

# 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, opérationnel, économique, 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 collectivités<sup>1</sup>. Cela conduit notamment certains auteurs à insister sur les enjeux souvent mal maîtrisés voire complètement occultés de risques RH lors de projets de réorganisation,

---

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

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 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 31000<sup>2</sup> 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 2015<sup>3</sup>.

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 musculosquelettiques 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

---

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.

globale des risques RH, objet de notre ouvrage et de ces développements (Dufour, Bencheikh, 2015a – Dufour, Bencheikh, 2015).

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 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 :

- Parcellaire : 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 formation, de coaching et de sensibilisation au niveau des managers voire de 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.

Le risque RH est divers et concerne tous les secteurs comme l'illustrent les cas médiatiques suivants, preuves de la nécessité d'envisager la prévention des risques RH, ce qui suppose déjà de les avoir identifiés et d'en saisir les enjeux. Ces risques peuvent concerner des pratiques diverses (criminalité financière interne, sécurité au travail, risques psychosociaux) et c'est à la fois l'intérêt et la difficulté d'une démarche de gestion globale des risques appliquée aux risques RH :

- Le décès d'un stagiaire de *Bank of America*, ayant travaillé 3 jours d'affilée sans s'arrêter<sup>4</sup>.
- La fraude interne d'un collaborateur du groupe *La Poste* révélée en 2016, traduisant la nécessité de renforcer les contrôles et de communiquer sur des dispositifs de détection pour éviter ces cas<sup>5</sup>.
- Le décès d'un employé de blanchisserie industrielle le 3 avril 2020 comme le rapporte cet article : « *En tant que mécanicien, ce trentenaire domicilié*

---

4. [https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/stagiaire-mort-a-londres-la-city-terre-d-esclavage\\_1274825.html](https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/stagiaire-mort-a-londres-la-city-terre-d-esclavage_1274825.html)

5. <https://www.leparisien.fr/essonne-91/corbeil-essonne-91100/a-corbeil-800-000-eur-detourne-a-la-banque-postale-et-pas-de-coupable-07-06-2016-5864029.php>



*dans l'Essonne avait pénétré dans le sèche-linge pour effectuer une réparation (...) La porte a dû se fermer et la machine se mettre à tourner à forte température, occasionnant le décès du salarié<sup>6</sup>. »*

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.

6. <https://www.leparisien.fr/seine-et-marne-77/brie-comte-robot-un-employe-de-blanchisserie-decede-dans-un-seche-linge-08-04-2020-8296524.php#:~:text=Un%20salari%C3%A9%20de%20la%20blanchisserie,21%20heures%20et%2022%20heures>

## SANOFI et l'affaire des « ranking forcés »

La législation oblige l'employeur à procéder à un entretien professionnel 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 e-mail 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*<sup>7</sup>. » 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 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 Spécial*<sup>8</sup> et reprenant notamment le témoignage de l'ex-DRH Didier BILLE ayant eu

---

7. [https://www.huffingtonpost.fr/2017/06/09/quand-des-managers-sous-notent-des-salaries-competents-pour-lice\\_a\\_22134225/](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/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](http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2017/06/09/mis-en-cause-sanofi-dement-avoir-pratique-du-ranking-force-pour-licencier_5141725_1656994.html)

8. [https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/carriere/vie-professionnelle/management/video-l-executeur-confessions-d-un-drh\\_2641654.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/carriere/vie-professionnelle/management/video-l-executeur-confessions-d-un-drh_2641654.html)

recours à ces pratiques insistait sur cette pratique répandue dans des entreprises avec une forte pression sur les objectifs<sup>9</sup>. 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 répandue<sup>10</sup>.

### L'affaire de SAGEM et des pratiques de discrimination<sup>11</sup>

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 106380 € 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 voilée<sup>12</sup> 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.

### UBS et l'affaire du dress code imposé aux salariés<sup>13</sup>

En 2010, la banque d'affaires UBS avait marqué les esprits notamment par son *dress code* imposé aux salariés et par le caractère strict de ce cas, un document de plus de 40 pages précisant le moindre détail de la tenue des collaborateurs. Si ce sujet ne constitue pas en soi un véritable sujet de risque RH, la problématique du caractère médiatique de ces affaires reste posée.

9. [https://www.challenges.fr/emploi/management/le-temoignage-choc-de-didier-bille-ce-drh-qui-a-licencie-plus-de-1-000-salaries\\_574272](https://www.challenges.fr/emploi/management/le-temoignage-choc-de-didier-bille-ce-drh-qui-a-licencie-plus-de-1-000-salaries_574272)

10. <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>

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

12. « Abercrombie condamné pour avoir refusé d'embaucher une femme voilée », Le Point, 1<sup>er</sup> juin 2015.

13. « Chez UBS on ne rigole pas avec le dress code », La Tribune, 14 décembre 2010.

## La Banque Postale et le cas d'escroquerie<sup>14</sup>

La Banque Postale fut victime en 2016 d'une escroquerie de plus d'1,2 million d'euros impliquant notamment deux de ses anciens collaborateurs. 16 personnes ont été condamnées. Dans cette affaire, l'escroquerie se fondait sur le fait de dérober dans les boîtes aux lettres les relevés de comptes des clients, ensuite revendus à des intermédiaires achetant les renseignements sur les titulaires des comptes, obtenus avec la complicité des deux agents (condamnés à 18 mois de prison avec sursis dans cette première instance ainsi qu'à une interdiction d'exercer une activité bancaire pour une durée de trois ans). Ces données étaient ensuite utilisées par des complices qui achetaient de faux papiers pour ensuite procéder à des retraits d'espèces et à des virements en ciblant les comptes les plus aisés.

Ce cas rappelle que la fraude interne est à envisager comme un risque RH à part entière que peuvent faire peser des collaborateurs malhonnêtes ayant accès à des données sensibles. Les risques RH comme d'autres risques font ainsi l'objet de contrôles, notamment sur les processus ayant un impact en matière de sécurité financière, de données sensibles ou de données personnelles.

## La Banque WELLS FARGO et l'affaire retentissante des comptes fantômes

En 2016 a éclaté aux États-Unis l'affaire des comptes fantômes ayant concerné la troisième banque de dépôt américaine, *Wells Fargo*. Cette affaire se caractérise par des pratiques d'abus et de fraude interne de commerciaux du réseau bancaire en grande partie couvertes par leur chaîne managériale et la gouvernance d'entreprise. Plus de deux millions de comptes ont ainsi été ouverts à l'insu des clients de la banque et plus de 565 000 cartes de crédit non demandées ont été émises. Des paiements non justifiés de primes d'assurance automobile sur plus d'un demi-million de clients ont également été observés dans le cadre de ces pratiques frauduleuses. Cette affaire s'est traduite par le licenciement de plus de 5 300 employés de la banque concernés par cette pratique frauduleuse répandue<sup>15</sup>.

---

14. « Vaste escroquerie à la Banque postale : 16 personnes condamnées », Ouest France, 6 décembre 2016.

15. <http://www.lefigaro.fr/societes/2016/10/13/20005-20161013ARTFIG00059-wells-fargo-le-patron-demissionne-apres-le-scandale-des-comptes-fantomes.php>

<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/wells-fargo-le-scandale-des-comptes-fictifs-prive-huit-dirigeants-de-bonus-651306.html>

<https://www.zonebourse.com/WELLS-FARGO-14861/actualite/Apres-les-comptes-fictifs-Wells-Fargo-touchee-par-un-scandale-d-assurances-auto-24844608/>

Ce scandale a donné lieu à des démissions jusque dans la chaîne de gouvernance de cette banque comptant plus de 8 700 agences, l'une des plus anciennes banques de détail du pays.

### **L'affaire de Renault et l'illustration du risque homme clé engendré par les comportements peu éthiques<sup>16</sup>**

La fin 2018 et l'année 2019 se caractérisent également par un autre exemple illustratif du risque majeur que peuvent représenter les défaillances d'un collaborateur au niveau de la gouvernance d'entreprise. Ainsi, la retentissante affaire médiatique concernant l'emblématique dirigeant de Renault se traduit par le choix de l'entreprise de se séparer de son dirigeant soupçonné de fraude fiscale ainsi que d'avoir utilisé des biens et fonds de l'entreprise à des fins personnelles. Si l'entreprise a dû chercher un successeur au dirigeant par ailleurs administrateur, l'affaire a pris une tournure à la fois politique et médiatique fortement négative pour l'entreprise, ayant dû gérer la crise médiatique associée.

### **France Télécom, des pratiques managériales en cause dans la vague de suicides que connut l'entreprise<sup>17</sup>**

L'une des affaires les plus médiatiques de la décennie 2000 concerne la vague de suicides ayant touché des collaborateurs de *France Télécom*, telle que reprise dans l'article récapitulatif du *Figaro* : « *Entre 2008 et 2009, une trentaine de salariés de l'entreprise se sont donné la mort selon les syndicats, certains évoquant "un management par la terreur". Au total, 35 salariés de l'entreprise se sont donné la mort sur les deux seules années 2008 et 2009, selon les syndicats et la direction. Dans ses réquisitions, le parquet de Paris cite 39 victimes : 19 qui se sont suicidées, 12 qui ont tenté de le faire, et 8 qui ont subi un épisode de dépression ou ont été en arrêt de travail. La CFE-CGC d'Orange, qui en décembre 2009 lance avec Sud une procédure contre l'entreprise et ses dirigeants, évoque aujourd'hui "des milliers de collaborateurs atteints de troubles liés à la dépression ou à l'anxiété dont ils ne se remettront peut-être jamais".*

16. [https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/11/30/affaire-carlos-ghosn-le-patron-angle-mort-de-la-gestion-des-risques\\_5390932\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/11/30/affaire-carlos-ghosn-le-patron-angle-mort-de-la-gestion-des-risques_5390932_3232.html)  
[https://www.challenges.fr/entreprise/industrie-automobile/nissan-soupconne-carlos-ghosn-d-abus-de-biens-sociaux\\_636653](https://www.challenges.fr/entreprise/industrie-automobile/nissan-soupconne-carlos-ghosn-d-abus-de-biens-sociaux_636653)

17. « *Suicides à France Télécom : le rappel des faits* », Le Figaro, 7 juillet 2016.

*Ces cas dramatiques trouvent leur racine dans le plan de réorganisation mis en place par la direction dans un contexte d'ouverture à la concurrence, de désengagement de l'État (qui passe sous les 50 % dans le capital de l'opérateur historique en 2004), et de virage numérique. En 2006, le plan NEXT, et son volet ACT, vise, selon un rapport de l'inspection du travail, à "améliorer le rendement, l'efficacité et la productivité du groupe". Il doit se traduire par la suppression de 22 000 emplois et un changement de métier pour 10 000 employés. Didier Lombard, patron de l'opérateur, évoque une restructuration "indispensable à la survie de l'entreprise". Les représentants du personnel, les organisations syndicales et les médecins du travail constatent, eux, le malaise humain que provoque ce plan chez les salariés.*

*L'inspection du travail finira par dénoncer la "brutalité" des méthodes managériales qui "ont eu pour effet de porter atteinte à leur santé physique et mentale" (...). Dans ses réquisitions, le parquet reproche à France Télécom d'avoir mis en place dès 2007, par des "agissements répétés", une politique d'entreprise qui a eu pour effet de "déstabiliser" les employés et de "créer un climat professionnel anxigène". Aux yeux du ministère public, les témoignages et documents internes passés au crible montrent que les objectifs de mobilités et de réduction des effectifs étaient devenus une fin en soi, quels que soient les moyens pour y parvenir : incitations répétées au départ, mobilités forcées, surcharge ou absence de travail, réorganisations tous azimuts... »*

### **Merrill Lynch, l'affaire du stagiaire travaillant 72 heures d'affilée<sup>18</sup>**

Cette affaire concerne le cas d'un stagiaire embauché au sein de la prestigieuse banque de financement à la City (Londres). Cette affaire fut fortement médiatisée du fait du décès du stagiaire de 21 ans ayant travaillé 72 heures d'affilée au sein de l'entreprise. Ce cas renvoyant à une pratique répandue selon laquelle les stagiaires comme tout autre collaborateur signent une clause indiquant qu'ils acceptent de travailler au-delà de la durée légale avec comme conséquence de travailler plus de 100 heures par semaine et ce 6,5 jours sur 7.

Les témoignages de camarades de la résidence étudiante du stagiaire indiqueront que le stagiaire s'était imposé plusieurs fois ce rythme en quelques semaines ; du fait notamment d'un esprit de compétition effréné afin de réaliser une carrière dans les métiers de la finance.

---

18. « Stagiaire à la City, à 21 ans, il est mort d'avoir trop travaillé », L'OBS, 1<sup>er</sup> mai 2014.

## Le forfait jours et la provision record de 20 millions d'euros dans le cas d'Altran

La gestion du temps de travail est un processus clé dans la gestion des RH car elle est directement liée à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail et à la qualité de vie et au bien-être des collaborateurs. L'article L. 3121-46 du Code du travail dispose que l'employeur doit tenir un entretien individuel annuel, portant sur :

- la charge de travail du salarié ;
- l'organisation du travail dans l'entreprise ;
- l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale ;
- sa rémunération.

Cette obligation d'effectuer un entretien annuel individuel a été instituée par la loi du 20 août 2008. De plus, le législateur rappelle le droit au repos dont doit bénéficier le salarié (article 4.8.1 de l'accord du 22 juin 1999<sup>19</sup>) pour éviter les situations d'épuisement professionnel et de burnout dont les conséquences peuvent être dramatiques sur la santé voire la vie des collaborateurs.

Pour rappel le forfait jours est défini par l'article L. 3121-43 du Code du travail par « *la conclusion d'une convention individuelle de forfait en jours sur l'année pour les cadres qui disposent d'une autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auquel ils sont intégrés* ». Cela concerne également « *les salariés dont la durée du travail ne peut pas être prédéterminée et qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps pour l'exercice des responsabilités qui leur sont confiées* ».

L'un des cas les plus médiatiques en matière de risque RH associé au dispositif du forfait jour et ayant fait jurisprudence est celui d'Altran dont une synthèse des éléments médiatiques figure ci-après.

*Le Figaro* du 11 juin 2015 annonçait « Altran/heures sup : 450 nouveaux recours » et précisait notamment : « Environ 450 salariés d'Altran ont déposé des recours aux prud'hommes pour réclamer le paiement d'heures supplémentaires, encouragés par la victoire en appel il y a neuf mois d'une vingtaine de salariés toulousains, affirme jeudi le syndicat CGT. Dans un arrêt rendu le 15 septembre, la cour d'appel de Toulouse avait condamné le groupe de conseil en technologies à verser 630 000 € de rappels de salaires à une

19. Les salariés bénéficient d'un repos quotidien minimum de 11 heures consécutives et d'un repos hebdomadaire de 35 heures (24 heures + 11 heures) minimum consécutives.

*vingtaine d'ingénieurs, soit en moyenne 30 000 € par salarié, pour non-respect des dispositions de la convention collective du secteur. »*

*L'Express du 5 novembre 2015 titrait « Heures sup : la Cour de cassation entérine la condamnation d'Altran ». Le journal termine son article par : « Environ 450 nouveaux recours aux prud'hommes ont été, selon la CGT, déposés par des salariés d'Altran, soit un coût potentiel estimé par le syndicat entre 15 à 20 millions d'euros pour l'entreprise. Quelque 8 000 salariés sont susceptibles de réclamer le paiement d'heures supplémentaires, selon la CGT. »*

L'une des conséquences sectorielles de cet incident est la nullité de la convention collective Syntec<sup>20</sup> relative aux forfaits jours (Cass. soc. 24 avril 2013 n° 11-28.398) qui fait partie de la longue liste de conventions collectives de branche déclarées nulles :

- industries chimiques (Cass. soc. 31 janvier 2012 n° 10-19.807) ;
- commerce alimentaire (Cass. soc. 4-2-2015 n° 13-20.891) ;
- commerce de gros (Cass. soc. 26 septembre 2012 n° 11-14.540) ;
- cabinets d'expertise-comptable (Cass. soc. 14 mai 2014 n° 12-35.033) ;
- hospitalisation privée et du secteur social et médico-social à caractère commercial (Cass. soc. 28 mai 2014 n° 13-13.947) ;
- bâtiment et les travaux publics (Cass. soc. 11 juin 2014 n° 11-20.985) ;
- bâtiment (Cass. soc. 17 décembre 2014 n° 13-23.230) ;
- notariat (Cass. soc. 13 novembre 2014 n° 13-14.206) ;
- hôtels, cafés, restaurants (Cass. soc. 7 juillet 2015 n° 13-26.444).

Le dossier forfait jours montre combien le suivi des collaborateurs par les managers et la DRH est important car il permet d'identifier les cas de dérive qui pourraient nuire à la santé et à la sécurité des collaborateurs. Pour information, la législation impose l'établissement d'une procédure d'alerte au niveau de la DRH. Les plans d'action souvent recommandés pour maîtriser ce risque RH concernent notamment l'analyse des entretiens de suivi de la charge d'activité ainsi que le relevé des alertes.

## **La gestion du temps de travail et l'affaire des astreintes chez Natixis**

Toujours dans le processus RH de gestion du temps de travail, le cas médiatisé de *Natixis AM* constitue une illustration marquante de non-maîtrise des risques réglementaires propres au droit du travail.

---

20. La fédération Syntec regroupe des syndicats professionnels spécialisés dans les professions de l'ingénierie, du numérique, des études et du conseil, de la formation professionnelle et de l'événementiel.