

La cartographie des risques RH, un vecteur de développement de l'entreprise ?

Nicolas Dufour

Docteur en sciences de gestion, Professeur affilié-Paris School of Business,
Risk Manager, secteur assurance
25 rue de l'Eglise, 92160 Antony,
06 98 71 79 15
nicolas.dufour92@gmail.com

Gilles Teneau

Docteur en sciences de gestion
Chercheur associé au LEMNA
148, Bd Macdonald, 75019 Paris
06 77 80 26 81
Gilles_teneau@yahoo.fr

La cartographie des risques RH, un vecteur de développement de l'entreprise ?

Résumé

L'objet de cet article est de présenter l'intérêt perçu par les Risk Managers de grandes entreprises françaises de disposer d'une cartographie des risques RH. Notre question de recherche vise à démontrer si le recours à la cartographie des risques RH est perçu comme un vecteur de développement de l'entreprise. Nous nous sommes appuyés sur une série d'entretiens réalisés auprès de Risk Managers de grandes entreprises françaises ainsi de différents secteurs d'activité ainsi que sur les entretiens de groupe ayant eu lieu dans le cadre d'une commission risques RH à laquelle nous avons participé. L'apport de l'article est de démontrer que l'intérêt pour la cartographie des risques RH reste limité pour une majorité d'acteur alors même qu'il est mis en exergue l'importance de prendre en compte les risques liés aux ressources humaines.

Mots clés : cartographie des risques, ressources humaines, Risk Management

1. Introduction

Les 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

(...)

Question recherche

2. Cadres théoriques

2.1. Etat de l'art des recherches sur les risques RH

De nombreux travaux académiques et professionnels abordent la problématique des risques RH, notamment dans le domaine des sciences de gestion ou encore en ce qui concerne la psychologie du travail. Toutefois ces différents travaux n'offrent pas toujours un cadre de compréhension global ou des outils et méthodes en vue de cerner les risques RH. La littérature en Risk Management sur ce sujet est encore paradoxalement peu abondante. Dans le cadre de ce papier nous recensons les différents travaux abordant cette thématique de manière plus spécifique.

En sciences de l'ingénieur, une importante littérature est recensée dans des revues comme la revue *EHS Today*¹ ou encore la revue *Préventique Sécurité*². Nous pourrions également citer la revue Santé & Travail réalisant des focus réguliers sur les risques professionnels ainsi que les leviers d'action pour agir face aux divers dangers pouvant affecter les collaborateurs sur leurs lieux de travail. Sans être exhaustif sur cette littérature foisonnante, nous signalons d'autres travaux sur les impacts RH des risques techniques majeurs Charbonneau, 1992 ; Guilhou, Lagadec, 2002 ; Moulin, 2014).

De nombreux travaux concernent les facteurs influençant la mise en place des aspects comportementaux au regard de la sécurité au travail (Subramaniam, 2004 ; Dejoy et al., 2004 ; Mullen, 2004 ; Dejoy, 2005 ; Williams, 2008 ; Antonsen, 2009).

En sciences psychosociales, on constate également le développement d'une littérature fondées sur les grilles conceptuelles émanant de la psychanalyse et de la psychologie et adaptées au domaine de l'étude des comportements organisationnels.

Les risques RH sont également traités par la littérature académique dans le domaine des sciences psychosociales. Ainsi, certaines recherches menées notamment par *l'Institut Psychanalyse et Management* ou encore dans le cadre du colloque francophone sur le risque (*Oriane*) insistent sur les aspects psychosociaux sans pour autant limiter leur champ d'étude aux risques psychosociaux. Ces travaux mettent notamment en exergue le rôle des comportements organisationnels comme facteur d'aggravation ou de réduction des risques RH. Ainsi, à titre d'exemple, certaines recherches soulignent que l'attitude volontairement empathique des managers à l'égard d'autres collaborateurs peut constituer un facteur de motivation propre à réduire certains facteurs de risque (Frost, 1999 ; Fineman, 2003 ; Teneau, Dufour, 2013). Autre illustration, certaines études s'attardent à montrer que la perception même de leur travail par les collaborateurs d'une organisation constitue en soi un vecteur d'aggravation ou de réduction des risques psychosociaux (Green, 1993 ; Maslach et al., 2001 ; Bonde, 2008 ; Postolache, Jong-Min, 2008)³.

¹ <http://ehstoday.com/>

² <http://www.editions-docis.com/preventique-securite.aspx> : à noter que la revue a récemment publié un numéro spécial relatif à la santé mentale.

³ Concernant cette revue de littérature, nous souhaitons également préciser qu'il existe également un

En sciences de gestion, on constate un développement des recherches dédiées à la gestion globale des risques. A cet effet la gestion du risque RH est envisagée selon plusieurs approches :

- Certaines recherches insistent sur l'étude du risque RH en tant que catégorie spécifique de risque opérationnel (au même titre que sont étudiés les autres risques opérationnels de type erreur de traitement et de saisie d'opérations, indisponibilité des SI, fraudes etc.). Ces recherches partent alors des référentiels en place existants (type référentiel bâlois de risque opérationnel) pour considérer le risque RH comme un risque opérationnel lié à une défaillance de systèmes, de procédures ou du personnel (Power, 2005 ; Hanssen, 2005 ; Ferrary, 2009).
- D'autres études, davantage axée sur la recherche fondamentale qu'appliquées, insistent sur la dimension sociale du risque RH et sur l'apport du Risk Management comme moyen de maîtriser l'environnement socio-économique entourant l'entreprise (Laufer, 1993 ; Godard et al., 2002 ; Meric et al., 2009 ; Miller, 2009 ; Larkèche, 2011 ; Cherré, 2014 ; Dufour, 2015).
- Des études établissent un lien entre la maîtrise des risques RH et l'étude des comportements en entreprise. Ces recherches tendent à montrer notamment que le contrôle des comportements, bien que difficile à initier en pratique, constitue un moyen de maîtrise des risques RH (agir sur le facteur culturel, initier progressivement une culture du risque). Ces travaux, bien qu'encore exploratoire insistent sur les politiques de maîtrise des risques comme vecteur d'une culture organisationnelle tournée vers la vigilance et la satisfaction des objectifs de l'entreprise en tenant compte du facteur risque (McGrew, Bilotta, 2000 ; Hammond, 2002 ; Szpirglas, 2006 ; Stulz, 2009 ; Mikes, 2011 ; Dufour, 2015).
- Certaines recherches plus récentes et davantage axées sur les méthodologies de terrain de type recherche-action en entreprise envisagent quant à elles les risques RH comme un facteur de sous-performance de l'entreprise voire un « coût caché » (au sens d'un coût réellement subi par l'entreprise mais non identifié dans les systèmes comptables du fait de l'absence de qualification du coût et de système de mesure adapté). Ces recherches qualifiées de management socio-économique empruntent à la fois des méthodes au management et au contrôle de gestion de la performance (Savall, Zardet, 2005 ; Buono, Savall, 2007 ; Savall, Zardet, 2010 ; Cappelletti, 2012, Darsa, Dufour, 2014). Ces travaux ont donc intégré dans la mesure des facteurs de non-performance de l'entreprise l'ensemble des dysfonctionnements liés aux ressources humaines au titre desquels figurent les risques RH (absentéisme, turn-over excessif, surtemps, sursalaires, présentéisme, perte d'exploitation lié aux conflits sociaux etc.).

Dans le prolongement de ces recherches, l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations) chiffre à près de 15 000 euros à minima les coûts cachés par an et par collaborateur en entreprise. Ces coûts cachés intègrent largement les effets induits des dysfonctionnements RH pouvant survenir au sein d'une organisation. A

ensemble de recherche réalisée dans le domaine médical. Ces travaux constituent en soi un axe d'approfondissement spécifique se situant hors du cadre « managérial » propre à notre étude.

titre illustratif, l'ISEOR recense des dysfonctionnements RH de type : surconsommations de temps sur une activité (sous-productivité), absences répétées, coûts des arrêts de travail, coût du présentisme, coût des sursalaires, surcoûts liés à une mauvaise gestion de l'organisation et à une répartition inefficace du travail, coût des conflits sociaux, surcoûts d'une mauvaise ergonomie sur le lieu de travail.

Dans le prolongement de tels travaux, nous pourrions également citer les réflexions engagées par des praticiens tel que V.Waknine⁴ chiffrant à près de 13000 euros par an et par salarié le coût du mal-être au travail. Ce surcoût est lié aux situations de stress, aux cas de démotivation au travail, à l'implication insuffisante des collaborateurs, à une mauvaise compréhension ou à une non adhésion au projet d'entreprise ou à un environnement générateur de multiples conflits et tensions rendant difficile la réalisation des objectifs par les collaborateurs.

2.2. Des recherches sur la cartographie des risques RH

Nous avons trouvé très peu de travaux académiques concernant la cartographie des risques RH en entreprise. Toutefois de nombreuses sociétés de conseils, des cabinets d'expertises, des experts proposent des outils, des tableaux de bord pour cartographier les risques RH. Nous avons en outre constaté que plusieurs études de chercheurs s'approchaient de la cartographie des risques. Ainsi le travail de Brian Becker et Barry Gerhart (1996) concernant la mesure de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'organisation, le résultat de l'enquête étant cartographié. De nombreux autres chercheurs ont apporté un travail au regard de la gestion des ressources humaines et de la gestion des risques (Ferrary, 2009) ainsi qu'à la cartographie des risques opérationnels (Deniau, Renoux, 2006).

Dans le domaine de la cartographie des risques psychosociaux (RPS) nous pouvons citer plusieurs travaux parus en 2013 dans une publication sur un travail de recherche des risques psychosociaux. Les contributeurs proposent un découpage de natures quantitatives (gestion du stress, coping, santé au travail) ou de natures qualitatives (souffrance au travail).

La circulaire du 29 mars 2004 relative aux recommandations pour la mise en place d'un programme de gestion des risques dans les établissements de santé pour le patient et l'institution, introduit une cartographie des risques. De même une étude récente de Oihab et al (2014) parue dans la revue SIM propose une cartographie des *serious games* en fonction de leurs usages en gestion des ressources humaines.

Nous avons également trouvé de nombreuses méthodes d'évaluation des risques au regard des ressources humaines ainsi qu'une cartographie de ces risques. Ainsi le travail de Brun et al (2002) ou celui de Le Louarn et Wils (2001) concernant une cartographie des risques par catégorie d'emploi. Mais aussi celui de Blais et al (1989) sur la mesure de la satisfaction au travail ou de la santé au travail (Bourbonnais et al, 1998).

Depuis quelques années, la cartographie des risques RH se préoccupe des risques liés à la santé mentale, tel que la gestion du stress (Quick, 1998) ou encore le syndrome

⁴ <http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/l-organisation-du-travail-genere-les-principales-sources-de-stress-8107.php>

d'épuisement professionnel (Maslach, Jackson, 1986). Nous pourrions nous référer à l'excellent apport de l'équipe du Dr Légeron qui propose une prestation d'enquête de santé permettant d'évaluer les composantes du stress professionnel présent au sein d'une entreprise. StressAudit® permet d'aborder la problématique du stress de façon rigoureuse, objective et dépassionnée.

Les auteurs Selin et Dudezert (2010) ont proposé une étude concernant une cartographie des risques au regard de la gestion des connaissances appliquée à la gestion des ressources humaines. Enfin nous pourrions citer la thèse de doctorat de Saint Germes, qui s'intéresse à une cartographie des risques au regard de l'employabilité des ressources (Saint-Germes, 2007).

Grille de lecture socio-économie ND

3. Méthodologie de recherche

3.1. Protocole de recherche, Enquête qualitative auprès des Risk Managers

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons eu recours à des entretiens de groupe dans le cadre d'une commission risques RH appartenant à une association professionnelle. Ces premiers entretiens de groupe, ouverts, et à visée exploratoires, nous ont permis de consolider un questionnaire en vue de répondre à notre question de recherche (annexe 1). Une seconde phase de notre protocole de recherche a ensuite consisté à réaliser des entretiens sur site auprès de Risk Managers dans une logique cette fois confirmatoire. Huit réunions exploratoires en commission ont permis de partager des éléments de retours d'expérience entre dix-sept Risk Managers, consultant en gestion des risques et directeur des risques mais aussi le résultat de précédentes enquêtes sur des sujets connexes. Ces réunions ont donc permis de consolider un questionnaire semi-directif.

Trente entretiens sur site ont été menés par les membres de la Commission auprès des représentants de l'entreprise directement concernés par le sujet. Les échanges en toute confidentialité entre professionnels des risques RH ont permis d'obtenir des résultats d'une grande qualité. Les questionnaires issus des différents entretiens ont été retranscrits et analysés par thèmes en vue de dégager les éléments récurrents mais aussi les « facteurs de contingence » ou spécificités de chaque entretien.

Un entretien s'envisage comme une suite de références sociales par le discours, le recueil de « *traces de comportements* » et les interactions comme sources de perceptions des acteurs (Wacheux, 1996, p.204).

Les entretiens semi-directifs se caractérisent par le fait que l'acteur interviewé s'exprime librement face au « chercheur » (celui qui recherche un ensemble de réponses sur les thématiques présélectionnées) ; ce, face à des questions précises et sous le contrôle dudit

chercheur. L'implication entre chercheur et acteur interviewé est partagée. Il se distingue en cela des entretiens directifs (l'acteur répond à une suite de questions courtes et précises sur des faits, options ou représentations), non-directifs (une conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis avec intervention potentielle du chercheur à des fins de recadrages sur l'objet de recherche).

Le panel était constitué d'entreprises de tailles variées et de secteurs différents. Les 30 entretiens confirmatoires ont été réalisés de début juin à mi-septembre 2014. Le taux de réponse à l'étude est de 68 % (30 entretiens réalisés sur 44 planifiés), lui conférant une représentativité statistiques des pratiques existantes et certifiant la validité externe des données, constats et recommandations recueillies.

A titre illustratif, les entreprises étudiées concernaient les secteurs :

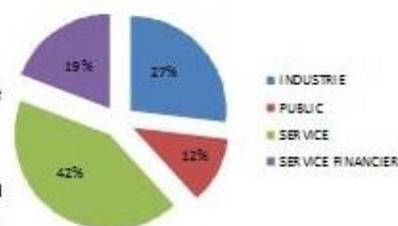
- organisme public départemental,
- établissement bancaire français,
- société mutuelle d'assurance,
- aéroports français,
- société de gestion d'actifs,
- sous-traitant dans le domaine plasturgie,
- sociétés de conseil, entreprise de service numérique,
- société de service, secteur touristique,
- société du secteur médicale,
- société du secteur cosmétique,
- société du secteur énergie,
- association,
- société du secteur agro-alimentaire,
- société du secteur transport etc.

Figure 2. Description du panel

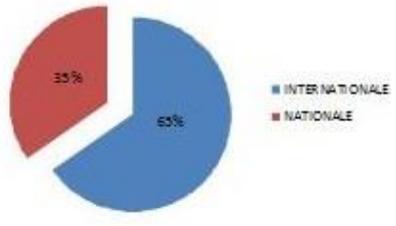
Description du panel

- Une trentaine d'interviews réalisées auprès de membres de l'AMRAE principalement;
- Interviews d'une durée moyenn d'une heure et demi avec guide d'entretien préparé par la commission;
- Panel diversifié: services financiers, industrie lourde, industrie pharmaceutique, services publiques, services à la personne, entreprises du secteur technologiques, conseils;
- Nombre de salariés sur le périmètre couvert de plus d'un million.

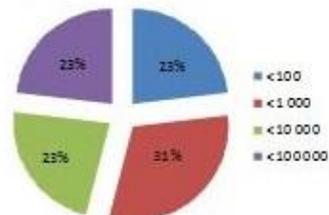
REPARTITION PAR SECTEUR



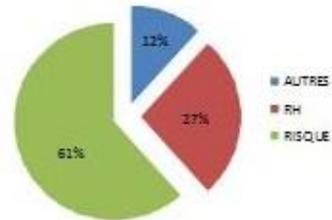
IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE



EFFECTIFS DE L'ENTREPRISE



PROFILS DES INTERVIEWES



Bibliographie

Format de la biblio :

ZAWADSKY C., (2013), « La maîtrise du risque de fraude par des mécanismes informels, cas d'une PME familiale », *Revue française de gestion*, N°231, p. 117-130

ANTONSEN S. (2009) « Safety culture and the issue of power » *Safety Science*, Vol.47, pp. 183 – 191

BONDE JP. Psychosocial factors at work and risk of depression : a systematic review of the epidemiological evidence. *Occupational and Environmental Medicine*. 2008, Vol. 65, 7, pp. 438-445.

BUENO A., SAVALL H., (2007), *Socio-economic Intervention in Organizations*, IAP Editions.

CAPPELLETTI L., *Le contrôle de gestion de l'immatériel, une nouvelle approche du capital humain*, Dunod, 2012.

CHARBONNEAU S., (1992), *La gestion de l'impossible*, Economica.

CHERRE B. (2014) le harcèlement moral dans les organisations : l'aliénation, le déni de l'autre et la mauvaise foi chez le harceleur, *Revue Psychanalyse et Management*, n°3/2014.

DARSA J-D., DUFOUR N. (2014), *Le coût du risque, un enjeu majeur pour l'entreprise*, Ed.Gereso.

DEJOY D.M. (February 2005). "Behaviour change versus culture change: divergent approaches to managing workplace safety" *Safety Science*, vol. 43, pp.105 – 129

DEJOY D.M., SCHAFFER B., WILSON M., VANDERBERG R., BUTTS M. (2004) "Creating safer workplaces: assessing the determinants and role of safety climate" *Journal of Safety Research*, Vol. 35, pp.81 – 90

DUFOUR N. (2015), Communiquer sur les risques en entreprise : entre diplomatie et devoir d'alerte, *Harvard Business Review.fr*, chronique d'expert.

FERRARY, M., Les ressources humaines à risque dans le secteur bancaire. Une application de la gestion des risques opérationnels. *Gestion 2000*, 2009, pp. 85-102.

FINEMAN S., (2003), *Understanding emotions in Organizations*, London sage Publications.

FROST P.J., (1999), Why compassion counts? *Journal of Management Inquiry*, n°8, p.127-133.

GODARD O., HENRY C., LAGADEC P., MICHEL-KERJAN E., *Traité des nouveaux risques*, Folio, 2002.

GREEN A. (1993), *Le travail du négatif*, Les Editions de Minuit, 409 p.

GUILHOU X., LAGADEC P., (2002), *La fin du risque zéro*, Eyrolles.

HAMMOND M., Behaviour-based Risk Management systems: Reducing costs by changing attitudes, *Balance Sheet*, 10 (4), 2002, pp. 26-28.

HANSEN J., Corporate Culture and Operational Risk Management, *Bank Accounting & Finance*, 2005, pp.35-38.

LARKECHE S. *Epistémologie du risque*, l'Harmattan, 2011.

LAUFER R., *L'entreprise face aux risques majeurs : à propos de l'incertitude des normes sociales*, logiques sociales, l'Harmattan, 1993.

MASLACH C., WILMAR B. SCHAUFELI, MICHAEL P. LEITER. Job Burn Out. *Annual Reviews Psychology*. 2001, Vol. 52, pp. 397-422.

MCGREW J.F., BILOTTA J.G., The effectiveness of risk management: measuring what didn't happen, *Management Decision*, 38 (4), 2000, pp. 293-301.

MERIC J., PESQUEUX Y., SOLE A., *La société du risque, analyse et critique*, Economica, 2009.

MIKES A., From counting risk to making risk count: Boundary-work in risk management, *Accounting, Organizations and Society*, 36, 2011, pp.226–245.

MILLER, K. D., Organizational risk after modernism, *Organization Studies*, 30 (2-3), 2009, pp.157-180.

MOULIN M-C., (2014), *La gestion des crises hors-cadre*, l'Harmattan.

MULLEN J. (2004) "Investigating factors that influence individual safety behavior at work" *Journal of Safety Research*, Vol 35, pp. 275 – 285

PETERSEN D. (2005) "Setting goals measuring performance" *Professional Safety*, Vol. 50 pp.43 – 48

POSTOLACHE, JONG-MIN W. T. The impact of work environment on mood disorders and suicide: Evidence and implications. *International journal on disability and human development*. 2008, Vol. 7, 2, pp. 185-200.

POWER M., The invention of operational risk, *Review of International Political Economy*, 12 (4), 2005, pp. 577-599.

POWER, M., *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press, 2007.

SAVALL H., ZARDET V., *Le management socio-économique*, Economica, 2005.

SAVALL H., ZARDET V., *Maîtriser les coûts et les Performances Cachés*, Economica, 2010.

STULZ, R., Ways Companies Mismanage Risk. *Harvard Business Review*, March, 2009, pp. 86-94.

SUBRAMANIAM C. (2004). "Human factors influencing fire safety measures" *Disaster*

Prevention and Management, Vol. 13 Iss: 2 pp. 110 – 116

SZPIRGLAS M., Gestion des risques et quiproquos, *Revue française de gestion*, 161, 2006, pp.67-88.

TENEAU G., DUFOUR N., (2013), L'organisation de la compassion en entreprise, un rôle managérial émergent. *Revue Management & Avenir*, 2013/4 n°62, p.72-90.

THIETART, R. A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2003.

ULRICH D., BROCKBANCK W., (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard University Press.

WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996.

WILLIAMS J. (June 2008). "Improving Management Support for Safety to Optimize Safety Culture" *Occupational Hazards*, pp. 71 – 74

Eléments Gilles

ALLAL-CHERIF O., MAKHLOUF M., BAJARD A., (2014), « Les serious games au service de la gestion des ressources humaines : une cartographie dans les entreprises du CAC40 », *Systèmes d'Information et Management*, Vol 19, N°3.

BECKER B., GERHART B., (1996), « The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects », *Academy of Management*, Vol 39, N° 4.

BLAIS M.R., VALLERAND R. J., PELLETIER L. G., BRIERE N. M., (1989), « L'échelle de satisfaction de vie : Validation canadienne-française du Satisfaction with Life Scale », *Revue Canadienne des Sciences Comportementales*, Vol 21, N°2, p. 210-223.

BOURBONNAIS R., COMEAU M., (1998), « La transformation du réseau de la santé : mesure des caractéristiques du travail et de santé des infirmières de l'agglomération de Québec », *Équipe de recherche RIPOST*, Direction de la santé publique de Québec.

BRUN J-P., BIRON C., MARTEL J., IVERS H., (2002), « Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines » *Cahier de recherche*.

DENIAU P., RENOUX E., (2006), « La cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ? » *Revue d'Economie Financière*, N° 86, p. 16.

FERRARY M., (2009), « Les ressources humaines à risque dans le secteur bancaire : une application de la gestion des risques opérationnels » *Gestion 2000*, N° 2, p. 85-102.

KELLI S., DUDEZERT A., (2010), « Des cartographies de connaissances pour un pilotage des ressources humaines et des processus RH », In : *Tendances RH et Management : l'apport de la prospective : Mélanges en l'honneur de Luc Boyer*, Editions EMS, pp. xx-xxi.

LE LOUARN J.-Y., WILS T., (2001), « L'évaluation de la gestion des ressources humaines : Du contrôle des coûts au retour sur l'investissement humain », *Liaisons*.

MASLACH C., JACKSON S., (1986), « *MBI: Maslach Burnout Inventory* », Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

MATUSSIÈRE F., SFEZ M., VIDAL-TRECAN G., (2008), « Cartographie des risques : combiner approches a posteriori et a priori », *Risques & Qualité*, Vol 5, N°4.

QUICK J.C., (1998), « Introduction to the measurement of stress at work », *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol 3, N° 4, p. 291-293.

Risques psychosociaux, (2013), « Les DRH en risque d'overdose ». *Gestions*

hospitalières, n° 524, p. 40.

SAINT-GERMES E., (2007), « *L'employabilité, un enjeu pour la GRH – Contribution à l'analyse du concept et de sa pratique en contexte de gestion* », Thèse de doctorat Université de Montpellier 2.

Annexe 1 – Questionnaire entretiens confirmatoires

Le guide a été articulé autour de 4 volets de questions permettant de cerner l'organisation et les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour encadrer les risques RH ainsi que les motivations et les objectifs d'un tel dispositif. Ensuite sont passés en revue, avec des questions ouvertes et des questions fermées, la cartographie et les indicateurs de risques RH ainsi que les plans d'actions mis en œuvre. Enfin, une question de synthèse vient clôturer l'entretien.

1 Eléments de contexte et faits marquants des Risques RH pour l'entreprise

-Présentation générale de l'interviewé (parcours, formation, expérience....) et de l'entreprise (mono ou multi-sites / France ou Monde, taux de recours à la sous-traitance, stabilité ou évolutions passées ou à venir - fusions, rapprochements, cession ou transferts d'activités, pyramide des âges, spécificités des RH - facilité et délai de remplacement ; fonction (DG, CFO, Dir. juridique...), effectif de la fonction risk management) ; la fonction est-elle membre du comité exécutif ?

-Pouvez-vous nous évoquer les éléments marquants/significatifs de « risques humains » rencontrés ? (Identification des compétences clés, santé physique et mentale, climat social, risque contentieux, ...)

-Quelles raisons vous poussent à prendre en compte ce(s) risque(s) (le cas échéant): réglementaire, éthique et RSE (image marque-employeur), financière (coût des assurances, relation-investisseurs)?

-Quels sont les acteurs clés mobilisés ?

2 Cartographie des risques RH

-Disposez-vous d'une cartographie RH de vos risques ? Si oui, pouvez-vous décrire la structuration de votre cartographie sur le périmètre « risques humains »? (recours au bilan social et PV de réunions de CE / CHSCT)

-Le DRH est-il associé à une revue, à quelle fréquence ? (liens avec d'autres domaines (transversalité des risques RH) notamment avec le RSSI de la DSI, ou le responsable de RSE, ou du responsable des questions environnementales, ou la direction juridique)

-Le management est-il associé à la cartographie des risques humains ? (en étude, en validation). Est-il par ailleurs sensibilisé sur ces risques, par exemple quelle connaissance a-t- il des règles, lois et obligations s'appliquant (droit social, droit du travail entre autre) ?

-L'intégration d'une nouvelle structure au sein de votre société / Groupe est-elle envisagée sous l'angle des risques RH (et avec des mesures préventives ou d'accompagnement) ?

3 Indicateurs des risques RH

•

-Comment mesurez-vous le « risque humain » au sein de votre entité? (mesure du risque opérationnel (exemple document unique : fréquence/gravité) ? Approche de type contrôle de gestion immatériel (exemple taux d'absentéisme, taux de rotation)

-Avez-vous mis en place des indicateurs préventifs ou prédictifs du risque humain ?

-Quels sont pour vous les indicateurs qualitatifs et quantitatifs les plus pertinents? (mesure du taux d'absentéisme, turn-over, mesure d'incidents significatifs concernant les collaborateurs)

-Comment passez-vous de la mesure de ce risque au plan d'action ?

-Les actions de préventions mises en place et la mesure régulière de l'impact des actions menées sur leur évolution ont-ils été déterminant dans la maîtrise et/ou la réduction des RH ?

4 Plans d'action des risques RH

Avez-vous des plans d'actions ? (Exemples de plans d'actions concrets, d'actions réalisées : analyse du risque de perte de compétences, mesures préventives etc.) Est-ce que vous communiquez dessus (communication interne ou externe type rapport annuel, doc de référence, rapport annuel de RSE...) ?

-Quels sont les principaux freins et leviers dans la conduite de vos plans d'actions sur ce sujet ?

-La CR RH est-elle un outil déterminant ? Et est-ce que c'est un outil d'aide à la décision pour la gouvernance d'entreprise ?

5 En Synthèse

Est ce qu'il y a des risques RH stratégiques spécifiques à votre modèle économique, par rapport à votre entreprise, à l'industrie... ?