

# LA GESTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX : UN MANAGEMENT DES RISQUES

**Véronique Attias-Delattre**, *Université Paris-Est, IRG<sup>1</sup>*  
**Mathias Szpirglas**, *Université Paris-Est, IRG<sup>2</sup>*  
Institut de recherche en gestion  
5 Bd Descartes - Cité Descartes  
Champs-sur-Marne - 77454 Marne-La-Vallée

## Résumé :

La gestion des risques psychosociaux (RPS) est reconnue comme une gestion d'événements spécifiques pouvant entraîner des maladies professionnelles ayant des effets visibles comme le stress, la dépression, le suicide, ..., et matérialisés par des indicateurs potentiels d'occurrence (le niveau d'absentéisme, le nombre de conflits interpersonnels, ...). Sous l'influence d'approches cliniques et managériales une grande partie des travaux de recherche sur la gestion des RPS occultent la nature de ces situations organisationnelles à risques. Les effets des situations à risques sont, en effet, difficiles à objectiver par les acteurs car l'action et la construction des représentations s'élaborent dans le même temps... et, malheureusement souvent quand il est déjà trop tard.

Notre réflexion par nature théorique est fondée sur un constat : l'approche mécaniste des situations organisationnelles dans lesquelles émergeraient des RPS repose sur une représentation incomplète des risques qui annihile les actions courantes de prévention et de protection des acteurs contre leurs effets. Notre proposition est donc structurée par les apports de la littérature du management des risques : l'analyse de la vie normale et routinière des organisations, des représentations des risques, des phénomènes visibles mais aussi invisibles aux yeux des acteurs.

En proposant un cadre d'analyse à la gestion des RPS que nous confrontons à des travaux institutionnels européens et à la présentation d'un cas d'entreprise, nous ouvrons de nouvelles perspectives d'actions dans le champ des RPS.

## Mots Clés :

Risques psychosociaux, Gestion des risques, Management des Ressources Humaines

---

<sup>1</sup> [veronique.attias-delattre@univ-mlv.fr](mailto:veronique.attias-delattre@univ-mlv.fr)

<sup>2</sup> [mathias.szpirglas@univ-mlv.fr](mailto:mathias.szpirglas@univ-mlv.fr)

## 1. Introduction

La gestion des risques psychosociaux (RPS) est un enjeu pour la santé au travail [Sardas, et al., 2011]. Cependant, la littérature managériale sur ce thème s'intéresse très peu aux travaux de recherche sur la gestion des risques, alors même qu'on nomme couramment ces situations de « risques » psychosociaux.

Bien que le champ des RPS soit en débat [Lhuillier, et al., 2010, Bouffartigue, 2012] leur gestion est aujourd'hui considérée comme une gestion d'événements spécifiques pouvant entraîner des maladies professionnelles ayant des effets visibles comme le stress, la dépression, le suicide... et matérialisés par des indicateurs potentiels d'occurrence (le niveau d'absentéisme, le nombre de conflits interpersonnels, ...). « *Well-designed, organised and managed work helps to maintain and promote individual health and well-being. But where there has been insufficient attention to job design, work organisation and management the benefits and assets associated with 'good work' could be lost. One common result is work related stress* » [H.S.E., 2011]. Il n'y pas d'un côté, les bonnes entreprises pour lesquelles tout est normal et de l'autre, les entreprises dans lesquelles naissent des risques de toute nature dont les RPS font partie. En effet, les RPS sont intrinsèques à la nature des organisations et en ce sens peuvent apparaître sans prévenir dans toute entreprise. Nous considérons à ce titre que l'approche développée par Clot [Clot, 2010] nous livre des leviers organisationnels utiles et pertinents afin d'appréhender ces « *maladies du travail* ». De ce fait, notre approche analytique ne peut pas être uniquement centrée sur l'analyse sur des événements notables et préjudiciables à l'activité (par exemple les suicides). Elle doit, au contraire, prendre en considération la vie normale de chaque organisation : c'est à dire mettre en évidence les routines, par exemple les échanges informels entre acteurs [Case, et al., 2009] analysés comme des révélateurs des situations de RPS [Bareil, 2009, Attias-Delattre, 2011]. Ce regard sur les routines organisationnelles [Nelson, et al., 1982] et les outils de gestion qui leurs sont associés permet de construire une approche globale des RPS.

Dès lors, notre cadre d'analyse reprend une distinction classique de la littérature en gestion des risques qui oppose une vision mécaniste de la sécurité en termes de « stocks d'événements », à une vision dynamique en termes de « flux d'activités ». Nous montrerons que les outils classiques de gestion des RPS relèvent de cette vision mécaniste des risques et qu'ils sont insuffisants pour rendre complètement opérant les leviers d'action à disposition des décideurs. Dès lors, nous proposerons un cadre d'analyse théorique reposant à la fois sur la seconde approche de la littérature sur les risques ainsi que sur les travaux institutionnels européens qui proposent une appréhension globale de la gestion des RPS, de manière à livrer aux acteurs de terrain des leviers d'action pour mieux appréhender ces situations. Cela conduit à notre sens, à permettre aux acteurs de sortir du « *piège d'une construction consensuelle (...) de la santé mentale au travail* » [Bouffartigue, 2012]. Afin d'illustrer cette approche globale, nous proposerons une discussion ouverte autour d'un cas d'entreprise sur les applications opérationnelles de cette nouvelle grille d'analyse.

## 2. Les RPS et « le piège » de la gestion mécaniste des risques

En présentant différentes analyses des RPS notre réflexion bute régulièrement sur les modèles psychosociaux mis en œuvre. Il ne s'agit pas de s'en soustraire mais d'analyser les modèles organisationnels sous-jacents (les métiers, les routines et les règles), c'est à dire, les situations

organisationnelles à risques, risques qui sont dans le cas des RPS particulièrement « mal caractérisés ».

## **2.1. Les RPS un enjeu global mais encore mal défini**

Les risques psychosociaux associés aux situations de travail sont apparus depuis une dizaine d'années comme un enjeu et une préoccupation majeure pour les instances politiques et professionnelles internationales (Etats-Unis, Canada, Pays européens, Japon) [U.N.I.C.E., et al., 2004]. En Europe selon une étude Eurostat [Eurostat, 1999], 28% des travailleurs – environ 56 millions – sont touchés par les effets négatifs des RPS. Ceux-ci sont considérés comme des troubles liés au travail de nature physique et psychologique (stress, dépression, anxiété, etc) [U.N.I.C.E., U.E.A.P.M.E et C.E.E.P., 2004].

Dans chacun des accords européens et nationaux les parties ont reconnues la modification de la nature des risques professionnels et l'apparition de « *nouveaux risques : ce sont le stress chronique, les violences psychologiques, le harcèlement* » [Medef, et al., 2008]. Dans le vaste champ des RPS la prise de conscience d'un risque majeur liant le psychologique et le social s'ancre sur la notion de stress à la fois variable de cause et d'effet : « *Work stress is recognised world-wide as a major challenge to workers' health and the healthiness of their organizations* » [N.I.O.S.H., 2011].

En France les enjeux de santé au travail, physiques, physiologiques et psychologiques sont « *aux urgences* » [Clot, 2010]. Les préoccupations sur les nouveaux risques sont particulièrement fortes pour les organisations professionnelles patronales et salariales [Medef, CGPME, UPA, CGC, CFTC, FO et CGT, 2008] ; plus largement les enquêtes européennes montrent chez les salariés français « *une proportion de travailleurs soumise au stress plus importante qu'ailleurs* » [Clot, 2010], p. 12]. Aujourd'hui parmi les pathologies diagnostiquées dans les consultations de santé au travail « *considérés par les experts en lien possible, probable ou certain avec le travail (...) les plus fréquemment signalées sont les pathologies respiratoires (24 %) et les troubles mentaux et du comportement dits encore psychopathologies du travail (22 %)* » [Bensefa-Colas, et al., 2011].

Le phénomène du stress est souvent utilisé pour désigner l'ensemble des RPS. L'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail définit l'état de stress comme le dépassement d'un seuil (un surdosage): « *a state, which is accompanied by physical, psychological or social complaints or dysfunctions and which results from individuals feeling unable to bridge a gap with the requirements or expectations placed on them* » [U.N.I.C.E., U.E.A.P.M.E et C.E.E.P., 2004].

Largement étudiés sous un regard clinique et psychologique, les RPS sont identifiés par certains praticiens et chercheurs comme des événements aléatoires qui entraînent des conséquences sur l'activité des organisations. Nous montrerons que la littérature qui associe l'émergence des RPS comme des situations de risques au travail fait référence à un modèle classique de gestion des risques (le modèle de l'événement), dont l'approche mécaniste contraint nos représentations de l'action.

## **2.2. Une première approche des RPS par une vision mécaniste des risques**

Le stress comme les autres types de RPS (les incivilités, les agressions physiques ou verbales, les violences, le sentiment de mal être au travail et de souffrance au travail, le harcèlement,

l'épuisement professionnel ou *burn-out*) est traité comme un processus de risque lié à l'exposition prolongée à un danger : « *le risque se définit comme la probabilité d'une exposition au danger qui entraîne un dommage et les stratégies de prévention se doivent donc de faire en sorte que l'exposition soit nettement en dessous du niveau où vont apparaître les dommages* » [Nasse, et al., 2008].

Nasse et Légeron [Nasse et Légeron, 2008] définissent ces situations comme des situations à risques, c'est à dire comme des situations parfaitement caractérisables et appréhendables pour lesquelles il existerait des moyens d'action. Ainsi, ce modèle procède d'un mécanisme de couverture d'un ensemble d'événements par un ensemble de règles, des dispositifs organisationnels et individuels [Mintzberg, 1982] permettant de les maîtriser. Plus précisément ce modèle est fondée sur une hypothèse principale portant sur les représentations des acteurs concernés : lorsque des événements émergent ou apparaissent (d'exposition à un danger) les représentations évoluent afin de les prendre en compte et de les traduire dans des règles. Ainsi les stratégies de prévention s'en trouveraient modifiées. C'est ce modèle de gestion des RPS appuyé sur des représentations supposées mécaniques et complètes qui nous semble inadéquat pour fonder l'action :

- Knight précise qu'il existe des événements dont on ne peut définir ni la probabilité, ni les conséquences [Knight, 1921]. Il nomme ces situations mal qualifiées des situations d'incertitude. Ces difficultés de représentation des événements sont liées à l'apparition de nouvelles valeurs sociales qui mènent à la reconnaissance de l'existence d'une explosion des dangers : c'est la « société du risque » décrite par Beck [Beck, 2001].

Elles tiennent aussi aux processus collectifs qui amènent des variations dans l'acceptabilité et l'appréhension des risques et ceci est d'ailleurs déterminant en ce qui concerne les RPS [Chateauraynaud, et al., 1999].

- En parallèle la complexité des organisations et des systèmes de règles entraînent la production de couplages inattendus lors de l'introduction d'éléments nouveaux dans la situation qui conduit inévitablement à la survenue d'accidents normaux [Perrow, 1984]. La « *confusion tient non seulement à la diversité de ces risques mais aussi à la complexité des liens qui les unissent et qui ne relèvent pas toujours de la causalité linéaire (...). Ainsi, anxiété ou dépression peuvent apparaître comme conséquences du stress, des violences au travail, des harcèlements ou d'un traumatisme ; dans le cas des addictions, ce peut être tout autant la conséquence que la cause.* » [Nasse et Légeron, 2008].

Cette approche mécaniste des risques est limitée par les représentations de la nature même des événements considérés. Elle est structurée par une hypothèse fondamentale : ces événements à risques seraient infiniment et complètement descriptibles, laissant à l'écart les parties invisibles ou souterraines qu'ils pourraient receler. En effet, bon nombre d'événements sont en fait révélateurs d'une crise cachée par les situations elles-mêmes et dont les acteurs doivent savoir identifier les signaux faibles. La constatation de l'absentéisme ou de suicides dans les organisations est symptomatique d'une crise plus profonde et plus complexe qui prend en défaut la gestion classique des situations de RPS. Elle produit, en effet, des représentations, certes actionnables, mais souvent en retard sur le traitement de la crise elle-même et seulement palliative à ses symptômes. C'est pourquoi, notre approche s'attache à revenir sur la construction des représentations dans l'action collective [Weick, 1995] qui sous-tendent et génèrent les RPS.

### ***2.3. La démarche de construction d'une alternative à la vision mécaniste des risques***

Cet article présente, en effet, une alternative pour la compréhension et l'analyse de la prise en compte de la partie visible et invisible de la gestion des RPS, qui ne porte pas directement sur les aspects organisationnels, mais plutôt sur la capacité des acteurs à construire des représentations en adéquation avec les situations. Cette approche globale des situations, que nous allons aborder maintenant permet de proposer un cadre d'analyse actionnable de la gestion des RPS.

Chronologiquement notre démarche s'est construite à partir d'un questionnement sur les paradoxes auxquels sont confrontés les individus dans les organisations. Nous avons suivi pendant cinq années (de 2000 à 2005) dans le cadre de mission de conseils et d'accompagnement, des managers d'un grand groupe français industriel, en groupe travail : l'objectif était alors de trouver des solutions organisationnelles à leurs problèmes quotidiens mettant en lumière des conflits de loyauté envers l'organisation et leurs équipes. Tout au long de ce travail les questions portant sur le stress et mal-être au travail n'était pas formulées comme un problème de nature organisationnelle : elles relevaient de la responsabilité des individus. Ce sont des faits graves dans cette entreprise (suicides, maladies professionnelles,...) qui ont permis au niveau de la Direction des Ressources Humaines de formaliser l'existence de RPS et de mettre œuvre une démarche participative d'identification des sources RPS au niveau organisationnel.

Dans le même temps la construction d'accords internationaux et européens ouvrait la voie à une démarche standardisée d'analyse de la gestion stratégique de ces risques.

Nous disposons donc de deux approches : l'une institutionnelle top-down et l'autre managériale et participative, bottom-up. Afin d'analyser la place de cette première approche dans la gestion des RPS nous nous appuyons sur le modèle SOBANE [Malchaire, 2010] qui propose une synthèse riche de différents travaux tant institutionnels, en Europe, que professionnels. La seconde approche est illustrée par la présentation de la poursuite de notre expérience avec un groupe pilote de travail portant sur l'appropriation par un collectif d'une démarche d'identification des RPS dans ce même groupe industriel français. Notre objectif pour cette seconde présentation vise à décrire la ponctuation des séquences dans les représentations des acteurs.

## **3. Une seconde approche des RPS par les représentations**

Notre approche théorique conjugue deux axes de réflexion : l'un portant sur l'analyse des situations de risques elles-mêmes et l'autre sur l'analyse des situations d'action collective

### ***3.1. La gestion des RPS : proposition d'un cadre pour une analyse organisationnelle***

La littérature récente sur le management des risques nous livre un cadre d'analyse sur les situations à risques que celles-ci soient connues ou non pour les acteurs. Les effets des situations à risques sont difficiles à objectiver car l'action et la construction des représentations par les acteurs se construisent simultanément et induisent des interactions non directement anticipée. Dans l'analyse des RPS, on a donc du mal à identifier et séparer les

causes, les effets et les mécanismes. On en observe, uniquement après coup, des effets visibles et ravageurs (stress, dépression, suicides, etc.). Dès lors que les RPS apparaissent dans ce type de situations mal caractérisées, l'élaboration d'outils de gestion des RPS doit donc prendre en compte l'ampleur réelle des représentations de ces situations. C'est pourquoi, la littérature du management des risques met en lumière les représentations de phénomènes saillants, visibles mais aussi invisibles aux yeux des acteurs : c'est à dire, un cadre d'analyse sur ces situations mal caractérisées.

Plus précisément la sociologie de l'alerte permet de comprendre à la fois l'émergence de ces objets nouveaux [Chateauraynaud et Tornay, 1999] et la mise en place de forums hybrides [Callon, et al., 2001] : les actions à mettre en œuvre afin de reconstruire les représentations dans ces situations et les prises de décisions sur le traitement de ces risques émergents. C'est à dire qu'on appliquera soit par la jurisprudence soit par la mise en œuvre du principe de précaution des règles nouvelles en mesure de les maîtriser. Ces outils de gestion aboutissent en fait finalement à se mettre d'accord sur l'acceptabilité de ces événements émergents et de ce fait à revenir à une relation classique entre l'espace des événements et celui des règles organisationnelles et des routines.

En d'autres termes, lorsque tout a l'air d'être normal, les phénomènes liés aux RPS sont invisibles aux yeux des acteurs, et demeurent masqués justement par cet accord sur les représentations de la situation. Appliqué aux RPS, on peut donc se demander comment fonctionnent de manière courante ces organisations. Ces analyses se rapprochent de celles menées dans un contexte organisationnel et industriel par l'École des High Reliability Organizations [Weick, 1987, Roberts, 1990, Bourrier, 2001, Roberts, et al., 2001, Bourrier, 2003] qui note l'existence d'organisations qui présentent un taux extrêmement faible d'accidents et qui doivent donc avoir développé des routines organisationnelles propres à assurer ce niveau de fiabilité.

Pour étudier ce type de situations invisibles Erik Hollnagel [Hollnagel, et al., 2006], place l'organisation dans une perspective critique où la sécurité n'est plus donnée par un agencement particulier des systèmes de règles, mais dans la capacité de ces systèmes à régénérer les représentations de manière à faire face à des nouveaux dangers. Ces approches peuvent être ainsi étendue à la gestion des RPS en révélant les aspects organisationnels et individuels de la gestion des risques.

A partir de cette revue de la littérature, nous proposons d'élaborer un cadre d'analyse qui permette aux acteurs en situation de penser la gestion des RPS comme une gestion des risques.

### ***3.2. Un cadre d'analyse pour penser la gestion des RPS à l'aide de la gestion des risques***

Pour développer une approche gestionnaire des RPS, nous nous sommes intéressés dès 2008 à la façon dont la littérature instrumente ces situations afin d'en faire sens à travers la notion de risque. Toute la difficulté pour la gestion des RPS est à la fois de donner pour les acteurs, des moyens de qualifications des situations rencontrées ainsi que des moyens d'action. Comme en gestion des risques, la gestion des RPS devraient, donc être capable de répondre à deux enjeux [Acquier, et al., 2005, 2006, Szpirglas, 2006, Acquier, et al., 2008] :

- Permettre aux acteurs de comprendre la nature des situations dans lesquelles ils évoluent : sont-ils dans des situations pour lesquelles ils disposent de connaissances actionnables – des situations connues ? Ou, sont-ils dans des situations inconnues pour lesquelles les moyens d'action et les règles restent à construire ?

- Donner aux acteurs la capacité de construire les règles avec lesquels ils agissent au quotidien de manière à contrevenir à la réalisation de ces RPS.

Or, dans la plupart des cas, et du fait de la nature même des RPS, le temps de l'évaluation, de l'élaboration des règles, et de l'action par rapport à celle-ci se trouve confondu. Dès lors, pour élaborer une stratégie de gestion des RPS, les stratégies de gestion des RPS doivent agir sur deux axes :

- La capacité à caractériser les situations de RPS : Mener des enquêtes sur des situations connues ou non.
- Les moyens d'action en gestion des RPS : Régénérer les règles qui les composent (système d'action réflexif ou routinier).

Commençons par resituer un régime d'action que nous connaissons bien : celui de la gestion traditionnelle des risques. Nous nous trouvons dans une situation d'un régime d'action routinier, où **il s'agit d'agir par rapport aux règles et dans des situations à risques connus**.

Décrivons maintenant une deuxième situation assez simple à appréhender : celle de la gestion stratégique des risques. Celle-ci recouvre des situations où l'on peut tout à la fois **régénérer les systèmes de règles en place** – *régime d'action réflexif* – **et prendre en compte les événements émergents** qui interviennent dans la situation – *prise en compte de situations inconnues*. Cette situation permet aux acteurs de définir des actions très générales d'orientation de la gestion des risques. C'est pourquoi, la gestion stratégique des risques est souvent traduite en actions cherchant à faire porter un effort sur la connaissance des événements existants et/ou sur la caractérisation des situations *inconnues*.

Plus simplement à partir de cette analyse décrivons deux autres situations complémentaires de la gestion des RPS :

- Les **situations propices à l'émergence des RPS sont connues et l'effort vise à construire** des représentations afin de piloter des apprentissages sur la situations de manière à la mettre en adéquation avec les moyens d'action : **régénérer les systèmes de règles en place**.
- Les **situations où l'apparition d'objets inconnus** est endémique mais dans lesquelles les acteurs ne peuvent pas faire autrement que de reconnaître leur existence. Dès lors, ces organisations (par exemple des entreprises de sécurité informatique) développent des **routines permettant de capter** et de traiter ces nouvelles menaces.

Notre cadre d'analyse est présenté, ainsi (~~Tableau 1~~ ~~Tableau 1~~), mettant en valeur la traduction en actions de la gestion stratégique des risques et proposant deux alternatives à la gestion traditionnelle des risques.

Caractérisation des situations Régimes d'action collective	Situations à risques connues	Situations à risques inconnues
Réflexif	Renforcement des métiers	Veille
Routinier	Gestion traditionnelle des risques	

Tableau 1 : Gestion des RPS : Typologie des modes d'action (d'après [Szipirglas, 2006])

#### 4. Discussion : quelles mises en œuvre pour notre cadre d'analyse et d'action en gestion des RPS ?

Afin d'illustrer ce cadre d'analyse nous proposons deux approches l'une top-down et l'autre bottom-up :

- Le premier cas issu du modèle SOBANE de gestion des RPS propose de mettre en place « *une action cohérente sur la situation de travail (par) une approche systématique, globale de cette situation, remettant tout problème qui fait surface dans son contexte* » [Malchaire, 2010].
- Le second cas porte sur la caractérisation des situations à risques ; celle-ci vise à mettre en lumière la construction chronologique des représentations des acteurs et leur cheminement dans un espace et un temps où action et décision sont confondus.

##### 4.1. Le modèle SOBANE : une avancée dans la conception de nouveaux outils de gestion des RPS :

Ce modèle propose un cadre d'analyse à visée opérationnelle et qui montre que la prévention des RPS relèvent de quatre niveaux d'actions qui peuvent être menées conjointement : le dépistage, l'observation, l'analyse et l'expertise :

- Le dépistage vise à identifier les problèmes principaux liés à la sécurité et à l'ergonomie et/ou à remédier à ces erreurs flagrantes détectées dans les situations de

travail. Les solutions immédiates sont proposées et suivies dans le cadre d'un groupe de travail restreint alors que les points à approfondir sont analysés en niveau 2.

- L'observation est menée par un groupe de réflexion qui analyse en détail les conditions de travail et les situations de travail dans leurs fonctionnements normaux et anormaux.
- L'analyse relève de l'approfondissement des situations de travail dans des circonstances particulières afin de ramener le risque à un niveau acceptable. Ce niveau requiert des compétences extérieures en matière de prévention.
- L'expertise concerne l'analyse des situations de travail complexes qui requièrent l'intervention d'experts spécialisés [Malchaire, 2010].

Confrontons ces quatre alternatives de réflexion et d'action avec notre cadre d'analyse ([Tableau 2](#) ~~Tableau 2~~) :

Caractérisation des situations	Situations à risques connues	Situations à risques inconnues
Régimes d'action collective		
Réflexif	Renforcement des métiers « <i>Expertises</i> »	<i>Gestion stratégique des risques</i>
Routinier	Gestion traditionnelle des risques « <i>Dépistage</i> »	Veille « <i>Observation et analyse</i> »

Tableau 2 : Gestion des RPS : typologie des modes d'action appliquée au modèle SOBANE

#### 4.2. *La conception de nouveaux outils de gestion des RPS par les acteurs de terrain*

Ce cas est fondé sur une démarche sur les RPS en entreprise que nous avons suivie entre 2008 et 2010<sup>3</sup>. Celle-ci a démarré sur l'un des sites d'un grand groupe industriel dans lequel la Directrice des Ressources Humaines souhaite engager « *rapidement* » une démarche de prévention des RPS. Notre analyse porte ici principalement sur les quatre phases successives

<sup>3</sup> Dans la situation présentée nous devons préserver à ce jour l'anonymat du site et des personnes. Nous avons suivi cette équipe pendant deux années. La première phase d'observation, nous étions en support de l'activité de mis en œuvre des outils classiques. La seconde phase durant laquelle nous animions avec les responsables RH les réunions de trois groupes de travail. Le groupe de travail analysé était constitué de 16 ingénieurs et il s'est réuni pendant un an et demie soit huit séances. Nous avons privilégié la méthode de l'observation participante.

de cette démarche. L'objectif est d'« *analyser la situation, d'identifier les causes des RPS et de préconiser des mesures pour réduire les RPS* »<sup>4</sup>.

- Première phase : La mise en œuvre des outils classiques de la gestion des RPS
  - Réalisation d'une enquête auprès des salariés du site par l'envoi de questionnaires anonymes. Le taux de réponse est plus élevé que dans les enquêtes menées habituellement sur le site (60%). L'enquête a montré que le niveau déclaré de « *mal de vivre* » est supérieur à celui des panels nationaux (42%) et ce dans toutes les unités.
  - A l'issue de cette étude une analyse spécifique sur un site est menée. L'objectif est de « *rechercher les dimensions sur lesquelles il est possible d'agir au niveau de (ce) site* ». L'un des résultats essentiels porte sur le périmètre organisationnel du diagnostic : « *le service ou l'équipe qui constitue l'organisation de notre entreprise est de par son fonctionnement interne et la nature de ses relations un élément important dans la chaîne du stress* ».
  - Ainsi il est défini un panel d'actions sur l'amélioration du fonctionnement des équipes décliné en trois axes :
    - « *Le manager pour l'amélioration de la conduite d'équipe*
    - *Le service pour permettre aux équipes de progresser dans leur fonctionnement*
    - *Les échanges avec la Direction sur la politique de l'entreprise.* »

Des réunions d'équipe sont alors fixées afin d'échanger sur leur fonctionnement en portant « *une attention particulière sur les aspects relationnels* ». La première réunion doit permettre d'identifier :

- « *1 ou 2 sujets relatifs au fonctionnement de notre équipe sur lesquels vous jugez qu'il est important de s'améliorer.*
- *1 ou 2 sujets de politique de l'entreprise sur lesquels l'équipe souhaite avoir un éclairage avec la Direction* ».

Les règles de fonctionnement des réunions sont les suivantes :

- « *Expression libre des participants sur la démarche, les problématiques d'équipe et la politique d'entreprise.*
- *Le rôle du coach (Responsable Ressources Humaines du site) qui facilite la bonne tenue de la réunion et s'assure de la pertinence des sujets proposés.*
- *La sélection des thèmes.*
- *La formulation des thèmes.*
- *Identification de volontaires pour travailler sur les thèmes relatifs au fonctionnement du service.* »

---

<sup>4</sup> Les textes en italique sont issus des documents produits par le groupe pilote et diffusés aux salariés afin de leur présenter la démarche.

- Deuxième phase : le retour à la gestion stratégique

Durant la première réunion les thèmes retenus sur le fonctionnement de l'équipe sont les suivants :

- *Solidarité*
- *Reconnaissance des métiers*
- *Reconnaissance des rôles de chacun*
- *Stabilité et l'accompagnement au changement.*

Les thèmes retenus sur la politique d'entreprise sont :

- *Clarté de la stratégie de l'entreprise*
- *Clarté de l'organisation de l'entreprise*
- *L'évaluation et la rémunération.*

Les thèmes sélectionnés par cette équipe relèvent clairement du management et de l'organisation du travail. Ainsi, le management opère une réappropriation du processus afin de donner un cadre et des ressources aux acteurs de terrain.

En parallèle, ce ne sont pas tant les thèmes sélectionnés qui ont retenu notre attention mais les modalités de fonctionnement de cette équipe. Malgré la présence du responsable RH et du responsable d'équipe les membres du groupe ont dès la première réunion lève un tabou sur la bonne entente dans l'équipe et dans l'entreprise. L'un d'entre eux s'est avoué « *trahi* » par l'entreprise. La première réunion s'est terminée sur leur « *incapacité à agir ou à réagir tant leur déception est grande* » (participant anonyme).

- Troisième phase : des modes d'actions pour régénérer les règles et les métiers

La seconde réunion s'ouvre par un rappel des objectifs par la responsable des ressources humaines. L'un des membres du groupe tente alors quelques plaisanteries sur leurs retrouvailles. Deux des membres du groupe évoquent rapidement des imitations faites par l'un d'entre eux des membres de la direction générale.

A l'issue de cette réunion et après de nombreux débats entre eux, les membres du groupe décident de construire des scénettes en trinôme qu'ils présenteraient aux autres membres du groupe. Ces représentations doivent porter sur des problèmes organisationnels qu'ils avaient du mal à résoudre. Dans la plupart des situations exposées les problèmes portent sur :

- Des conflits de ressources avec des collègues
- Des conflits de loyauté envers l'organisation.

Le cas de cette équipe montre que l'unité de lieu et de temps dans laquelle les membres se trouvent lors de ces réunions, ne leur était pas habituelle. Cette unité retrouvée, leur donne un cadre à l'échange de pratiques portant sur leurs métiers. A la fois attachés à la stabilité et au changement les membres de cette équipe ont développé une forme particulière de décadre et de recadrage inventif [Goffman, 1974] de la démarche.

- Quatrième phase : une routinisation de la prise en compte des situations de RPS inconnues et invisibles

Les représentations des trinômes ont une place particulière dans le processus. Il ne s'agit ni d'une imitation des scènes vécues ni d'un récit ou d'une épopée. Leur ambition est tout autre ; cette forme de communication théâtrale doit favoriser la catharsis chez les autres membres de l'équipe. Ils viennent alors puiser des ressources de langage pour nommer collectivement des problèmes organisationnels, faire émerger de nouveaux dispositifs organisationnels et survivre individuellement dans l'organisation.

En résumé les phases successives de cette démarche s'articulent ainsi ([Tableau 3](#)~~Tableau 3~~) :

Caractérisation des situations	Situations à risques connues	Situations à risques inconnues
Régimes d'action collective		
Réflexif	Renforcement des métiers Phase 3	<i>Gestion stratégique des risques</i> Phase 2
Routinier	Gestion traditionnelle des risques « Dépistage » Phase 1	Veille « Observation et analyse » Phase 4

Tableau 3 : gestion des RPS : une mise en œuvre *ad hoc* dans un grand groupe industriel

Ce cadre d'analyse propose donc des éléments permettant de concevoir en collectif des outils de gestion des RPS par les acteurs eux-mêmes à travers deux axes principaux. Il consiste, tout d'abord, à la mise en œuvre de discussions autour de la nature des métiers et des activités menées par les acteurs de manière à renforcer leur capacité à absorber et à recouvrir un fonctionnement nominal face aux RPS. Et ensuite, il autorise l'organisation de processus routinisés permettant la prise en compte des événements nouveaux et peu saillants dans les situations de RPS.

## 5. Conclusion

Nous avons caractérisé les RPS comme étant intimement liés à des situations à risques. La littérature sur la gestion des RPS devrait alors s'inspirer et mobiliser des notions issues de la littérature sur la gestion des risques. En effet, situer précisément la gestion des RPS dans la gestion des risques permet de comprendre les enjeux et les limites des démarches proposées. La littérature sur la gestion des risques met en lumière un manque conceptuel dans l'approche mécaniste de la gestion des risques : la nature des situations connues et inconnues, visibles et invisibles pour les acteurs rend difficile l'exercice d'une gestion classique des risques.

L'approche stratégique proposée favorise une déclinaison en termes managériaux et en leviers d'action. Ceci se traduit, d'une part, grâce à la re-construction de règles et, d'autre part, l'accompagnement des acteurs afin qu'ils construisent de nouvelles représentations des événements émergents.

Le cadre d'analyse que nous proposons permet aussi d'ouvrir les pratiques managériales à des mises en œuvre encore inconnues dans le champ des RPS. Ainsi le cas d'entreprise présenté ne prétend pas à l'exemplarité dans son contenu. Toutefois il illustre la capacité à mobiliser des acteurs dans des processus innovants de caractérisation des situations à risques non connus pour peu qu'ils aient la liberté de disposer de ressources. Mais cette liberté ne trouve pas sa place dans une approche mécaniste de l'activité. Elle devient utile entre les mains des salariés à la condition que les experts leur donnent les ressources, l'espace, le temps et le goût de repenser leurs métiers.

## 6. Bibliographie

Acquier A., Gand S. et Szpirglas M. (2005), « Understanding Organizational Crisis Management Processes: an analytical framework drawn from a case study in a public company », EURAM'05, Munich.

Acquier A., Gand S. et Szpirglas M. (2006), « Stakeholder Management and Crisis Resilience. A case study in a public transportation company. », Third International Conference on Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM'06), Newark, New Jersey.

Acquier A., Gand S. et Szpirglas M. (2008), « From stakeholder to stakeholder management in crisis episodes. A case study in a public transportation company », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16, 2, pages 101–114

Attias-Delattre V. (2011), « La communication interne pour les DRH, une évidence quotidienne », in Kaciaf N. et J.-B. Legavre (éd.), *Communication interne et changement*, Paris, Editions Pepper - l'Harmattan.

Bareil C. (2009), « Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements », *Gestion*, 34, 4.

Beck U. (2001), *La société du risque*, trad., Aubier, Coll. Alto, Paris.

Bensefa-Colas L., Faye S., Le Barbier M., Luc A., Nerrière-Catelin E., Paris C., Philippe S. et Telle-Lamberton M. (2011), *Rapport Scientifique*, Paris, Réseau National de Vigilance et de Prévention des Pathologies Professionnelles (RNV3)

Agence Nationale de Sécurité sanitaire, Alimentation, Environnement, Travail (ANSES).

Bouffartigue P. (2012), « Mesurer les "risques psychosociaux" ? », XIII<sup>ème</sup> journées Internationales de Sociologie du Travail, Mesures et démesures du travail, Bruxelles.

Bourrier M. (2001), *Organiser la fiabilité*, trad., L'Harmattan, Paris.

Bourrier M. (2003), « Facteurs organisationnels : du neuf avec du vieux », *Réalités Industrielles, Annales des Mines*, mai 2003, Sciences et génie des activités à risques, 19-29.

Callon M., Lascoumes P. et Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*, trad., Editions du Seuil, Paris.

Case P. et Piñeiro E. (2009), « Stop whining, start doing! Identity conflict in project managed software production », *Ephemera*, 9, 2, 93-112.

Chateauraynaud F. et Torny D. (1999), *Les Sombres Précurseurs : une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque*, trad., Editions de l'EHESS, Paris.

Clot Y. (2010), *Le travail à cœur, pour en finir avec les risques psychosociaux*, trad., La Découverte, Paris.

- Eurostat (1999), *Problèmes de stress, de dépression et d'anxiété liés au travail par gravité en UE*, Eurostat.
- Goffman E. (1974), *Les cadres de l'expérience*, trad. Joseph I., P. Darteville et P. Joseph, éd. de Minuit, Paris.
- H.S.E. (2011), *How to tackle work-related stress: A guide for employers on making the Management Standards work*, London, Health and Safety Executive.
- Hollnagel E., Woods D. D. et Leveson N. (2006), *Resilience Engineering*, trad., Ashgate, Aldershot, Hampshire.
- Knight F. H. (1921), *Risk, Uncertainty, Profit*, trad., Chicago University Press, Chicago.
- Lhuillier D., Giust-Desprairies F. et Litim M. (2010), « Risques Psychosociaux, Une Nouvelle Catégorie Sociale ? », *Nouvelle Revue De Psychosociologie*, 10.
- Malchaire J. (2010), *Aspects psychosociaux*, Bruxelles, Cellule publication du SPF Emploi, Travail, et Concertation sociale.
- Medef, CGPME, UPA, CGC C., CFTC, FO C. et CGT (2008), *L'accord sur le stress au travail*, Paris, Documentation française.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, trad. Romelaer P., Les Editions d'Organisation, Paris.
- N.I.O.S.H. (2011), *Work Organization & Stress-Related Disorders*, Washington, US Gov.
- Nasse P. et Légeron P. (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, Paris, Ministère du travail, des relations sociales et de la solidarité.
- Nelson R. R. et Winter S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, trad., Harvard University Press, Harvard.
- Perrow C. (1984), *Normal Accidents: Living With High-Risk Technologies*, trad., Princeton University Press, Princeton.
- Roberts K. H. (1990), « Managing High Reliability Organizations », *California Management Review*, 101-113.
- Roberts K. H. et Bea R. (2001), « Must Accidents Happen? Lessons from high-reliability organizations », *Academy of Management Executive*, 15, 3, p. 70-79.
- Sardas J.-C., Dalmasso C. et Lefebvre P. (2011), « Les enjeux psychosociaux de la santé au travail : des modèles d'analyse à l'action sur l'organisation », *Revue Française de Gestion*, 5, p. 69-88.
- Szpirglas M. (2006), *Thèse : Genèse et mécanismes du quiproquo : approches théoriques et organisationnelles des nouvelles formes de gestion des risques.*, Paris, Ecole des Mines de Paris.
- U.N.I.C.E., U.E.A.P.M.E et C.E.E.P. (2004), *Framework European Agreement on work-related stress*, Bruxelles,
- Weick K. E. (1987), « Organizational Culture as a Source of High Reliability », *California Management Review*, XXIX, n°2, Winter, 112-127.
- Weick K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, trad., Sage Publications, Londres.