

# DETECTION, ANALYSE ET QUANTIFICATION DU RISQUE SOCIAL : LE MODELE M@RS

## Hubert LANDIER

Consultant, directeur de la lettre « Management social ».

Membre du conseil d'administration de l'IAS.

## Bernard MERCK

Consultant et chercheur en RH.

Membre du conseil d'administration de l'IAS.

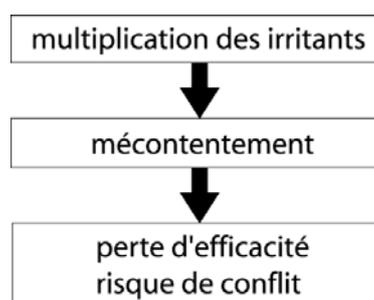
---

## Introduction

Le « social », pour beaucoup de managers, a longtemps pu représenter la part d'irrationnel que comporte l'entreprise. Les effets d'un mauvais climat social n'étaient pas quantifiables. N'étant pas quantifiables, ils n'apparaissaient pas dans la comptabilité. N'y apparaissant pas, ils étaient nuls et non avenue. Nombre de DRH ont ainsi pu constater, venant des « opérationnels » ou des financiers, le manque d'intérêt pour une dimension de l'entreprise dont ils étaient incapables de mesurer les conséquences, positives ou négatives, sur les résultats de l'entreprise.

Dans un contexte de concurrence qui tend en permanence à réduire les marges de manœuvre, ces conséquences, pourtant, peuvent être déterminantes pour la réussite de l'entreprise. Une détérioration du climat social peut se traduire par une baisse de l'efficacité collective au travail, par une progression de l'absentéisme, par une augmentation indésirable du turn-over, avec le départ des meilleurs, et par des risques de conflit, susceptibles eux-mêmes de peser sur l'image de l'entreprise, et donc sur son attractivité commerciale. Parce qu'il ne figure pas en tant que tel dans la comptabilité, le coût social est un coût caché, qui n'en constitue pas moins un coût réel. Dès lors, sa prise en compte, en vue d'actions correctives susceptibles de le réduire, peut constituer pour l'entreprise une source de productivité importante.

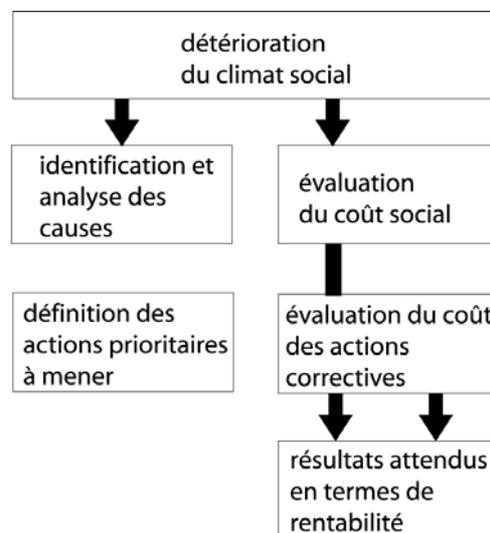
Il s'agit donc d'évaluer le coût d'un climat social détérioré et d'en préciser les causes afin d'adopter des mesures correctrices dont le coût, lui-même mesurable, constituera un investissement rentable pour l'entreprise et un progrès pour les salariés qu'elle emploie. M@RS (« Modèle d'analyse du risque social ») a ainsi pour objet de proposer à la Direction Générale de l'entreprise et au DRH un outil opérationnel qui leur permettra de détecter les actions prioritaires à mener et d'en calculer la rentabilité.



### 1. De la détection des irritants à la mesure du risque social

La dégradation du climat social se traduit par des coûts actuels et par des coûts potentiels. Les coûts actuels sont de différentes natures ; ils résultent notamment de l'existence d'un absentéisme excessif, d'un turn over trop élevé, avec le départ des meilleurs éléments, et surtout, de la perte d'efficacité collective telle qu'elle se traduit par des négligences génératrices de pertes de productivité, voire de pannes ou de malfaçons, et parfois même par des dégradations volontaires. Quant aux coûts potentiels, ils correspondent au risque de grève et aux pertes financières qui en résultent directement et indirectement (altération de l'image de l'entreprise, détérioration de la relation avec les clients, départ de certains d'entre eux). On notera ainsi que le coût social ne résulte pas seulement des conflits, lorsqu'ils se produisent, mais qu'il résulte également des comportements des salariés au quotidien. Ce coût représenté par une dégradation de leur efficacité individuelle et collective peut s'évaluer en pourcentage de la masse salariale. Or, les enquêtes de climat social nous apprend que celui-ci peut être très élevé. Il s'agit donc, pour l'entreprise, d'un réservoir de productivité important.

Reste à savoir ce qui conduit les salariés à faire preuve de négligence, à s'absenter sans cause réelle et sérieuse, à chercher à quitter l'entreprise, voire même à se lancer dans un mouvement de grève. Les enquêtes de climat social révèlent que de tels comportements résultent de la multiplication de ce que nous avons appelé des « irritants » ; les irritants représentent toutes sortes de petits problèmes, de tracasseries, de sources d'inquiétude ou de frustration qui, au quotidien, viennent véritablement polluer la vie de chacun dans l'entreprise et contribuent ainsi à la détérioration du climat social. Il s'agira, par exemple, des questions maintes fois posées et qui ne reçoivent aucune réponse ; ou encore, des augmentations de salaire attribuées prétendument au mérite, mais dont l'attribution ne semble résulter d'aucun critère précis. Ce sont donc là d'autant de sources de mécontentement qui le plus souvent demeurent inexprimées, mais qui conduisent ceux qui les subissent à moins s'impliquer dans leur travail, à se comporter, individuellement ou collectivement, d'une façon moins efficace qu'ils ne le seraient, en l'absence de tels irritants.



la détérioration du climat social représente un "coût caché" susceptible d'être mesuré, ses causes doivent être identifiées en vue d'actions correctives représentant pour l'entreprise un investissement rentable

L'appréciation du risque implique ainsi une détection des irritants qui contribuent à la dégradation du climat social et à l'apparition et au développement des tensions. Plusieurs

dizaines d'enquêtes approfondies et des centaines d'interviews en profondeur, réalisées dans le cadre de missions d'appréciation du climat social et de détection des sources de tensions<sup>1</sup>, ont permis d'établir un référentiel correspondant aux irritants que l'on trouve le plus fréquemment à l'origine d'une dégradation significative des relations de travail. Ce référentiel est au cœur du modèle M@RS. Il s'agit en effet de détecter, parmi les 32 irritants, répartis en 5 familles, figurant dans ce référentiel, ceux d'entre eux qui sont susceptibles d'expliquer une dégradation du climat social et donc de peser sur les coûts, réels ou potentiels, de l'entreprise ou de l'établissement où ils ont été constatés.

### **Principales sources de dysfonctionnement internes génératrices de tensions sociales**

#### ***A - Comportement perçu de la Direction***

- 1 - Éloignement des centres de décisions
- 2 - Absence de reconnaissance pour le travail accompli
- 3 - Incapacité à présenter un projet mobilisateur
- 4 - Manque de cohérence visible de l'équipe de direction
- 5 - Absence d'une visibilité suffisante de la politique poursuivie

#### **B - Comportement perçu de l'encadrement :**

- 6- Définition insuffisante des rôles respectifs du n+1 et du n+2
- 7- Présence insuffisante sur le terrain
- 8- Manque de respect pour le personnel
- 9- Comportement autoritariste ou incapacité à animer et à réguler l'équipe
- 10- Incapacité à faire progresser les personnes
- 11- Existence d'ordres et de contre-ordres
- 12- Absence d'informations claires et complètes
- 13- Absence de réponse aux questions et aux suggestions d'amélioration
- 14- Défaillances dans le traitement des symboles

#### **C- Composition sociologique de l'établissement et représentation du personnel :**

- 15- Querelles entre anciens et nouveaux
- 16- Existence de groupes sociaux fortement typés du point de vue ethnique, sociologique ou professionnel
- 17- Existence d'une représentation du personnel peu structurée et peu représentative
- 18- Existence d'une surenchère entre organisations syndicales concurrentes
- 19- Existence d'une tradition de confrontation sociale

#### **D - Mise en œuvre perçue des méthodes de management :**

- 20- Informations générales insuffisantes
- 21- Incompréhension des modes de fonctionnement de l'entreprise et des exigences qu'ils impliquent
- 22- Négligences dans l'accueil des nouveaux embauchés

---

<sup>1</sup> Cf. Hubert Landier et Daniel Labbé, *Le management du risque social*, Editions d'organisation, 2004.

- 23- Absence d'entretiens périodiques sérieusement faits
- 24- Mesures salariales individuelles différenciées mais non justifiées de façon claire
- 25- Possibilités d'évolution insuffisantes ou répondant à des règles insuffisamment claires entraînant un sentiment d'injustice ou d'inéquité

**E - Perception de l'avenir et des rapports de l'entreprise à son environnement:**

- 26- Inquiétude en ce qui concerne la pérennité de l'établissement ou de l'emploi
- 27- Incertitude en ce qui concerne les intentions de la Direction
- 28- Evolution défavorable des métiers pratiqués
- 29- Crainte de déclassement par insuffisance des compétences requises
- 30- Relations difficiles avec les usagers ou les clients
- 31- Evolution insuffisamment comprise des modes de fonctionnement entre l'entreprise et ses partenaires
- 32- Changement imposé sans explications suffisantes du cadre institutionnel

Ces irritants, toutefois, n'ont pas la même portée sur le comportement du personnel selon, notamment, l'histoire sociale de l'entreprise ou de l'établissement où ils ont été constatés ; c'est pourquoi M@RS pondère leurs effets par des « facteurs contextuels », au nombre de 8, et qui sont susceptibles, soit de renforcer, soit de réduire les conséquences des irritants en termes de dégradation du climat social.

**Facteurs contextuels internes**

1. Attachement du personnel à l'entreprise
2. Discipline de travail
3. Continuité dans la mise en oeuvre de la politique sociale
4. Existence d'une tradition de négociations sociales
5. Mémoire de traumatismes sociaux (restructuration ou rachat)
6. Existence de contentieux juridiques entre les syndicats et la Direction
7. Existence d'une tradition de confrontation sociale
8. Existence de groupes militants radicaux

Reste à mesurer la portée des irritants et des facteurs contextuels. Cette mesure est effectuée par le moyen d'un questionnaire électronique de 120 questions paramétré par M@RS de façon à aboutir à une véritable cartographie du risque social dans l'entreprise ou dans l'établissement.

## 2. La présentation d'une cartographie du risque social

Selon le degré de précision recherché, le questionnaire pourra être instruit par un nombre limité de personnes désignées par la Direction afin d'évaluer globalement et rapidement la situation, ou au contraire, par un panel significatif de salariés, voire par la totalité du personnel, pour obtenir une analyse détaillée et précise. M@RS constitue alors l'équivalent d'une enquête par sondage, réalisée sur un support informatique, permettant non seulement de connaître le point de vue des personnes interrogées, moyennant respect de leur anonymat, mais également de mesurer le risque social et son coût, et de détecter ainsi, puis décider en connaissance de cause, des actions prioritaires susceptibles d'être menées afin de remédier à une situation détériorée.

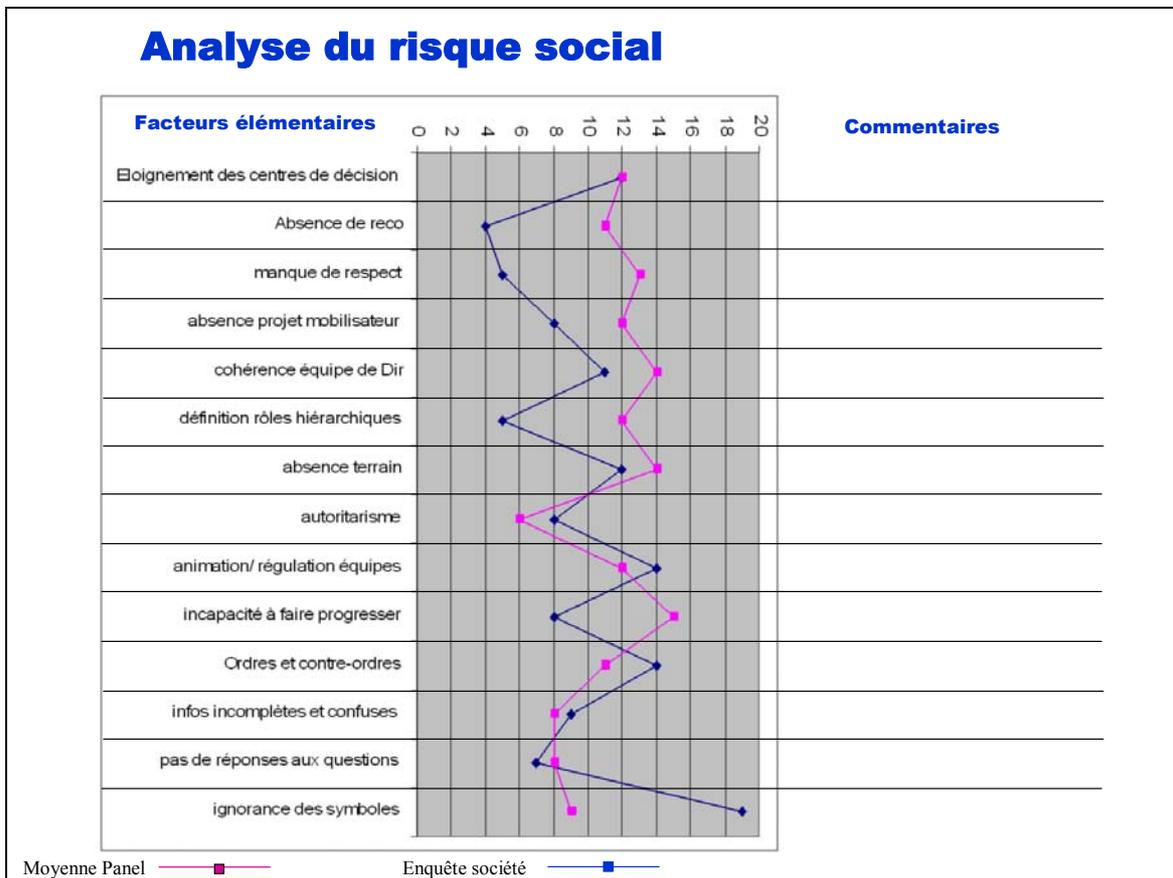
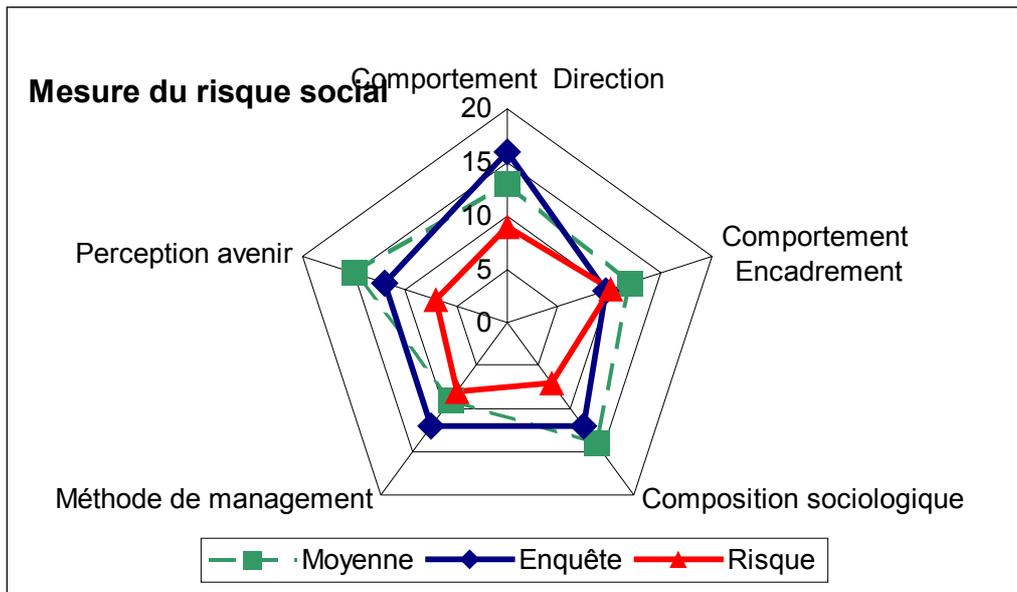
Selon le niveau de M@RS choisi par l'entreprise cliente, les résultats peuvent être présentés d'une façon synthétique, par « familles d'irritants » (présentation en étoile), ou d'une façon beaucoup plus détaillée, irritant par irritant (présentation en zigzag). Ces résultats peuvent concerner selon les cas :

- l'entreprise envisagée globalement,
- chacun de ses différents établissements,
- des ensembles homogènes qui figurent dans le modèle M@RS sous l'appellation de « pôles ».

Bien entendu, ces résultats sont susceptibles de faire l'objet d'études comparatives :

- comparaison des résultats d'un pôle ou d'un établissement particuliers par rapport à l'entreprise envisagée globalement,
- comparaison de pôle à pôle ou d'établissement à établissement,
- comparaisons dans le temps, en vue de mesurer les effets des actions correctrices mises en œuvre dans l'intervalle.

Reste à évaluer le coût social représenté par les dysfonctionnements mis en lumière par le modèle ; celui-ci fait l'objet d'une estimation faisant appel aux techniques assurantielles, par référence à une table prenant en compte à la fois l'effet des irritants et l'effet, positif ou négatif, des facteurs contextuels. L'entreprise dispose ainsi d'une évaluation fondée des coûts sociaux résultant des dysfonctionnements qui sont à la source des irritants, du coût potentiel pondéré par sa probabilité résultant d'un éventuel conflit, et du gain à attendre de la mise en œuvre d'actions correctives.



### 3. Les différentes utilisations possibles de M@RS

De la simple estimation du risque social, à l'échelle de l'entreprise envisagée globalement, faisant appel à l'appréciation d'un nombre limité de ses dirigeants, à l'enquête la plus détaillée, fondée sur la consultation d'un nombre important de collaborateurs, M@RS se présente ainsi comme un outil très souple, susceptible de plusieurs utilisations possibles :

- évaluation de la performance sociale de l'entreprise en des termes cohérents avec les critères de rentabilité auxquels sont soumis ses différents projet de développement dans le domaine technique ou commercial,
- évaluation des marges de progrès possibles de l'entreprise par comparaison avec la moyenne observée pour l'ensemble de la profession,
- évaluation comparée des performances obtenues par différents sites ou différents pôles,
- évaluation du ROI des projets d'action dans le domaine du management humain,
- détection des écarts entre la stratégie arrêtée par la Direction générale et sa mise en oeuvre sur le terrain,
- sensibilisation des managers à la dimension sociale de leur mission et aux coûts résultant de négligences de leur part en matière de management humain,
- sensibilisation des financiers à l'impact des actions menées dans le domaine social,
- recherche des actions prioritaires, dans le domaine des relations de travail, en vue d'une amélioration de la performance globale de l'entreprise,
- évaluation des effets des actions menées en vue d'une amélioration du climat social.

#### **Des exemples d'utilisations possibles de M@RS :**

1 – Une entreprise du secteur des services veut créer un baromètre de climat social interne et applique M@RS à un grand nombre de petits établissements avec la possibilité de suivre d'années en années l'évolution des actions correctives menées avec l'encadrement local.

2 - Une entreprise intègre M@RS dans ses actions de formation de ses managers aux relations sociales, afin de les convaincre de l'importance de leur rôle social en termes d'impact sur les résultats et de leur permettre de suivre par la suite leurs progrès.

3 – Une entreprise industrielle confrontée à des situations sociales tendues dans certains de ses établissements, décide de se donner la possibilité, quand le besoin s'en fait sentir, de mener une enquête flash dans tel ou tel d'entre eux, en se comparant au reste de la profession.

4 – Une grande entreprise arrête le principe d'enquêtes périodiques de climat social, dans le but de mesurer ses progrès, de comparer entre eux les différents établissements et filiales du Groupe (benchmarking) pour mettre en lumière les meilleures pratiques et détecter les pôles où une action corrective s'avère nécessaire.

5 – Un DRH souhaite sensibiliser son comité de direction, dominé par une vision essentiellement financière, sur les pertes d'exploitation liées à une absence de cohérence des politiques RH et à certaines déficiences dans le management humain de l'entreprise.

6 – Une entreprise amenée à reprendre une activité (contrat de gérance ou rachat) veut mesurer très rapidement le risque social lié à l'opération ainsi que les coûts correspondants à mettre en balance avec les gains attendus.

En vue de répondre d'une façon adaptée à ces différentes problématiques, M@RS est ainsi proposé aux entreprises sous formes de prestations de précisions croissantes, à partir d'une plate-forme sécurisée accessible par Internet.

- depuis l'auto diagnostic global flash du risque social,
- jusqu'au diagnostic détaillé par facteurs de risque (irritants et facteurs contextuels), susceptible d'être réalisé pôle par pôle ou établissement par établissement en faisant appel au point de vue d'un nombre plus ou moins élevé de personnes interrogées.

En outre, M@RS peut être proposé par abonnement, en vue de la réalisation périodique d'enquêtes réalisées sur une base identique et sur un périmètre comparable en vue de suivre dans le temps l'évolution du risque social assumé par l'entreprise.

**Plus qu'une enquête d'opinion..., mieux qu'une notation sollicitée...**

- **L'enquête d'opinion** par sondage apporte une information sur le point de vue des salariés sur la base des thèmes jugés utiles par la direction.
- **La notation sociale sollicitée** permet d'évaluer les performances de l'entreprise sur la base d'un référentiel social et sociétal extérieur à la problématique propre à l'entreprise.
- **M@RS** permet d'évaluer, à partir du jugement des dirigeants et des salariés, sur la base d'un référentiel construit en termes de gestion, les marges latentes de productivité liées à la qualité du management humain de l'entreprise.