



Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux

# LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX LORS DES RESTRUCTURATIONS



[www.firps.fr](http://www.firps.fr)

Janvier 2015 – Conception & réalisation : agence ozinfos – [www.ozinfos.com](http://www.ozinfos.com)

**TRAVAUX DE LA FIRPS**

Guide de bonnes pratiques

# FIRPS

## AVERTISSEMENT :

Pour la FIRPS, la question n'est ni de légitimer les Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) mis en place par les entreprises ni de les contester *a priori*, mais d'apporter un éclairage sur les effets de ces situations en termes de Risques PsychoSociaux (RPS) et sur les moyens d'en réduire les conséquences sur la santé.

## TRAVAUX PRÉCÉDEMMENT PUBLIÉS

« Recommandations sur la question du suicide au travail » (mai 2012)

## SOMMAIRE

1 - Les conséquences d'une restructuration sur la santé des salariés	5
2 - Poursuivre les efforts de prévention des RPS en cas de restructuration	7
3 - Mettre en place un dialogue social de qualité	9
4 - Porter une grande attention au travail de ceux qui restent	11
5 - La nécessité de coordonner tous les acteurs de la prévention	13
6 - Prévenir la dégradation de la santé des personnels licenciés	15



## LES CONSÉQUENCES D'UNE RESTRUCTURATION SUR LA SANTÉ DES SALARIÉS

### LES CONSÉQUENCES D'UNE RESTRUCTURATION SUR LA SANTÉ DES SALARIÉS

---

L'impact d'une restructuration sur la santé des salariés a fait l'objet de travaux de recherches. Le rapport européen HIREs (2009) en propose une synthèse : « *La perte d'un emploi dans un contexte social centré autour du travail doit être perçue comme un facteur fondamental de stress, c'est-à-dire associé aux risques graves de troubles de la santé et d'exclusion sociale.* »

Il est donc établi aujourd'hui que les restructurations ont un impact significatif sur la santé : augmentation des problèmes de dépression, d'anxiété et de détresse psychologique, du stress et de ses manifestations telles que problèmes cardiovasculaires, troubles musculo-squelettiques, maladies psychosomatiques. En lien avec ces pathologies, on observe également une augmentation de la prescription de psychotropes ainsi que des changements de comportement en termes de santé : augmentation des addictions, régime alimentaire médiocre, manque d'activité physique, troubles du sommeil.

Cet impact sanitaire de la perte d'emploi vient s'ajouter pour les intéressés au préjudice social et économique. L'augmentation du risque social (isolement, problèmes familiaux, financiers...) est également démontrée en phase de restructuration.

Mais les restructurations ont aussi des impacts pour les salariés qui restent dans l'entreprise après la restructuration. Les termes utilisés pour les désigner sont d'ailleurs sans équivoque : on parle de « syndrome du survivant (ou du rescapé) des licenciements. Dans de nombreuses situations, nous avons pu observer que ces salariés peuvent présenter également de nombreux symptômes de stress. En effet, les « rescapés » se retrouvent avec la culpabilité d'être encore présents alors que d'autres ont dû quitter l'entreprise, mais aussi avec une charge de travail accrue, une réduction des moments de récupération face aux contraintes à la fois mentales et physiques du travail, un nouveau tissu relationnel à mettre en place et aussi la crainte d'être la possible victime d'une prochaine réorganisation.

# 2

## POURSUIVRE LES EFFORTS DE PRÉVENTION DES RPS EN CAS DE RESTRUCTURATION

### POURSUIVRE LES EFFORTS DE PRÉVENTION DES RPS EN CAS DE RESTRUCTURATION

Trop souvent, en période de restructuration, nous observons des entreprises tentées de mettre en sommeil les premières actions engagées et de relâcher leurs efforts de prévention des RPS. Compte tenu de l'aggravation des risques, il faut au contraire accentuer ces efforts.

Les entreprises les plus avancées réalisent systématiquement une étude des impacts humains de leurs projets, en particulier sous l'angle des conséquences sur la santé physique et mentale. Et peuvent alors engager des mesures de prévention en amont sur cette base.

Mais cet impact potentiel sera lui-même déterminé par la politique de ressources humaines menée auparavant. En effet, la situation des salariés ne sera pas la même selon que leur situation professionnelle antérieure les aura, ou non, préparés à faire face à des changements importants.

À cet égard, il faut rappeler que les entreprises ont une obligation de résultat en matière de santé et sont donc responsables de « l'état » dans lequel elles remettent leurs salariés sur le marché du travail :

- > Le travailleur qui aura toujours pratiqué des activités répétitives, sans bénéficier de formation, sans être encouragé à prendre des initiatives, aura toutes les bonnes raisons d'être inquiet voire anxieux face à la perspective de perdre son emploi.
- > *A contrario*, celui qui aura régulièrement bénéficié de formations, dont le contenu de poste aura été enrichi au maximum, qui aura été encouragé dans sa prise d'initiative, pourra certes être inquiet face à la perte de son emploi mais ses chances de retrouver un emploi seront probablement meilleures.

La première mesure de prévention est donc bien pour les entreprises de mettre réellement en œuvre la politique de responsabilité sociale dans laquelle elles se sont engagées.

# 3

## METTRE EN PLACE UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ

### METTRE EN PLACE UN DIALOGUE SOCIAL DE QUALITÉ

Le deuxième sujet sur lequel il faut attirer l'attention est la qualité du dialogue social autour de l'annonce du plan de restructuration. L'annonce d'un plan social est toujours en soi traumatisante mais nous observons souvent des facteurs aggravants sur lesquels il est possible d'agir. Ces aspects sont très souvent mis en avant par les représentants du personnel lors des consultations du Comité d'Entreprise et du CHSCT, et il nous paraît indispensable d'y apporter la plus grande attention.

Ces facteurs aggravants sont :

> **Un sentiment d'incompréhension** lorsque les fondements économiques ne sont pas clairement établis, que les informations fournies sont parcellaires, donnent le sentiment d'une décision arbitraire.

> **Un sentiment d'impuissance** lorsque le projet paraît tellement rigide qu'aucune contreproposition n'est écoutée ni discutée, alors même qu'elle serait de nature à réduire certains effets négatifs identifiés.

> **Un sentiment d'injustice** qui apparaît si des sacrifices sont demandés aux uns et pas aux autres.

> **Un sentiment d'isolement** chaque fois que les causes d'une restructuration sont renvoyées aux difficultés individuelles plutôt qu'à une situation collective, accentuant ainsi le sentiment d'être en échec personnel.

# 4

## PORTER UNE GRANDE ATTENTION AU TRAVAIL DE CEUX QUI RESTENT

### PORTER UNE GRANDE ATTENTION AU TRAVAIL DE CEUX QUI RESTENT

Trop souvent, dans les semaines qui suivent un PSE, les tâches de ceux qui partent sont redistribuées à « ceux qui restent » sans faire l'objet d'une réflexion approfondie sur l'activité réelle ni de précautions suffisantes. Il faut alors faire face à des difficultés techniques ou à des exigences clients alors même que les plus à même d'y répondre sont partis sans que les transmissions de connaissances ou de savoir-faire aient pu s'opérer (situation fréquente lors des plans de départ volontaire). Le sentiment de ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité peut alors être très fort, de manquer de compétences, de soutien, bref d'être en situation d'échec. Nous observons alors des attitudes de « repli sur soi » et de difficulté à exprimer les difficultés ressenties, et cela pour plusieurs raisons : d'une part, il peut sembler gênant de faire remarquer ce que certains pourraient prendre pour des lacunes professionnelles, au risque d'être stigmatisé et « inscrit au prochain plan », mais aussi parce que l'on hésite à se plaindre eu égard à la situation pire de ceux qui ont été licenciés. Ces difficultés peuvent aussi être à l'origine de tensions relationnelles, voire d'agressivité pouvant aller jusqu'à des formes graves. Il est notoire que les accidents du travail sont aussi plus nombreux dans ces contextes.

Dans ces situations, des actions peuvent bien entendu être engagées pour agir sur les situations relationnelles tendues, mais il est surtout utile d'agir sur leurs causes qui renvoient alors principalement aux conditions réelles de réalisation du travail. Le meilleur soutien psychologique aux salariés confrontés à ces difficultés est celui qui favorisera la reconstruction du lien social et la perception que les difficultés ressenties trouvent leur origine dans la situation globale de l'entreprise et non dans les insuffisances des individus. Il faut mettre en débats les difficultés de la réorganisation et solliciter les intéressés pour trouver des solutions. Outre que cette approche permet d'obtenir rapidement des améliorations concrètes et visibles, elle a aussi l'avantage de contribuer à restaurer l'estime de soi, la croyance en un nouvel avenir possible dans l'entreprise plutôt que l'entretien d'une nostalgie du passé. Cette « mise en mots » et en actions des difficultés individuellement perçues contribuera à restaurer les régulations interpersonnelles nécessaires pour réduire les tensions relationnelles et restaurer une ambiance de travail correcte, utile en soutien de chacun.

Dans ces situations, une grande attention doit être portée aux IRP, souvent déstabilisées par la restructuration lorsque certains élus sont eux-mêmes partis, et il faut faire des efforts particuliers pour qu'elles retrouvent un bon fonctionnement.

# 5

## LA NÉCESSITÉ DE COORDONNER TOUS LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION

### LA NÉCESSITÉ DE COORDONNER TOUS LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION

Dans les grandes entreprises, des plans de prévention des RPS ont été mis en place mobilisant différents acteurs internes ou externes. Au moment de la préparation d'une transformation majeure de l'entreprise, et à plus forte raison lors d'une restructuration, il faut créer les conditions d'une mise en réseau de ces acteurs de la prévention : DRH, CHSCT, service de santé au travail, service social, consultants... Le croisement de ces compétences, s'appuyant sur leur expérience du contexte de l'entreprise, permettra une approche pluridisciplinaire des difficultés des salariés. La mise en place de ce fonctionnement en réseau peut être facilitée par l'instauration d'un comité de pilotage regroupant ces acteurs et, aussi, les personnes en charge de la mise en œuvre opérationnelle de la restructuration.

Le temps d'échange et de discussion avec l'ensemble des parties prenantes, le parcours social (information-consultation des IRP), voire les processus juridiques, peuvent rendre difficile le déploiement d'actions de prévention des RPS (communication à l'ensemble du personnel, actions pouvant être interprétées comme des mesures du PSE lui-même). Il est donc indispensable de prendre le temps de la discussion et du débat avec l'ensemble de ces acteurs pour expliquer, et éventuellement amender, le dispositif de prévention des RPS. Le temps consacré aux discussions avec les partenaires sociaux permettra de renforcer la prise de conscience de

tous sur la nécessité d'engager des actions préservant la santé des salariés.

Un travail de sensibilisation et de formation aux risques psychosociaux spécifiques des restructurations peut utilement être mis en place. Celui-ci pourra s'adresser aux membres de la direction, à l'encadrement, aux personnels de santé au travail, mais il pourra très utilement être proposé également aux représentants du personnel. Tous ces acteurs vont se trouver eux-mêmes fortement exposés à l'expression de la souffrance de leurs collègues, à des conflits éthiques, à la nécessité d'agir dans un environnement de grande tension émotionnelle.

Souvent ignorés des restructurations, les cadres, pris en « sandwich » entre leurs propres valeurs et la conduite de la restructuration, entre leur fonction managériale et une écoute empathique des difficultés de leurs collaborateurs, subissent une très forte charge émotionnelle et peuvent être très affectés avec des conséquences significatives pour leur santé. Là aussi, la mise en place d'actions d'accompagnement et de soutien, d'espaces permettant des échanges sur leurs pratiques managériales dans le cadre de la gestion du changement, apparaît nécessaire. Les entreprises qui les associent à la réflexion en amont des décisions se donnent plus de chance de préserver leur santé en leur évitant une posture essentiellement passive.



## PRÉVENIR LA DÉGRADATION DE LA SANTÉ DES PERSONNELS LICENCIÉS

### PRÉVENIR LA DÉGRADATION DE LA SANTÉ DES PERSONNELS LICENCIÉS

Un sujet particulier concerne les actions de prévention qui peuvent et doivent être proposées aux personnels licenciés. Tant que les salariés sont en poste, ils sont suivis par la médecine du travail qui dispose d'un dossier médical tenu dans la durée et qui garde la mémoire de l'état de santé du salarié et de ses expositions professionnelles. Dès lors que le salarié est licencié, et alors même qu'il entre dans une zone de risque accru pour sa santé physique et psychique, il ne bénéficie plus d'aucun soutien de la part des services de santé au travail. Si l'on ajoute à cela qu'il perdra aussi sa mutuelle au bout d'un certain délai, on mesure mieux en quoi un préjudice sanitaire est à prendre en compte en cas de licenciement économique. Plusieurs actions peuvent être engagées pour réduire ces risques.

Puisqu'il est établi qu'une restructuration est un facteur de risque en tant que tel, un suivi médical renforcé peut être mis en place dès les premières annonces avec une régularité de visite médicale du travail accrue, par exemple tous les 6 mois comme dans le cas des travailleurs de nuit.

Sur le bassin d'emploi concerné, une convention pourrait être passée entre l'entreprise et une structure de santé locale pour mettre en place un suivi médical gratuit sur une certaine durée. Le but serait qu'un suivi médical soit régulièrement proposé aux personnels licenciés. De cette façon, les dérives de l'état de santé seraient identifiées plus tôt, des actions de prévention et des soins pourraient être proposés aux intéressés, avant que des dégradations plus lourdes ne viennent gravement les pénaliser avec les conséquences que l'on peut imaginer pour leur vie familiale et pour leur capacité à retrouver un emploi.

Au total, les craintes formulées par l'Organisation Mondiale de la Santé dès 2008 de voir une crise sanitaire succéder aux crises financière, économique et sociale s'avèrent fondées. Cela justifie la mise en place d'actions pour juguler les effets délétères pour la santé des restructurations engagées par les entreprises.





Créée en 2011, la FIRPS se fixe pour objectif de réunir tous les intervenants professionnels spécialistes de la prévention des Risques PsychoSociaux (RPS) autour de convictions fortes :

- Les RPS représentent un ensemble de risques auxquels les entreprises et les organisations sont durablement confrontées et pour lesquels elles doivent engager des actions de prévention à différents niveaux : primaire, secondaire et tertiaire.
- Ces actions demandent de mobiliser des compétences différentes et de les articuler au mieux dans des démarches de diagnostic, de conseil et d'accompagnement.
- Les aspects traités peuvent être délicats et touchent à la santé et à la sécurité des salariés mais aussi à l'organisation des entreprises, à leur politique RH, à leur communication, dans toutes leurs dimensions. Cela suppose que l'expertise, le professionnalisme, la déontologie et l'éthique des intervenants fassent l'objet d'une vigilance constante.
- En matière de prévention des RPS, des progrès significatifs ne sauraient être atteints sans la mise en œuvre d'un dialogue social de qualité autour de ces enjeux et l'implication de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Fédération des Intervenants en Risques Psychosociaux

Association loi 1901  
81, rue Réaumur – 75002 Paris  
contact@firps.fr

[www.firps.fr](http://www.firps.fr)

#### Cabinets membres à la date de publication

ABSILIA	IFAS
ACTEMS	ISAST
AXIS MUNDI	JLO CONSEIL
BELLEDONNE RH	PACTES CONSEIL
CAPITAL SANTÉ	PSYA
ÉLÉAS	REHALTO
IAPR	SECAFI
ICAS	STIMULUS

#### Membres du conseil d'administration

François Cochet, *président*

Laurence Saunder, *vice-présidente*

Jean-Luc Odeyer, *vice-président*

Emmanuel Charlot, *trésorier*

Patrick Légeron, *secrétaire*

Éric Bertin

Jean-Paul Dolzani