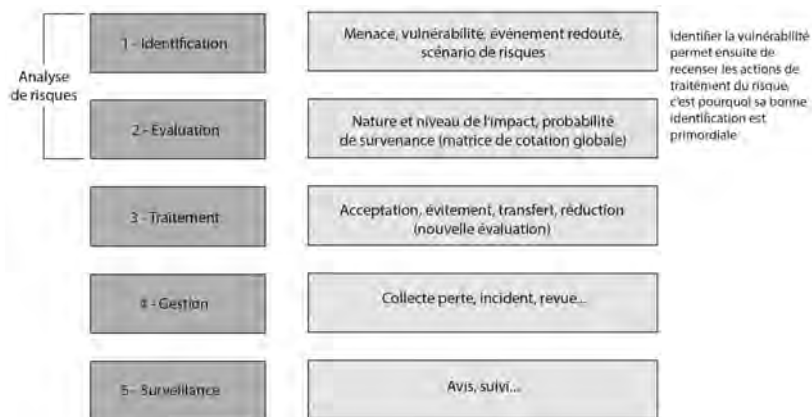
L'objet du présent chapitre est de détailler l'un des enjeux clés en matière de gestion des risques, à savoir l'identification des risques liés aux ressources humaines.

Nous estimons que cette étape est l'une des plus difficiles car elle constitue souvent une première étape clé dans laquelle plusieurs difficultés peuvent être identifiées et sont à surmonter. Ces difficultés sont particulièrement vraies pour des risques de nature qualitative ou à forte connotation « politique » au sein des organisations, au titre desquels peuvent figurer les risques RH par nature clivants.

En quoi le risque lié aux ressources humaines se distingue des autres risques ?

Le schéma en page suivante illustre le déroulé d'un processus de gestion des risques opérationnels, fournissant ainsi une vision des différentes étapes. L'identification des risques constitue la première étape, certainement la plus cruciale et la moins évidente dans un processus de gestion des risques.

Méthode commune d'analyse du risque opérationnel



Concernant cette identification des risques, notre préconisation est de la faire au travers d'atelier(s) de cartographie des risques, alliant la fonction RH et son éventuel référent risques RH, la fonction gestion des risques, un représentant de la direction générale, des managers ou directeurs opérationnels sur les principaux processus de l'entreprise ou représentant des fonctions importantes pour l'entreprise. L'intérêt de ces ateliers est qu'ils constituent un véritable lieu d'échanges entre opérationnels voire entre gouvernance et opérationnels sur ce que constituent les risques RH afin de partager des priorités voire remonter des risques jusque-là non identifiés ou tout simplement sous-estimés.

Conduire l'atelier de cartographie des risques RH

Nous formulons plusieurs préconisations concernant la tenue de ces ateliers.

En premier lieu, si l'entreprise réalise une cartographie globale des risques, il est intéressant de monter l'atelier de cartographie des risques RH en fin de campagne, après avoir réalisé les ateliers sur l'ensemble des autres processus ou fonctions de l'entreprise. Ce mode de fonctionnement permet ainsi de se baser sur la quantité importante d'informations collectées dans le cadre des autres ateliers et ainsi de bénéficier d'éventuels risques RH identifiés sur d'autres activités (carence en matière de ressources, stress et autres RPS, défaut de motivation sur certains périmètres, absence de compétences sur des projets, besoin de formations sous-estimés sur certaines activités, etc.).

L'identification des risques RH peut se baser sur différentes données d'entrée issues de nombreuses sources : afin de bien préparer l'atelier de cartographie des risques RH, une pré-identification des risques RH peut être intéressante. Les données alors issues du contrôle de gestion social (bilan social), des managers, des autres référents risques que le risk manager RH, de la base incident et pertes opérationnels, des documents uniques, des alertes IRP/CHSCT.

Concernant le déroulé de ces ateliers et le suivi des risques identifiés dans ce cadre, il est aussi essentiel d'adopter une communication factuelle, claire, voire apaisée, exempte de toute notion de reproche ou de critique vis-à-vis de la politique RH de l'entreprise ou des remontées des IRP, pour ne jamais prendre parti lors de ces événements censés objectiver une démarche sur un sujet en soi complexe. Le risk manager doit être dans une posture libre de toute polémique pour pouvoir amener le débat sur les vrais risques, mais cela est vrai dans l'absolu, mais *a fortiori* pour les risques RH.

Enfin, il semble important de poser certains garde-fous : les ateliers de cartographie des risques RH même s'ils doivent permettre d'identifier des risques de type carence entre ressources et charge de travail ou mettre en exergue une pénurie de ressources ou une surcharge de travail dans certains contextes, ne doivent pas se substituer au rôle du manager. Ils sont une manière de mettre en avant des dysfonctionnements, soit survenus soit à anticiper, mais ne doivent pas servir à demander toujours plus de ressources. D'autant que face à ce type de demandes : « Il nous faut plus de ressources, nous sommes en risque ! », quelques questions simples peuvent permettre de voir vite si le risque est bien réel : « Avez-vous clairement identifié toutes les actions à effectuer ? Votre processus est-il clairement formalisé et partagé de telle sorte que chacun puisse bien connaître ses attributions ? Évaluez-vous la charge par activité et par collaborateur afin d'avoir une bonne répartition des rôles ? Avez-vous une matrice de responsabilité ? » Après avoir levé les éventuels doutes sur des sujets d'organisation, alors la préconisation de ressources additionnelles pour couvrir les risques RH peut-être proposée. Toujours plus de ressources avec une mauvaise organisation n'a jamais fait qu'accroître un échec, *a fortiori* si le management ne remplit pas son rôle.

L'identification des risques RH est donc un exercice pour le moins peu évident, mais qu'il est essentiel de mener et ce, y compris dans des organisations où la démarche est nouvelle car cela a des vertus : amener le débat, initier la démarche, sur des périmètres en avançant par étapes, poser des non négociables en matière de risques RH, réussir le basique, le réglementaire et garantir la sécurité des collaborateurs, tenir compte des incidents, en tirer parti pour sortir d'une approche passive voire réactive et éviter les faux débats, constituer progressivement une expérience, un apprentissage sur le sujet risques RH pour l'objectiver et démystifier une démarche dont beaucoup de managers, voire de dirigeants peuvent avoir peur.

Le plus souvent, les entreprises, contrairement à une idée préconçue, ont la main sur la majorité des risques RH. Il existe souvent des détracteurs pour évoquer l'idée selon laquelle les risques RH sont soit intangibles soit externes et que dans tous les cas « on ne peut rien faire car on n'a pas la main sur ces risques » (pour reprendre les propos d'un manager rencontré par l'un des auteurs).

« La majorité des risques sont internes, nous avons souvent les moyens d'agir dessus, à condition de les percevoir et de ne pas considérer que cela est

trop politique ou le domaine réservé d'une direction » risk manager, secteur services (interviewé par les auteurs dans le cadre de l'enquête 2015 de la commission des risques RH).

Outre ces préconisations et points d'attention, les données de sorties de l'atelier de cartographie des risques RH consistent en l'identification des risques de manière globale pour l'entreprise sur le plan RH. Le schéma, ci-après, distingue les risques RH avec un impact sur la gestion du capital humain et les risques RH ayant un impact sur la performance économique et financière de l'entreprise. Un atelier de cartographie des risques RH doit également, quand cela est applicable, permettre de faire ressortir d'éventuelles alertes pour la direction sur des sujets urgents. Son enjeu est bien sûr, pour les risques identifiés, de les évaluer et de les prioriser mais *a fortiori* de déterminer des plans d'action sur les risques prioritaires.



La définition de ces plans d'action ne peut se faire qu'avec l'aide de la DRH et des managers concernés voire d'autres acteurs (juridique, contrôle de gestion), mieux à même de connaître le cadre d'action possible, les éléments disponibles (notamment budgets de formation restant, possibilités de proposer un financement hors budget, autres actions similaires déjà menées dans le passé avec quelle efficacité, etc.).

Souvent, il est peut-être également utile pour réaliser une identification pertinente des risques RH de se baser sur un référentiel de risques. Le tableau, ci-après, présente un exemple de différents risques opérationnels classiques. L'identification des risques RH va au-delà des risques évidents (atteinte aux personnes, fraude interne). Elle inclut d'autres risques en lien (erreurs opérationnelles, possibilité de fraude interne derrière des erreurs en cascade, cas de vente forcée de salariés commerciaux, autres pratiques commerciales déloyales ou trompeuses, dénigrement de l'entreprise, malfaçon conduisant

à des interruptions d'activité, manquement aux règles éthiques et déontologiques de l'entreprise, etc.).

Atelier de cartographie des risques RH - Illustration

Bilan des risques de sécurité									
Processus	Impact	Prévalence	Impact	Prévalence	Impact	Prévalence	Impact	Prévalence	Prévalence
Faible et administration de personnel	Erreur dans le système de paie (fautes, coordonnées bancaires)	Moyenné	Moyenné	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable
Faible et administration de personnel	Non respect des délais du processus (remises des salaires, déclarations sociales)	Moyenné	Fort	N/A	Adapté	Adapté	Adapté	N/A	Fort
Conformité RH	Non-conformité en matière de droit social (informations obligatoires, délais de consultation etc.)	Faible	Moyenné	Insuffisant	Insuffisant	N/A	Insuffisant	N/A	Fort
Faible et administration de personnel	Perte ou vol de documents sensibles (archives, RH, données de paie)	Moyenné	Moyenné	N/A	Adapté	N/A	Adapté	N/A	Fort
Relation avec les personnes sociales	Atteinte à l'intégrité physique et morale des personnes (collaborateurs, personnes présents sur les sites etc.)	Moyenné	Faible	Insuffisant	Insuffisant	N/A	N/A	Acceptable	Moyenné
Formation	Insuffisance du budget de formation / non réalisation de formations sur des processus clés	Moyenné	Moyenné	N/A	Adapté	N/A	Adapté	N/A	Fort
Gestion des compétences	Départ de collaborateur clé entraînant une perte de compétences	Fort	Moyenné	N/A	Insuffisant	Insuffisant	N/A	Insuffisant	Fort

Risques opérationnels identifiés, exemple au sein d'une banque

Risque opérationnel	Descriptif du risque/exemples
Fraude interne	<ul style="list-style-type: none"> - Transactions financières non notifiées intentionnellement - Transactions financières non autorisées - Évaluation intentionnellement erronée d'une position financière - Falsification de chèques, contrebande - Usurpation de comptes, d'identité - Fraude au crédit, absence de provisions - Détournement de fonds, corruption.
Fraude externe	<ul style="list-style-type: none"> - Dommages dus au piratage informatique - Falsification de chèques - Intrusion banque en ligne - Vols d'informations (avec pertes financières)
Pratiques en matière d'emploi et de sécurité du lieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Risques relatifs aux contrats de travail, droit social - Risque sur l'administration, rémunération du personnel - Chute collaborateurs - Activité syndicale engendrant une désorganisation de la banque - Discrimination
Risques liés aux clients, produits et pratiques commerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Manipulation de marché - Blanchiment d'argent - Activité réalisée sans agrément - Vente agressive - Opérations fictives - Utilisation abusive d'informations confidentielles - Atteinte à la vie privée, non-respect secret bancaire client
Dommages aux actifs corporels	Pertes humaines ou matérielles résultant d'une catastrophe naturelle ou d'une catastrophe majeure affectant la banque
Interruption d'activité et dysfonctionnements des systèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Interruption, arrêt, perturbations des SI - Dysfonctionnement du plan de secours informatique
Exécution, livraison et gestion des processus	<ul style="list-style-type: none"> - Erreurs de modèles (paramétrage) - Erreurs d'exécution d'une opération financière - Conflits avec les fournisseurs - Accès non autorisés aux comptes - Documents juridiques absents, incomplets

Les risques de fraude interne et de pratiques en matière de sécurité au travail ainsi que les risques d'erreur humaine constituent les risques RH les plus fréquents identifiés.

Comment appréhender les risques liés aux ressources humaines ?

Les principaux risques RH identifiés : descriptif des principales catégories de risques RH

La figure ci-après résume les différents risques RH identifiés dans le cadre de l'étude de 2014. Nous constatons en effet que certaines de ces catégories sont directement liées aux enjeux de performance globale de l'entreprise (économique et financière). Il s'agit notamment des risques de type risque de grève (prolongée ou de faible durée mais sur des sites de production sensible pour une entreprise), de risques tels que la perte d'attractivité d'une entreprise (devenant incapable d'attirer les meilleurs profils), d'augmentation forte et non maîtrisée de la masse salariale, d'atteinte à la sécurité au travail (arrêts de travail fréquents, blessures, accidents graves, accidents médiatiques), de risques sur la disponibilité des équipes (notamment dans les grands projets d'entreprise à forte transversalité), ou encore des risques de type « risque personnel clé » (concernant par exemple le départ de dirigeants, de top managers ou d'experts à forte technicité dont le remplacement peut être long et coûteux).

Les résultats présentés dans le présent chapitre détaillent les travaux publiés dans l'enquête 2015 de la commission des risques RH de l'AMRAE à laquelle les auteurs ont participé (AMRAE, 2015)⁴⁴.

D'autres risques RH identifiés concernent les risques liés à la gestion du capital humain⁴⁵ : risques liés à une mauvaise maîtrise des compétences clés, à un manque de turnover (ou à un excès de turnover sur des profils clés), une perte de motivation au travail (risques psycho-sociaux plus largement) ou encore des risques de type mauvaise gestion du dialogue social.

Il ressort de notre étude une forte diversité de catégorie de risques RH. Si certains secteurs envisagent d'abord ce risque comme une catégorie très transverse, ou au travers des enjeux réglementaires (sécurité au travail), nous constatons que le sujet de la maîtrise des risques RH reste une difficulté dans l'exercice de cartographie.

44. Cahier technique : *La maîtrise des risques RH : vecteur de développement de l'entreprise*, Association pour le Management des Risques et l'Assurance des Entreprises (AMRAE), commission « risques RH », 2015.

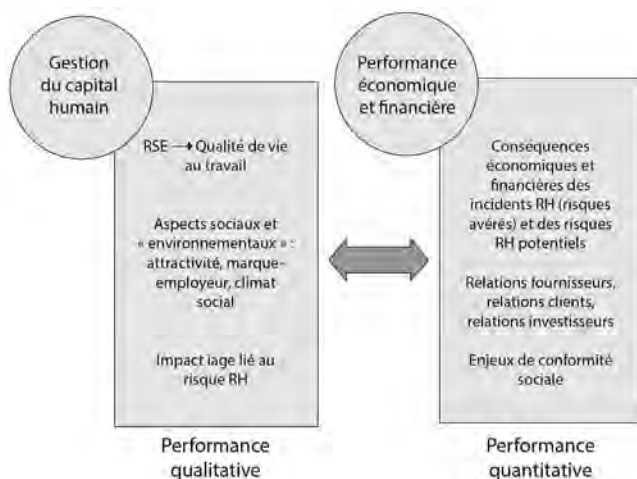
45. Notion définie notamment par l'économiste Gary Becker dès les années 1970, considérant la connaissance qu'ont les acteurs d'une organisation comme un actif immatériel valorisable au même titre que des actifs corporels ou financiers.

Focus sur les éléments de cartographie des risques RH identifiés lors de l'étude AMRAE 2015

Les risques liés à des carences en matière de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (mobilité, recrutement, formation...) représentent à eux seuls 26 % des risques internes identifiés par l'ensemble des personnes rencontrées. Derrière le terme généraliste de GPEC apparaît un besoin fort de compétences clés qu'il convient de palier en recrutant et/ou formant des ressources et de pérenniser ces ressources au sein de l'entreprise par une politique de gestion de carrière adaptée. Un autre risque identifié vient conforter cette problématique de GPEC qui est celui de « collaborateur clé » et qui représente à lui seul près de 9 % de l'ensemble des risques identifiés. Le cumul de ces deux typologies de risque, qu'il convient de pondérer quelque peu quant à la GPEC, atteint malgré tout 23 % des risques globaux. Une dernière typologie de risques internes, le turnover, vient renforcer de nouveau la sensibilité de la thématique « compétence ». Un turnover trop ou trop peu important est également à prendre en compte pour une gestion optimum des compétences d'un effectif. Ce risque sur le turnover représente 4 % de l'ensemble des risques identifiés. Nous pouvons donc considérer que le sujet de la gestion des ressources au sens large (GPEC, recrutement, turnover...) est le sujet le plus mis en avant en tant que risque interne. Ce sujet représente 50 % des risques internes et 26 % de l'ensemble des risques identifiés.

La deuxième thématique mise en avant lors des entretiens est le bien-être au travail. Ce dernier représente à lui seul 26 % des risques internes associés au RPS et 14 % de l'ensemble des risques identifiés.

Ces quatre typologies de risques (turnover, bien-être au travail, GPEC, homme clé) représentent 40 % de l'ensemble des risques identifiés dans cartographie des risques RH par les entreprises interrogées.



L'image de l'entreprise et l'environnement social dans lequel elle évolue représentent la quasi-totalité du risque externe soit 75 % et seulement 12 % de l'ensemble des risques identifiés.

Le risque sécurité et sureté couvre quant à lui 22 % de la typologie de risque périphérique et 7 % des risques dans leur ensemble. Le risque contractuel est aussi identifié comme sujet sensible en tant que risque périphérique car représentant 19 % de cette typologie et 6 % des risques dans leur ensemble.

En synthèse les huit typologies de risques identifiés par cartographie des risques RH, couvrent 65 % de la totalité des risques répertoriés.

Sur la première typologie de risques (risques internes) aucune tendance n'apparaît au regard de la nature de l'entreprise.

Les secteurs du service et de l'industrie sur la deuxième typologie de risques (risques externes) laissent apparaître l'environnement social être une préoccupation certaine par rapport aux autres typologies de risques.

La troisième typologie de risques (risques périphériques) laisse apparaître la sécurité et la sureté comme étant aussi une préoccupation qui se détache pour les secteurs du service et de l'industrie.

Sur trente entreprises, quatorze ne disposaient pas d'indicateurs de mesure du risque RH.

Dans ces entreprises qui n'ont pas d'indicateurs, les profils rencontrés sont des RH pour six entretiens. Dans ce cas il y a hétérogénéité des secteurs d'entreprises (public, service, industrie). Les profils risk manager des huit autres entretiens font apparaître que la typologie de l'entreprise est constituée, excepté un cas, de sociétés du secteur des services et plus précisément pour quatre d'entre elles du secteur des services financiers. Autrement dit, sur cinq sociétés du secteur des services financiers une seule appréhende l'évaluation des risques RH.

Autre constat, sur les quatorze entreprises n'ayant pas d'indicateur d'évaluation des risques RH, dix d'entre elles n'ont aucun outil de mesure permettant d'évaluer les risques RH. Les quatre autres suivent de façon plus ou moins formelle une ou plusieurs catégories via des indicateurs ou des éléments provenant du bilan social, du CHSCT voir de l'informel. Dans ce cas la répartition profil des interviewés et secteurs d'activité sont très hétérogènes.

Hormis quatre cas pour lesquels la cartographie des risques RH n'est pas un sujet porteur ni prioritaire les dix entreprises n'ayant pas d'indicateurs prédictifs du risque ou n'ayant pris la mesure du risque humain de l'entreprise considère néanmoins que la cartographie des risques RH est un outil déterminant dans la gestion des risques et œuvre pour une meilleure gouvernance.

Classe de risques, bilan social, enquêtes, tableaux de bord constituent les outils fréquemment mis en exergue comme permettant d'appréhender le « risque humain » au sein de leur entité respective pour les douze entreprises possédant des indicateurs de suivis. Les indicateurs les plus mis en avant concernent la mesure de l'absentéisme et du turnover.

Détail des résultats de l'étude sur l'enquête auprès de 30 entreprises⁴⁶

Risques périphériques			
Nature du risque	Divers	Sureté/Sécurité	Contractuel
Nombre de risques identifiés	6	7	6
% risques périphériques	18,75 %	21,88 %	18,75 %
% l'ensemble des risques identifiés	5,83 %	6,80 %	5,83 %
Nature du risque	Conditions de travail	RSE	Environnement professionnel
Nombre de risques identifiés	4	2	3
% risques périphériques	12,50 %	6,25 %	9,38 %
% l'ensemble des risques identifiés	3,88 %	1,94 %	2,91 %
Nature du risque	Législation		
Nombre de risques identifiés	4		
% risques périphériques	12,50 %		
% l'ensemble des risques identifiés	3,88 %		
Risques externes			
Nature du risque	Image/Réputation	Environnement social	Divers
Nombre de risques identifiés	6	6	4
% risques périphériques	41,18 %	35,29 %	23,53 %
% l'ensemble des risques identifiés	6,80 %	5,83 %	3,88 %
Risques internes			
Nature du risque	Engagement	GPEC	Bien-être au travail
Nombre de risques identifiés	4	14	14
% risques périphériques	7,41 %	25,93 %	25,93 %
% l'ensemble des risques identifiés	3,88 %	13,59 %	13,59 %
Nature du risque	Turnover	Homme clé	Divers
Nombre de risques identifiés	4	9	9
% risques périphériques	7,41 %	16,67 %	16,67 %
% l'ensemble des risques identifiés	3,88 %	8,74 %	8,74 %

46. Étude menée en 2015.

Principales catégories de risques RH

Principales catégories de risques RH	Illustrations	Causes racines	Conséquences pour l'entreprise	Dispositif de maîtrise des risques
Carence dans la gestion du dialogue social	Grève prolongée sur site sensible/médiatique, absentéisme, présentéisme	Manque de communication, objectifs managériaux imprécis, interprétatifs	Surcoût des grèves, perte d'exploitation, démotivation partielle/généralisée	Plan de communication, renforcement du management de proximité, actions sur les objectifs, l'art du compromis
Défaut/excès de mobilité ou de turnover	Stagnation des équipes, insuffisance de mobilité	Défaut de suivi des compétences clés/des profils, insuffisance de formation, etc.	Risque de départ, de démotivation, présentéisme, surcoût pour l'entreprise	Mise en place de projet GPEC, tableau de suivi des compétences, motivation financière et extra-financière des collaborateurs
Carence dans le bien-être/la motivation au travail	Burnout, stress, suicide	Pratiques managériales, objectifs inatteignables, manque de communication	Arrêts de travail, démotivation, surcoût, départs de collaborateurs	Cellule d'écoute, actions de communication, développement des parcours professionnels, etc.
Carence dans la gestion des compétences/développement RH	Départ de collaborateurs clés, inadéquation charges/ressources	Manque de rétention des talents, compétences clés non recensées	Perte d'exploitation, perte de marchés, de clients, dégradation de la réputation	Mise en place de projet GPEC, tableau de suivi des compétences, investissement formation, etc.
Manquement en matière de sécurité des collaborateurs	Arrêts de travail, blessure, décès sur le lieu de travail	Défaut d'application, de formalisation des procédures de sécurité, moyens insuffisants	Dégradation de l'image de l'entreprise, sanctions civiles et pénales	Audit de sécurité, contrôle interne, formalisation des procédures, communication et sensibilisation
Pratiques RH malveillantes	Harcèlement, pression managériale forte/excessive,	Management non sensibilisé, pression sur les objectifs, excessives, etc.	Dégradation de l'image de l'entreprise, sanctions civiles et pénales	Audit et contrôle interne, mise en place de fonctions conformité et déontologie, procédures
Défaut de maîtrise des coûts RH	Dérive de la masse salariale, dérive du coût des assurances santé/prévoyance	Insuffisance du pilotage RH, dysfonctionnement organisation	Dérive des coûts, hausse structurelle des frais de gestion	Bilan social, contrôle de gestion RH
Non conformité droit social/RH	Non conformité contrat de travail, non conformité/traitement inégaux des situations, procédures internes obsolètes/non conformes aux nouvelles réglementations	Défaut de veille, complexité droit social/RH, interprétativité des normes et réglementation, conflits de normes	Amendes, sanctions administratives, blâmes, risques de contentieux prud'homal, dégradation de l'image de l'entreprise	Mise en place d'une veille réglementaire et métier, sensibilisation/formation des manager et des collaborateurs, réunions d'information régulières

Le diagnostic des risques RH avant l'offre de service

Guillaume Pertinant - Fondateur HAVASU (www.havasu.fr)

La question de la santé au travail est devenue un sujet stratégique pour l'écosystème de l'assurance. L'allongement de la vie au travail, le développement de certaines pathologies liées au travail, notamment, multiplient et intensifient les risques RH. Quelques acteurs se positionnent, principalement avec une approche centrée sur l'offre de services (coaching sportif, diagnostic médical, conseil juridique...).

Ces approches pourraient s'avérer pertinentes si la santé au travail n'était qu'une problématique sanitaire et essentiellement individuelle. Or, ce n'est clairement pas le cas comme de nombreuses études le démontrent (DARES...). Des problématiques organisationnelles (conditions de travail, organisation du travail, management) interviennent dans les processus qui conduisent aux risques RH. Problématiques qui sont peu étudiées et donc incomprises. Or en matière de santé au travail, comme en matière de santé individuelle, la qualité du diagnostic conditionne la pertinence de la prévention et donc son ROI.

Avant de construire une offre des services aux salariés, il faut ainsi s'organiser pour prendre la pleine mesure des risques multi-factoriels, interdépendants, systémiques et donc complexes. Il faut par exemple comprendre et analyser l'absentéisme pour le prévenir.

Clairement la prévention des risques RH ne peut faire l'économie d'une analyse précise de ses causes organisationnelles.

Retours d'expérience : table ronde AMRAE Paris, 6 novembre 2014⁴⁷

Retours d'expérience croisés entre un directeur des risques, un directeur des RH et un directeur général :

« Rien n'est jamais acquis en matière de risques, avoir un prix pour sa maîtrise des risques peut être inquiétant car cela correspond souvent au signe que l'on est trop confiant sur ce sujet. Avoir un prix pour sa gestion des risques peut signifier ensuite une baisse de vigilance de la direction générale. » (risk management).

« Les risques RH sont très divers et donc difficiles à prendre en compte : cela peut concerner la perte de postes clés tels que des techniciens en droit et en finance, la "démotivation de couloir" liée à une réorganisation ou à un contexte social morose, à cela s'ajoute le fait qu'il peut être dur de recruter de jeunes talents lorsque le contexte de l'organisation est morose.

47. Table ronde à laquelle les auteurs de l'ouvrage ont participé.

Voir également l'article dans *Entreprise & Carrières*, novembre 2014 : « Les ressources humaines, trop peu prises en compte par les Risk Managers ».

La gestion du risque RH est donc en soi un vrai sujet d'anticipation en lien avec les orientations de l'organisation, elle représente un vrai challenge et même l'un des sujets sur lequel il faut être concurrentiel, y compris dans le secteur public. » (direction générale)

« Le risque RH c'est beaucoup de travail sur la capitalisation des connaissances et la gestion des carrières. Gérer les risques RH c'est aussi savoir garder les spécialistes, éviter qu'ils nous quittent pour des centres de recherche concurrents dans d'autres pays par exemple. » (DRH)

Conclusion de la table ronde : gérer les risques RH, ce n'est pas une science dure. Ne pas avoir de mesure statistique ne signifie pas pour autant que ces risques ne sont pas significatifs pour l'entreprise, les managers, décideurs mais aussi ingénieurs traitant les risques doivent s'emparer de cette problématique. De nombreux outils et moyens peuvent être mis en place pour objectiver la démarche (tels que le baromètre social, la formation des managers, la mise en place de comité de suivi, de cellule d'écoute, de plans de formation et de gestion des compétences, etc.).

Témoignage sur les modalités d'identification et de traitement des risques RH au groupe La Poste, Anne Marguerie de Rotrou, risk manager (extrait de l'enquête AMRAE 2015)

« Le groupe La Poste (y compris les filiales à l'étranger) compte environ 260 000 postiers, ce qui en fait le premier employeur non étatique de France. Ils relèvent de deux statuts (Fonction publique pour un peu moins de la moitié, tous dans la maison mère, et salariat pour les autres). Organisé en cinq branches d'activité, le groupe gère plusieurs milliers d'établissements relevant de ses différentes branches et dispose des premiers parcs d'entreprise immobilière, automobile et micro-informatique de France.

Les sujets RH sont au cœur du plan stratégique de La Poste. La trajectoire financière ne pourra être respectée qu'avec la mobilisation de tous les salariés. De plus, la politique du groupe repose avant tout sur la confiance, valeur fondamentale pour le groupe, qu'il convient d'entretenir, et cela passe par une politique RH exemplaire. Les risques RH pourraient avoir des conséquences importantes sur l'image du groupe, et sur la réalisation de son plan stratégique. La DRH corporate élabore et suit une cartographie sectorielle des risques majeurs RH au niveau du groupe. Les risques sont identifiés, cotés et suivis avec les DRH des branches et des filiales de premier rang (La Banque Postale). L'actualisation de la cartographie sectorielle des risques RH au niveau du groupe se fait au sein d'instances et de comités périodiques de la direction. Les séminaires internes sont également l'occasion de partager sur les risques et les plans d'action.

L'élaboration des plans de maîtrise des risques majeurs RH et leur suivi sont effectués également au sein des comités RH rassemblant l'ensemble des DRH du groupe (branches et filiales de premier rang, soit La Banque Postale).

La cartographie sectorielle des risques majeurs RH une fois actualisée et validée par les instances idoines (à l'automne, chaque année), fait l'objet d'une présentation au comité des risques du groupe, présidé par le délégué général, et dans lequel figurent notamment les directeurs des risques des branches, ainsi que les directeurs en charge des principales fonctions transverses au niveau corporate.

Les RM des branches et des domaines intègrent ces risques dans leurs propres cartographies et les déclinent sur leurs domaines d'activité.

Le DRH identifie et suit les risques RH au sein de sa filière d'expertise. Certains risques communs avec d'autres domaines, comme par exemple le domaine juridique, font l'objet de validations croisées, notamment au sein du comité des risques du groupe. Dans le cadre de son animation des travaux du comité des risques du groupe et de son positionnement transverse, la direction des risques du groupe rapproche les différentes cartographies sectorielles et les différents risques identifiés et s'assure de la cohérence de l'ensemble. Des échanges entre la DRH et les autres domaines transverses peuvent aussi être générés au sein du comité de coordination et d'échange du management des risques, instance technique animée par la direction des risques du groupe, qui se réunit environ chaque trimestre.

Le management est sensibilisé aux risques RH au travers des délégations de pouvoir, d'actions de sensibilisation thématiques et au travers de l'application systématique de l'évaluation des risques professionnels venant alimenter le Document unique. Le déploiement d'un outil au niveau national a permis d'harmoniser l'approche et l'identification des risques autour d'une nomenclature commune des domaines de risques RH. Les contrôles de deuxième niveau ainsi que les questionnaires d'autoévaluation concourent aussi à cette sensibilisation et à cette responsabilisation.

Pour chaque risque majeur, un propriétaire et un porteur sont identifiés : ils ont, autant que faire se peut dans un groupe très vaste et très déconcentré, les leviers pour mettre en œuvre les actions du PMR.

Les risques RH majeurs font l'objet d'une communication (actualisation des risques et suivi des PMR) auprès du comité d'audit du conseil d'administration dans le cadre de la cartographie des risques majeurs du groupe. Les PMR sont déclinés par les DRH des branches et des domaines transverses au sein de leurs entités respectives.

La cartographie sectorielle des risques RH permet d'aider les DRH à identifier leurs risques et à prioriser leurs plans d'action. C'est donc un outil d'aide à la décision pour la gouvernance de l'entreprise. De plus, elle permet d'identifier sur cette base les risques RH à intégrer dans la cartographie des risques majeurs du groupe, sous la responsabilité d'un membre du comex (le DRHRS). »