

Introduction : fondamentaux sur les risques RH

« Les organisations et les personnes deviennent des actifs incorporels lorsqu'ils donnent aux investisseurs confiance en l'avenir, et des revenus tangibles. »

ULRICH ET BROCKBANK

Avant toute chose, nous tenons à préciser que le présent ouvrage n'a pas la prétention ni même la vocation d'être un ouvrage académique. Il se veut pragmatique et a pour but de retranscrire un état de fait sur des situations, des pratiques, des cas précis mais aussi des cas plus généralisables en empruntant également des grilles de lecture issues du monde de la recherche voire du conseil en entreprise. Nous avons pleinement conscience que nos travaux ne sont pas exhaustifs et comprennent bien entendu des passages pouvant être contredits car certaines entreprises, certaines organisations ont un stade de maturité, de culture du risque et adoptent des styles de management plus en avance que d'autres. La pratique de la gestion des risques est nécessairement spécifique dans le cadre du vaste sujet des risques RH. De fortes disparités sont constatées par secteur d'activité, selon les tailles d'entreprises, selon les objectifs de la direction en matière de maîtrise des risques et selon les rapports de force dans les organisations voire en fonction du positionnement et des moyens alloués aux fonctions risques mais aussi aux directions RH des entreprises.

Cet ouvrage se veut donc constructif, libre de tout débat polémique ou partisan. Il n'est pas scientifique mais nous nous appuyons sur des enquêtes de terrain et des données empiriques collectées de manière méthodique (entretiens semi-directifs, études de cas menées selon les méthodologies de type recherche/action). Ainsi, nous nous appuyons

sur les deux enquêtes menées dans le cadre de la commission risques RH de l'AMRAE ayant donné lieu à 30 entretiens auprès de dirigeants, risk managers, DRH dans le cadre de la première enquête (AMRAE, 2015), sur 30 entretiens menés auprès d'assureurs de personnes, de courtiers, de mutuelles et d'institutions de prévoyance dans le cadre de la deuxième enquête (AMRAE, 2016) et sur le retour de 21 entreprises basées en Belgique par rapport à leurs évaluations des risques RH les plus importants (HR SQUARE, 2018). Ces études ont également été complétées par les interventions en entreprise des deux auteurs (secteur bancaire, secteur des assurances, secteur des ressources humaines) ainsi que sur de nombreux témoignages de professionnels rencontrés dans le cadre de sollicitations directes hors des enquêtes précitées.

Nous espérons que cet ouvrage apportera une contribution pragmatique sur ce vaste sujet des risques liés aux ressources humaines dans les organisations.

Les risques liés aux ressources humaines (risques RH) représentent un des enjeux majeurs des entreprises et des organisations. Leurs conséquences peuvent en effet impacter directement leur bon fonctionnement, leur développement, leur image et leur compte de résultat. Le départ non prévu de collaborateurs est tout aussi préjudiciable que d'autres risques de type financier, opérationnels, économiques, etc.

En synthèse, les principaux enjeux de cet ouvrage sont notamment de pouvoir démontrer qu'il est possible d'appliquer aux risques liés aux ressources humaines les méthodes éprouvées en risque opérationnel et ainsi d'articuler la démarche de gestion des risques RH autour des axes suivants :

- Cartographie des risques RH (identification et évaluation des risques).
- Plans d'action de maîtrise des risques.
- Indicateurs de suivi et de pilotage (afin de permettre les arbitrages sur les principaux risques devant faire l'objet d'investissements).
- Le transfert du risque et le financement de la prévention, les impacts de ces actions sur les risques RH concernant la négociation à long terme des contrats d'assurance de personnes.

Également, et nous le verrons, ces éléments peuvent constituer des leviers pour mieux négocier les contrats d'assurance de personnes.

La démarche de gestion des risques liés aux ressources humaines doit également poursuivre un objectif de prise en compte des notions de bien-être et de qualité de vie au travail. Si cette approche sature aujourd'hui l'actualité, de nombreux auteurs évoquaient déjà l'importance de ces enjeux il y a de cela plusieurs décennies (Savall, 1975).

L'enjeu de cet ouvrage est aussi de confronter les cadres théoriques existants avec la réalité : ce que nous enseignent les études de terrain.

Nous cherchons également à sortir de la vision centrée sur les risques psychosociaux polarisant l'attention médiatique. Il existe bien d'autres sujets en matière de risques RH sans négliger l'importance de ces derniers. Nous visons ainsi à fournir une meilleure compréhension du sujet complexe risque RH et par ce fait à dépasser une vision uniquement technique ou politique du risque RH dans les organisations.

Il existe bien entendu des fondamentaux en matière de risques RH : la sécurité au travail, la couverture santé et prévoyance des collaborateurs, la conformité de l'entreprise au droit social, un climat social positif. Toutefois, de nombreux travaux récents ou datant de quelques années montrent que, notamment en France, cette réalité souvent mise en avant d'une entreprise conforme, soucieuse du bien-être de tous, est souvent malmenée par des politiques d'entreprise contradictoires, ambiguës, mal comprises, menées dans la précipitation ou tout simplement difficilement réalisables en raison de pratiques managériales diverses. Les conséquences de pratiques de management trop agressives, d'objectifs trop flous, d'une tendance à repousser les formations, les recrutements, peuvent être l'apparition de stress, de situations difficilement gérables pour les collaborateurs tout comme pour les managers.

Nos propos sont exempts de tout misérabilisme ou de toute revendication partisane. Nous soulignons cependant un constat marqué : les problématiques de risques psychosociaux saturent l'actualité. Certains auteurs tel que J-F. Amadiou (2013) mettent en avant des politiques RH incompréhensibles, voire théoriques (notamment en matière de politique salariale, de politique de recrutement, etc.). D'autres travaux soulignent l'importance de piloter les risques liés aux ressources humaines via les démarches de type qualité de vie au travail, renforçant le bien-être des collaborateurs dans l'organisation (Minchela-Gergely, Ferrand, 2016 - Haim, Bonnet, 2016).

Certaines parutions insistent également sur le rôle des politiques de santé et de prévention dans les entreprises incluant différents acteurs : experts, partenaires sociaux, décideurs des territoires et collectivités¹. Cela conduit notamment certains auteurs à insister sur les enjeux souvent mal maîtrisés voire complètement occultés de risques RH lors de projets de réorganisation, de mise en œuvre de nouveaux outils, de nouvelles méthodes, de nouveaux environnements de travail (Teneau, 2012). Dans ces cas, l'enjeu sous-estimé de la conduite du changement implique un

1. Evin C., « La prévention en santé, c'est aussi réduire les inégalités sociales ! », revue *Préventique* n° 149, p. 12-14, novembre 2016.

accompagnement dans la durée (donc bien au-delà de l'horizon de pilotage d'un projet) des équipes concernées pour éviter un déphasage entre une situation organisationnelle cible et un état actuel à un instant T que doivent vivre les collaborateurs concernés. Ce « désajustement du travail » au sens de Cartron et Guaspere (2012) conduit alors les collaborateurs d'une organisation à avoir un sentiment de déséquilibre dans un travail *a priori* intéressant pour le collaborateur mais dans une situation pénible à vivre. C'est face à une telle perspective que certains acteurs émergent dans les organisations pour aider les autres collaborateurs, dont ils sont managers ou non, à supporter ces périodes complexes, difficiles à vivre. Ces acteurs, les *toxic handlers*, font alors front, aident leurs collègues, subissent en lieu et place les difficultés. Cette écoute active complétée souvent par des actions concrètes au quotidien aide ainsi à réduire les risques psychosociaux notamment, mais se répercute sur ces mêmes acteurs de l'entreprise qui contribuent indirectement à la résilience des autres (Taneau, Koninckx 2012 - Teneau, Dufour, 2013).

D'autres études envisagent également des risques sous-estimés à ce jour (Dufour, Teneau, Moulin, 2015 - Dufour, Moulin, Zietek, 2016) notamment en ce qui concerne le rôle de l'erreur humaine, de l'entêtement des managers dans une direction qu'ils savent mauvaise, conduisant l'organisation à sa perte, démotivant les salariés et induisant de nombreux départs. Enfin, et c'est notre postulat essentiel, les risques RH peuvent se piloter dans le cadre d'un dispositif de gestion globale des risques tel que préconisé par l'ISO 31000² et par les organisations professionnelles de gestion des risques (de type AMRAE, FERMA).

Il est en effet étonnant de constater que les risk managers sont encore peu positionnés en France sur le sujet des risques RH comme le démontre l'étude AMRAE de 2015³.

Également, peu d'ouvrages abordent réellement l'enjeu de maîtrise des risques RH en tant que sujet à part entière. Beaucoup d'études portent sur des sujets précis de risques RH tels que les risques psychosociaux (RPS), l'absentéisme, le présentéisme, les troubles musculo-squelettiques et la pénibilité au travail, ou encore sur des sujets comme la fraude interne, le risque collaborateur clé, les risques expatriés, etc. Il reste néanmoins difficile d'obtenir cette vision globale des risques RH, objet de notre ouvrage et de ces développements (Dufour, Bencheikh, 2015a – Dufour, Bencheikh, 2015).

2. ISO 31000 : Management des risques, principes et lignes directrices.

3. « Les grands groupes adhèrent mal à l'aléa RH », *Gestion Sociale*, 13 novembre 2014.

« Les ressources humaines, trop peu prises en compte par les Risk Managers », *Entreprise et carrières*, 11 novembre 2014.

Les risques RH, pour ne pas tomber dans l'excès ni pour les sous-estimer, doivent s'inscrire dans le cadre d'une politique globale de gestion des risques, qui fixe les priorités, les actions possibles, les limites précisées au regard des risques appréciés (au sens d'évalués) et priorisés par l'entreprise. La politique de maîtrise des risques pose la question de savoir pour quels cas et jusqu'à quand est-il possible de ne rien faire et quand il faut investir dans la prévention et la protection des risques par des actions de formation, de contrôle, de pilotage et de suivi des risques, de transfert des risques, de documentation (processus, procédures, modes opératoires), de systèmes d'information dédiés (Dufour, 2016a).

Transposé à la problématique à l'enjeu des risques RH, cela veut dire par exemple à partir de quel niveau d'absentéisme (taux d'absentéisme) l'entreprise doit réagir, à partir de quand le présentéisme doit-il être mesuré et traité, au regard de quelles populations et de quels critères identifier et couvrir les risques des collaborateurs expatriés, au regard de quelles probabilités faut-il investir dans la détection et le contrôle des fraudes internes, l'entreprise doit-elle se doter de tableaux de bord et de suivi des risques d'arrêts de travail, d'absentéisme etc. ?

De nombreuses questions sont aussi posées derrière l'enjeu des risques RH et justifient ainsi la définition d'une politique de maîtrise des risques dédiés. À cet effet, certaines entreprises mettent la barre plus haut en considérant ces risques comme des non négociables (« cela ne doit pas arriver ») quand d'autres se limitent au minimum légal (« on considère que faire le légal en matière de risques est déjà suffisant »).

L'enjeu de ces politiques est de faire sortir les risques liés aux ressources humaines du tabou en premier lieu (Desmureaux, 2014), de la chasse gardée de certains acteurs des entreprises en second lieu (Bellego, Légeron, Ribéreau-Gayon, 2012), et enfin d'envisager ces risques selon la logique d'anticipation propre à la démarche de maîtrise des risques : identifier les risques, les évaluer et les prioriser, les traiter et les suivre.

Face à ce défi, de nombreux échanges ont émergé notamment entre professionnels afin de tenter de circonscrire l'enjeu d'une gestion globale des risques RH.

En qualité de détenteur du processus de gestion des ressources humaines, la direction des ressources humaines de l'entreprise est en principe positionnée comme étant en situation d'expert en charge notamment :

- D'identifier les risques inhérents aux processus RH (paie-recrutement-gestion des compétences et des carrières, administration du personnel-lien avec les moyens généraux sur la sécurité au travail, etc.).

- Contrôler et traiter les risques par des plans d'action (formations, outils de suivi, procédures de prévention et de sécurité, moyens supplémentaires à destination des managers, etc.).
- Décrire et formaliser les processus adéquats (recensement des risques, traçage, traitement et suivi des incidents RH, contrôle permanent et audit des processus RH, administration des processus, etc.).
- Et proposer des indicateurs de suivi (*via* des indicateurs et des objectifs clairement définis tels que le taux d'absentéisme cible, le nombre d'arrêts prolongés, la durée moyenne des arrêts, le taux de départ par entité organisationnelle, le taux d'abandon de poste, etc.).

Les risques associés à l'intégralité du processus de gestion des risques ne sont toutefois pas systématiquement intégrés dans les cartographies de risques. Les risques RH sont encore souvent objets d'une approche :

- Parcelaire : à travers les problématiques des risques psychosociaux et des risques associés à la gestion des personnes « clés » et des hauts potentiels.
- Locale : à travers les risques opérationnels et les processus dictés par des enjeux environnementaux, sociétaux et de gouvernance ainsi que par le Document unique.

La dispersion de l'étude des risques RH et des plans d'action associés privent de fait l'entreprise d'une vision globale de ces risques.

Face à ce constat, l'application de la démarche de gestion des risques aux processus RH vise à développer la collaboration entre les directions des risques et les directions des ressources humaines.

Il est ainsi essentiel pour les décideurs d'avoir une représentation réaliste et argumentée de la réalité de la maîtrise des risques RH au sein de leur organisation. Les dirigeants doivent également pouvoir vérifier que la stratégie de l'entreprise intègre les enjeux des risques RH sans les sous-estimer ni les surestimer. Également, les directions des ressources humaines doivent pouvoir comprendre le lien entre les axes de développement de l'entreprise et les enjeux RH (existe-t-il un risque que des projets majeurs de l'entreprise soient remis en cause du fait de départs d'experts, d'insuffisance de disponibilités des équipes, de défaut de compétences sur les processus clés de l'entreprise, remettant en cause sa continuité et sa qualité de services?).

Un décideur, qu'il s'agisse d'une PME ou d'une grande entreprise, doit également déterminer si les risques RH peuvent compromettre la stratégie de l'entreprise et si ces derniers sont pris en compte par le top management, à l'appui d'indicateurs et les plans d'action associés.

Enfin, l'enjeu de la gestion des risques RH consiste à connaître les motivations réelles d'une entreprise dans sa démarche de gestion de ces sujets :

- Des actions sont-elles réellement menées ? (Notion d'effectivité)
- Ces actions sont-elles efficaces ? (Les objectifs de maîtrise des risques sont-ils atteints ?)
- Ces actions sont-elles efficaces ? (Les objectifs de l'entreprise sont-ils atteints en matière de réduction des risques en minimisant les ressources employées à cette fin ?)
- Enfin, et à plus forte raison, ces actions correspondent-elles aux objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise ?

En synthèse, les risques significatifs liés aux ressources humaines mis en avant dans les enquêtes auprès des entreprises sont :

- Collaborateur clé, taux de rotation, absentéisme, motivation.
- Recrutement, formation, mobilité, gestion des compétences.
- RPS, suicides, harcèlement, santé, TMS.
- Conditions de travail, sûreté, sécurité.
- Réglementaire, contractuel, environnement professionnel, RSE.
- Environnement social.
- Image, réputation.

D'autres sujets reviennent également tels que : la disponibilité des ressources humaines, la pérennité des compétences, le poids de la réglementation du droit social, la gestion de la masse salariale et la maîtrise de son augmentation, les risques psychosociaux collectifs, les enjeux de responsabilité sociale d'entreprise, les objectifs de santé sécurité environnement, la prévention et la gestion des événements judiciaires majeurs, la bonne intégration des collaborateurs, les nouvelles formes de collaboration en entreprise, l'allongement de la durée de vie travaillée (allongement des carrières).

Au-delà de ces thématiques, les questions clés associées aux plans de prévention alliés aux risques RH sont également recensées dans cet ouvrage et peuvent prendre des formes diverses et variées telles que :

- Des outils de diagnostics et de suivi mis à la disposition de l'entreprise et/ou directement au niveau des collaborateurs, précédés éventuellement de phase d'audit et de conseil.
- Des actions de formations, de coaching et de sensibilisation au niveau des managers voire à l'ensemble des collaborateurs.
- Des actions de prévention et de gestion de l'absentéisme.
- Des programmes d'accompagnement psychologique des salariés et des interventions en situation de crise.

- Des politiques d'accompagnement au retour à l'emploi suite à des arrêts de travail.
- Des moyens favorisant le bien-être et l'hygiène de vie (sport, alimentation, culture...) et la qualité de vie au travail.

Les risques RH, fait social et attention médiatique

La thématique des risques liés aux ressources humaines sature l'attention médiatique. Lorsqu'une entreprise, *a fortiori* avec une forte notoriété spontanée (une entreprise connue) est affectée par des incidents en matière de gestion des ressources humaines, par le truchement des médias, des institutions représentantes du personnel ou tout simplement du fait du caractère sensible de certains cas, *a fortiori* lorsqu'ils sont portés devant la justice, ces cas prennent rapidement une ampleur significative.

Au-delà de ces éléments, on note une vraie attention au niveau public pour différentes pratiques managériales pouvant amener à mettre en risque les collaborateurs d'une organisation. À cet égard, différents documentaires ou films mettent en avant des contextes dangereux sur des événements précis ou dans la durée pour des collaborateurs ainsi que différents facteurs de risque se traduisant par des situations parfois dramatiques.

On pense notamment au documentaire de 2009 de Jean-Robert Vialley, *La mise à mort du travail*, mettant en cause de nombreuses pratiques managériales et des objectifs de productivité intenable ainsi qu'une concurrence exacerbée entre travailleurs se traduisant par la mise en péril des salariés dans certaines situations à risque. On citera encore le documentaire de 2012, *Travail, un monde sans pitié*. Également, sans être un documentaire, le film *La Loi du Marché*, sorti en 2015 alertait sur des situations de grande précarité notamment dans le secteur de la grande distribution ainsi que sur les risques touchant surtout les populations de salariés non-cadres.

Également, le prix du roman d'entreprise, réalisé en partenariat avec des entreprises soutien ainsi que l'ANDRH et le cabinet *Technologia*, est remis chaque année aux romanciers qui alertent fréquemment, en s'inspirant d'expériences parfois réelles, sur des vécus et des situations où l'humain est relégué au second rang derrière des objectifs de rentabilité, quels que soient les risques encourus.

Ces ouvrages sont notamment *Un Homme jetable* d'Aude Walker en 2013 (abordant notamment les difficultés liées au travail en centrale nucléaire), *Potentiel du sinistre* en 2014 de Thomas Coppey ou encore en 2015

Le Liseur du 6h27 de Jean-Paul Didierlaurent (abordant les problématiques de souffrance au travail qu'elle soit physique ou morale).

Sans être exhaustif en la matière, plusieurs exemples illustrent la problématique du risque RH sous différents angles. L'ensemble des cas cités ci-après s'appuie sur les sources médiatiques citées.

SANOFI et l'affaire des « ranking forcés »

Chaque année, la législation oblige l'employeur à procéder à un entretien d'évaluation annuel pour tous les salariés. En novembre 2015, l'arrivée d'un CIO chez SANOFI entraîne de nouvelles pratiques de management. Ainsi, dans le but de constituer des « équipes performantes », ce dernier demande explicitement par email aux managers d'identifier 10 % de mauvais éléments lors des évaluations annuelles dans leurs équipes. Les consignes sont alors claires : les salariés très bien notés doivent être limités à 15-20 % des effectifs et il faut atteindre les 10 % de salariés avec des notations en objectifs insuffisants.

Cette pratique, appelée « *forced ranking* » aux États-Unis, est en principe interdite en France depuis mars 2013. Suite à ce scandale ébruité dès novembre 2015, la direction des ressources humaines de SANOFI met fin à la demande de quotas des mauvais salariés et parle d'un « loupé » dans un communiqué où il est notamment précisé : « *Nous veillons à ce que la plus grande partie de nos cadres qui touchent des bonus soit dans la catégorie des salariés à niveau, qu'il y en ait un peu parmi les excellents, et un peu parmi les médiocres mais ces recommandations ne sont pas chiffrées* »⁴. Compte tenu de la difficulté à atteindre les quotas imposés, les managers en poste ont dû « négocier » pour que la hiérarchie accepte « seulement » 7 % de mauvais salariés.

Face aux rumeurs de sous-notation et aux accumulations de preuves compromettantes, le syndicat F.O. interpelle la direction de SANOFI Aventis Groupe en comité d'établissement le 25 novembre 2015. À la suite de cela, la direction a affirmé que ces demandes de quotas avaient été mises en place par un nouveau directeur qui ne connaissait pas les règles internes du groupe, et que cette pratique était complètement condamnée. Cependant, selon plusieurs témoignages de salariés de l'entreprise, le processus des quotas de mauvais salariés continuait. L'un des salariés de

4. https://www.huffingtonpost.fr/2017/06/09/quand-des-managers-sous-notent-des-salaries-competents-pour-lice_a_22134225/
<https://www.franceinter.fr/emissions/secrets-d-info/secrets-d-info-10-juin-2017>
http://www.lemonde.fr/m-perso/article/2017/07/10/le-forced-ranking-ou-comment-sous-noter-les-salaries_5158272_4497916.html
http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2017/06/09/mis-en-cause-sanofi-dement-avoir-pratique-du-ranking-force-pour-licencier_5141725_1656994.html

SANOFI affirme qu'il continuait : « à être challengé par les RH pour sous-noter ».

Cette pratique ne concerne pas nécessairement une seule entreprise. Ainsi, en mars 2018, un reportage diffusé dans le documentaire Envoyé Spécial⁵ et reprenant notamment le témoignage de l'ex-DRH Didier BILLE ayant eu recours à ces pratiques insistait sur cette pratique répandue dans des entreprises avec une forte pression sur les objectifs⁶. Ces pratiques et témoignages ont fait l'objet de controverses et il convient de rappeler que si elles renvoient aux enjeux de pratiques éthiques des entreprises, elles ne constituent cependant pas une pratique répandue⁷.

L'affaire de SAGEM et des pratiques de discrimination⁸

Dans ce cas, le 7 décembre 2015, la Société d'électronique et d'équipements de télécommunications pour la défense et l'aéronautique, SAGEM (appartenant au groupe SAFRAN), fut condamnée pour discrimination sexuelle à l'égard d'une collaboratrice. Dans ce cas, le conseil de prud'hommes de Montluçon (Allier) a reconnu que la plaignante avait fait l'objet d'un « traitement discriminatoire en raison de son sexe, de sa maternité et de sa situation de famille ». Le salaire de cette collaboratrice sur un poste technique était inférieur de 20 % à celui de ses homologues masculins, intervenant sur les mêmes postes et avec la même ancienneté. L'entreprise fut condamnée à verser à la plaignante 106 380 € pour préjudice économique, 39 000 € pour préjudice moral et 20 000 € de dommages et intérêts en violation de l'accord sur l'égalité professionnelle en vigueur au sein de l'entreprise.

L'affaire d'Abercrombie & Fitch et des pratiques de sélection des collaborateurs

En 2015, la marque de prêt-à-porter fut condamnée pour avoir refusé d'embaucher une femme voilée⁹ ainsi que dans d'autres affaires pour lesquelles les pratiques de sélection du personnel (notamment sur des critères physiques) ont pu être mises en cause.

5. https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/carriere/vie-professionnelle/management/video-l-executeur-confessions-d-un-drh_2641654.html

6. https://www.challenges.fr/emploi/management/le-temoignage-choc-de-didier-bille-ce-drh-qui-a-licencie-plus-de-1-000-salaries_574272

7. <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/metier-et-carriere/associations-professionnelles-et-reseaux/0301448376271-ressources-humaines-le-temoignage-qui-revolte-la-profession-319573.php>

8. « L'entreprise Sagem condamnée pour discrimination sexuelle », *L'express-L'expansion*, 7 décembre 2015.

9. « Abercrombie condamné pour avoir refusé d'embaucher une femme voilée », *Le Point*, 1^{er} juin 2015.