

# Prévenir les risques psychosociaux dans le cadre d'une restructuration

### Une période brutale de changements aux impacts organisationnels multiples

Qu'il s'agisse de réorganisation, de fusion, de délocalisation, d'externalisation, avec ou sans suppressions d'emplois, les restructurations **sont des événements particuliers souvent vécus brutalement et de manière non anticipée.**

De nombreuses études mettent en évidence l'importance d'anticiper les conséquences des restructurations.

En effet, si les restructurations affectent d'abord les salariés qui perdent leur emploi, elles constituent aussi des facteurs de risques importants pour ceux qui restent.

A ce titre, la Commission Européenne a alerté, au travers l'étude du groupe HIREs de 2009, sur les impacts des restructurations sur la santé des travailleurs.

(Télécharger le rapport complet d'étude à l'adresse suivante :

<http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/1836354.PDF>)

**Elles entraînent des changements importants, profonds et multiples dans le travail auxquels devront s'adapter les salariés impactés.**

- Les restructurations impactent le travail dans sa globalité et modifient l'ensemble des facteurs au sein desquels les risques psychosociaux trouvent leurs origines : déplacement des charges de travail, réorganisation des lignes managériales et des équipes, incertitudes quant au devenir de l'entreprise, etc.
- Les restructurations déstabilisent aussi les facteurs de régulation dans l'entreprise. Là où les salariés trouvaient précédemment soutien, moyens et variables d'ajustement, des actions et des dispositifs sont à reconstruire pour réguler et réduire les tensions.

### Quelles actions de prévention mettre en place en cas de restructuration ?

Des actions de prévention spécifiques aux risques psychosociaux devront nécessairement être mises en place tout au long du processus de restructuration.

- Avant la restructuration, assurer une prévention primaire efficace : phase durant laquelle des dispositifs doivent être mis en place pour éviter les changements trop brutaux et pouvoir adapter en souplesse l'organisation. Quelques questions à vous poser durant cette phase :

- Quels sont les métiers ou les populations « à risque » qui travaillent sous forte contrainte ?
- Quels sont les ateliers ou les services dont les conditions ou les outils de travail n'ont pas fait l'objet d'investissements nécessaires ?
- Pour quelles fonctions, la formation n'a pas été spécifiquement développée ?
- Etc.

- Pendant la phase de restructuration, mettre en place une prévention secondaire : il s'agit d'associer les partenaires sociaux dans la définition des nouvelles organisations cibles, des équipes, des process et de travailler sur un plan d'accompagnement du changement ciblé sur la prévention des risques psychosociaux.

- Après la restructuration : surveillance des indicateurs de risques psychosociaux, mise en place de modes de régulation efficaces et de groupes de travail pour consolider les collectifs, communication sur le projet d'entreprise, etc.

# Prévenir les risques psychosociaux dans le cadre d'une restructuration

### L'apport fondamental des CHSCT dans l'accompagnement des restructurations

La connaissance de l'entreprise, des conditions de travail, des problématiques de santé au travail donne aux CHSCT une pleine légitimité pour agir sur les restructurations. En tant qu'instance consultative, les CHSCT ont la possibilité de jouer un rôle fondamental dans le traitement d'une restructuration :

- Pendant la phase de consultation, afin d'être en support du comité d'entreprise lors des négociations sur la partie économique et accompagnement du projet.

Le comité d'entreprise peut alors solliciter l'avis du CHSCT qui pourra faire des préconisations sur l'organisation cible en alertant sur les risques psychosociaux encourus par la restructuration et conseillera sur les plans de prévention à mettre en œuvre pour accompagner.

**Exemple :** lorsqu'il s'agit d'une restructuration avec suppressions d'emplois, le CHSCT peut apporter des préconisations sur le dimensionnement des postes restants (et donc supprimés), mais aussi sur les mesures du Plan de Sauvegarde pour l'Emploi adaptées aux personnes qui seront impactées par les licenciements (formation, mesure de maintien d'employabilité, adaptation du temps de travail, mesures de transition professionnelle...).

- Pendant et après la restructuration, pour évaluer les impacts des changements sur la santé physique et mentale des travailleurs et mettre en place un plan de prévention adapté.

En matière de restructuration et de prévention des risques psychosociaux, les représentants du personnel des CE, des CCE et des CHSCT ont un intérêt fort à travailler en étroite collaboration, puisque les conséquences des restructurations auront des impacts sur l'organisation, l'emploi, les métiers, les conditions de travail et, donc, l'individu au travail.

Seul un travail complémentaire des instances permettra la mise en place d'une gestion efficace des restructurations et des impacts associés.