

Dans ce numéro :

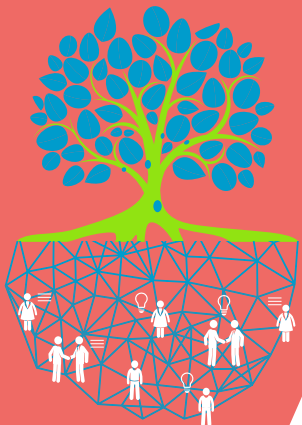
► **GENEVIÈVE GELOT-ROUYER CAPITAL SANTÉ :**

Changer le regard sur la conduite du changement.

► **NOS CLIENTS TÉMOIGNENT :**

Nathalie BOUR – DRH de la MGP

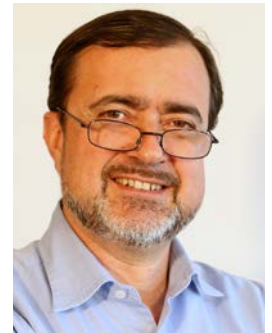
Muriel AGART – RRH de ARKOPHARMA



EDITO

François CHÉREAU

Directeur Général
Capital Santé



Réussir les changements en préservant l'engagement des collaborateurs.

Changement, transformation, restructuration, mutation... quel que soit le terme employé les changements deviennent une constante dans le monde du travail... et le mouvement s'accélère...

Dans ce contexte, la prise en compte de la dimension humaine dans les changements prend encore plus d'importance et ceci pour différentes raisons :

- En 1er lieu pour des raisons évidentes de performance et de qualité de vie au travail. Combien de changements très coûteux n'atteignent pas les résultats visés à cause d'une mauvaise prise en compte de la dimension humaine, avec des acteurs en résistance ou en souffrance et des conditions de travail malmenées et inefficaces ?
- En 2ème lieu car les enjeux juridiques deviennent prégnants. Les textes de loi et la jurisprudence rappellent les obligations de prévention des risques psycho-sociaux dans un changement au risque de faire arrêter un projet. Les CHSCT ont pour mission de s'assurer qu'ils sont bien pris en compte. Les nouvelles lois accélèrent en outre les procédures de consultations et la tenue des délais est une clef dans un monde économique en quête « d'agilité ».

Réussir les changements en préservant l'engagement des collaborateurs et la qualité de vie au travail est un enjeu essentiel. On peut regretter que l'on y consacre encore si peu d'attention et d'investissement.

Cette newsletter décrit des propositions concrètes pour traiter cette problématique au travers de 2 témoignages clients.

- Nathalie BOUR Directrice des Ressources Humaines de la MGP qui présente une expérience de pilotage du changement qui prend en compte les conditions de travail et le développement de la qualité de vie au travail.
- Muriel AGART Responsable Ressources Humaines d'ARKOPHARMA qui témoigne de l'intérêt des études d'impacts RPS en amont des changements.

« Il vaut mieux penser le changement que changer le pansement... » Francis Blanche.

Très bonne lecture.





**Geneviève
GELOT-ROUYER**

Responsabilité de l'activité
Accompagnement Capital Santé

Anticiper les RPS et la QVT de façon participative /

Au travers les missions que nous avons menées dans les phases amont de projets, nous avons constaté que notre regard orienté sur les conditions de travail, la prévention des RPS et de la QVT permet aux pilotes opérationnels d'aller au-delà de la préparation du plan d'action de prévention des RPS du projet présenté au CHSCT. Ils en tirent aussi des idées concrètes pour accompagner les équipes, préciser les phases de transitions souvent sous estimées.

Lors d'une intervention en cours de processus d'information/consultation, en expertise ou en intervention décidée paritairement, nous constatons que les membres du CHSCT et la direction peuvent ainsi partager certains de nos constats et questionnements autour des écarts possibles entre le travail prescrit et le travail réel. Le dialogue social en ressort renforcé. Les organisations et fonctionnements futurs sont plus adaptés et acceptés.

Accompagner les managers et les salariés /

Les managers sont souvent impactés dans ces périodes de fortes tensions. La formation et l'accompagnement des managers, RH et CHSCT sont nécessaires. Au-delà des thèmes de formation « classiques » sur la conduite du changement (prendre en compte les pertes, le processus de transition individuelle...), des approches innovantes de formation pour aider les managers à conserver leurs équilibres et leurs énergies s'avèrent très utiles. Couplées à des ateliers de co-développement, ces nouvelles approches permettent de préserver la dynamique managériale.

En cas de restructurations importantes, nos clients constatent également que l'investissement complémentaire dans un soutien psychologique permet aux personnes de mieux traverser ces moments difficiles.

Recueillir périodiquement la perception des salariés via un baromètre du changement /

Nous avons développé une méthode originale Cap Change © véritable baromètre social du changement : cet outil permet de recueillir périodiquement les perceptions de l'ensemble des salariés (managers et collaborateurs) concernés.

Ce baromètre permet à la fois d'apprécier des éléments sur le changement : niveau d'information, de compréhension, d'adhésion... Il apporte également des informations sur les niveaux de stress et les facteurs de risques. Nous avons ainsi constaté la corrélation systématique entre le niveau de stress et le niveau d'adhésion au changement : plus l'acteur comprend le changement, plus il y participe et moins il est stressé...

Les informations recueillies via le baromètre sont très riches. Elles permettent d'ajuster le pilotage du projet et de mettre en place des actions d'accompagnement adaptées au vécu des salariés. Les « pilotes » sont souvent surpris de la qualité des propositions concrètes des collaborateurs.

Enfin le baromètre participe à l'expression de chacun et crée une dynamique d'écoute vertueuse. C'est une étape dans la construction de la participation.

► Changer de regard sur la conduite du changement.

Le changement fait l'objet de perceptions diverses, parfois contradictoires. Les concepteurs du projet et la direction y voient des améliorations évidentes. Les partenaires sociaux soulignent les risques pour les salariés et leurs conditions de travail. Les collaborateurs s'inquiètent sur ce qui les concernera tandis que les managers oscillent entre ces différents courants tout en continuant à assurer la gestion de l'activité.

Le pilotage du changement est un véritable défi !

Divers outils ou grilles d'analyse des impacts des changements sont à la disposition des managers pris dans les filets d'une confidentialité elle-même ambiguë (prudence, respect du délit d'entrave, ..).

En tant que consultants dans le domaine de la qualité de vie au travail et de la prévention des RPS, notre intervention consiste à proposer un autre regard sur le projet : redonner de la marge de manœuvre aux acteurs dans le changement.

Impliquer les acteurs à leur niveau /

Si l'information des collaborateurs pour une meilleure compréhension du changement est nécessaire, une vraie participation de ceux-ci est clé. C'est une participation concrète, une reprise d'initiative sur son activité professionnelle qui sera le moteur de l'adhésion (Cf. les constats de différentes études sur les conséquences et le pilotage des réorganisations : Brotheridge, 2003; Burchell, 2002; Cherkaoui et coll., 2012; Ming-Chu, 2009; Moyles et Parkes, 1999; rapport HIRE, 2008).

Ces constats rejoignent le modèle de Karasek qui montre l'importance de la latitude décisionnelle dans la santé psychologique au travail. C'est là que le lien peut-être fait avec la qualité de vie au travail. Les leviers de la qualité de vie au travail sont liés à ceux de l'engagement : reconnaissance et égalité de traitement, confiance, contrôle sur sa propre activité et développement personnel (Université de Rochester 2013- étude sur 30 pays).

Mais comment réaliser cette participation ? Les changements sont souvent prescrits par des impératifs économiques et conçus par des spécialistes...

C'est au niveau pratique de la mise en œuvre par les équipes terrain que se joue cette possibilité de latitude et de participation car il est impossible de tout prescrire et anticiper... et heureusement !

► Nos clients témoignent : Piloter le changement en prenant en compte la qualité de vie au travail



**Nathalie
BOUR**

Directrice des Ressources Humaine - GROUPE MGP

Dans quel contexte avez-vous décidé de lancer votre démarche ?

Nous étions dans un contexte de changements structurels profonds. Notre groupe devait mener une restructuration progressive pour assurer les équilibres financiers, préparer l'avenir et s'ouvrir à d'autres clients. Il fallait changer les outils de travail, industrialiser les process, développer les compétences commerciales des collaborateurs des agences et adapter les effectifs. En 2009, au-delà des formations traditionnelles, il est devenu évident et stratégique d'accompagner les collaborateurs très impactés par ces changements profonds et permanents entraînant pour certains une réelle perte de repères.

Quelles ont été les étapes et les résultats principaux ?

En 2009, étant au plus fort des changements, nous avons décidé de nous faire accompagner pour réaliser un diagnostic par questionnaire de façon à recueillir les perceptions des salariés, leur état de santé pour définir un plan d'actions. Cette première « photo » a produit une prise de conscience du management. Ce constat a fait apparaître d'une part des facteurs positifs pouvant être des points d'appuis, tels que : la solidarité entre collègues, la satisfaction du travail accompli en équipe et les opportunités professionnelles dans une entreprise en mouvement ; d'autre part des points d'amélioration devant être lancés comme la diminution des tensions liées à une activité en sursystème, ne pas perdre l'identité mutualiste de l'entreprise, améliorer l'organisation interne, la communication et le management.

Nous avons donc mis en place un plan d'actions dont nous avons mesuré les résultats en 2013. Les indicateurs de santé au travail des salariés s'étaient nettement améliorés, les changements en cours étaient mieux compris et la reconnaissance et le soutien apportés par les managers en progrès.

Nous avons alors construit d'une manière plus autonome, un plan d'actions pluriannuel dénommé « Bien vivre au travail », en se dotant d'un logo et d'un slogan. Le groupe de travail animé par Capital Santé était composé par une plus large représentation des métiers et des organisations avec un mode d'animation de réunion plus participatif.

C'est dans ce cadre que nous avons décidé, notamment, de mieux communiquer et plus régulièrement sur la réalisation des actions inscrites dans notre plan d'actions. Ainsi, nous avons réalisé après

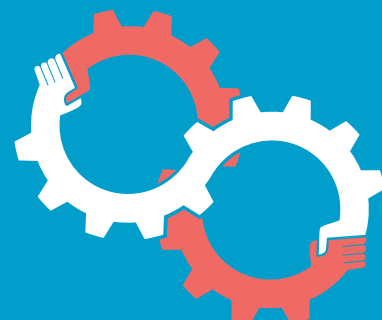
concertation avec les salariés, une charte du bien vivre en open-space. Nous avons mis en place des groupes d'expression directe trimestriels des salariés et un questionnaire annuel « baromètre social du changement ». Désormais, ce plan d'actions vit et se décline chaque année en étant adapté à son contexte.

Quels ont été pour vous les éléments « moteurs » de la réussite de votre démarche ?

L'envie d'abord, celle de faire et d'innover. J'ai privilégié une continuité dans l'action, des petits pas accessibles mis en place sur plusieurs années. Cela n'a pas toujours été facile, il a fallu persévérer.

A l'issue de la seconde étude, j'ai compris à quel point il était nécessaire de rendre les actions visibles pour l'ensemble des salariés, car ces derniers ne faisaient pas le lien entre le diagnostic et les actions menées. Cette visibilité passe par des actions collectives (formations, process, communication...), des actions d'équipes (charte de vie en open space, l'organisation locale...) mais aussi des actions individuelles (rencontrer des personnes en difficulté, les accompagner, clarifier leurs besoins...).

Enfin, nous avons envisagé cette période de changement comme une opportunité pour faire évoluer la culture de l'entreprise et les conditions de travail des collaborateurs. L'idée était d'être au cœur de ces changements, d'être partie prenante, pour éviter de les subir. Aujourd'hui, nous poursuivons la mise en œuvre de notre plan d'actions avec détermination au regard des résultats obtenus.



Quels étaient les enjeux pour la mise en place des études d'impact ?

Arkopharma, société leader en phytothérapie, a récemment été rachetée par le groupe Montagu. Afin de répondre encore mieux aux besoins de ses clients, l'entreprise a dû s'adapter en modifiant son mode de gouvernance et en opérant des évolutions dans l'organisation de l'entreprise. L'ensemble des collaborateurs attendait ces changements qu'ils estimaient nécessaires, mais qui, néanmoins, pouvaient être générateurs de stress pour certains. Ainsi, la direction a choisi de réaliser des études d'impacts concernant les changements d'organisations effectués dans les différents départements. D'une part, pour permettre aux managers d'ajuster les plans d'action de prévention des risques psychosociaux liés à ces changements, d'autre part, pour permettre aux Instances Représentatives du Personnel d'avoir l'ensemble des éléments nécessaires pour motiver leur avis éclairé.

Nous avons choisi de confier ces études d'impacts à un cabinet expert en matière de prévention des risques psychosociaux. Un regard extérieur porté par des professionnels apportant leurs connaissances en ergonomie et en psychologie du travail était important. C'était pour nous un gage de qualité dans cette approche nouvelle en lien avec la démarche RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) dans laquelle Arkopharma est engagée.

Que vous ont-elles apporté ?

Le dialogue engagé par les consultants avec les collaborateurs s'est très bien déroulé. Leur pluridisciplinarité a permis d'obtenir des résultats intéressants qui ont ensuite été un appui pour les managers et les équipes RH dans l'accompagnement des collaborateurs. Nous avons aussi bénéficié, en travaillant avec eux, d'un apprentissage spécifique sur la prévention des RPS.

Le dialogue et le travail avec le CHSCT a également été amélioré car nous partageons désormais une culture et un vocabulaire commun sur ces sujets.

Muriel
AGART



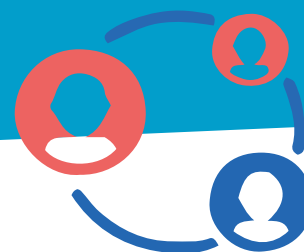
Responsable Ressources Humaines - ARKOPHARMA

Une démarche pour anticiper les impacts RPS en amont des changements.

Quelles suites avez-vous données à la démarche ?

À l'issue des études d'impacts, et à partir des préconisations de Capital Santé, les responsables des fonctions et les équipes RH concernés ont élaboré des plans d'actions qui font l'objet d'un point d'avancement trimestriel. Le rôle du service RH auprès du manager a été renforcé : il y a désormais une plus forte demande d'accompagnement et de formation.

Enfin, nous avons lancé en février 2016 un questionnaire de « mesure de la Qualité de Vie au Travail » afin de recueillir les perceptions de tous les collaborateurs sur les changements en cours. Le très bon taux de participation de 64% a montré l'intérêt porté par les collaborateurs envers ces sujets. L'analyse de ce questionnaire est encore en cours. Notre idée est de l'utiliser régulièrement pour mesurer l'évolution des perceptions des salariés face aux transformations de l'entreprise.



Revue de presse CAPITAL SANTE :

- Janvier 2016 : CAPITAL SANTE classé incontournable par la magazine décideurs au sein des cabinets conseil intervenants dans les Risques Psychosociaux et la Qualité de Vie au Travail.
- Février 2016 : CAPITAL SANTE cité dans la presse AGEFI Hebdo
- Avril 2016 : CAPITAL SANTE cité dans la presse CAMPUS LE MONDE

Et toujours notre revue de presse en ligne édition CAPITAL SANTE inscrivez-vous !

www.capital-sante.fr

Notre prochain Webinar : Vendredi 3 juin à 12h.

« Des nouvelles approches de formations pour garder le PEPS ! »

- Prévention, Equilibre & Energie, Performance et Santé au travail.
- Comment la formation peut-elle aider vos managers à Prévenir les RPS, et à mieux gérer les Equilibres de vie et leur Energie au travail ?
- Des exemples concrets de dispositifs de formation innovants seront présentés.