Capital humain et risques psychosociaux :

quelles thématiques pour la recherche sous le prisme du risque…

Bernard GUILLON

Cofondateur et administrateur du colloque francophone sur le risque Oriane
Directeur de recherche au CREG (Université de Pau et des pays de l'Adour)
Vice-président de l'ADERSE

IUT de Bayonne
Département *Techniques de commercialisation*
21 place Paul Bert, 64100 Bayonne
Courriel : guillon@iutbayonne.univ-pau.fr

1. Les principes fondateurs du stress comme première approche des risques psychosociaux

Jean-Pierre Neveu (Oriane 2005, repris dans l'ouvrage ***Méthodes et thématiques pour la gestion des risques*** en 2008) a mentionné la pression comme générant une contrainte claire : *« dépasser l'aspect technique et matériel des activités concernées au profit des facteurs internes d'une organisation du travail qualifiée de stressante. Dans une classification des 19 catégories de salariés les plus exposés au stress dans le travail (University of Manchester Institute of Science & Technology, 1987), une nette majorité se révèle appartenir à ces professions dites de* contact*, où le stress est avant tout tributaire d'une mauvaise congruence entre demande externe, organisation du travail et motivations personnelles (agents de police, surveillants de prison, journalistes, infirmières, enseignants, travailleurs sociaux, publicitaires, ...et même directeur du personnel) »* (Neveu, 2008, p. 126).

L'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 entre les partenaires sociaux français[1] indique *« qu'un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face »* (p. 2). Le texte distingue un état passager de stress d'un état durable (**Alain Gintrac**, Oriane 2010, repris dans ***Management & Avenir*** en 2011, p. 90) : *« l'individu est capable de gérer la pression à court terme, mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses »* (accord national interprofessionnel, 2008, p. 2).

---

[1] Cet accord avait pour objectif d'assurer le transfert en droit français de l'accord signé par les partenaires sociaux européens le 8 octobre 2004 pour lutter contre le stress au travail.

Deux remarques sont ensuite mises en relief par Gintrac.

- La première souligne *« que les individus ne sont pas égaux devant les facteurs de stress c'est-à-dire que soumis à des tensions similaires ils ne réagissent pas identiquement et que, selon les moments, une personne, soumise aux mêmes tensions, ne se comportera pas de la même manière.*
- *L'autre signale que les tensions extérieures au travail peuvent avoir des conséquences sur l'efficacité au travail des personnes. Le stress au travail peut parfaitement ne pas avoir, au moins en partie, sa source dans des facteurs liés au travail. Mais il est évident que le partage entre causes professionnelles du stress et causes privées est pratiquement impossible à réaliser »* (Gintrac, 2011, p. 90).

Gintrac prend également en compte le fait que le stress peut ne pas être négatif sous le terme de stress passager (à rapprocher du concept de « healthy stress » de Kanji et Chopra, 2009 ; délai à respecter comme stimulant de la productivité du salarié dans le cadre d'un objectif négocié et qui n'est pas hors de portée ; tensions durables mais dont l'intensité n'est pas trop forte).

L'observation montre que *« la recherche excessive de la productivité des salariés conduit le plus souvent au dépassement du niveau de stress* optimal. *Il est certain que les tensions stressantes et les risques psychosociaux ont le plus souvent des conséquences négatives importantes :*
** des* **conséquences physiologiques** *: maladies cardiovasculaires et troubles musculo-squelettiques ;*
** des* **conséquences psychiques** *avec la dépression qui peut aboutir au suicide ;*
** le développement des* **addictions** *(tabagisme, alcoolisme, stupéfiants) qui ont-elles-mêmes des conséquences physiologiques (diverses formes de cancer ou de cardiopathie).*

Pour ce qui est de la formalisation, Gintrac rappelle le travail novateur de Karasek (1979) procuré par son modèle de stress autour des facteurs de tension au travail et du degré de liberté décisionnelle de l'acteur au travail. L'adjonction du concept de **soutien social** (dont bénéficie un salarié au travail), mentionné par Johnson et Hall (1988), renforce l'opérationnalité du modèle initial de Karasek.

Le tableau ne serait pas complet sans l'analyse des conditions de réussite exposé au sein d'un rapport de l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au Travail en 2003 qui dégage les **facteurs de réussite** des bonnes pratiques dans la prévention du stress (Gintrac, 2011, p. 103-104) :

* *Analyse adéquate des risques*
* *Planification approfondie et approche progressive*
* *Combinaison de mesures axées sur le travail et sur les travailleurs*
* *Solutions spécifiques au contexte*
* *Praticiens expérimentés et interventions fondées sur les résultats*
* *Dialogue social, partenariat et engagement des travailleurs*
* *Prévention durable et soutien de la haute direction*

2. Une déclinaison par l'exemple des risques générés par le stress en général et l'éventail des risques psychosociaux

Sinda Mhiri et **Gilles Teneau** (Oriane 2014, repris dans la ***Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*** en 2015) se sont plus particulièrement concentrés sur les cadres, intermédiaires comme supérieurs. Le stress constitue donc *« un double risque : un risque (pour) la santé des travailleurs et un risque (pour) la* santé *de l'entreprise »* (Mhiri et Teneau, 2015, p. 296). Après avoir présenté les phénomènes précédant le stress (avec distinction entre les cadres supérieurs et les cadres non-dirigeants), ils vont vérifier les hypothèses : *« Les facteurs de stress chez les cadres supérieurs diffèrent de ceux des cadres intermédiaires/Les conséquences du stress chez les cadres diffèrent selon qu'ils soient des cadres supérieurs ou des cadres intermédiaires ».*

L'étude menée par Mhiri et Teneau (2015) prend la forme d'une recherche action au sein d'une institution de 8.000 employés suite à une fusion faite par étapes sur une période de deux ans (enquête terrain concernant 30 directeurs d'agence et une soixantaine de cadres intermédiaires). En reprenant la typologie d'Hobfoll (1989), dont la perte de ressources (effective ou potentielle) se traduit par un déclenchement du stress, il apparaît ici *« que les ressources tangibles* (NB : différentiel de salaire) *sont essentielles aux cadres supérieurs. Alors que les ressources interpersonnelles* (NB : ambiance de travail)*, les ressources propres à la personne* (NB : charisme et humour) *et celles qui permettent la préservation ou l'acquisition d'autres ressources sont propres aux cadres intermédiaires »* (Mhiri et Teneau, 2015, p. 308). Si les cadres supérieurs sont concernés par le stress, ces derniers bénéficient, en contrepartie, d'un *« **fort réseau** qui agira en cas de difficultés, de grandes capacités managériales et un avantage financier (salaire, prime, participation, parachute...) »* (ibid., p. 309).

L'étude de **Josselin Guarnelli**, **Jean-Fabrice Lebraty** et **Ivan Pastorelli** (Oriane 2010, repris dans ***Management & Avenir*** en 2011) porte sur le cas du nuage de cendres volcaniques échappé du volcan Eyjafjallajökull et qui a traversé le ciel européen en avril 2010. Ils ont analysé les processus de décision ayant mené à la fermeture des aéroports. Dans un contexte de sur-médiatisation, les auteurs observent avec attention ce que Lagadec (2009) a nommé un trou noir décisionnel ayant conduit à une décision simple, celui de la fermeture. Le concept de cascade d'informations introduit par Sushil Bikhchandani, David Hirshleifer et Ivo Welch en 1992 y trouve une place toute particulière.
Deux conditions essentielles dans un modèle en cascade d'informations sont, en effet, à prendre en compte : *« des **décisions séquentielles** pour les décideurs suivants les décisions prises par d'autres acteurs ; un **espace d'action limité** »* (Guarnelli, Lebraty et Pastorelli, 2011, p. 166). Peut-être est-il possible de considérer ici que la réduction du risque et du stress décisionnel découlent du fait que les décideurs observent les actions d'autres responsables, puis **reproduisent la décision** de ces derniers en éliminant de fait d'autres informations qui leur sont propres au niveau local ou sur leur espace géographique ?

Cette étude complète celle de **François Domergue** (Oriane 2010, diffusé dans la ***Revue française de gestion industrielle*** en 2011) sur le même phénomène et dont l'un des enseignements est la « vérification » de la réduction du risque du non tolérable à un niveau acceptable défini par une instance internationale, l'OACI (2008 ; Domergue, 2011, p. 35).

Les conséquences des risques psychosociaux appliqués à l'univers commercial ont été étudiées lors du colloque Oriane par **Laurence Bouveresse** et **Corinne Baujard** (Oriane 2008, repris dans le cadre d'un article avec **Patrick Haim** dans la ***Revue française du marketing*** en 2011). *« La relation de service au client repose fréquemment sur une inégalité de statuts et de pouvoir. Les managers ont tendance à laisser peu d'initiatives aux salariés »* (Bouveresse, Baujard et Haim, 2011, p. 91). *« (...) l'incivilité grandissante du client est prétextée pour expliquer l'accroissement du mal-être des salariés »* (ibid.).
Les 90 entretiens semi-directifs analysés par Bouveresse, Baujard et Haim ont permis de faire ressortir les résultats suivants : l'exploitation des données qualitatives des différents cas démontre la faible part du rôle du client dans l'émergence du risque psychosocial. Il s'agirait plutôt de la *« gestion taylorienne de la relation client qui semble contribuer à un mécontentement du client et rejaillit sur les salariés. Parallèlement, les modes de management des hommes se caractérisent par de moins en moins d'autonomie dans un contexte de dévalorisation des salariés et de relations sociales insuffisantes »* (ibid., p. 100).

Stade ultime de la volonté de passer sous silence les risques psychosociaux, le « social washing » se présente comme une conséquence ou une pratique récurrente de certaines grandes entreprises qui invoquent, selon **Daniel Belet** (Oriane 2013, repris dans ***Business Management Review*** en 2014), *« des engagements éthiques fallacieux à des fins de communication ou de marketing qui sont contredits de façon flagrante par leurs agissements réels sur le terrain en matière sociale ou managériale »* (Belet, 2014, p. 13).
Le rapport Brovelli, Drago et Molinié préconise l'adoption du principe d'une « *notation sociale* » à l'aide d'indicateurs appropriés qui serait destinée à l'ensemble des parties prenantes et pas aux seuls investisseurs, à la recherche d'investissements responsables (ibid., p. 21).

3. Les liens entre le capital humain et le risque

L'étude, présentée par **Stéphane Trebucq** lors du colloque Oriane 2014 (repris dans ***Management & Avenir*** en 2015), a mis en relief la poursuite d'un découplage entre les cartographies consacrées à la stratégie et aux risques, en dépit d'une innovation majeure introduite par SAP, à savoir l'« Integrated Scorecard ». Le travail porte sur la comparaison au sein de deux multinationales, Areva et SAP. Grâce à son modèle circulaire, SAP *« fournit de manière interactive sur le web un système de relations de cause à effet. (...) La connectivité des domaines stratégiques n'est donc pas intégrée aux problématiques de risques »*. La notion de capital humain est présente dans le rapport SAP, mais elle est absente du modèle de performance. L'intégration des thématiques Performance et Risque n'est pas encore réalisée.

Le travail réalisé par **Anne Goujon-Belghit** et **Stéphane Trebucq** (Oriane 2013, repris dans la ***Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*** en 2015) met l'accent sur la mise en place de la gestion du capital humain en temps de crise (et avec suicides) au sein de quatre entreprises françaises particulièrement concernées par la pression concurrentielle et médiatique (La Poste, France Télécom, PSA et Renault). On sort ici du cas de l'acte isolé pour tenter de comprendre l'enchaînement des suicides sur le lieu de travail. Pour analyser *« les insuffisances patentes de la gestion du capital humain »* et les réactions de l'entreprise face aux risques et aux réactions des parties prenantes, une présentation de la méthodologie qualitative, puis des résultats (à partir des logiciels ALCESTE et NVivo) fondés sur une série de 21 articles de presse est alors exposée.

Sarah Mokaddem (Oriane 2011, repris dans ***Cognitiques*** en 2014) a focalisé son attention elle aussi sur France Télécom. En étudiant la notion de « contrat psychologique », présente dans la littérature depuis les années 1960 avec Argyris (1960), Levinson, Price, Munden et Solley (1962) ou Schein (1965). Ce dernier précise que *« la notion de contrat psychologique suppose que l'individu a une série d'attentes envers l'organisation et que l'organisation a une série d'attentes envers lui. Ces attentes ne sont pas seulement relatives à la quantité de travail qui doit être fournie par rapport au salaire octroyé, mais incluant également un ensemble de droits, de privilèges et d'obligations entre le travailleur et l'organisation »* (Coyle Shapiro et Parzefall, 2005 ; repris par Mokaddem, 2014, p. 257). Certes les termes de rupture et de violation du contrat psychologique ont occasionné quelques débats : *« Rousseau (1995) affirme que la rupture d'un contrat psychologique est déclenchée par la perception qu'il y a divergence entre ce qui a été promis et ce que l'employé a réellement reçu… alors que le sentiment de violation du contrat psychologique fait référence à l'***état émotionnel et affectif** *qui suit la perception de l'employé, que son employeur a échoué à maintenir adéquatement le contrat psychologique (Morrisson et Robinson, 1997) »* (Mokaddem, 2014, p. 259). Mokaddem reprend l'argumentation de Merle (2010) et affirme donc que, dans certains cas, *« le phénomène de violation du contrat psychologique pourrait être à l'origine d'une déstabilisation identitaire suffisante pour ensuite déboucher sur une dégradation de l'état mental de l'employé et finir par rendre insupportable les conditions de travail puis porter atteinte à son intégrité morale »* (Mokaddem, 2014, p. 262).

Or, chez France Télécom, *« les processus d'évolution et de gestion de carrière ont subi une métamorphose totale. Dans un tel contexte, tout salarié qui aspire à une évolution de carrière ou une obtention de grade supérieur se trouve contraint de se livrer aux* impératifs *de mobilité fonctionnelle ou géographique »* (ibid., p. 263).

Conclusion

Cette présentation permet de constater que, au-delà de la reconnaissance scientifique et pour des sujets pour le moins délicats, **l'approche par la thématique du risque ne peut aucunement être remplacée**. La « connectivité » est inhérente à ce type de problématique.

Reste le sujet de l'éventail des solutions devant être intégrées dans le capital humain de façon à minimiser les risques sociaux pris dans leur récurrence…

- **La prise en compte de l'aspect législatif est encore à développer**, les travaux menés par ***les gestionnaires ayant comme caractéristique in fine de s'intégrer aux mouvements du marché***.
- **Les travaux des juristes et des politistes, qui vivent au quotidien la croissante influence du « droit mou », devraient permettre de franchir une étape** pour tous ceux qui considèrent que sont insuffisantes les politiques strictement incitatives (donc non contraignantes sur le plan du droit… ou de l'éthique) et/ou articulées sur une amélioration de la politique de qualité (via les labels notamment).

ORIANE

Organiser les entreprises, les institutions et les associations en présence du risque : innovation, analyse technique et managériale, évaluation et pérennisation sociale

Risque : une histoire et des actions

Jeudi 22 et vendredi 23 septembre 2016

IUT de Bayonne

Département *Techniques de commercialisation*

Bâtiment Sainte Claire, 21 place Paul Bert, 64100 Bayonne *(site du château neuf)*

Associations et réseaux soutenant le colloque ORIANE

Ouvrages (4)

- *Risque. Formalisations et applications pour les organisations*
  (dir.) Bernard Guillon, Paris, L'Harmattan, Coll. Recherches en gestion, 2007.
- *Méthodes et thématiques pour la gestion des risques*
  (dir.) Bernard Guillon, Paris, L'Harmattan, Coll. Recherches en gestion, 2008.
- *Valoriser l'intégration du risque*
  (dir.) Bernard Guillon, Paris, L'Harmattan, Coll. Recherches en gestion, 2011.
- *Pour une politique du risque*
  (dir.) Bernard Guillon, Paris, L'Harmattan, Coll. Recherches en gestion, 2014.

Numéros ou cahiers « Risque » dans des revues à comité de lecture (19)

- *Marketing & Communication* (vol. 7, n° 3, 2007)
- *Management & Sciences sociales* (n° 5, 2008)
- *Cognitiques* (n° 13, 2009)
- *Droit de l'environnement* (n° 174, 2009)
- *Responsabilité & Environnement* (*Annales des Mines*, n° 55, 2009)
- *Management & Avenir* (n° 41, 2011)
- *Revue française de gestion industrielle* (vol. 30, n° 2, 2011)
- *Revue du financier* (n° 189, 2011)
- *Esquisse* (n° 56-57, 2012)
- *Gestion 2000* (vol. 29, n° 4, 2012)
- *Journal of Social Management* (vol. 10, n° 1, 2012)
- *Management & Avenir* (n° 57, 2012)
- *Management & Sciences sociales* (n° 13, 2012)
- *Revue du financier* (n° 198, 2012)
- *Innovations* (n° 40, 2013)
- *Cognitiques* (n° 14, 2014)
- *Business Management Review* (vol. 4, n° 3, 2014)
- *Revue française de gestion industrielle* (vol. 34, n° 2, 2015)
- *Management & Avenir* (n° 81, 2015)