

De quoi parle-t-on ?

Le changement est le passage d'un état à un autre. Il entraîne des résistances naturelles plus ou moins fortes, avec des risques d'impact sur la santé individuelle (stress, angoisse, démotivation, épuisement professionnel...) et des répercussions collectives (conflits, absentéisme, turn-over...).

Exemples : mise en place d'un nouvel outil de travail ou de production, changement de direction, réorganisation des espaces de travail, déménagement, rassemblement des équipes de plusieurs sites, fusion...



Tout changement nécessite une vigilance accrue de la part de l'employeur. C'est pourquoi, des mesures existent pour limiter les impacts et faciliter le changement.

1 Préparation du projet de changement

Il s'agit des mesures de prévention des risques psychosociaux (RPS) les plus importantes et efficaces pour éliminer les facteurs de risque à la source.

Ces temps de préparation faciliteront la mise en visibilité du travail réel des salariés et les ajustements possibles.

Une implication des managers et des personnes concernées par le changement est également nécessaire.

CRÉATION D'UN COMITÉ DE PILOTAGE

Le comité de pilotage (COPIL) est composé des représentants de la direction, des instances représentatives du personnel (IRP), des salariés concernés, d'un préventeur... et il définit :

- les étapes clés à respecter ;
- la liste des éléments à formaliser :
 - le recensement des salariés affectés par le changement,
 - les mesures d'accompagnement,
 - le plan de formation,
 - les fiches de poste,
 - le calendrier prévisionnel...
- les documents à fournir avant consultation du CSE/ CSSCT* si le changement a un impact sur l'organisation et les conditions de travail ;

- le plan de communication ;
- les indicateurs d'alerte à suivre au regard des RPS.

RÉUNION RÉGULIÈRE DU COPIL

Ces réunions traitent en particulier :

- de la gestion de suivi du changement ;
- des impacts éventuels de la nouvelle organisation sur la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés concernés par le changement.



* CSE/CSSCT : le comité social et économique (CSE) / la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT).



2 Focus sur le plan de communication

L'absence de communication, ou une communication insuffisante, laisse place aux incompréhensions, inquiétudes, rumeurs...

C'est pourquoi, le focus sur le plan de communication est essentiel pour réduire l'impact du changement.

- Communiquer via différents canaux : mail, oral avec des réunions d'information, temps d'échange individuel...
- Avoir une communication qui doit être à la fois descendante (informations des salariés) et ascendante (retours des salariés à travers des suggestions et/ou questions).
- Transmettre de réels éléments explicatifs sur les motivations du projet et la déclinaison opérationnelle de ce dernier.

Il est important que les managers puissent également bénéficier de formations, de soutien hiérarchique, d'espace d'écoute et d'échanges sur leurs difficultés, afin de prévenir le risque d'isolement dans ce contexte particulier : réunion entre pairs, analyse de la pratique, temps de supervision individuelle et/ou collective.



3 Les mesures visant à accompagner le changement

- **Organiser** une présence sur site de la hiérarchie pour permettre aux salariés de solliciter des temps d'échange, si besoin.
- **Planifier** des réunions entre salariés et managers pour réévaluer les conséquences du changement sur le travail réel des salariés et prendre des mesures correctives le plus rapidement possible.
- **Témoigner** de la reconnaissance de l'effort fourni et encourager les équipes.
- **Proposer**, si besoin, des formations spécifiques aux managers pour développer des outils d'accompagnement de salariés en souffrance.
- **Solliciter** l'aide des acteurs extérieurs :
 - L'équipe pluridisciplinaire du service de prévention et de santé au travail peut être sollicitée en amont et durant les phases d'avancement du projet, pour conseiller l'employeur notamment sur des actions de prévention individuelles et collectives.
 - Les cabinets de conseil RH peuvent également accompagner le changement dans des contextes de plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), liquidation judiciaire... Des dispositifs d'accompagnement psychologique et/ou à la reconversion professionnelle peuvent être intégrés à la démarche.

