

ETUDE DE L'IMPACT HUMAIN DES CHANGEMENTS D'ORGANISATION

ALSACHIMIE



Route départementale 52 - BP 41267
68055 Mulhouse (Site de Chalampé)

GRAND EST



LAURÉAT

2018



Mots clés : risques psychosociaux (RPS), stress, impacts changement d'organisation



L'ENTREPRISE

Alsachimie (anciennement Solvay) basé à Chalampé en Alsace, se situe à 20 km de Mulhouse et non loin de la frontière allemande. Ce site Seveso est spécialisé dans la fabrication du nylon 6.6 et des intermédiaires polyamide. Il se caractérise par la performance des procédés mis en oeuvre, l'importance des volumes de production et le haut niveau de qualité de ses produits.



LE CONTEXTE

L'entreprise doit constamment s'adapter au contexte environnant, avec des enjeux d'adaptation, d'innovation, d'évolution, à travers des projets, des réorganisations d'envergure variable, mais qui tous à leur niveau ont un impact sur les hommes, sur le sens donné au travail, sur l'organisation des équipes, le contenu du travail, les relations... Le changement est porteur de déséquilibres potentiels : il peut avoir des impacts favorables et des impacts défavorables.



IDÉE ET OBJECTIFS

Face à ce constat, le site industriel a développé une démarche globale de prévention de la santé des salariés (physique et mentale) et du maintien de la performance des individus et des équipes au travers de l'étude de l'impact humain d'une évolution d'organisation.

Cette démarche a été utilisée lors de plusieurs changements ayant eu lieu en 2017 sur le site, notamment afin de préparer le changement de rythme des postes des équipes du service logistique.

L'entreprise propose une méthodologie et des outils, au service des acteurs de terrain et des managers, qui doivent être adaptés en fonction de la situation.



MISE EN OEUVRE

Préalablement, un groupe de pilotage est constitué. Il est animé par le Responsable des Ressources Humaines et rassemble des managers du service, le médecin du travail et potentiellement des membres de l'Observatoire de la Qualité de Vie au Travail (OQVT). Il est impératif d'impliquer systématiquement les managers de proximité. D'autres personnes peuvent intervenir dans l'une ou l'autre des étapes, en particulier pour le diagnostic approfondi pour lequel il est recommandé d'avoir la contribution de personnes impactées.

Pour étudier l'impact, les premières étapes de l'analyse sont :

- la quantification du changement
- l'élaboration d'un pré-diagnostic

Si après ces 2 premières étapes, le groupe de pilotage décide de poursuivre la démarche, les étapes suivantes sont :

- une étude de vulnérabilité des équipes : elle décrit l'état initial, en particulier les forces et faiblesses des équipes et individus face au changement,

- la réalisation d'un diagnostic approfondi, qui met en lumière les aspects favorables du changement et les impacts défavorables sur lesquels devront porter les actions correctives
- l'élaboration d'un plan d'actions concrètes et réalisables qui doivent contribuer à réguler les effets défavorables du changement pour les hommes.

Pour chaque étape, un outil spécifique d'évaluation a été développé sur base de méthodologies nationales et internationales reconnues, mais organisé de manière à pouvoir être mis en application par des expertises internes au site.

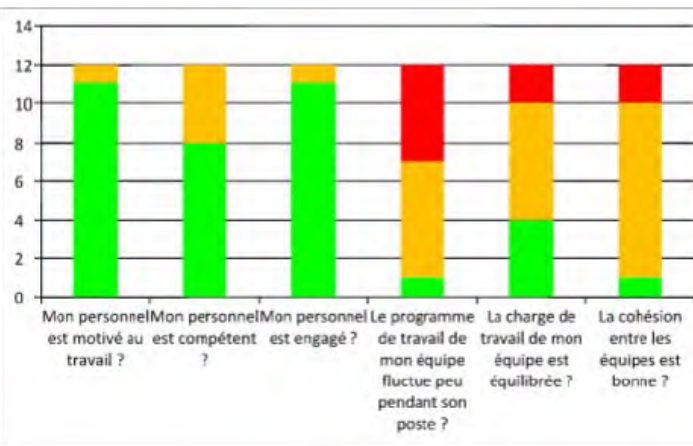


RÉSULTATS

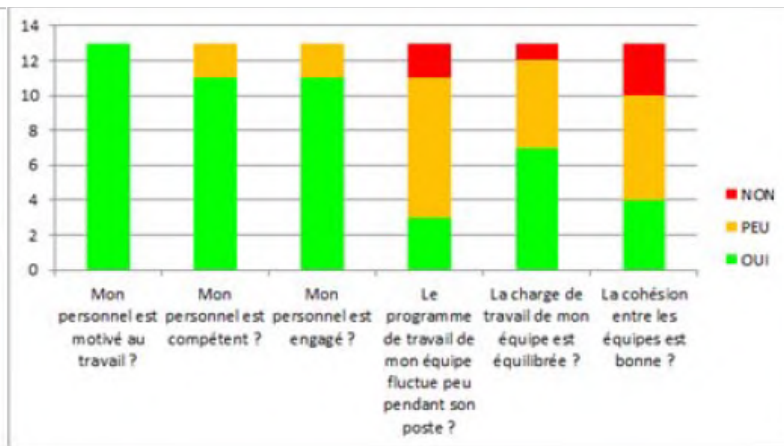
Pour le service logistique de plus de 40 salariés postés, le changement était significatif du point de vue de l'organisation de la charge de travail, des évolutions internes des individus (recrutements, formation, promotion...) et des habitudes personnelles et familiales.

Afin de mesurer la réussite de cette démarche, une mesure de l'état d'esprit des équipes a été développée. Elle a été réalisée avant puis quelques mois après le changement de postes. Ces mesures montrent que :

- pour les opérateurs postés, l'impact du changement sur la charge de travail et le bien-être a été maîtrisé (peu de différence entre les réponses avant et après le changement)
- pour les managers postés et de jour, la bonne gestion du changement a permis une amélioration des conditions de travail :



Avant le changement



Après le changement



BÉNÉFICES ET PERSPECTIVES

« Il s'agit d'un outil innovant que j'ai eu le privilège de tester sur mon service. Il est intéressant car il permet à une équipe pluridisciplinaire de structurer son analyse pour ne pas passer à côté d'éléments importants qui peuvent impacter fortement la réussite du changement. Le succès de cette démarche vient aussi de l'intégration dans certaines réunions de travail des opérateurs et des agents de maîtrise, et d'un suivi strict de l'avancement de notre plan d'actions. » d'après le Responsable du service Logistique.

Cette étude est maintenant utilisée comme « Outil Référentiel » dans le Groupe international auquel le site appartient.



GLOBAL COMPACT : ODD

ODD 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous

ODD 8 : Promouvoir le plein emploi productif et un travail décent pour tous

ODD 12 : Etablir des modes de consommation et de production durables

