

# **RPS ET RESTRUCTURATIONS**

## **Quelques éléments généraux**

Comté Départemental de Prévention des Risques Psycho-Sociaux  
Unité Territoriale des Alpes-Maritimes de la DIRECCTE PACA

**Petit déjeuner du 8 juin 2012**

Christian REVEST

# Les RPS

- « Ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : **les risques psychosociaux sont définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.** La notion de fonctionnement mental est relative aussi bien à des phénomènes cognitifs qu'à des phénomènes psychiques d'une autre nature, si tant est que la séparation ait un sens. »
- Réf. : « **Rapport Gollac** » Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, 2010.
- Réf. p.suivantes : Santé et restructuration (HIRES). Recommandations, réponses nationales et questions politiques dans l'UE, Reiner Hamp Verlag, 2009.

# LES RESTRUCTURATIONS

- Changement organisationnel extra-ordinaire :
  - ◆ Fermeture,
  - ◆ Délocalisation,
  - ◆ Fusion,
  - ◆ Réorganisation interne complexe.
- Résultat d'un processus de décision :
  - ◆ Constat économique, productivité, compétence,
  - ◆ Définition des mesures à prendre,
  - ◆ Mise en place des mesures (plan social, réorganisation,...).
- **Un oubli fréquent : les conséquences sur la santé**

# RESTRUCTURATIONS ET SANTÉ

- Quelques déterminants :
  - ◆ Disparition de postes, de compétences,
  - ◆ Rotation de poste/polyvalence,
  - ◆ Exigences accrues du travail (délais, qualité, coûts,...),
  - ◆ Réorganisation des temps de travail,
  - ◆ Mise en place de nouvelles procédures,...
- Quelques facteurs de risque type :
  - ◆ Capacité de coopération, de soutien technique,
  - ◆ Intensité du travail,
  - ◆ Niveau de responsabilité,
  - ◆ Autonomie procédurale,
  - ◆ Articulation avec la vie hors travail,...

# CONSÉQUENCES CONNUES SUR LA SANTÉ

- Sur les licenciés :
  - ◆ Dépression, anxiété,
  - ◆ Troubles du sommeil,
  - ◆ Baisse de l'estime de soi,
  - ◆ Isolement social,...
- Sur les « rescapés » :
  - ◆ Dégradation des conditions de travail, de la sécurité,
  - ◆ Amplification des atteintes à la santé préexistante (TMS,...),
  - ◆ Carintes, peurs,
  - ◆ Augmentation de la consommation d'alcool/tabac,...

# CONSÉQUENCES CONNUES SUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

- Image affectée négativement,
- Profitabilité augmentée dans 32% des cas analysés,
- Hausse de la productivité pas toujours obtenue durablement,
- Hausse des conflits sociaux,
- Confiance dans l'entreprise affectée,
- Envie de quitter l'entreprise,...

# LIMITES DES MÉTHODES DE RESTRUCTURATION

- Les processus « pathogènes » :
  - ◆ Faible association des salariés et de leurs représentants,
  - ◆ Manque de lien entre les acteurs dans les directions stratégiques et les directions d'établissements,
  - ◆ Pas d'évaluation de l'impact des restructurations sur les RPS,
  - ◆ Rythme de changement trop rapide,
  - ◆ Confusion entre information, participation et communication,
  - ◆ Rôle du management de proximité insuffisamment défini,...

# LES AXES DE PRÉVENTION

- Construire un dialogue social, « Premier pas vers la sécurisation de la santé des individus »,
  - ◆ Favoriser les efforts conjoints pour sécuriser durablement l'emploi : investissements, GPEC, formation continue, adaptation des outils de travail, diagnostic des métiers à « risque »,...
- Débattre, échanger, communiquer :
  - ◆ Mettre en place des processus de décision transparents et équitables, avant la restructuration pour la préparer, pendant pour réduire l'incertitude,
  - ◆ Élaborer un plan de communication (environnement, vision, modifications,...)
  - ◆ Instaurer un espace d'échange pour les salariés pour débattre du projet,
  - ◆ Mettre en place des groupes de travail sur la réorganisation,...
- Suivre, veiller :
  - ◆ Disposer d'indicateurs d'alerte au regard des RPS,
  - ◆ Adapter le travail (charge, contenu,...) au plus près des besoins,...