



12.09.2017

PRENDRE EN COMPTE  
QUALITÉ DE VIE  
AU TRAVAIL

# L'IMPACT HUMAIN

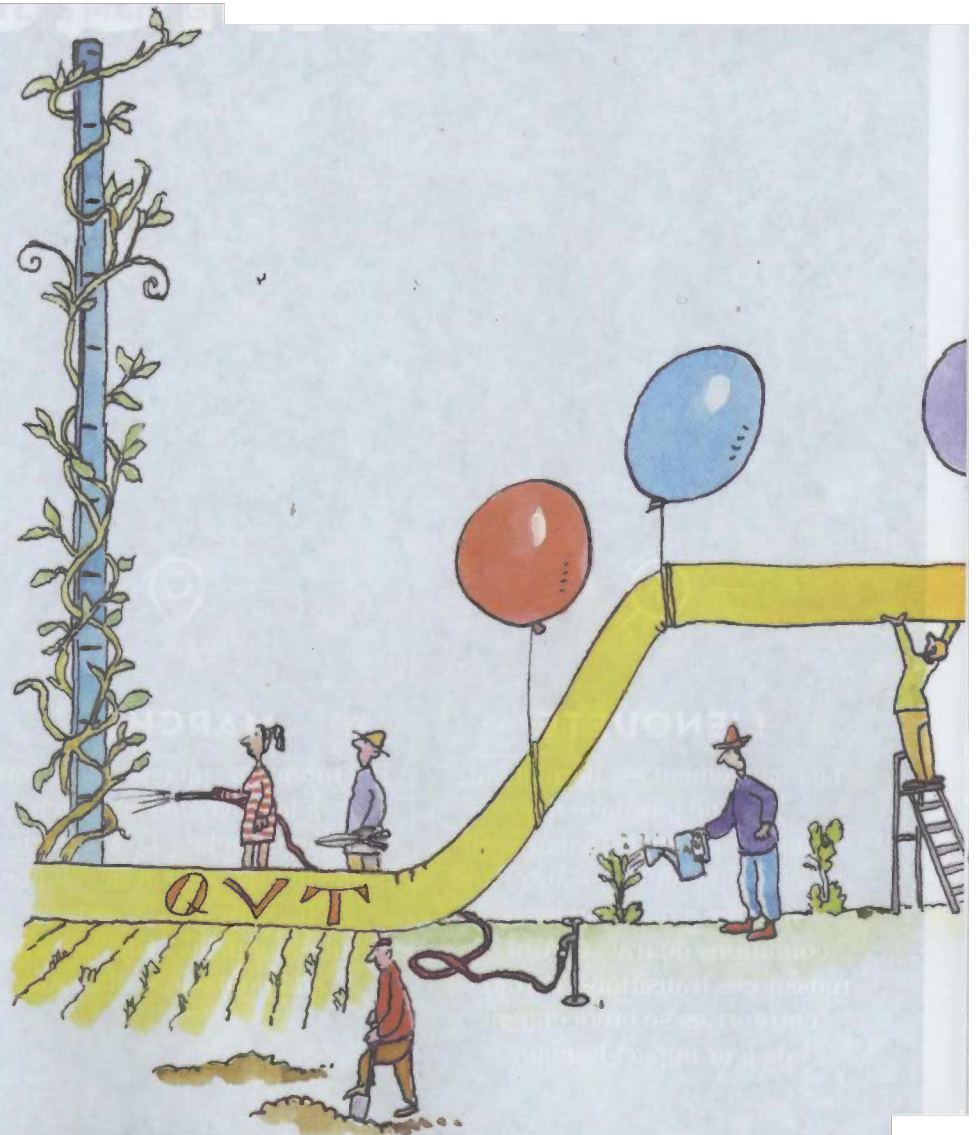
POUR RÉUSSIR le changement

**p.20** Méthode  
Évaluation embarquée  
et simulation pour améliorer  
la QVT

**p.21** Danone  
Des référents internes pour  
mener des études de faisabilité  
humaine

**p.23** Saint-Gobain  
Un déménagement pensé  
quatre ans en avance

**p.24** Areva  
Un outil d'aide à la conduite  
du changement



## Entreprise et Carrières

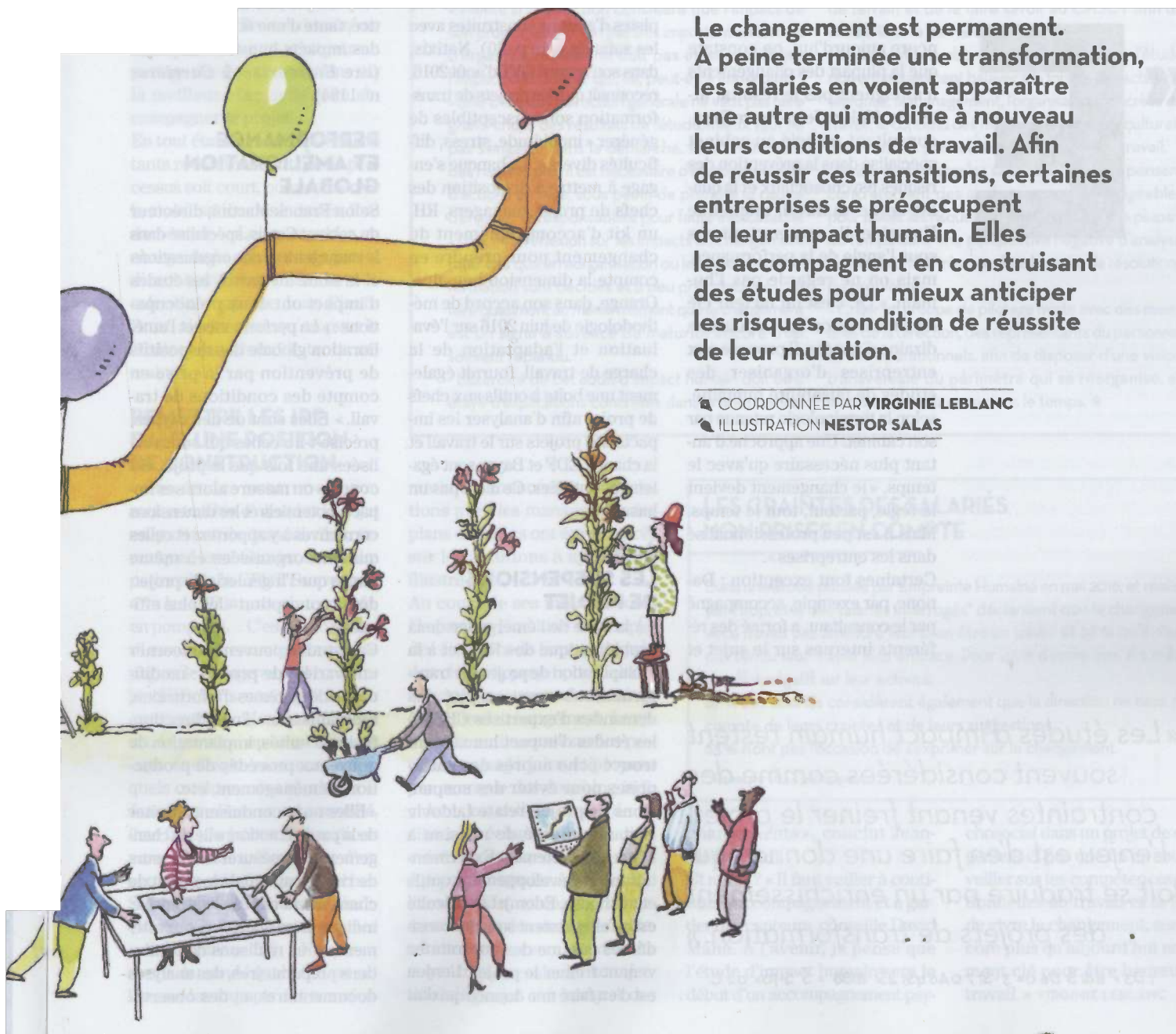
12.09.2017

### L'ESSENTIEL

1 —  
Les changements de plus en plus fréquents vécus par les entreprises peuvent avoir de lourdes incidences sur la santé des salariés.

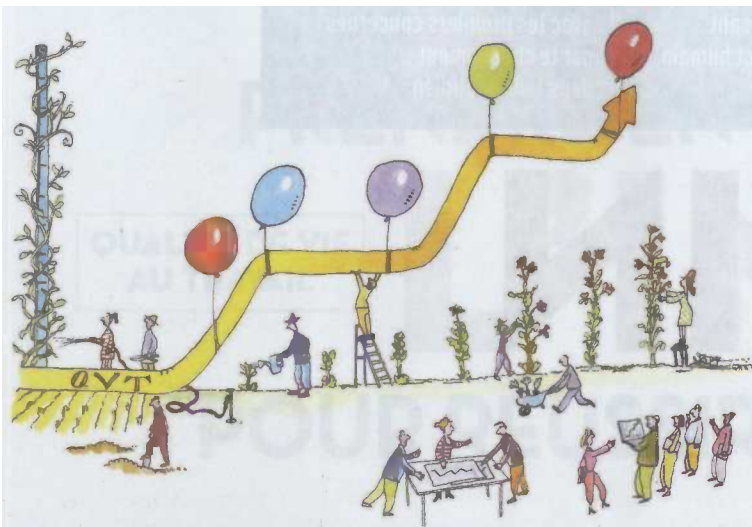
2 —  
Certaines entreprises, pour réussir leurs projets de transformation, n'hésitent plus à associer les salariés en amont, en réalisant des études d'impact humain.

3 —  
La qualité du dialogue engagé est essentielle. Celui-ci doit aboutir à des solutions concrètes construites avec les premiers concernés par le changement dans leur quotidien.



**Le changement est permanent. À peine terminée une transformation, les salariés en voient apparaître une autre qui modifie à nouveau leurs conditions de travail. Afin de réussir ces transitions, certaines entreprises se préoccupent de leur impact humain. Elles les accompagnent en construisant des études pour mieux anticiper les risques, condition de réussite de leur mutation.**

COORDONNÉE PAR **VIRGINIE LEBLANC**  
ILLUSTRATION **NESTOR SALAS**



# « E

ncore aujourd'hui, on constate que la plupart des changements n'atteignent pas le résultat attendu, déplore Jean-Pierre Brun, consultant associé au cabinet spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux et la qualité de vie au travail Empreinte Humaine. Ils sont surtout vus sous l'angle de la performance, mais on ne regarde pas l'humain. » Or, c'est un facteur clé du succès selon lui. Depuis une dizaine d'années, il propose aux entreprises d'organiser des études de faisabilité humaine, selon la terminologie retenue par son cabinet. Une approche d'autant plus nécessaire qu'avec le temps, « le changement devient la règle, partout, tout le temps. Mais il est peu professionnalisé dans les entreprises ».

Certaines font exception : Danone, par exemple, accompagné par le consultant, a formé des référents internes sur le sujet et

*« Les études d'impact humain restent souvent considérées comme des contraintes venant freiner le projet. L'enjeu est d'en faire une donnée qui doit se traduire par un enrichissement des projets de transformation. »*

; D3 > E& Š D6 0= 3 . Š 7 0A6 q Š 4Š BB8 = Š Š fo= 02 C

pratique couramment ces études depuis plusieurs années (lire p. 22).

Et de plus en plus d'entreprises intègrent le sujet dans leurs accords de qualité de vie au travail (QVT), à l'instar d'Areva, qui avait intégré dès son accord de 2012 une grille d'analyse de l'impact humain des changements (lire p. 24). La Maif propose, dans son deuxième accord sur ce thème, une grille d'analyse d'impact QVT, afin d'examiner, en amont des projets, les risques professionnels et notamment psychosociaux qui pourraient apparaître, avec des pistes d'actions construites avec les salariés (lire p. 20). Natixis, dans son accord QVT d'août 2016, reconnaît que les projets de transformation sont susceptibles de générer « inquiétude, stress, difficultés divers ». La banque s'engage à mettre à disposition des chefs de projet, managers, RH, un kit d'accompagnement du changement pour prendre en compte la dimension humaine. Orange, dans son accord de méthodologie de juin 2016 sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail, fournit également une boîte à outils aux chefs de projet afin d'analyser les impacts des projets sur le travail et la charge. EDF et Bayer sont également outillées. Ce n'est pas un hasard.

## ÉVITER LES SUSPENSIONS DE PROJET

« À la suite de l'émergence de la problématique des RPS, et à la multiplication de projets de transformations ayant suscité des demandes d'expertises CHSCT, les études d'impact humain ont trouvé écho auprès des entreprises pour éviter des suspensions de projet, relate Ludovic Bugand, chargé de mission à l'Anact (département Expérimentations et développement outils et méthodes, Edom). La difficulté est qu'elles restent souvent considérées comme des contraintes venant freiner le projet. L'enjeu est d'en faire une donnée qui doit

se traduire par un enrichissement des projets de transformation. »

« Souvent, nous réalisons ces études dans l'agenda social et juridique des projets de changement, indique David Mahé, président de Stimulus, cabinet conseil spécialisé dans le bien-être et la santé au travail. Depuis l'arrêt Fnac de 2012, beaucoup d'entreprises se sont habituées à réaliser des études d'impact humain au moment de l'annonce du changement. »

Le projet de réorganisation de la Fnac avait en effet été mis en suspens par une décision de justice, faute d'une étude suffisante des impacts humains du projet (lire *Entreprise & Carrières* n° 1184).

## PERFORMANCE ET AMÉLIORATION GLOBALE

Selon Franck Martini, directeur du cabinet Catéis, spécialisé dans le management des organisations et la santé au travail, les études d'impact ont deux préoccupations : « La performance et l'amélioration globale des dispositifs de prévention par la prise en compte des conditions de travail. » Elles sont de deux types, précise-t-il : celles qui sont réalisées une fois que le projet est conçu – on mesure alors ses impacts potentiels et les dimensions correctives à y apporter ; et celles qui sont organisées en même temps que l'ingénierie de projet, dès la conception – les plus efficaces.

Ces études peuvent concerner une variété de projets : modification de systèmes d'information, réorganisation d'une direction, fusion d'unités, implantation de nouveaux procédés de production, déménagement, etc.

« Elles nous conduisent à traiter de la partie émotionnelle du changement et à mesurer les facteurs de risques auxquels le projet de changement expose l'entreprise, indique David Mahé. Concrètement, nous réalisons des entretiens préparatoires, des analyses documentaires, et des observa-

tions sur sites. Nous rencontrons les personnes clés du projet, à la fois les décideurs et les porteurs. Des entretiens qualitatifs et semi-directifs sont aussi prévus avec des managers, des salariés, des élus, des médecins du travail, des opérationnels. Nous les interrogeons sur leur métier d'aujourd'hui et nous leur demandons comment ils l'imaginent demain, quelle perception ils ont des changements annoncés. » Les consultants de Stimulus construisent un état des lieux, accompagné d'une hiérarchisation des facteurs de risques liés au projet, et ils identifient les leviers de sa réussite. L'étude se conclut par un partage de recommandations sur la meilleure façon de bien accompagner le projet.

En tout état de cause, les consultants recommandent que le processus soit court, pour conserver la mobilisation des salariés, fondamentale. « Les personnes en charge de la conduite de projet disent souvent que l'étude va le ralentir, rapporte Jean-Pierre Brun, alors même qu'on peut la réaliser en deux à trois semaines. »

### REMETTRE LES IRP DANS UNE POSITION DE CONSTRUCTION

« Ces études sont une façon moins tendue d'aborder le sujet en partant du travail réel, remarque Hervé Garnier, secrétaire national de la CFDT. Souvent on a vu les IRP intervenir trop tard, en pompiers... C'est donc un outil assez intéressant pour accompagner le changement et remettre les IRP dans une position de construction. Mais la difficulté est de savoir si on ouvre de vrais espaces d'expression au sein desquels on donne des réponses. » Jean-Pierre Brun en est persuadé, il ne faut pas laisser de questions sans réponses. En amont d'un projet de déménagement chez Saint-Gobain, 60 entretiens individuels ont été conduits avec les salariés (lire p. 23). « Nous leur avons demandé quels étaient selon eux les impacts des transfor-

L'AVIS DE L'EXPERT



### BÉNÉDICTE HAUBOLD

SPÉCIALISTE DE L'ACCOMPAGNEMENT HUMAIN ET ORGANISATIONNEL DES TRANSFORMATIONS

### Quelles bonnes pratiques pour une étude d'impact humain ?

Bénédicte Haubold, fondatrice du cabinet Artélie Conseil, spécialiste de l'accompagnement humain et organisationnel des transformations, livre ses recommandations pour réussir une étude d'impact humain, issues de sa pratique d'accompagnement des directions d'entreprise afin d'anticiper les risques humains et organisationnels dans des contextes de changement.

- Même si la direction considère que l'impact de son projet n'est a priori pas très important en termes d'organisation, elle ne doit pas en sous-estimer l'impact émotionnel qui, lui, peut-être important.

- Si le DRH ou la direction générale ne veut pas faire grand-chose des résultats de l'étude, mieux vaut ne pas s'engager dans la démarche. Plus on détecte des risques, plus il est nécessaire d'élaborer un plan d'actions en face, sous peine de prendre le risque d'engager sa responsabilité pour faute inexcusable.

- Lancer la réflexion sur les impacts du changement futur dès que la réorganisation ou le projet de transformation sont décidés et à peu près stabilisés. Le faire quasiment au même moment que le changement est un signe d'absence de maturité encore trop souvent répandu.

- L'exercice de cet audit d'impact humain doit être étayé d'explications concrètes dans la note remise

au CHSCT afin que les élus puissent appréhender le travail approfondi à réaliser pour estimer les conséquences humaines des transformations. Une association à la mise en œuvre opérationnelle doit leur être proposée. Cela peut avoir des effets très positifs sur le dialogue social.

- Il est recommandé, au stade du premier repérage des risques, de prévoir de réaliser des entretiens de terrain et de le faire savoir au CHSCT afin de crédibiliser la démarche.

- Les questions abordées pour construire l'étude doivent notamment balayer à la fois les impacts stratégiques, le management, l'organisation concrète du travail, le contenu des missions, les aspects culturels éventuels, et pas seulement la charge de travail.

- Veiller à interroger les salariés sur ce qu'ils pensent concrètement des aménagements envisageables pour pallier les risques. En effet, on se situe la plupart du temps dans une perspective négative d'analyse de risques, mais très peu dans le cadre de résolutions de problèmes.

- Créer un groupe de pilotage mixte avec des membres de la direction, des représentants du personnel et des opérationnels, afin de disposer d'une vision transversale du périmètre qui se réorganise, et inscrire son existence dans le temps. ♦

mations annoncées sur les relations avec les managers et des plans d'actions ont été suggérés sur les solutions à apporter », illustre-t-il.

Au cours de ses interventions, Empreinte Humaine développe des éléments de langage auprès des chefs de projet pour les diffuser aux managers afin de mieux expliquer le changement. Le cabinet travaille aussi sur les pratiques managériales, et propose par exemple des coaching individuels ou collectifs afin de faciliter les échanges sur les difficultés rencontrées au sein des équipes. Il organise aussi des ateliers, des formations au changement auprès des managers. « Notre intervention sera une réussite si on arrive à recalculer la trajectoire du projet et à intégrer des

### LES CRAINTES DES SALARIÉS NON PRISES EN COMPTE

Dans une étude publiée par Empreinte Humaine en mai 2016, et réalisée par l'Ifop, 61% des salariés interrogés\* déclaraient que le changement vécu n'avait pas amélioré leur bien-être au travail et 68% qu'il n'avait pas rendu leur travail plus efficace. Pour 43% d'entre eux, il a même un effet négatif sur leur activité.

67% des salariés considèrent également que la direction ne tient pas compte de leurs craintes et de leurs suggestions.

63% n'ont pas l'occasion de s'exprimer sur le changement.

\* Panel de 1 044 participants.

changements », conclut Jean-Pierre Brun.

Et après ? « Il faut veiller à continuer l'accompagnement et à garder des capteurs, conseille David Mahé. À l'avenir, je pense que l'étude d'impact humain sera le début d'un accompagnement psy-

chosocial dans un projet de changement et pas une fin en soi. Travailler sur les compétences émotionnelles au travail et la façon de vivre le changement, sera encore plus qu'aujourd'hui un élément clé pour être heureux au travail. » VIRGINIE LEBLANC