



Le Journal des RPS

Une collaboration entre la Carsat et le Groupe des Intervenants partenaires en prévention des RPS

Le changement se prépare et se partage

Numéro° I
1er semestre 2014

Le changement : quésako ?

Dans un environnement de plus en plus fluctuant, l'entreprise pour s'adapter se réorganise ou se restructure : modification de l'organigramme, nouveaux métiers ou méthodes, déménagement, changements d'horaires, transformation des équipes ou de l'activité... Cela peut se traduire par une incertitude permanente, une intensification du travail et une ambiguïté des tâches, avec de nombreux impacts :

Sur la performance		
De l'entreprise	Des individus	Sur la santé des individus
Innovation Qualité Image Résultat Confiance...	Confiance Compétences Isolement Comportements à risques, pratiques addictives (NTIC)...	Stress Epuisement professionnel Usage de psychotropes Accidents du travail Troubles musculosquelettiques Maladies cardio-vasculaires...

Changement et RPS : un exemple dans le secteur de la grande distribution

Changement et RPS : un exemple dans le secteur de la grande distribution

Le contexte

Dans un supermarché de la région, les hôtes de caisse doivent proposer des cartes de paiement aux clients. Ce nouveau service défini par l'enseigne, est assorti de rétribution.

En termes de changements :

- Cet ajout change le sens du métier pour les hôtes de caisse, modifie les priorités et le contenu des communications avec le manager.
- Les hôtes de caisse ne se sentent pas compétentes dans la vente de services financiers, malgré la sensibilisation assurée par le service formation. La direction perçoit ce signal d'alerte et propose d'orienter les clients vers un confrère en charge d'instruire le dossier entraînant pour elles d'autres facteurs de risques tels que la perte de marge de manœuvre, l'absence de visibilité sur ses actions.
- Les indicateurs collectifs sont supprimés au profit d'indicateurs de performance individuels, créant de la défiance au sein du collectif, de la concurrence entre magasins.

Le changement touche ici l'ensemble de la ligne de caisse en termes d'organisation du collectif, de management, de visibilité sur l'action, de compétences, de sens du métier... et dégrade fortement le travail, jusqu'à une tentative de suicide.

La démarche

Un comité de pilotage pluridisciplinaire se crée pour analyser les faits et développer une démarche de prévention. Composé du directeur, du responsable régional RH, de représentants du CHSCT, du médecin du travail, d'une psychologue de la Carsat et de l'inspecteur du travail, il fait appel à un consultant pour identifier les facteurs de risques et moyens de protection présents au niveau de la ligne de caisse.

L'implication de la direction, la participation de l'ensemble des acteurs, la transparence sur la méthode ont favorisé l'appropriation du diagnostic et contribué aux effets positifs de l'intervention.

Des pistes d'actions ont été définies : favoriser le collectif pour la gestion des congés, stabiliser les équipes, clarifier les rôles, redonner du sens au métier...

L'impact d'un changement est à analyser pour anticiper l'équilibre entre facteurs de pression et facteurs de protection afin de préserver la santé des salariés et développer la performance globale de l'entreprise.

Béatrice Ciais Di Benedetto, psychologue du travail
(*Cabinet Squadra Consultants)

Anticiper le changement et ses impacts dans le secteur industriel

Le retour d'expérience mené dans plusieurs entreprises montre qu'engager des changements modifie profondément les organisations et l'environnement de travail.

Leurs impacts sur le plan psychosocial sont souvent sous-estimés.

Ces changements, souvent conduits pour améliorer la performance et s'adapter à la concurrence, sont rapides, successifs et peuvent entraîner parfois de vraies ruptures dans la façon de travailler.

D'où l'importance aujourd'hui, pour les décideurs et les managers, de prendre le temps de se poser certaines questions en amont du projet de changement, afin d'analyser les risques possibles et d'agir en conséquence.

Cette démarche de prévention peut être structurée autour de trois niveaux de questions, dont voici quelques exemples.

1. Bien définir son projet : orientations, cibles

- Quelles sont les équipes ou populations directement ou indirectement concernées ?
- Existe-t-il déjà des indicateurs d'alerte ? De précédents changements mal digérés ?...

2. Evaluer l'ensemble des impacts et des risques pour chacune des équipes sur le plan de l'organisation et du contenu du travail, des relations et du management et des conditions de travail.

- Le changement modifie-t-il le périmètre de travail des personnes, introduit-il de la polyvalence, des compétences plus larges à acquérir ? Peut-il générer des difficultés dans la gestion des priorités ?...
- Le changement va-t-il modifier la composition des équipes ? Prévoit-il des espaces de coopération et d'échanges ? S'opère-t-il dans un climat de tensions existantes ? Y-a-t-il un risque d'isolement de certaines personnes ?...

3. Réfléchir sur la dynamique du changement et la communication

- Est-ce que l'organisation mise en place favorise l'adaptation et l'apprentissage des nouvelles exigences ? Est-ce que les nouvelles modifications sont bien comprises et bien appropriées ?
- Comment construire la communication pour limiter les effets anxiogènes liés à l'incertitude ? Quelles étapes de transition ? Comment répondre aux inquiétudes et aux interrogations de chacun ?...

Au final, conserver des points de repères cohérents entre le travail d'hier, d'aujourd'hui et de demain nous semble une garantie pour préserver la santé et le bien-être au travail des salariés, éléments d'une meilleure performance.

Marie-Françoise Moura Rouane, médecin du travail (*vice présidente de la Société de Médecine du Travail de MP)
Catherine Brun, psychologue du travail et ergonomiste (*Cabinet Cap expérience)

Des idées reçues... aux questions pertinentes

Changement, vous avez dit changement...

Mais le changement peut-il être une opportunité :
D'amélioration pour les salariés ?
De challenge pour tous ?
De construction en commun ?
D'apprentissage, d'intégration pour se repérer et s'adapter, construire de nouvelles relations avec des collègues, ses responsables ?
De réflexion sur la place de l'information ?
De projection et de progression commune en étant associé à la préparation, à la mise en œuvre du changement ?

Ressources

- *Restructuration et santé des travailleurs en Europe*. Eurogip Infos, n° 65 -10/2009
- *Les changements d'organisation du travail dans les entreprises : conséquences sur les accidents du travail des salariés*. Document d'études, Dares, sept 2011, n° 165
- *Rapport HIRE, La santé dans les restructurations : approches innovantes et recommandations de principe*. DG Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances de la Commission européenne, avril 2009
- *Restructuration et anticipation du changement - Livre vert*. Commission européenne 2012.
- *Recommandations sur l'information et la consultation des travailleurs, l'anticipation et la gestion des restructurations*. Parlement européen (janvier 2013)
- *Lean Manufacturing*. INRS, CD 6144

« Le Journal des RPS », bulletin semestriel - n°ISSN : en cours

Publication : Carsat Midi-Pyrénées

Contact : markco.prev@carsat-mp.fr

Conformément aux articles 39 et suivants de la loi n° 78-17, toute personne peut obtenir communication et, le cas échéant, rectification ou suppression des informations la concernant. S'adresser à : M. Caussade, correspondant à la protection des données - Carsat Midi-Pyrénées, 2 rue Georges Vivent, 31065 Toulouse Cedex 9.