

CONDUITE DU CHANGEMENT, RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET MANAGEMENT

Si indéniablement les risques psychosociaux (RPS) occupent aujourd'hui le devant de la scène, tant dans l'entreprise que dans les médias, une question se pose toutefois : se préoccupe-t-on davantage de ces « nouveaux » risques parce qu'ils sont objectivement plus présents, ou les RPS sont-ils davantage évoqués parce que médiatisés et maintenant mieux connus des travailleurs ?

Certes, la dimension médiatique des RPS est réelle : série noire de suicides liés au travail, récupération de la question du stress ou du bien-être professionnel dans le débat politique, regain d'intérêt pour le sujet dans la littérature spécialisée ou dans le film documentaire. Pour autant, plusieurs tendances lourdes (voir tableau en page 4) démontrent que les RPS sont aussi la conséquence de transformations durables du monde du travail qui dépassent le simple « effet de mode ».

Si le travail a toujours été une source permanente de tensions entre différentes logiques, ce qui fait aujourd'hui souvent défaut dans l'entreprise c'est la capacité à réguler ces tensions « inévitables » pour éviter qu'elles ne deviennent excessives et génératrices de conflits.

Ainsi, ce ne sont pas tant les évolutions organisationnelles que la manière dont elles sont conduites qui pose problème : fréquence, succession des changements sans paliers de stabilisation, sans temps d'appropriation des nouveaux équilibres « objectifs-moyens » remis en cause, absence de dialogue, etc.

C'est en cela que la complexité des situations de travail dissuade d'analyser les RPS de manière simpliste. Leur prévention doit plutôt miser sur une approche pluridisciplinaire qui prenne en compte les différentes dimensions de l'entreprise (RH, management, stratégique, commerciale, production...).

Agir sur les RPS nécessite de questionner les changements organisationnels le plus en amont possible de leur mise en œuvre pour en analyser les impacts sur le travail. Pour ce faire, le management de proximité étant un élément central de l'orchestration des évolutions, il y a **urgence** à l'appuyer au quotidien dans la prise en compte des RPS en lui donnant les moyens d'assumer pleinement son double positionnement, potentiellement contradictoire, à la fois courroie de transmission et salarié.

DIFFÉRENTS CAS DANS LA PRISE EN COMPTE DES RPS MAIS UNE SEULE FINALITÉ : MIEUX COMPRENDRE POUR MIEUX PRÉVENIR

LE CAS D'UNE MUNICIPALITÉ

Quand des réorganisations successives deviennent sources de tensions pour les salariés

Cette municipalité de 64 000 habitants qui emploie 1400 agents souhaite analyser deux projets de réorganisation touchant ses ateliers municipaux et sa médiathèque. L'objectif est d'identifier les liens entre conduite du changement et facteurs de RPS afin de prévenir les tensions dans les réorganisations futures appelées à se multiplier.

Le diagnostic révèle que la représentation qu'ont les salariés des impacts du changement sur leur quotidien n'est pas suffisamment prise en compte par ceux qui conduisent ce changement, et ce notamment en raison des contraintes de temps, de moyens et des dysfonctionnements du dialogue entre acteurs. De plus, l'absence de visibilité sur la stratégie qui préside au changement rend difficile l'adhésion du personnel, et ce malgré des efforts conséquents de communication par la direction.

Dans l'évolution de la culture du changement au sein de cette municipalité, la ligne managériale est un axe de travail incontournable. Pour cette raison, la DRH intègre dans le cursus de formation de ses managers un volet sur la prévention des RPS en contexte de changement. Face à la complexité des enjeux sous-jacents aux réorganisations à venir, il est aussi décidé de créer un poste dédié à la conduite du changement.

LE CAS D'UNE CLINIQUE MÉDICALE

La qualité du dialogue dans les équipes (interindividuel et hiérarchique) participe aux performances organisationnelles et humaines dans l'entreprise

Dans cette clinique, suite à une crise financière, la nouvelle organisation et les nouvelles relations de travail bousculent les pratiques habituelles. Le mal-être va croissant chez le personnel. Pour la direction, ce sont les salariés qui acceptent mal le changement. Pourtant, certaines nouveautés sont acceptées, même si elles demandent un effort. Ce qui pose problème, c'est que certains changements (en particulier au niveau de la planification du travail devenue centralisée)

se traduisent par une dégradation de la prise en charge des patients, et que ces changements ne sont pas discutables. Or ils engagent les valeurs du travail, ce qui crée du stress. Les équipes qui s'en tirent le mieux sont celles où de bonnes relations de travail ont pu être localement préservées : chef et collègues à la fois en soutien et en recherche de solution dans l'action ! Finalement, après une longue période de peaufinage et de dialogue, de nouvelles solutions de planification plus satisfaisantes, mêlant centralisation et délocalisation, ont été mises en place.

CONDUITE DU CHANGEMENT ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX : DES SITUATIONS DIVERSES MAIS DES ENSEIGNEMENTS QUI CONVERGENT

1. La direction de l'entreprise doit porter clairement la prévention des RPS, notamment en la déclinant de manière cohérente avec sa stratégie et les valeurs qu'elle affiche.

2. Une prévention des RPS pérenne doit aussi pouvoir être soutenue par les autres acteurs de l'entreprise, internes (collaborateurs, encadrement, partenaires sociaux) et externes (services de santé, inspection du travail...).

3. L'analyse des conditions de réalisation du travail est un élément central de compréhension et d'anticipation des sources de tensions.

4. Les managers de proximité, au cœur de la réalisation et des relations de travail, sont souvent démunis, voire isolés, dans la gestion quotidienne des difficultés. Ils doivent par conséquent être impliqués et écoutés de façon toute particulière.

LE CAS D'UN SOUS-TRAITANT (MÉCANIQUE)

Des marges de récupération et d'autonomie au poste de travail sont nécessaires face à la diversification des activités et à la complexification des attentes. La maîtrise de terrain doit pouvoir « tenir » mais aussi « ouvrir » ces marges

La pression des grands donneurs d'ordre a orienté cette entreprise sous-traitante vers une organisation de type Lean. L'augmentation des « pauses sauvages » a donné lieu à une mission de contrôle des salariés imposée aux chefs d'équipe. Or l'analyse de la situation montre deux origines au phénomène des pauses :

- D'une part, le développement de la polyvalence et le raccourcissement des séries ont concouru à une augmentation des changements d'activités ou de postes de travail dans une même journée. Entre chaque poste, outre la récupération physique, l'opérateur ressent le besoin de faire mentalement le bilan de l'activité précédente et de se préparer à l'activité suivante.
- D'autre part, des questionnaires techniques sont de plus en plus nombreux à interférer dans une même journée sur les postes de travail : qualificateur, planificateur, commercial, responsable production, et même client à l'occasion. Les attentes de chacun s'ignorent la plupart du temps et se contredisent parfois.

En final, les pauses s'avèrent être la seule modalité organisationnelle trouvée par les opérateurs pour assurer performance et équilibre psychique au travail.

LE CAS D'UNE BANQUE

Dans un contexte de changements incessants, les risques psychosociaux doivent être une préoccupation partagée par la direction et les partenaires sociaux (signature d'un accord cadre)

Suite aux alertes ponctuelles sur les tensions et la « souffrance au travail », l'entreprise engage une démarche de prévention des risques visant à prendre en compte les impacts des changements sur les conditions de travail et le climat social. L'encadrement est identifié comme un acteur majeur des évolutions. La journée de sensibilisation aux risques psychosociaux organisée pour le CE, le CHSCT, le Codir et chacun des niveaux d'encadrement s'avère être aussi un levier fort pour le recueil des principales difficultés rencontrées lors de la déclinaison opérationnelle des changements organisationnels.

Parallèlement, le diagnostic conduit auprès des différents métiers du siège et du réseau va mettre en évidence les préoccupations des managers de proximité : inquiétude sur le manque de temps et de disponibilité (« manager-pompier »), sentiment d'isolement vis-à-vis de leur propre hiérarchie, souci des résultats à atteindre avec leurs équipes...

Toutes les pistes d'action sont validées par la direction et les partenaires sociaux : thématiques de travail et construction d'un processus de veille et d'alerte partagé par tous. La dynamique initiée se poursuit avec notamment la construction d'une grille RPS ayant pour finalité de « filtrer » les changements avant leur mise en œuvre.

DES TENDANCES CONTEXTUELLES LOURDES...

...QUI ONT DE FORTES INCIDENCES SUR LE MANAGEMENT ET SA CAPACITÉ À TRAITER LES RPS

Évolutions de l'environnement des entreprises

- Nouvelles logiques financières et commerciales
- Serviciarisation et industrialisation
- Évolutions technologiques et réglementaires
- Nouvelles formes d'emploi et de travail

- Double éloignement : des décisions et du travail réel
- Accroissement des imprévus à gérer
- Tiraillements entre performance, qualité et sécurité

Changements incessants

- Peu ou mal anticipés
- Lancés lorsque « aboutis » à 70-80 %
- Enchaînés sans temps de « digestion »

- Pas de temps d'appropriation du sens
- Des changements conduits sans cohérence managériale
- Un manager qui transmet sans pouvoir accompagner

Affaiblissement des collectifs

- Des référentiels de travail non-partagés
- Pas d'échanges de pratiques
- Peu d'espaces ou peu de temps pour la parole

- Des pratiques RH individualisantes
- Pas de temps de régulation pour les managers
- Peu de temps pour l'animation et la régulation d'équipe

Nouvelles attentes des individus face au travail

- Articulation vie personnelle / vie professionnelle
- Reconnaissance des résultats et des efforts
- Autonomie et développement

- Confrontation à des exigences contradictoires (individuelles / collectives)
- Peu de marges de manœuvre / reconnaissance des équipes

LE MANAGER, UN ACTEUR MAJEUR

Le manager de proximité est souvent mis en cause pour expliquer les difficultés remontées par les équipes en lien avec les changements organisationnels. En effet, il doit jongler entre :

- **Sa double posture : il est à la fois courroie de transmission (direction-équipe et équipe-direction) et salarié** confronté à des enjeux contradictoires (ceux de la direction, de son équipe et les siens propres),
- **Ses contraintes de manager** : il est notamment accaparé par le pilotage de l'activité et donc moins en position de comprendre et de réguler les situations de travail.

Acteur majeur dans la déclinaison des projets, le manager de proximité doit pouvoir valider avec son équipe, de façon individuelle et collective :

1. La compréhension du changement (le sens)
 2. L'intérêt que les salariés y trouvent (ce qu'ils y gagnent)
 3. L'envie (fondée sur la confiance)
 4. La capacité à le mettre en œuvre (compétences requises).
- C'est l'analyse partagée des processus de travail et des situations qui font problème qui va lui permettre d'identifier et de négocier des solutions « gagnant-gagnant » spécifiques à son organisation.

AFIN D'AIDER LES ENTREPRISES À GÉRER LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX LIÉS À LA CONDUITE DU CHANGEMENT, ARAVIS PROPOSE DEUX TYPES D'APPUI :

- Un diagnostic de situation permettant d'objectiver les dysfonctionnements constatés et de définir des axes d'amélioration. Ce diagnostic associe l'ensemble des parties de l'entreprise (direction, IRP, encadrement, salariés),
- Des apports formatifs et des échanges de pratiques entre managers sur la question des risques psychosociaux et de la conduite de changement. Cet échange peut se faire en intra-entreprise ou dans le cadre d'une démarche collective inter-entreprises.

CONTACT : Estelle Duchemin : e.duchemin@aravis.aract.fr – 04 37 65 49 74

Ont contribué à la rédaction de ce document :

Jérôme Bertin, François Jutras, Gérard Paljkovic, Chantal Prina, chargés de mission d'Aravis



Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale et l'amélioration des conditions de travail
14, rue Passet – 69007 Lyon – T. 04 37 65 49 70 – F. 04 37 65 49 75 – aravis@aravis.anact.fr – www.aravis.aract.fr