

Enjeux de l'analyse des impacts humains lors des projets de réorganisation

Par Christophe Dèspériès, directeur du pôle santé au travail, organisation et conditions de travail. **Réhalto**

La jurisprudence incite à mieux prendre en compte les impacts humains et sociaux d'une réorganisation. Ces actions permettent une meilleure anticipation des conditions de mise en œuvre d'un projet. Centrées sur l'analyse du travail, les études d'impacts comme les actions d'accompagnement peuvent favoriser le dialogue social et porter des aménagements salutaires pour les salariés et l'organisation.



Christophe Dèspériès directeur du pôle santé au travail, organisation et conditions de travail

SUR L'AUTEUR

Christophe Dèspériès est directeur du pôle santé au travail, organisation et conditions de travail au sein de Réhalto. Il est expert près la cour d'appel de Versailles.

Depuis 2012, et avec une accélération après la mise en œuvre de la loi de sécurisation de l'emploi, les négociations et les points de tension portent principalement sur le volet social, souvent même avant d'avoir entamé l'analyse du livre II (fondement économique de la réorganisation) et sur la question de l'impact du changement sur les conditions de travail et la santé des salariés.

Bien que la précipitation de la négociation sur le volet social soit un sujet important, il ne sera pas abordé ici. Concentré sur notre champ d'expertise : la santé au travail, l'organisation et les conditions de travail, une réflexion en trois temps est proposée :

1. Le changement comme une dynamique nécessitant un alignement entre le sens du projet, la valeur optimale du travail, vue par les salariés, et le temps pour s'y préparer.
2. L'analyse technique des impacts humains et sociaux concomitante à tout projet de réorganisation
3. L'accompagnement des salariés, des partenaires sociaux et de la cheville ouvrière qu'est le management.

Tout d'abord, rappelons que l'accélération des cycles économiques impose à nos organisations, et au corps social qui les compose, une plasticité à laquelle nous ne sommes pas habitués. Même si nous sommes entourés d'une technologie galopante et d'un discours constant sur les nouveaux modèles économiques et attirés par des lendemains radieux, nous restons profondément ancrés dans un besoin de

L'ACCÉLÉRATION DES CYCLES ÉCONOMIQUES IMPOSE À NOS ORGANISATIONS, ET AU CORPS SOCIAL QUI LES COMPOSE, UNE PLASTICITÉ À LAQUELLE NOUS NE SOMMES PAS HABITUÉS

stabilité rassurante. Face à cet état de fait, inscrire un projet de changement organisationnel nécessite, outre la compréhension des zones de blocage, une dynamique positive permettant aux acteurs d'appréhender le sens même du projet et de pouvoir y projeter leurs représentations de leur relation au travail. Qu'est-ce qui fait que j'aurais envie de travailler ? Que faudrait-il, à mon niveau, pour que tout se passe au mieux ? Quel type de lien social est le plus adapté ? Qu'est-ce que j'attends de mon chef ? Sauf à dire que l'implication des acteurs internes n'est pas une condition nécessaire à la réussite et

à l'atteinte des objectifs de l'organisation, partager le sens du projet est vital pour ensemençer les déterminants organiques de l'échange et de la confiance.

Bien souvent, malheureusement, un centre décisionnel lointain, une culture du dialogue atrophiée et la volonté inaliénable d'aller vite en besogne poussent trop d'entreprises au passage en force. « Rapide, autoritaire et déboussolant », trois adjectifs qui nous suivent de projets en projets.

Arrêtons-nous sur la question de la rapidité perçue par nombre de salariés et soulignons combien la notion du « temps » est importante ; et en particulier, les écarts dans la perception des délais. Le temps de l'actionnaire, ou plutôt de l'investisseur financier, qui au regard du business plan et des taux d'actualisation doit aller vite pour dégager des synergies... Le temps opérationnel de préparation d'un projet cible... Le temps légal d'information-consultation-négociation-validation ou homologation. Le temps d'acceptation et d'adaptation des salariés... Ces temps, tous différents et ayant leur propre rationalité, viennent mettre à mal le sens commun du projet. La lourde tâche du porteur du projet sera d'aligner le sens intrinsèque au projet et l'implication des salariés.

LES POINTS CLÉS

Lors des réorganisations, plusieurs constats sont récurrents :

- Baisse de l'intérêt porté aux questions de santé au travail.
- Polarisation sur le sujet de l'emploi au détriment des questions de conditions de travail.
- Dégradation du dialogue social (dialogue institutionnel et dialogue sur le travail au quotidien).
- Fort décalage entre le travail prescrit, travail réel et travail perçu.

Le deuxième point est celui de l'**analyse des impacts humains et sociaux concomitant à tout projet de réorganisation**. Suite à l'arrêt dit « Fnac » de 2012, il est nécessaire de mener une analyse qualitative et quantitative de l'impact des changements dans l'environnement de travail pour ne pas constater de « carences de l'entreprise dans l'évaluation quantitative des transferts de charge de travail induits par la réorganisation en cause... ».

Ce travail d'analyse préalable n'est pas une approche uniquement centrée sur le risque juridique. C'est un véritable outil d'accompagnement qui s'organise en trois temps. Il y a le temps de l'évaluation des risques psychosociaux selon une grille d'analyse structurée et validée. Puis, à la lecture de l'organisation cible, une analyse quantitative des transferts de charge sera entreprise. L'ensemble de ces

actions seront faites en respect des règles de consultation des IRP. Une fois ces analyses achevées, une note au CHSCT sera rédigée. Elle mentionnera les points d'attention (qualitatifs et quantitatifs) mis en évidence et les actions d'accompagnement à mettre en œuvre.

Quelle que soit la qualité du travail effectué, il comporte des limites. Ce travail est fait sur la base d'un projet cible parfois incertain, voire flou. Un flou qui ne préfigure pas de l'ouverture à la discussion des projets alternatifs mais qui relève de la complexité de la gouvernance et des prises de décisions internes à nombre de groupes. En outre, tout ou partie de ce travail est fait « en chambre », délit d'entrave oblige. L'analyse va donc porter sur la représentation du travail du comité d'analyse et sur le travail prescrit. Ces

deux points seront pris en compte dans le travail d'accompagnement.

Enfin, le troisième point porte sur l'**accompagnement des salariés, des partenaires sociaux et du management** une fois le projet validé. Afin d'assurer une correcte adaptation de l'organisation, du management et des conditions de travail tout en laissant la place au dialogue social, l'entreprise organise des actions centrées sur le travail et les difficultés que les changements peuvent provoquer. Pour ce faire, un intervenant, expert en santé au travail et organisation du travail est présent sur site, avec pour missions :

- De travailler en partenariat avec les membres des CHSCT pour détecter tout ce qui peut être source de mal-être au travail et développer des propositions d'actions centrées sur des aménagements alternatifs si besoin.
- De travailler avec les managers (incluant les RH) afin de les aider à mieux prendre en compte le changement et ses conséquences sur les collaborateurs.
- De comprendre et d'analyser les situations difficiles que vivent les collaborateurs à partir d'échanges directs.

L'objectif est de développer des solutions au niveau individuel ou collectif en impliquant les membres du CHSCT, les responsables RH, les acteurs de prévention et la hiérarchie. Profondément centré sur la résolution de problèmes ciblant le travail réel et le dialogue social, l'accompagnement doit permettre des aménagements de l'organisation cible. L'acceptation de ce postulat est l'une des conditions nécessaires au fonctionnement optimal de la démarche.



© Pressmaster