

Prévenir les risques psychosociaux par la gouvernance et bâtir la pérennité de l'entreprise

Lecture rapide — Les 7 points clés

Si vous ne devez retenir que l'essentiel de ce que la gouvernance peut faire pour prévenir les risques psychosociaux et bâtir la pérennité de l'entreprise, voici les sept points qui structurent toute la réflexion qui suit.

- 1. Les risques psychosociaux ne sont pas un sujet RH.** Ils sont le symptôme observable d'un désalignement entre les six dimensions de la gouvernance — gouvernance, vision, innovation, commercialisation, production et collaborateurs. Les traiter au symptôme sans toucher à leur cause, c'est laver un sol qui continue de fuir.
- 2. L'engagement humain est le premier capital de l'entreprise.** Le cabinet Porot a montré qu'un collaborateur s'investit à 83 % de son potentiel dans un poste qu'il considère comme « enthousiasmant », contre 35 % dans un poste ok, « *qui ne lui plait pas, mais qui ne lui déplaît pas* ». Gallup, sur plus d'un million d'entretiens sur une période 25 ans, a identifié les douze conditions très précises qui déclenchent cet engagement, et aucune ne s'achète.
- 3. Le dirigeant est le gardien du temps.** La surcharge chronique n'est pas un effet de l'ambition, c'est un échec d'arbitrage. Quand la demande augmente, trois options seulement sont légitimes : industrialiser, recruter, ou reporter. La surcharge n'en est jamais une.
- 4. Le climat se construit, il ne se décrète pas.** Respect sans exception, reconnaissance régulière et adressée, participation à la décision, exemplarité de la direction, et une vision lisible qui donne sens à l'aventure professionnelle. Ces règles simples sont l'ossature même de la prévention.
- 5. Les indicateurs RH sont des signaux avancés.** Absentéisme, turnover, projets ouverts non clos, heures supplémentaires : ce ne sont pas des données sociales annexes mais les indicateurs avancés d'une organisation qui se fissure. Les ignorer coûte toujours plus cher que les surveiller.
- 6. Une marge excessive peut être une source de RPS.** Le bon niveau de bénéfice est celui qui assure la pérennité, la sécurité et les investissements de l'entreprise. Pas plus. Quand un Conseil exige une rentabilité supérieure à ce que le métier permet sans tension, il commande une compression des marges humaines qui s'incarnera dans la santé des collaborateurs.
- 7. Le plan directeur est l'instrument central de la gouvernance.** Co-rédigé, signé, révisé chaque semestre, il fixe le cadre, structure le budget,

protège contre les projets prétextes et l'accumulation opportuniste. Il n'y a pas d'entreprise pérenne sans plan directeur.

Le territoire des risques psychosociaux

Il existe, dans presque toutes les entreprises que je rencontre, un endroit où l'enthousiasme s'éteint sans bruit. Aucun rapport ne le mentionne, aucun indicateur ne le suit, aucune réunion n'en parle, et pourtant chacun, à sa place, en perçoit les signes : des collaborateurs qui font ce qu'on leur demande sans plus rien proposer, des managers qui tiennent les délais en cessant d'espérer, des dirigeants qui regardent leur tableau de bord en se demandant pourquoi les chiffres ne traduisent jamais l'effort fourni. Cet endroit muet, ce point d'extinction silencieuse, c'est le territoire des risques psychosociaux. Et ce n'est ni un sujet RH, ni un sujet de santé : c'est un sujet de gouvernance.

1. Le gisement invisible

Vous connaissez tous, pour les avoir éprouvés, les écarts considérables entre une équipe qui se sent portée par ce qu'elle fait et une équipe qui fait son travail correctement, sans plus. Le cabinet Porot, à Genève, en 1997 déjà, avait mis un chiffre sur cette intuition que tout dirigeant nourrit en sourdine : un collaborateur dans un poste qui lui plaît s'investit à 83 % de son potentiel, contre 35 % dans un poste simplement acceptable. L'écart n'est pas une nuance, ce n'est pas un détail de productivité, c'est plus de la moitié du potentiel humain de l'entreprise qui se joue dans ce différentiel, dans ce gisement souvent inexploité, dans cette part de vous-même que vos collaborateurs n'offrent que lorsque les conditions sont réunies pour qu'ils aient envie de l'offrir.

Vingt-cinq ans plus tard, Gallup, sur la base de plus d'un million d'entretiens conduits dans une centaine de pays, et synthétisés par Buckingham et Coffman dans leur ouvrage de référence publié en 1999, a précisé ce que ces conditions étaient. Pas une intuition, pas une opinion d'expert : douze questions très simples, identifiées par méta-analyse comme les meilleurs prédicteurs de la performance d'une équipe, et que je vous propose de regarder ensemble, parce qu'elles dessinent en creux le travail qu'un Conseil d'administration devrait accomplir pour son entreprise.

Je sais ce que l'on attend de moi au travail. J'ai le matériel et l'équipement nécessaires pour bien faire mon travail. Au travail, j'ai chaque jour l'occasion de faire ce que je fais de mieux. Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu de la reconnaissance ou des compliments pour un travail bien fait. Mon supérieur, ou quelqu'un au travail, semble se soucier de moi en tant que personne. Il y a

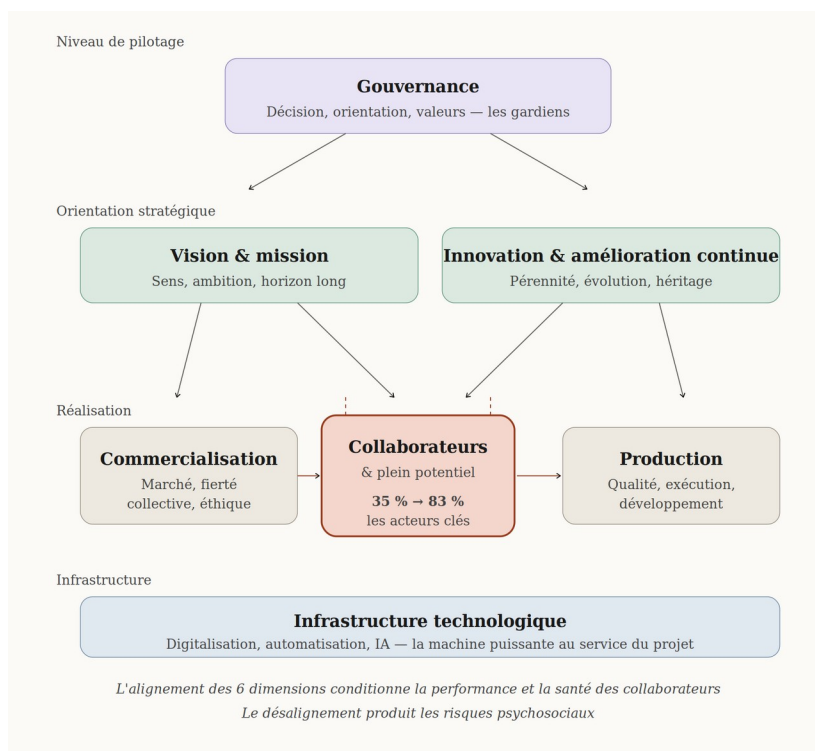
quelqu'un au travail qui encourage mon développement. Au travail, mes opinions semblent compter. La mission ou la raison d'être de mon entreprise me fait sentir que mon travail est important. Mes collègues sont engagés à fournir un travail de qualité. J'ai un meilleur ami au travail. Au cours des six derniers mois, quelqu'un au travail m'a parlé de mes progrès. Cette année, j'ai eu des occasions d'apprendre et de grandir.

Vous remarquerez ce que ces douze conditions ne disent pas. Elles ne parlent ni de salaire, ni d'avantages, ni de bureau prestigieux, ni de séminaires d'équipe, ni de fruits frais en salle de pause. Elles parlent de clarté, de moyens, de reconnaissance, de considération, d'écoute, de sens, de qualité de la relation, de progression. Autrement dit, de tout ce qu'un Conseil ne peut pas acheter, mais que toute gouvernance peut décider de construire.

Une dernière question dans cette liste mérite un arrêt, parce qu'elle dérange systématiquement quand on la cite : « J'ai un meilleur ami au travail. » Beaucoup la trouvent déplacée, trop intime, peu pertinente dans un cadre professionnel. Et pourtant Gallup démontre que cette dimension prédit la performance avec autant de force que les autres, et qu'elle est le facteur le plus puissant de fidélisation des talents. Ce que cette question signale, ce n'est pas l'amitié au sens trivial, c'est la qualité du tissu humain qui relie les gens au travail, sans lequel ni l'enthousiasme ni la rétention ne tiennent dans la durée. C'est précisément le tissu que la culture du résultat brut, de la performance individuelle et du benchmark permanent défait sans le savoir.

2. Six dimensions, un système

Pour comprendre pourquoi ces conditions s'installent ou ne s'installent pas dans une entreprise, il faut prendre un peu de hauteur et regarder la mécanique qui les produit. J'utilise pour cela un modèle simple, en six dimensions, qui est moins une théorie qu'un langage commun pour parler des liens entre les choses. Je vous le présente, puis nous verrons comment chacune de ces dimensions porte une part de la prévention des risques psychosociaux.



Le modèle des six dimensions de la gouvernance d'entreprise.

Tout en haut, la gouvernance. Décision, orientation, valeurs. C'est l'étage des gardiens : ceux qui tiennent le cap, qui arbitrent les tensions entre court et long terme, qui choisissent ce que l'entreprise privilégiera, dividende ou pérennité, bénéfice ou réinvestissement, croissance rapide ou consolidation soigneuse. Ces choix ne sont pas neutres, ils infusent toute l'organisation, ils donnent à chaque collaborateur le sentiment de servir un projet cohérent ou, à l'inverse, de participer à une mécanique dont la direction lui échappe.

Juste en dessous, deux dimensions de pilotage stratégique. La vision et la mission, qui disent où l'entreprise va et pourquoi elle existe. L'innovation et l'amélioration continue, qui disent comment elle se renouvelle sans se trahir, comment elle évolue tout en honorant son héritage. Ces deux dimensions forment ensemble la respiration longue de l'entreprise, celle qui détermine sa capacité à durer.

Puis, à l'étage de la réalisation, les trois fonctions opérationnelles : la commercialisation, la production, et au centre de gravité de tout l'édifice, les collaborateurs. Vous voyez sur le schéma que cette dernière case est différente des autres, plus grande, plus dense, encadrée d'un trait plus marqué, parce qu'elle n'est pas une fonction parmi d'autres. Dans l'entreprise d'aujourd'hui et plus encore dans celle de demain, c'est là, dans cette case, que se concentre la valeur résiduelle après que la production aura été robotisée et la commercialisation digitalisée. C'est là que se joue le 35 % contre 83 % du cabinet Porot. C'est là, et nulle part ailleurs, que se concentrent et les risques

psychosociaux quand le système se désaligne, et les conditions de la performance quand il s'aligne.

En soubassement, l'infrastructure technologique, qui supporte les fonctions opérationnelles sans s'y substituer. La digitalisation, l'automatisation, l'intelligence artificielle sont des outils puissants au service du projet humain, et non l'inverse. Je sais que beaucoup d'entreprises font aujourd'hui le pari opposé, qui consiste à organiser l'humain autour de l'outil. C'est une erreur stratégique majeure, et c'est l'une des sources les plus puissantes des troubles que nous évoquons.

Ce modèle a une vertu pédagogique simple : il nomme. Et nommer permet de parler. Quand un dirigeant me dit que son entreprise « va mal sans qu'il sache pourquoi », c'est presque toujours qu'il n'a pas le vocabulaire pour distinguer ce qui relève de la gouvernance de ce qui relève de la vision, de l'innovation, de l'opérationnel ou de l'humain. Le diagnostic est impossible sans grille, et l'action est impossible sans diagnostic.

3. La gouvernance comme gardienne du temps

Si je devais nommer la première responsabilité d'un dirigeant, ce ne serait ni la vision, ni la stratégie, ni les résultats. Ce serait la gestion du temps. Pas son agenda, le temps de son entreprise, le temps de ses équipes, le temps que chaque tâche réclame réellement pour être bien faite. C'est dans la mauvaise gestion de cette ressource invisible, et dans la mauvaise estimation de ce qu'elle vaut, que prennent racine la plupart des situations qui dérapent.

Vous le constatez tous les jours sans toujours le formuler ainsi : la surcharge chronique n'est pas un effet de l'ambition, c'est un échec d'arbitrage. Quand un dirigeant accepte un engagement externe que son organisation ne peut tenir sans tendre ses équipes au-delà du raisonnable, il ne fait pas un choix courageux, il fait un choix coûteux dont il diffère la facture en la transférant à ses collaborateurs. La facture arrive plus tard, sous forme d'absences, de démissions, de qualité dégradée, d'erreurs coûteuses, parfois d'accidents de santé qu'aucun bilan financier ne sait rattraper.

Quand la demande augmente, et elle augmente toujours, le réflexe sain n'est pas la délégation supplémentaire vers des équipes déjà saturées, c'est l'arbitrage entre trois options et trois seulement : industrialiser le service par un processus économique en temps, engager des ressources externes en assumant le coût, ou reporter le calendrier en négociant avec le client. Toute autre option, toute solution qui consiste à demander à ceux qui sont déjà là d'en faire un peu plus

parce qu'on est en surchauffe, est une décision qui se paiera, et qui se paiera plus cher que ce qu'elle évite à court terme.

4. La charge perçue, ce poids fantôme

Il y a ce qu'un collaborateur a effectivement à faire, et il y a ce qu'il porte. Les deux ne se ressemblent pas toujours. La charge perçue intègre l'incertitude sur les attentes, les signaux contradictoires entre managers, les informations anxiogènes qui circulent sans cadre, la peur diffuse d'être pointé du doigt quand quelque chose tourne mal. Un collaborateur qui exécute une tâche objectivement raisonnable dans un climat trouble portera un poids bien plus lourd qu'un collaborateur qui accomplit une tâche difficile dans un climat clair. Ce poids fantôme, c'est la matière première des risques psychosociaux.

La direction d'une entreprise a une responsabilité spécifique de chasser activement les sources de cette charge perçue, et cette responsabilité ne se délègue pas. Cela commence par étanchéifier ce qui se passe au niveau de la Direction : les conflits internes, les tensions actionnariales, les hésitations stratégiques, les informations difficiles ne doivent pas filtrer vers les équipes opérationnelles sans cadre ni accompagnement. La transparence n'est pas le déversement indifférencié de toute l'information sur tout le monde, c'est le choix réfléchi de ce qui doit être partagé pour permettre l'action et de ce qui doit être contenu pour ne pas saturer inutilement l'espace mental des équipes.

Cela passe aussi par le refus net des objectifs irréalistes, qui ne sont pas des défis motivants mais des condamnations par avance, et par la suppression de la chasse aux coupables quand une erreur survient. Une organisation qui cherche qui a fauté plutôt que ce qui a permis l'erreur installe la peur comme mode de fonctionnement par défaut. Cette peur est silencieuse, elle ne dit pas son nom, mais elle organise tout : la rétention d'information, la sur-vérification, l'évitement, le présentisme craintif. Aucune productivité durable n'a jamais été construite sur cette base.

5. Le climat, ce qu'on respire au travail

Le climat de travail n'est pas une ambiance, ce n'est pas non plus le résultat de quelques séminaires d'équipe ou de petits gestes symboliques. C'est un édifice construit pierre par pierre par des règles très simples, portées et incarnées en premier lieu par la direction. Le respect, qui ne supporte aucune exception, pas même pour les collaborateurs les plus performants ou les plus stratégiques, parce qu'une exception accordée à un seul ouvre la porte à toutes les autres et fragilise la règle elle-même. La reconnaissance, qui doit être régulière, spécifique, adressée à des personnes pour des actes précis, parce qu'une reconnaissance

vague ne reconnaît rien et finit par lasser ceux à qui elle est adressée. La participation à la décision, qui implique que tout collaborateur concerné par une décision puisse y contribuer en amont, pas la subir en aval, parce qu'une décision portée est toujours mieux exécutée qu'une décision imposée.

Et puis, par-dessus tout, l'exemplarité de la direction elle-même, qui ne peut pas exiger ce qu'elle ne pratique pas, qui ne peut pas demander de la rigueur si elle est elle-même approximative, qui ne peut pas demander de la transparence si elle dissimule, qui ne peut pas demander de la sérénité si elle réagit dans l'urgence permanente. C'est la règle la plus simple à énoncer et la plus difficile à tenir, parce qu'elle suppose une cohérence sans relâche entre ce qui est dit et ce qui est fait.

Ces règles servent une finalité plus large que la qualité du climat : l'aventure professionnelle. Un travail qui ne propose qu'une rémunération ne suscite pas l'engagement durable. Un travail qui inscrit chaque collaborateur dans une trajectoire, qui lui permet d'apprendre, de progresser, de contribuer à quelque chose qui dépasse la tâche immédiate, mobilise des ressources humaines incomparables. La vision joue ici un rôle décisif, parce qu'elle donne de la cohérence à cette aventure et qu'elle alimente le propos avec une direction lisible. Une vision absente, floue ou changeante produit l'inverse, un sentiment d'errance qui érode la motivation et qui, chez les collaborateurs les plus en quête de sens, active directement le tableau clinique des risques psychosociaux.

6. Les instruments de pilotage

Au-delà des principes opérationnels, la gouvernance dispose d'instruments précis qu'elle doit choisir et utiliser avec rigueur. Le premier de ces instruments concerne les indicateurs de performance opérationnelle, qui ne peuvent pas se limiter au chiffre d'affaires. Un Conseil qui ne suit que le CA pilote dans le brouillard. Les indicateurs pertinents portent sur les activités de service rattachées aux ressources qu'elles mobilisent : nombre de clients gagnés, fidélisés, perdus, nombre de prospects à visiter dans l'année, nombre de nouveaux produits créés, taux de conversion, coût d'acquisition rapporté à la valeur vie d'un client. Cette granularité ramène les discussions sur terre, elle empêche les abstractions financières de masquer les dynamiques opérationnelles réelles, elle permet au Conseil de poser les bonnes questions à la Direction et de détecter les dérives avant qu'elles ne deviennent visibles dans les résultats du trimestre.

Le deuxième instrument, et c'est peut-être le plus négligé, concerne les indicateurs RH lus comme des signaux avancés de risque. L'absentéisme et particulièrement sa structure, le turnover en distinguant les départs volontaires

des départs subis, le nombre de projets ouverts et leur taux de clôture, la mobilité interne, les heures supplémentaires. Ces données ne forment pas un tableau de bord social annexe, elles informent en avance de phase sur ce qui se prépare. Un turnover volontaire qui augmente chez les collaborateurs performants, un absentéisme qui se concentre dans une équipe, un stock croissant de projets ouverts sans clôture, ce sont les bruits caractéristiques d'une organisation qui se fissure, et il est toujours préférable de les entendre tôt.

Le troisième instrument est probablement celui qui dérange le plus quand on l'évoque devant un Conseil, et c'est précisément pour cette raison qu'il doit l'être. Le bénéfice et l'EBITDA ne sont pas des indicateurs neutres dont on chercherait naturellement à maximiser la valeur, ce sont des décisions stratégiques dont le bon niveau est celui qui assure la pérennité de l'entreprise, sa sécurité financière et les investissements nécessaires à son développement. Pas plus, pas moins. Une marge insuffisante compromet la résilience. Mais une marge excessive, et c'est ce qui s'entend rarement, peut être la source même des risques psychosociaux qui apparaissent dans l'entreprise. Quand un Conseil exige une rentabilité supérieure à ce que la nature du métier permet sans tension, il ne fait pas seulement un choix financier, il commande à l'organisation une intensification du travail, une compression des marges humaines, une chasse aux coûts qui finira par s'incarner dans le corps et la tête des collaborateurs. Une marge excessive est, dans certaines configurations, un indicateur de prélèvement sur la santé. Il faut le dire.

Le quatrième instrument concerne la formation, le développement continu et l'innovation, qui ne sont pas des charges variables ajustables selon la conjoncture mais les leviers mêmes de la pérennité. Un Conseil qui repousse systématiquement la formation pour préserver la marge à court terme dégrade le capital humain de l'entreprise, et avec lui sa capacité à se renouveler. Ces sujets doivent figurer en tête des débats du Conseil, pas en fin d'ordre du jour quand la fatigue gagne et que l'on traite les questions à la va-vite.

7. Le métier documenté

Une entreprise saine documente ses métiers. Cette documentation porte sur tout, sur les processus, sur les standards de performance attendus, sur les gestes techniques, sur le matériel à utiliser, sur les temps standards de réalisation. Rien n'est laissé à l'improvisation individuelle quand il s'agit de la pratique attendue par l'organisation. Cette discipline n'est pas une bureaucratisation, c'est exactement l'inverse, c'est la condition pour qu'un collaborateur puisse apprendre son métier sous l'angle de celui que l'entreprise attend,

indépendamment du cursus initial qu'il apporte, et puisse l'apprendre auprès de ses pairs plus expérimentés plutôt que dans la solitude de l'essai et de l'erreur.

Cette transmission pair-à-pair organisée et documentée prévient une forme de souffrance professionnelle particulièrement répandue et particulièrement silencieuse, celle du collaborateur livré seul à un métier qu'il ne maîtrise pas encore, et qu'il doit reconstruire à chaque fois pour son propre compte. L'expérience montre que cette situation produit de l'épuisement cognitif, du doute permanent, de l'isolement, et qu'elle est l'une des entrées discrètes mais sûres dans le tableau des risques psychosociaux.

Dans le même esprit, personne ne doit travailler seul de manière chronique et chaque poste doit disposer d'un remplaçant identifié. Cette redondance n'est pas un luxe que les petites organisations ne pourraient pas se permettre, c'est au contraire pour elles une nécessité absolue, parce que la défaillance d'un seul homme-clé suffit à vaciller l'équilibre du projet entier. Dans l'entreprise concentrée que dessine l'automatisation croissante, où chaque collaborateur devient stratégique précisément parce qu'ils sont peu, ce principe devient critique, et son absence devient un risque de continuité d'exploitation à part entière.

8. L'urgence comme symptôme

Il s'est installé dans beaucoup d'entreprises une culture de l'urgence permanente qui se présente comme une vertu et qui est en réalité un symptôme. Réagir vite, mobiliser dans la précipitation, sortir d'un coup ce qui aurait dû être préparé, déclarer prioritaire tout ce qui passe à portée de main : cette posture a un coût caché que les bilans financiers ne montrent jamais, et qui se mesure pourtant dans la fatigue chronique, dans les erreurs en cascade, dans le désordre qui s'installe partout et dans la déresponsabilisation des managers qui s'y abritent pour ne pas avoir à planifier sérieusement leur activité.

Les urgences doivent être proscrites des affaires courantes, du langage des managers et de leurs attentes à l'égard des équipes. Seuls les plannings cohérents avec les engagements de l'entreprise peuvent être modifiés, et les tâches ne peuvent pas se chevaucher de manière permanente. Quand l'urgence devient chronique, elle ne signale jamais l'engagement ni la réactivité, elle signale toujours autre chose : un défaut d'anticipation, une mauvaise allocation des ressources, ou une exigence externe absorbée sans négociation. Cette discipline du temps n'est pas un ralentissement, c'est exactement le contraire, c'est la condition d'une vitesse soutenue, parce qu'on va toujours plus vite collectivement quand on ne court pas individuellement.

9. Le plan directeur, ce carnet de bord oublié

La gouvernance délibère sur la stratégie en fonction de la vision et de l'innovation, puis elle convertit cette stratégie en plan d'action, et ce plan d'action est ensuite infusé dans les strates hiérarchiques en respectant deux principes simultanés, la délégation effective des moyens et la participation à la décision des acteurs concernés. Sans délégation, la stratégie reste un document. Sans participation, elle reste une commande. Les deux ensemble la transforment en mouvement collectif.

L'instrument central de ce processus, et l'un des plus sous-utilisés dans les entreprises que je rencontre, c'est le plan directeur. Co-rédigé et signé par les dirigeants, il fait office de carnet de bord et de concrétisation de la stratégie. Il énumère les besoins en ressources pour les trois années à venir, il décrit les projets en cours et leur avancement, leur cohérence à la stratégie de développement du service concerné, les objectifs, les exigences de qualité et d'amélioration continue, les enjeux. Il présente un tableau quantifié des ressources, et c'est de là, et seulement de là, qu'est produit le budget. Le budget devient alors ce qu'il doit être, une garantie pour le directeur de service de faire son travail de manière autonome et un mécanisme de responsabilisation.

Il n'y a pas d'entreprise pérenne sans plan directeur. Il est le passé, le présent et le futur de l'entreprise. Il clôt les discussions stériles, les opinions individuelles, les hésitations et les changements inopportuns. Il est conçu une première fois, puis corrigé et amélioré continûment.

Le plan directeur est révisé chaque semestre, son contenu est minimum et indispensable à la conduite du service, et la gouvernance s'appuie sur lui pour structurer l'entreprise. Il est aussi un instrument puissant de prévention des risques psychosociaux, parce qu'il fixe le cadre, parce qu'il énonce ce qui sera fait et ce qui ne le sera pas, et qu'il protège ainsi les équipes contre l'accumulation de projets opportunistes, contre les commandes contradictoires, contre l'érosion silencieuse des priorités. Une gouvernance qui s'appuie sur un plan directeur ne tolère aucun projet prétexte, ni aucun projet artificiellement conçu pour faire profiter la carrière d'un manager. Seuls les projets liés au plan directeur sont déclenchés, et cette discipline simple suffit à éliminer une part considérable du stress organisationnel inutile.

10. Les Ressources humaines, gardiennes du futur proche

Dans cette architecture, les Ressources humaines ne sont pas un service support qui gère les contrats et les fiches de paie. Elles sont les responsables du sourcing des projets en termes de ressources et les gardiennes de l'allocation des compétences. Leur rôle est largement dédié à l'anticipation, à l'évaluation de la charge des développements à venir, à l'estimation des coûts qui leur sont associés, à l'identification des compétences à développer pour y parvenir.

Elles surveillent aussi les risques psychosociaux et préviennent ce qui peut l'être, qu'il s'agisse des stress liés au climat, des stress liés à la surcharge, ou des éventuels dérapages individuels que sont le harcèlement, le mobbing et toutes les autres formes de pression. Le développement des compétences, la relève, les emplois de demain sont au cœur de leurs priorités, parce que ce sont là les véritables enjeux d'une organisation qui veut durer. Dans les entreprises qui n'ont pas de service RH formel, ces dimensions ne disparaissent pas pour autant, elles doivent être absorbées par les cadres eux-mêmes, qui libèrent une partie de leur temps pour les intégrer dans leur quotidien managérial. C'est une discipline supplémentaire, exigeante, mais elle est incontournable, et son absence ne se compense jamais.

Performer sereinement

Ce que ces principes dessinent ensemble n'est pas un programme à appliquer mécaniquement, c'est une posture de gouvernance qui place la pérennité au centre et qui considère la santé des collaborateurs non comme une obligation morale ou réglementaire mais comme une condition de la performance soutenue. Une entreprise qui adopte cette posture renonce à plusieurs facilités contemporaines, la course à la marge maximale, la culture de l'urgence, la rotation des collaborateurs comme variable d'ajustement, le management par objectifs détachés des moyens. Elle gagne en contrepartie quelque chose de rare et de précieux, la capacité de durer, et de durer en faisant grandir ceux qui la composent.

Pour un Conseil d'administration, l'enjeu est clair et il est ramassé en une phrase : les risques psychosociaux ne sont pas un sujet RH périphérique, ils sont le symptôme observable d'un désalignement entre les six dimensions de la gouvernance. Les traiter au symptôme, par des programmes de bien-être ou des hotlines d'écoute ou des semaines thématiques, sans toucher au désalignement qui les produit, c'est laver un sol qui continue de fuir.

L'entreprise de demain sera concentrée, agile, soutenue par une infrastructure technologique puissante, et elle reposera sur peu de collaborateurs mais sur des

collaborateurs essentiels, dont l'engagement et la santé conditionnent la création de toute la valeur. Cette perspective n'est pas une menace, elle est une opportunité considérable pour les organisations qui sauront placer la qualité humaine au cœur de leur projet plutôt qu'à la périphérie de leurs préoccupations. Performer sereinement n'est ni un slogan ni une utopie, c'est une décision de gouvernance, prise et tenue par ceux qui ont la responsabilité de l'entreprise, et c'est sans doute la décision la plus importante de cette décennie.

Conclusion — Les bonnes pratiques en synthèse

- Mettez l'engagement et la santé au même niveau que le chiffre d'affaires dans les ordres du jour du Conseil.
- Tenez le temps de vos équipes comme une ressource stratégique étroitement surveillée et jamais comme une variable d'ajustement silencieuse.
- Refusez les objectifs irréalistes et la chasse aux coupables, qui détruisent en quelques mois ce que les bonnes intentions mettent des années à construire.
- Suivez les indicateurs RH — absentéisme, turnover, projets non clos, heures supplémentaires — comme des signaux avancés et non comme un tableau de bord social annexe.
- Questionnez le niveau de marge attendu : la rentabilité n'a de sens que rapportée à la pérennité.
- Documentez les métiers et organisez la transmission entre pairs : personne n'apprend correctement seul.
- Imposez la rédaction et la révision semestrielle d'un plan directeur signé par les dirigeants, parce qu'il est la colonne vertébrale d'une entreprise qui dure.
- Et avant toute autre décision, tenez par-dessus tout l'exemplarité, parce qu'aucune règle ne survit à une direction qui ne la pratique pas.

Dellange Consulting Sàrl
Management design
Hautemorges 1143, Vaud, Suisse.