

Investir dans le bien-être au travail

Aborder les risques psychosociaux
en période de changement

L'Europe sociale



Commission européenne

La présente publication bénéficie du soutien du programme de l'UE pour l'emploi et la solidarité sociale (Progress) (2007-2013). Ce programme est géré par la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances de la Commission européenne. Il a été établi pour appuyer financièrement la poursuite des objectifs de l'Union européenne (UE) dans les domaines de l'emploi et des affaires sociales, tels qu'ils sont énoncés dans l'agenda social, et pour contribuer ainsi à la réalisation des objectifs de la stratégie de Lisbonne dans ces domaines.

Le programme, qui s'étale sur sept ans, s'adresse à toutes les parties prenantes susceptibles de contribuer à façonner l'évolution d'une législation et de politiques sociales et de l'emploi appropriées et efficaces dans l'ensemble de l'EU-27, des pays de l'AELE-EEE ainsi que des pays candidats et pré-candidats à l'adhésion à l'UE.

Progress a pour mission de renforcer la contribution de l'UE et d'aider ainsi les États membres à respecter leurs engagements et à mener à bien leur action en vue de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité et de bâtir une société plus solidaire. Dès lors, il contribue:

- à fournir une analyse et des conseils dans les domaines d'activité qui lui sont propres;
- à assurer le suivi et à faire rapport sur l'application de la législation et des politiques de l'UE dans ces mêmes domaines;
- à promouvoir le transfert de politiques, l'échange de connaissances et le soutien entre les États membres concernant les objectifs et les priorités de l'Union;
- à relayer les avis des parties prenantes et de la société au sens large.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter:
<http://ec.europa.eu/progress>

Investir dans le bien-être au travail

Aborder les risques psychosociaux
en période de changement

Commission européenne

Direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances
Unité F.3

Manuscrit terminé en octobre 2010

Ni la Commission européenne ni aucune personne agissant au nom de la Commission n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans cette publication.

© Photos: couverture, p. 3, 6: 123RF;
p. 12, 17: iStock;
p. 7, 10, 13, 15, 20: Getty Images

Pour les photos non protégées par les droits d'auteur de l'Union européenne, il convient de demander directement l'autorisation aux détenteurs desdits droits d'auteur pour toute utilisation ou reproduction.

Europe Direct est un service destiné
à vous aider à trouver des réponses
aux questions que vous vous posez
sur l'Union européenne.

Un numéro unique gratuit (*):
00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Certains opérateurs de téléphonie mobile ne permettent pas l'accès aux numéros 00 800 ou peuvent facturer ces appels.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

Une fiche catalographique ainsi qu'un résumé figurent à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2011

ISBN 978-92-79-17092-8

doi:10.2767/74999

© Union européenne, 2011

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Printed in Belgium

IMPRIMÉ SUR PAPIER BLANCHI SANS CHLORE ÉLÉMENTAIRE (ECF)

Les restructurations et le changement: la dimension de la santé

Les restructurations sont devenues une pratique quotidienne tant dans le secteur privé que dans le secteur public de l'Union européenne. Au-delà des restructurations majeures, directement ou indirectement liées à la crise économique, il y a de nombreuses restructurations silencieuses qui causent de sérieux problèmes aux petites et moyennes entreprises (PME) individuelles, aux travailleurs sous contrat à durée déterminée, aux travailleurs intérimaires et aux petits entrepreneurs. Même si les restructurations sont indispensables pour faire face aux défis économiques présents et futurs, elles doivent être effectuées d'une façon qui minimise le gaspillage des capacités et des ressources humaines qui a eu lieu trop souvent dans le passé. À long terme, les restructurations devraient contribuer à l'objectif de la stratégie Europe 2020 pour «une croissance inclusive», visant non seulement à améliorer la production économique, mais aussi à atteindre des objectifs sociaux, comme une plus grande cohésion sociale, le bien-être et la réduction des inégalités en matière de santé. À cet égard, la crise a démontré que les pouvoirs publics, les employeurs et les travailleurs partagent le même intérêt pour des mesures temporaires visant à maintenir l'emploi autant que possible pendant le ralentissement économique.

Dans beaucoup de pays, les problèmes psychosociaux sont maintenant devenus une cause importante d'incapacité de travail. Bien qu'il s'agisse avant tout d'un problème de santé publique, et surtout d'un problème de sécurité et de santé au travail (SST), il ne faut pas sous-estimer ses conséquences économiques. Il y a une accumulation de preuves concernant les effets négatifs potentiels des restructurations sur la santé des travailleurs et de leurs familles. L'incertitude et la précarité de l'emploi constituent également un lien essentiel entre les programmes de restructuration et les effets sur la santé des employés. La dépression, l'absentéisme, les troubles du sommeil, les suicides sont des signes révélateurs importants. Toutefois, il existe aussi quelques exemples encourageants qui montrent que ces risques peuvent être réduits par une gestion attentive et un soutien au personnel. Il est important d'améliorer la connaissance des effets des restructurations sur la santé et de savoir comment y faire face afin d'éviter des risques sanitaires inutiles, car les restructurations peuvent avoir un impact négatif sur la santé. Il s'agit également d'un investissement utile dans l'avenir de la main-d'œuvre européenne et d'un moyen de défendre le modèle européen comme un modèle viable et compétitif.



L'UE propose un cadre légal et plusieurs activités de soutien qui peuvent aider à faire face à ce problème souvent négligé. L'UE favorise également un dialogue social fort qui permet aux partenaires sociaux de jouer un rôle clé dans la prévision et la prévention des effets néfastes sur la santé. Depuis 2004, les partenaires européens ont conclu deux accords majeurs, l'un sur le stress et l'autre sur le harcèlement et la violence au travail, qui sont mis en œuvre par les États membres au niveau national. Les pouvoirs publics et les organismes spécialisés chargés de la sécurité et de la santé au travail ont également formulé un certain nombre de recommandations.

Ce prospectus met en relief certains des principaux problèmes associés au changement organisationnel, aux restructurations, à la santé et au bien-être, et il explique ce qui peut être fait pour préparer plus efficacement les organisations et les personnes aux changements majeurs.

Les effets des restructurations sur la santé: quelques résultats empiriques

Les personnes qui sont directement touchées par la réduction des effectifs: les personnes congédiées (ainsi qu'elles sont appelées dans beaucoup d'études traitant des victimes immédiates)

Depuis longtemps, la recherche sur le chômage a souligné les effets nuisibles que la perte d'emploi et le chômage persistant peuvent avoir sur la vie des individus concernés. Par ailleurs, il est généralement reconnu que, contrairement au chômage, le travail est bénéfique à la santé physique et mentale ainsi qu'au bien-être des personnes. Les travailleurs qui ont été congédiés vivent souvent cette expérience comme un traumatisme ou un choc, selon la disponibilité d'une aide adéquate, et ils ont parfois de grandes difficultés à faire face à cette situation. Les principaux effets sont la détresse psychosociale, la dépression et l'anxiété, et les maladies psychosomatiques, comme les maladies cardiovasculaires. Ces troubles peuvent même déclencher un comportement suicidaire. L'impact sur la morbidité et même sur la mortalité des personnes qui ont été confrontées à une perte d'emploi a été établi en détail. Une détérioration dans les comportements en matière de santé (accroissement de la consommation de drogues, mauvaise alimentation, inactivité physique et plus mauvaise qualité du sommeil) peut avoir des conséquences sur la santé à long terme des travailleurs. Le retrait social causé par le manque de confiance en soi et un sentiment de stigmatisation peut aggraver la situation sanitaire et conduire, dans une spirale descendante, à un chômage de longue durée. Même les personnes qui ont retrouvé un emploi, mais qui étaient sous-employées (c'est-à-dire dont le travail ne répondait pas à leurs espérances ou à leurs qualifications) affichent une plus mauvaise santé, même après le réemploi.

Les survivants des restructurations: les personnes qui restent dans l'organisation

Les personnes auparavant considérées comme «celles qui ont eu de la chance» sont maintenant le sujet de recherches empiriques qui ont abouti à l'expression «maladie des rescapés des licenciements» (Noer, 1997). Les sentiments de culpabilité et l'incertitude incessante ont des conséquences sur leur santé, en augmentant le stress et la fatigue, ce qui accroît les absences pour maladie de longue durée (2,3 fois plus élevées dans l'étude de 10 villes finlandaises), la consommation de psychotropes (somnifères et tranquillisants), la consommation d'alcool et de nicotine, les plaintes pour atteinte à la santé et l'épuisement affectif. Les faibles niveaux d'autoefficacité et l'absence de soutien social, ajoutés à l'aggravation de la précarité de l'emploi, pourraient avoir contribué à cette tendance. L'intensification de la pression au travail peut être responsable de l'augmentation des accidents et des maladies professionnels observée dans un certain nombre de réorganisations.

Les cadres hiérarchiques responsables de la mise en œuvre des restructurations

Les personnes responsables de la mise en œuvre des décisions de restructuration, c'est-à-dire les cadres intermédiaires ou les responsables hiérarchiques qui exécutent les changements, sont confrontées à un niveau de détresse et de charge de travail qui peut avoir un effet défavorable sur leur bien-être. Elles sont coincées entre les directives et les décisions de la direction générale et les inquiétudes et les réactions négatives de la main-d'œuvre (la «position en sandwich»). Pour faire face à la situation, elles répondent souvent par des niveaux plus élevés de stress et d'épuisement, des plaintes relatives à la santé physique et psychologique, une instabilité affective, un sommeil perturbé et une augmentation de la consommation d'alcool. C'est pourquoi les inquiétudes de leurs subordonnés produisent souvent un effet de contamination important sur les cadres intermédiaires.

Les risques des restructurations pour la santé individuelle et organisationnelle

Pour faire valoir les arguments économiques en faveur de restructurations positives en termes de santé, le projet HIREs (Health in Restructuring — Santé et restructurations) a collecté et combiné tous les aspects de l'impact de la restructuration sur la santé dans un modèle unique. Il fournit un message cohérent à de nombreux publics et aide l'équipe de direction d'une entreprise en cours de restructuration à accorder une priorité plus grande à la santé par rapport aux nombreuses autres initiatives commerciales qui peuvent nécessiter des investissements en capital. Il s'agit d'une approche plus holistique des restructurations qui permet à tous les organes organisationnels concernés de se familiariser avec la façon dont ces changements arrivent.



Les groupes à risque

Jusqu'à présent, certains des processus de restructurations et de changement organisationnel ont ignoré l'impact sur la santé. Toutefois, le rythme d'adaptation de l'économie à la concurrence mondiale peut souvent dépasser les capacités de la personne à faire face au changement. Il ne s'agit donc pas d'un problème essentiellement individuel. Selon plusieurs rapports et études disponibles, les principaux groupes à risque pendant les restructurations et les changements organisationnels sont ceux qui suivent.

Les salariés confrontés au licenciement

Dans les sociétés organisées autour du travail, la perte d'emploi est considérée comme un facteur de stress fondamental comportant des risques graves pour la santé et pouvant provoquer l'exclusion sociale. Il est donc essentiel de préserver la santé psychosociale des personnes qui sont sur le point d'être congédiées à la suite d'un changement organisationnel (les «victimes directes» des restructurations) et/ou de limiter les effets néfastes sur leur santé. Une réforme profonde des marchés du travail européens visant à encourager la sécurité de l'emploi peut réduire les effets négatifs du chômage en encourageant la création d'emplois, en assouplissant le processus de recherche d'emploi et en facilitant les transitions sur le marché du travail.

Les travailleurs sous contrats temporaires

À travers l'Europe, l'utilisation de la sous-traitance, de travailleurs d'agences de placement, de travailleurs à durée déterminée et de travailleurs intérimaires est répandue et en augmentation. Les développements

récents qui font suite à plusieurs processus de restructuration provoqués par la crise financière mondiale ont montré la vulnérabilité de la main-d'œuvre occasionnelle et des travailleurs intérimaires. Si rien n'est fait, il y a un vrai danger que cette situation continue, parce que ces travailleurs servent de tampon à la restructuration, ce qui les expose davantage aux risques sanitaires et les protège moins bien. De nouvelles politiques sont donc nécessaires pour réduire la segmentation du marché du travail.



Les travailleurs âgés

Les travailleurs âgés sont plus susceptibles d'être affectés par les processus de restructuration et la crise économique, et ces processus peuvent être extrêmement stressants et altérer leur bien-être. Les restructurations organisationnelles peuvent avoir un impact particulièrement puissant sur les travailleurs âgés, qui s'adaptent difficilement aux changements technologiques ou à la nécessité d'avoir des compétences différentes. De plus, ils travaillent principalement dans les industries traditionnelles et subissent donc les effets négatifs des transitions vers des économies fondées sur les services. Toutefois, à la suite des changements démographiques, comme le vieillissement de la population et de la main-d'œuvre, les travailleurs âgés sont de plus en plus considérés comme un atout fondamental pour la compétitivité de l'économie européenne. Il est donc important qu'ils conservent leur aptitude à l'emploi et qu'ils aient les compétences nécessaires pour rester actifs sur le marché du travail.



Les personnes qui restent

Le succès de n'importe quelle tentative de restructuration dépend des réactions des personnes qui restent dans l'organisation après les restructurations: les «rescapés des licenciements». Le dégraissage organisationnel des effectifs, ou tout autre type de restructurations qui créent un fort sentiment de précarité parmi les employés, même quand il n'y a pas de licenciements, n'atteindra pas les objectifs souhaités, comme la réduction des coûts ou l'amélioration de la productivité, si la santé de ceux qui restent est mise en danger par les restructurations. En outre, il faut tenir compte des coûts directs liés aux effets négatifs sur la santé des survivants, comme une augmentation de l'absentéisme et des coûts de traitement médical, de même que des paiements éventuels de compensations aux entreprises. La façon dont l'entreprise gère le processus de restructuration aura une influence profonde sur les perceptions d'équité et sur les réactions subséquentes des survivants au stress.

Les cadres intermédiaires

Les cadres intermédiaires constituent un groupe souvent ignoré lors des restructurations, en dépit du rôle important qu'ils jouent dans ce processus. Ils sont les principaux responsables du bon déroulement du processus, car ils fonctionnent comme «le système nerveux central» de l'organisation: ils ont la charge de la transmission de la vision de la direction générale aux travailleurs et de la transformation de l'ensemble des décisions en actions concrètes, et aussi du changement des pratiques existantes. Mais dans le même temps, ils courent le risque de souffrir eux-mêmes du stress des restructurations, en raison de leur «position en sandwich» dans la gestion et du manque de compétences et de ressources dont ils disposent pour la mise en œuvre du changement.

Les bonnes pratiques — ING Retail NL, ArcelorMittal Bremen et France Télécom

Centre pour la mobilité des travailleurs d'ING Retail (Pays-Bas): l'orientation professionnelle, la formation et l'accompagnement pour améliorer la santé et le bien-être personnels

ING est une institution financière internationale de bancassurance d'origine néerlandaise, constituée par une fusion il y a dix-sept ans. En 2007, sa direction a décidé d'effectuer une intégration totale de ses deux banques existantes séparées, Postbank et ING Bank. En conséquence, entre 2007 et 2010, la banque d'ING Retail des Pays-Bas a supprimé environ 1 750 emplois, et 750 emplois supplémentaires ont été perdus en raison de la crise financière et des conditions associées au soutien financier fourni par le gouvernement national.

Les travailleurs et la direction ont proposé un plan social pour tous les 2 500 travailleurs touchés. Ce plan visait principalement à trouver des transitions «d'emploi à emploi» pour chaque travailleur impliqué. Un service interne spécial consacré à la mobilité des travailleurs a coordonné chaque licenciement individuel. Un gestionnaire de cas personnel a aidé à développer des plans d'action individuels, et les spécialistes de la mobilité ont offert leurs conseils en matière d'orientation professionnelle, de formation et de coaching pour améliorer la santé et le bien-être personnels. Au plus fort du plan social, environ 60 gestionnaires et consultants étaient impliqués. À l'été 2010, 85 % de tous les travailleurs avaient un nouvel emploi, la plupart ailleurs dans la banque, ou se trouvaient dans une parenthèse de formation/carrière conduisant à un changement complet de métier.

La réussite de cette approche repose principalement sur la combinaison judicieuse entre les droits et facilités collectifs (le plan social et le service consacré à la mobilité) et le soutien et la gestion individuels. Tous les responsables hiérarchiques et les (futurs) travailleurs licenciés ont reçu une formation axée sur les effets du changement et du licenciement au niveau individuel, et ils savent comment (aider les personnes à) faire face à la perte, à la colère et au manque d'énergie et de confiance en soi résultant de ces expériences. Il s'est avéré que les personnes rencontraient beaucoup plus de succès sur le marché du travail interne (en participant aux entretiens de sélection et en se qualifiant pour un nouvel emploi) et sur le marché du travail en général, une fois qu'elles avaient «vécu» la douleur, l'isolement et l'énergie négative associés au licenciement et qu'elles avaient été soutenues pendant cette période.

À la suite de cette opération, les partenaires sociaux ont décidé d'établir un groupe de travail sur l'employabilité. Son rôle est de planifier et de faciliter la mise en œuvre de programmes d'employabilité pour tous les travailleurs d'ING et d'éviter les longues périodes d'inaptitude à l'emploi qui ont été observées pendant ce processus de restructuration et qui ont affecté beaucoup de travailleurs de la banque. À l'avenir, la prévention devrait ouvrir la voie vers davantage de restructurations harmonieuses et bénéfiques pour tous.

ArcelorMittal Bremen: le réservoir de talents adopté comme concept modèle pour les restructurations

Depuis 2003, le personnel excédentaire est une préoccupation dans les processus de restructuration d'ArcelorMittal Bremen. Le service de gestion des ressources humaines a décidé d'établir un profil complet de ce groupe à l'intérieur d'une unité organisationnelle pour le placement et le développement. Cette unité a examiné les ressources et les limitations de santé des participants et cherché de nouveaux emplois pour

eux selon leurs capacités, sans recourir aux licenciements. Une unité pour la mise à disposition interne et externe des employés a été développée et transformée en unité de flexibilité (réservoir de talents) avec l'aide d'un fournisseur externe de travail intérimaire socialement responsable. Elle relève directement du conseil d'administration et concerne jusqu'à 30 % de tout le personnel. Les principales tâches du réservoir de talents sont:

- l'identification du personnel excédentaire et l'établissement d'un profil individuel des employés;
- la planification équitable du déploiement du personnel flexible selon les ressources identifiées;
- l'analyse des insuffisances de ressources humaines et des goulots d'étranglement, la planification de la mise en œuvre des projets et la réinternalisation;
- l'acquisition de savoir-faire pour l'entreprise, l'intégration et l'affectation de stagiaires.

L'affectation des ressources est clairement axée sur l'exploitation des potentiels des employés du réservoir de talents en leur donnant l'occasion de connaître différents lieux de travail. L'analyse des ressources et des limitations de santé individuelles a été menée par les services de santé professionnelle. Depuis 2008, ce concept a été adopté comme concept modèle pour l'entreprise au niveau mondial.

France Télécom: un nouveau contrat social?

L'inclusion de France Télécom comme un exemple de bonne pratique dans le changement organisationnel peut surprendre, car, depuis 2008, des dizaines d'employés de France Télécom se sont suicidés, révélant très clairement une crise profonde du moral parmi ses 100 000 employés français. Il y a eu des débats très animés dans l'entreprise et à travers la France sur la façon dont France Télécom faisait face au changement depuis sa transformation d'un service administratif public en une société privée appartenant encore partiellement à l'État. Le ministère français du travail a promulgué un plan d'urgence national pour faire face au stress, y compris pendant les processus de restructuration.

Cependant, le changement organisationnel est aussi un processus d'apprentissage. Après avoir reconnu ses erreurs, l'entreprise s'est engagée dans une série de changements et de négociations. Un nouveau conseil d'administration a été nommé et a récemment rendu publics les composants d'une nouvelle série de conditions générales pour la main-d'œuvre, tout en lançant un processus de négociation sur le stress couvrant cinq sujets: l'organisation du travail, les conditions de travail, les règles de mobilité, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et les représentants du personnel.

Huit accords ont été signés depuis septembre 2009. Le plus récent, terminé au mois de septembre 2010, couvre l'organisation du travail. Il vise à éviter les risques psychosociaux en donnant aux employés plus d'autonomie et une plus grande incitation à prendre des initiatives, en permettant l'apprentissage mutuel et en rendant la direction plus accessible. La mise en œuvre de cet accord novateur sera un défi aussi bien pour la direction que pour les syndicats.

Les bonnes pratiques — Approches régionales et PME

Les régions et les communautés locales sont des cadres appropriés pour agir et réfléchir sur la relation entre les changements économiques et la santé, car :

- elles comptent beaucoup d'acteurs, y compris ceux qui s'occupent de la prévention et des soins de santé;
- elles permettent l'apprentissage et le développement mutuels fondés sur une longue expérience;
- elles facilitent des stratégies à long terme pour faire face au changement et aux restructurations;
- elles aident les PME à développer la bonne dimension du travail et à faire face aux problèmes de santé dans le changement organisationnel.

Les restructurations participatives au sein de réseaux en cascade: l'industrie du cuir de Florence — le rôle des PME

Cette étude de cas traite des restructurations de l'industrie du cuir à Florence (Italie). Les restructurations ont permis la croissance de cette industrie qui est passée de quelques usines de cuir faisant face à d'importantes difficultés économiques à plusieurs entreprises qui emploient plus de 10 000 personnes, connues comme le quartier du cuir de Florence. Un nouveau phénomène organisationnel a été mis en place avec le soutien des autorités locales et des associations de PME. Il est piloté par certains des propriétaires de marques responsables de la première restructuration qui a transformé un artisanat en industrie et permis aux ateliers connus au niveau local de créer des marques reconnues dans le monde entier. L'interruption de l'activité des petites usines s'est accompagnée du développement d'un type particulier de quartier industriel, organisé selon le modèle en cascade.

Les diverses parties prenantes (propriétaires de marques, PME, associations de PME, autorités locales et syndicats) ont établi ensemble un modèle participatif de restructuration qui a eu des effets très positifs aussi bien sur l'emploi que sur la sécurité et la santé. Le contrôle de la qualité est réparti sur tous les niveaux, avec chaque niveau responsable de la qualité de son niveau inférieur; toutefois, tous les niveaux sont contrôlés et inspectés continuellement par les propriétaires de marques.



Ce cas souligne la nécessité cruciale de conserver et d'améliorer la réputation de la marque et de ses produits. En effet, les propriétaires de marques ont appliqué les principes de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui inclut la question de la sécurité et de la santé sur le lieu de travail. Cette initiative a été fortement encouragée et soutenue par les autorités locales (comprenant une association de très petites entreprises, dont la plupart étaient des ateliers d'artisans) qui ont fourni des mesures incitatives et étaient responsables de la large diffusion de la politique de la RSE. Même si les syndicats avaient perdu le contrôle direct au niveau de la base, à cause de l'«atomisation» de la main-d'œuvre dans des centaines de petites entreprises, ils se sont engagés dans un processus d'élaboration de politiques et de mise en œuvre de bonnes pratiques et ont joué un rôle institutionnel au niveau de la définition des politiques et des prises de décision.

L'étude de cas montre que les restructurations sont un long processus qui peut impliquer un vaste réseau ou un groupe de PME. Il montre que les restructurations peuvent avoir des résultats positifs pour l'emploi, la santé et la sécurité. Il met l'accent sur la valeur fondamentale des principes d'éthique et de responsabilité sociale, qui peuvent jouer un rôle crucial dans l'établissement et le maintien de conditions de travail saines et sûres. Enfin, il souligne le rôle des administrations locales et des associations de PME dans l'élaboration des politiques et le soutien aux bonnes pratiques dans les restructurations.

Les restructurations de l'industrie et l'économie compétitive: la politique et les mesures prises en faveur des PME en Rhénanie-du-Nord - Westphalie (Allemagne)

Une étude a été réalisée sur la politique et les mesures prises dans région allemande de Rhénanie-du-Nord - Westphalie (RNW), qui a dû faire face à un changement radical de son économie au cours des quatre dernières décennies. La région a d'abord dû faire face à une augmentation du chômage en raison des restructurations dans les secteurs primaires traditionnels et manufacturiers, mais les statistiques sur le chômage se sont équilibrées sur le long terme après la création de nouveaux emplois dans de nouveaux secteurs économiques. Cette étude met un accent particulier sur les PME, car il est clair que les PME acquièrent de l'importance sur le marché du travail. L'objectif de l'étude était de faire une analyse de la restructuration saine qui avait eu lieu au cours de la décennie passée.

Tout d'abord, les politiques de restructuration de l'économie ont toutes inclus la promotion des changements structurels. Des stratégies globales ont été développées pour répondre au changement et soutenir le processus de restructuration. Pour encourager les PME à participer aux différents programmes, le gouvernement de la RNW offre des incitations financières. Le Fonds social européen cofinance les projets.

La RNW développe des partenariats novateurs pour informer les directeurs des PME des risques sanitaires et des actions de promotion de la santé, au niveau local, régional ou par secteur, selon les besoins. L'accent est mis sur les mesures actives que les employeurs peuvent prendre pour (re)concevoir des organisations saines et augmenter la compétitivité de leurs entreprises, et sur celles que les employés peuvent prendre pour améliorer leur employabilité.

Comme les PME possèdent des ressources et/ou une expérience limitées dans la gestion du changement, la plupart des activités visent à développer les capacités afin que les entreprises puissent améliorer leurs compétences et leurs performances de gestion. Pour atteindre cet objectif, trois instruments principaux ont été utilisés avec succès jusqu'ici: les services d'orientation, la formation professionnelle (par exemple, les employeurs aussi bien que les employés peuvent recevoir des chèques pour la formation professionnelle) et les projets expérimentaux de restructuration.



Hydromechanika Wieslaw Szajda — Une PME polonaise avec une nouvelle approche en matière de gestion du stress dans les restructurations

Fondée en 1982, Hydromechanika est une petite entreprise familiale spécialisée dans l'usinage des métaux. Après les événements politiques, économiques et sociaux survenus en Pologne en 1989, Hydromechanika a changé son style de production et opté pour de petites séries de produits de précision qui utilisent les nouvelles technologies et les machines de pointe. Après 2000, Hydromechanika a connu un développement dynamique qui a entraîné une expansion des ressources humaines, surtout dans le domaine de l'ingénierie et des structures de contrôle. La crise industrielle de 2007/2008 a mis fin au développement dynamique des entreprises du groupe Hydromechanika. Même si elle n'a pas eu de conséquences graves et n'a pas causé de pertes d'emplois massives, la crise a eu néanmoins un effet psychologique sur toutes les ressources humaines de l'entreprise, les employés, l'employeur et les membres de sa famille. Le stress, qui avait été présent à travers tous les changements et avait affecté tous les groupes susmentionnés, représentait une réaction typique et humaine à tous les efforts requis pendant une période de changement.

Voici les solutions proposées par Hydromechanika pour surmonter le problème du stress dans les restructurations:

- séances d'information et de formation pour les employés;
- amélioration des compétences de communication des employés et des directeurs;
- création d'un système de signalement de problèmes aux directeurs;
- meilleure organisation du temps de travail;
- introduction d'un système d'évaluation pour les employés et les directeurs. Les évaluations régulières ont entraîné l'amélioration de leurs compétences et la réduction de leurs mauvaises habitudes;
- introduction des réunions des ingénieurs de production pour discuter des problèmes en cours. Introduction d'une nouvelle structure organisationnelle, avec un spécialiste de la gestion des ressources humaines;
- mentorat (un nouvel employé travaille avec son mentor, qui est chargé de traiter tous ses problèmes).



Le système de gestion de la qualité a aussi joué un rôle très important dans ce contexte.

Des outils utiles

L'Analytical Resource Kit

Le projet «Employee resilience in times of change», qui est dirigé par la Confédération des industries britanniques et l'UK Work Organization Network (UKWON) et soutenu par la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances, a identifié des approches susceptibles de préserver et d'améliorer le bien-être au travail lors des fusions et des restructurations.

Des études de cas d'entreprises européennes et la recherche existante ont permis de développer un Analytical Resource Kit (ARK) pour aider les entreprises à surmonter l'approche unilatérale d'une gestion stratégique des restructurations. Une telle approche peut affecter la santé psychosociale des employés et l'efficacité des entreprises si elle ne tient pas compte de l'impact des restructurations sur la santé. Le kit identifie dix principaux domaines pour étudier la capacité de résistance des employés et des organisations: la capacité de communiquer, le changement par le partenariat, l'orientation organisationnelle, les compétences transférables, la réflexivité, la santé et le bien-être, l'orientation vers l'apprentissage et le développement, l'orientation vers le travail en équipe, les relations de travail et la pensée créative.

Pour contrebalancer l'épuisement de la capacité de résistance durant les périodes de changement rapide, le kit utilise des questionnaires pour les dirigeants et les employés afin d'identifier leur perception des performances de l'organisation dans chacun des dix domaines. L'analyse des incohérences entre la perception des employés et celle des dirigeants permet d'identifier les domaines qui doivent être améliorés. Les entreprises reçoivent un rapport sur mesure détaillant les secteurs où les pratiques de l'entreprise doivent être améliorées dans chacun des dix domaines, ainsi qu'un portefeuille contenant des informations concrètes (les études de cas, les outils pratiques et la recherche) conçues pour améliorer leurs pratiques (<http://www.resilient-organisation.org>).

Le guide d'interprétation de la Confédération européenne des syndicats sur le stress

Le guide d'interprétation propose une vue d'ensemble du contenu de l'accord-cadre européen sur le stress au travail, en se focalisant sur les principales questions soulevées, qui ont fait l'objet de discussions tout au long des négociations. De plus, ce guide contient:

- un survol de la directive-cadre 89/391/CEE et de ses directives «particulières»;
- une analyse de certains textes législatifs européens et de la jurisprudence démontrant qu'ils couvrent bien le stress au travail;
- une liste non exhaustive des «stresseurs» potentiels;
- quelques exemples de méthodes de détection des niveaux de stress au travail, comme:
 - le Job Content Questionnaire (JCQ) de Karasek destiné à mesurer les échelles d'évaluation des sollicitations psychologiques, des marges de prise de décision, du soutien social, des sollicitations physiques et de l'insécurité professionnelle,
 - le Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Copsq) qui mesure huit échelles d'évaluation des sollicitations quantitatives, de l'influence au travail, de la prévisibilité, de la définition des rôles, etc.,
 - le QPSNordic, disponible pour les pays nordiques, qui a été développé afin de mesurer les facteurs sociaux et psychologiques essentiels du travail, de l'organisation du travail et de l'environnement de travail, par exemple les sollicitations quantitatives, les marges de prise de décision, la définition des rôles, etc.,
 - le VT («Vécu au travail»), d'abord développé aux Pays-Bas, qui évalue diverses caractéristiques du travail, de l'organisation du travail, des rapports humains et des conditions de travail.



Les cadres utiles dans l'UE: la législation

Depuis 1989, la charte communautaire des droits sociaux fondamentaux, maintenant intégrée à la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, a affirmé l'importance des droits d'information, de consultation et de participation des travailleurs et relie explicitement ces droits aux situations de restructuration ou de fusion des entreprises qui affectent l'emploi des travailleurs. Plus précisément, le cadre légal qui traite des restructurations, de changement organisationnel, de la santé et du bien-être au niveau de l'UE comprend trois domaines législatifs à prendre en compte:

La sécurité et la santé des travailleurs

La directive-cadre (89/391/CEE) définit les principes régissant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs et fait référence entre autres:

- à la santé au travail, comme une «obligation d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs pour toute question liée au travail»;
- à l'introduction de l'évaluation des risques et à la documentation systématique de ses résultats, comme bases de la mise en place d'un programme de prévention contenant des mesures techniques et/ou organisationnelles;
- à l'information et à la consultation des travailleurs, afin de leur permettre de participer aux discussions sur toutes les questions relatives à la sécurité et à la santé au travail;
- à une obligation de s'assurer que chaque travailleur reçoit une formation adéquate à la sécurité et à la santé pendant toute la durée de son emploi;
- à des programmes de prévention qui doivent être mis à jour en permanence aussi longtemps que des risques subsistent.

Les restructurations

Deux directives ressortent, à savoir:

- la directive relative aux licenciements collectifs (98/59/CE), qui vise à réglementer ces licenciements et introduit des obligations spéciales pour les employeurs (l'information, la consultation et l'encouragement à établir des mesures sociales qui traitent de sujets allant de la prévention à la compensation) qui doivent aussi aviser les pouvoirs publics nationaux par écrit;
- la directive relative au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises (2001/23/CE), qui vise à rendre obligatoire le respect des contrats de travail et de leurs droits apparentés et qui donne des droits particuliers aux travailleurs affectés par de telles opérations.

L'information et la consultation

Deux directives principales s'inscrivent dans cette rubrique:

- la directive concernant l'institution d'un comité d'entreprise européen (2009/38/CE), qui vise à garantir que la direction informe et consulte les membres des comités d'entreprise dans les situations exceptionnelles affectant les intérêts de travailleurs, comme les cas de délocalisation, de fermeture ou de licenciements massifs;
- la directive établissant un cadre général relatif à l'information et à la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne (2002/14/CE), qui vise à encourager le dialogue social afin de prévenir ces problèmes.



Les cadres utiles dans l'UE: le dialogue social

Les partenaires sociaux européens — la Confédération européenne des syndicats (CES), BusinessEurope, l'Union européenne de l'artisanat et des PME (UEAPME) et le Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général (CEEPE) — ont signé deux accords-cadres importants, qui doivent être mis en œuvre avant trois ans par leurs membres au niveau national. Il s'agit de:

L'accord-cadre sur le stress au travail

Signé le 8 octobre 2004, cet accord constitue un grand pas en avant dans la lutte contre le stress au travail:

- il reconnaît que le stress au travail est une préoccupation commune des employeurs européens, des travailleurs et de leurs représentants, et l'inclut avec ses causes parmi les risques qui doivent être prévenus;
- il définit un cadre général pour prévenir, éliminer et gérer les causes de stress au travail (les stresseurs), en faisant explicitement référence au contenu et à l'organisation du travail, à l'environnement du travail, aux facteurs sociaux subjectifs et à la communication (comprenant l'incertitude au sujet des perspectives d'emploi ou du prochain changement);
- il précise clairement les responsabilités des employeurs et indique également qu'une partie essentielle de l'accord-cadre concerne la participation et la coopération des travailleurs et de leurs représentants dans la mise en œuvre pratique des mesures pour éliminer ou gérer le stress au travail;
- il suggère une liste non exhaustive de mesures de gestion et de communication dans les domaines susmentionnés, qui incluent la formation, et aussi l'information et la consultation des travailleurs et de leurs représentants.

L'accord-cadre sur le harcèlement et la violence au travail

Signé le 26 avril 2007, l'accord prévoit, entre autres, des mesures pour éviter, identifier et gérer des problèmes de harcèlement et de violence au travail:

- il exige que les entreprises fassent une déclaration claire qui précise que le harcèlement et la violence ne sont pas tolérés sur le lieu de travail, et définit également la procédure à suivre en cas de problème;
- il reconnaît que c'est la responsabilité de l'employeur de déterminer, d'examiner et de faire le suivi des mesures appropriées, en consultation avec les travailleurs et/ou leurs représentants;
- il permet de traiter les cas de violence par des tiers selon les dispositions de l'accord, le cas échéant.

Même si ces deux accords-cadres ne traitent pas explicitement des restructurations et des changements organisationnels, ils sont utiles pour faire face à ces problèmes. D'autres activités de dialogue social peuvent être utiles, à commencer par le dialogue social commun qui doit être tenu au niveau de l'entreprise en cas de licenciements collectifs ou de changements majeurs.

Le cadre de la SST à l'échelle de l'UE

Dans le cadre de la SST à l'échelle de l'UE, il est également important de mettre l'accent sur le mécanisme tripartite qui caractérise le fonctionnement du comité consultatif de l'UE pour la sécurité et la santé sur le lieu de travail, où sont représentés les travailleurs, les employeurs et les États membres. À l'avenir, cet organe consultatif pourrait jouer un rôle en ce qui concerne les risques psychosociaux sur le lieu de travail, permettant ainsi d'obtenir une perspective équilibrée de la SST sur ces problèmes.

La santé dans le changement et les restructurations? Les bonnes pratiques

Les cinq bonnes pratiques suivantes ont été identifiées pour faire face plus efficacement aux effets néfastes sur la santé provoqués par des changements majeurs dans le fonctionnement de l'entreprise.

Le suivi et l'évaluation

Outre le suivi aux niveaux national et européen, qui nécessite des enquêtes et des bases de données harmonisées, l'évaluation de l'impact des restructurations sur la santé peut et doit être intégrée dans les stratégies actuelles d'évaluation des risques menées au niveau de l'entreprise. Comme elle implique les structures appropriées de la SST, cette évaluation des risques devrait être gérée par des méthodes axées sur les procédures liées au flux de communication, au soutien de la direction, à la participation de l'employé et à la disponibilité au changement. L'évaluation des risques doit être entreprise avant, pendant et après les restructurations afin de minimiser les effets négatifs potentiels des restructurations sur la sécurité et la santé de l'employé, et doit être suivie par des plans d'action qui abordent les problèmes essentiels soulevés par l'évaluation des risques. Ce suivi doit adopter une approche pragmatique et faire partie de la pratique quotidienne des entreprises.

Le dialogue social et la communication

Un dialogue social sain, continu et constructif à tous les niveaux est vital pour les processus de changement et de restructuration. Le développement de l'employabilité, d'une part, et la prévention de nouveaux risques, comme le stress, d'autre part, doivent être mis en corrélation dans le dialogue social. Les actions communes, les initiatives et les négociations collectives capables d'aborder les différents aspects du changement, y compris les aspects sanitaires, doivent être promues à tous les niveaux: entreprise, secteur, région, niveaux local et transsectoriel.

Sans une bonne communication, les employés affectés par les restructurations vont probablement se sentir aliénés, marginalisés et impuissants. Une communication adéquate peut aider à réduire l'incertitude, à rassurer les employés que leurs opinions et leurs intérêts sont pris en compte et même à aider à créer un sentiment d'appropriation de la restructuration parmi les employés. Une bonne communication comprend trois éléments:

- la qualité: elle doit être conçue de manière que chaque individu sache ce que les restructurations signifieront pour lui;
- le timing: les informations doivent être diffusées en temps opportun pour que les bénéficiaires puissent voir que leurs intérêts légitimes sont pris en compte;
- la direction: un flux d'informations dans les deux sens est nécessaire pour démontrer que les employeurs tiennent compte des opinions exprimées par les employés et leurs représentants et y réagissent de façon constructive.

La cohérence et l'équité

Afin d'établir la confiance, il est crucial que les employés pensent que leur employeur les traite de façon équitable. S'occuper des problèmes de santé et de restructuration exige plus de coopération et de confiance entre les employeurs et les employés. Ces derniers doivent pouvoir être certains qu'ils seront traités avec équité. Dans ce contexte, l'équité est vécue dans les trois dimensions de la justice, à savoir: la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Les employés perçoivent la *justice distributive* quand ils considèrent que les critères de sélection pour le licenciement ou le redéploiement au sein de l'entreprise sont équitables. La *justice procédurale* signifie que les employés perçoivent que les procédures mises en œuvre pendant la réorganisation sont équitables et qu'ils ont la possibilité de participer. La *justice interactionnelle* fait référence à la communication interne et externe à propos des décisions prises et des procédures mises en œuvre. Pour préserver la confiance des employés pendant la période d'incertitude créée par les restructurations entreprises par les employeurs, les partenaires sociaux et les décideurs politiques doivent aborder les trois dimensions, prenant en compte l'ampleur des restructurations.

La cohérence est également importante. Les employés doivent avoir le sentiment que les décisions concernant les restructurations sont prises et mises en œuvre d'une manière équitable, cohérente et impartiale. Si les employés ont leur mot à dire dans la prise de décision, ils seront plus susceptibles de percevoir la procédure comme étant équitable. La participation des structures appropriées de la SST peut accorder de la crédibilité à l'ensemble du processus.



La formation et l'éducation

Pour faire face aux changements et aux restructurations, l'accent que l'UE met sur l'éducation et la formation tout au long de la vie peut garantir que les travailleurs s'adaptent mieux aux restructurations et améliorer la base de compétences de la main-d'œuvre et son employabilité durable. Toutefois, la formation et l'éducation doivent aller plus loin et mettre également l'accent sur:

- l'augmentation de la prise de conscience de la dimension sanitaire parmi les employeurs, les syndicats, les spécialistes de la SST et les représentants des employés, qu'ils soient spécialisés ou non dans la SST;
- une meilleure préparation des partenaires sociaux à la négociation collective sur tous les types de changements, y compris la santé, ainsi qu'une meilleure préparation pour s'occuper du bien-être dans l'organisation;
- l'implication des cadres intermédiaires, à qui on doit donner les outils et les instruments nécessaires pour changer la façon dont les restructurations organisationnelles sont gérées.

Le soutien et la promotion de la santé

Il est essentiel de soutenir les travailleurs entre le moment où ils perdent leur emploi et celui où ils en retrouvent un. Une approche préventive prometteuse consiste à mieux préparer les individus en leur permettant de répondre aux conditions préalables pour s'adapter aux marchés du travail en mutation à travers l'amélioration de leur employabilité (dans le sens de l'employabilité interactive entre les caractéristiques personnelles et institutionnelles) et en renforçant leurs capacités à mieux s'adapter à l'évolution des exigences en matière professionnelle. Les régimes d'intervention pour aider les travailleurs congédiés devraient se concentrer sur le retour rapide au travail. Les programmes actifs du marché du travail sont essentiels pour atteindre cet objectif. Ces régimes ne seront utiles que s'ils incluent également la participation à des programmes complets de qualification.

Pour éviter les effets de décalage du chômage à long terme et préserver la santé des travailleurs et leurs chances de retrouver un emploi, il faut développer et évaluer davantage les concepts prometteurs comme le développement des activités de promotion de la santé durant toute la vie professionnelle ou la promotion de la santé intégrée au marché du travail.

Dix principaux domaines d'action

1. La santé et les restructurations: une question essentielle pour le changement structurel?

Il est nécessaire de s'occuper des problèmes de santé dans les restructurations non seulement parce que les restructurations peuvent avoir un impact négatif sur la santé, mais aussi parce qu'il s'agit d'un investissement utile pour l'avenir de la main-d'œuvre européenne et d'un moyen de défendre la viabilité et la compétitivité du modèle européen. Quelle est la bonne combinaison d'instruments législatifs, de dialogue social, de formation, d'investissements, d'engagements et d'outils opérationnels?

2. Les groupes à risque: la confiance et la justice, un problème crucial?

Les données scientifiques et empiriques montrent que les groupes les plus à risque sont: les personnes qui ont été congédiées, les survivants, les travailleurs intérimaires ou à temps partiel, les cadres intermédiaires et les petits entrepreneurs menacés de faillite. La justice est un problème majeur pendant les changements organisationnels profonds. Dans quelle mesure y a-t-il une communication transparente, une coopération et un sentiment de confiance entre les employeurs et les employés dans les pratiques de l'entreprise?

3. Les données et les études: comment améliorer la prise de conscience et le suivi des données?

Les données sur la santé et les restructurations sont peu abondantes et fragmentées aux niveaux national et européen. Pour mieux évaluer la situation réelle et planifier des activités futures, il faudrait savoir comment une collecte et une évaluation cohérentes des données liées à la santé des employés dans les processus de restructuration peuvent être réalisées, ce qui semble très difficile à mettre en œuvre dans les PME.

4. Les entreprises et les gestionnaires: quelles responsabilités?

Les problèmes sanitaires liés aux restructurations et au changement organisationnel sont une responsabilité partagée, et il n'y a pas de frontières bien définies entre la responsabilité des entreprises de promouvoir la santé sur le lieu de travail et la responsabilité de l'État et d'autres acteurs publics de s'occuper de la santé de la main-d'œuvre. Quel est le niveau approprié des responsabilités patronales, professionnelles et financières en matière de promotion de la santé lors de la prévision, de la préparation et de la gestion du changement et quel est l'impact de la santé sur la chaîne de valeur et sur l'externalisation?

5. Le dialogue social: quelles mesures supplémentaires?

Le dialogue social est essentiel pour aborder les restructurations et la sécurité et la santé au travail, et il doit être utilisé à cet effet. Quelles mesures supplémentaires pourraient être prises par les partenaires sociaux pour mener des actions communes, des négociations collectives sur le changement dans toutes ses dimensions et pour augmenter la prise de conscience parmi les employeurs, les syndicats et les représentants des employés?

6. La législation: à revoir?

Bien que la législation de l'UE ne mentionne pas explicitement le lien entre la santé et les restructurations, l'existence d'une telle relation de cause à effet est maintenant évidente. Est-il nécessaire d'agir au niveau de l'UE et d'examiner la législation et les cadres existants? Est-il nécessaire de formuler des instructions ou des recommandations supplémentaires au niveau de l'UE et/ou au niveau national, de développer un nouveau rôle pour les inspections du travail en incluant les restructurations et le changement organisationnels dans leur approche émergente en matière de risques psychosociaux, ou d'envisager l'inclusion des maladies liées aux restructurations dans le champ d'application de futurs instruments de l'UE sur les maladies professionnelles?

7. Les restructurations dans le secteur public: les approches du secteur privé peuvent-elles être transférées?

Les pouvoirs publics sont responsables non seulement de la formulation des politiques et de la législation, mais aussi de la gestion des organisations et des organismes publics. Comme le secteur public en Europe subit actuellement des changements majeurs, quelles responsabilités et quelles mesures pourraient être prises par les pouvoirs publics au niveau central, régional ou local en vue d'apporter des changements organisationnels pour préserver la santé de leur main-d'œuvre?

8. Le rôle des services de la SST et le partenariat avec le secteur de la santé: des améliorations possibles?

Une restructuration «saine» pourrait bénéficier des premières mesures en matière de santé, mais devrait plutôt compter sur une meilleure prévision, une meilleure préparation, une meilleure gestion et un meilleur suivi. À cet égard, peut-on développer le rôle des services de la SST en période de changement en améliorant leur propre formation et leur propre expertise, afin qu'ils puissent faire face aux problèmes particuliers liés aux changements et aux restructurations, et en mettant en valeur leur rôle de médiateurs? Comment la sécurité sociale et les prestataires de soins de santé peuvent-ils soutenir la prévention des effets négatifs des restructurations sur la santé?

9. L'emploi, les approches en matière de santé et la flexicurité: construire de nouveaux ponts?

Les conséquences des restructurations sur la santé demandent des approches modernes en matière d'emploi, incluant celles fondées sur une meilleure employabilité et une meilleure flexicurité. Les approches en matière de flexicurité doivent-elles être élargies pour permettre une meilleure adaptation des organisations et des individus au changement? Les services de l'emploi ont-ils un rôle à jouer dans la gestion des effets du changement sur la santé des employés?

10. Les outils opérationnels, les réseaux et l'éducation: quelles priorités?

Les outils opérationnels ne seront efficaces que s'ils sont en phase avec d'autres aspects des restructurations: la législation, le dialogue social, l'engagement, la formation, l'échange de bonnes pratiques, l'investissement et un rôle clair pour la SST. Quelles sont les priorités concernant le développement d'un cadre contenant des directives opérationnelles pour les entreprises et les organisations, qui prend en compte les spécificités des PME? Quels efforts sont faits pour examiner les outils d'évaluation des risques courants dans le but d'y inclure d'urgence les effets des restructurations?

Où puis-je trouver davantage d'informations?

Site internet sur les problèmes des restructurations:

<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>

Pour obtenir des données scientifiques plus détaillées, vous pouvez consulter le document de travail préparé pour le forum sur les restructurations organisé par la DG Emploi, affaires sociales et égalité des chances et la présidence belge du Conseil de l'UE intitulé «Investir dans le bien-être au travail — Aborder les risques psychosociaux en période de changement» disponible sur le site internet de la conférence:

<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>

↳ Forums sur la restructuration

Anticipedia, un site internet collaboratif consacré au sujet des restructurations industrielles:

<http://www.anticipedia.eu>

Autres liens

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail:

<http://www.eurofound.europa.eu>

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail:

<http://www.osha.eu>

Commission consultative des mutations industrielles:

<http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.fr.ccmi>

UE — Les droits sur le lieu de travail

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=82>

Dialogue social européen

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=fr>

Centre de ressources de la CES

<http://resourcecentre.etuc.org>

Centre de ressources des employeurs

<http://www.erc-online.eu>

Commission européenne

Investir dans le bien-être au travail — Aborder les risques psychosociaux en période de changement

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne

2010 — 24 p. — 14,8 × 21 cm

ISBN 978-92-79-17092-8

doi:10.2767/74999

Dans le cadre du programme de l'UE pour l'emploi et la solidarité sociale (Progress), cette publication intitulée *Investir dans le bien-être au travail* examine les risques psychosociaux en période de changement. Les effets négatifs potentiels de la restructuration sur la santé des travailleurs et de leurs familles ont été largement prouvés. L'incertitude et la précarité de l'emploi constituent également un lien important entre les programmes de restructuration et les effets sur la santé des employé(e)s tels que la dépression, l'absentéisme, les problèmes de sommeil, etc. Cette édition met en relief certains des principaux problèmes associés au changement organisationnel, à la restructuration, à la santé et au bien-être, et il explique ce qui peut être fait pour préparer plus efficacement les organisations et les personnes aux changements majeurs.

Cette publication est disponible en version imprimée en allemand, en anglais et en français.

COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE?

Publications gratuites:

- sur le site de l'EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- auprès des représentations ou des délégations de l'Union européenne.
Vous pouvez obtenir leurs coordonnées en consultant le site <http://ec.europa.eu> ou par télécopier au numéro +352 2929-42758.

Publications payantes:

- sur le site de l'EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

Abonnements facturés (par exemple séries annuelles du *Journal officiel de l'Union européenne*, recueils de la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne):

- auprès des bureaux de vente de l'Office des publications de l'Union européenne (http://publications.europa.eu/others/agents/index_fr.htm).



www.2010againstopoverty.eu

Les **publications** de la direction générale de l'emploi, des affaires sociales et de l'égalité des chances vous intéressent?

Vous pouvez les télécharger ou vous abonner gratuitement:

[*http://ec.europa.eu/social/publications*](http://ec.europa.eu/social/publications)

Vous pouvez également vous abonner gratuitement au bulletin d'information électronique *L'Europe sociale* de la Commission européenne:

[*http://ec.europa.eu/social/e-newsletter*](http://ec.europa.eu/social/e-newsletter)

<http://ec.europa.eu/social>



www.facebook.com/socialeurope



Office des publications

ISBN 978-92-79-17092-8



9 789279 170928