

Réorganisation : le thermomètre interne confirme la fièvre

Lors de la dernière coordination des CHSCT, le cabinet AlterHégo, chargé par l'entreprise de mesurer la perception de la nouvelle organisation, a présenté la synthèse de la 4^e vague de son enquête.

Les résultats vont tellement à l'encontre du message officiel « tout va bien » que la direction a refusé de nous donner copie de la présentation. Mais nous avons pris des notes. En voici une synthèse.

Rappelons tout d'abord la méthodologie suivie : un panel de 90 salariés de tous niveaux et tous horizons a été sollicité par l'entreprise pour répondre à une enquête de perception de la nouvelle organisation. La 1^{ère} vague d'enquête a eu lieu en mai 2017 (la réorganisation n'était alors qu'une rumeur). La 2^e vague en octobre 2017 (les premiers éléments de la nouvelle organisation venaient d'être présentés). La 3^e en mars 2018 (3 mois après déploiement) et la 4^e a eu lieu en février 2019 (14 mois après déploiement). 59 salariés ont été interrogés les 4 fois.

Le questionnaire est ouvert : les salariés sont invités à donner spontanément leur ressenti par rapport à une thématique en lien avec la réorganisation. Il n'y a pas de cases à cocher, ni de notes à donner en réponse à une question, ni d'accord ou de désaccord à donner en réponse à une affirmation. **Un questionnaire ouvert recherche l'expression de ce qui motive ou préoccupe au premier chef.**

La démarche a ainsi mesuré l'évolution de perception des salariés entre une phase d'attente, puis une phase de déploiement, enfin ce qui aurait dû être une phase de conclusion.

Vous ne serez pas surpris d'apprendre que **la perception n'a cessé de se dégrader** au fil du temps, ce qui est très préoccupant. Dans l'hypothèse d'une réussite du déploiement, la 4^e vague aurait probablement mesuré un progrès de la perception, caractérisant une situation post-réorganisation, dans laquelle chacun mesure une amélioration de l'efficacité collective et personnelle. Le fait de mesurer une dégradation de la perception, 14 mois après déploiement, caractérise **une réorganisation mal conçue et/ou mal déployée, avec un niveau d'adhésion faible** de la part des équipes opérationnelles.

Perception du projet :

Expressions spontanées <i>en hausse</i> par rapport aux vagues précédentes	Expressions spontanées <i>en baisse</i> par rapport aux vagues précédentes
Risques associés à la réorganisation	<ul style="list-style-type: none">- Légitimité du projet- Pertinence (en lien avec la stratégie marché)- Utilité- Confiance dans la direction

Les expressions spontanées les plus fréquentes en vague 1 (en amont de l'annonce) étaient l'utilité du projet par rapport à une perception archaïque de l'organisation en place, l'adhésion aux vertus du changement, et la confiance dans la direction : celle-ci s'est étiolée et s'est renforcée la remise en question de l'utilité du projet (déjà en vague 3) : les personnes interrogées expriment fortement l'attente de voir des bénéfices pour contrebalancer les risques grandissants qu'ils expriment.

Les risques spontanément exprimés sont de plusieurs natures :

- **complication des interfaces** et flou des lignes décisionnelles
- risques business : est-ce que **le client est vraiment plus satisfait** ? quels sont les bénéfices en termes de parts de marché ?
- **quel sens a l'orientation « responsabilisation »** lorsqu'on lance simultanément une chasse aux coûts au cours de laquelle le niveau de décision pour accord remonte au N+2 ou au N+3 par rapport à l'usage ?
- risques pour le **climat général de travail** : suppressions de postes, délocalisations, perte de compétence à l'occasion de la vague massive de départ en retraite,...

Perception pour soi :

L'expression « la réorganisation **ne m'amène pas d'amélioration** » est en forte hausse, corrélativement à l'augmentation d'expressions spontanées négatives :

- **surcharge de travail**
- **complexité accrue** de la ligne décisionnelle
- sentiment d'un trop grand nombre de personnes impliqués dans la prise de décision
- allongement du temps nécessaire pour avoir un arbitrage
- **perte d'efficacité**

Les **délocalisations et réductions d'effectifs** sont une source d'inquiétude importante.

La confiance dans les capacités à mettre en œuvre le changement :

La confiance demeure élevée, mais le socle sur lequel elle repose évolue : dans les 3 premières vagues, la confiance reposait sur la culture Michelin d'exemplarité, la bonne volonté des collaborateurs, la reconnaissance de la compétence de la direction en matière de prise de décision (celle-ci n'est plus évoquée en vague 4 !), le sens perçu du projet (fort en vague 1 et 2, en forte baisse à partir de la vague 3).

En vague 4, la confiance exprimée repose sur le groupe, la « bonne volonté des collaborateurs » : on compte sur l'investissement personnel, l'engagement et la conscience professionnelle. On se serre les coudes, on essaie de bien faire dans l'adversité. Les rapporteurs de l'enquête précisent que les personnes interrogées justifient leur confiance par des croyances plutôt que par des faits, avec une certaine forme de résignation.

Effets perçus sur la qualité de vie au travail :

Exigences au travail : la surcharge de travail est toujours évoquée et son expression est en augmentation en lien avec l'activité et le flou des périmètres, la nécessité de mobiliser plus de temps pour réaliser le travail, à cause du temps supplémentaire à investir pour identifier les circuits de décision, ainsi que le flou des marges de manœuvre décisionnelles.

Rôle, responsabilité, marges de manœuvre et zones de pouvoir : les expressions en hausse sont :

- le manque de clarté du leadership et des responsables : ligne décisionnelle difficile à identifier, manque de légitimité pour trancher, zones d'ombre dans l'organisation, flou, lourdeur
- la réduction des marges de manœuvre : manque de personnes à des postes, surcharge de travail, budgets en baisse
- le ressenti de tensions dans la ligne managériale intermédiaire : hésitation pour la prise de décision en lien avec le flou et la complexité créés par la nouvelle organisation

L'intérêt au travail est perçu en baisse par 20% des personnes interrogées.

Les relations au travail sont perçues en dégradation par 45% des personnes interrogées : perception de tensions au sein des collectifs, ambiance pesante qui se dégrade, rivalité pouvant aller au conflit, complication des relations au travail, difficulté à recréer une dynamique de groupe en raison de l'éclatement des équipes et de la déstabilisation des individus qui composent le groupe.

Sens, valeurs, qualité et finalités : 24% des personnes interrogées citent en première expression une dégradation de la qualité du travail, en raison de l'accélération des projets, de l'augmentation de la charge de travail, de la distorsion entre besoins et moyens, du grand nombre de personnes à former ou en contrat temporaire. La faible cohérence dans les décisions, le manque d'anticipation sont également fréquemment exprimés. 12% des personnes interrogées expriment même un questionnement sur l'utilité de ce qui est fait : perception de gaspillage, de perte de temps, avec moins de temps pour tisser du lien entre équipes.

Projection dans l'avenir : 14 mois après lancement, les inquiétudes liées aux perspectives de carrière sont toujours vives pour 30% des personnes interrogées. Les délocalisations et la stratégie de réduction des coûts sont perçues comme un risque de réduction massive des ressources humaines et de la pérennité des postes. La transfo P est majoritairement perçue comme négative pour l'évolution professionnelle.

Préoccupations majeures évoquées :

Elles sont davantage d'ordre collectif qu'individuel. Elles s'expriment sur 2 plans :

- l'efficacité de la nouvelle organisation :
 - o la réorganisation ne fait pas sens (cité spontanément par 28% des personnes interrogées) : absence d'orientation claire, flottement généralisé, nombreux dommages collatéraux, absence de communication sur les succès et les échecs

- La complexité fonctionnelle et opératoire est spontanément citée par 33% des personnes interrogées (contre 9% en vague 3) : instabilité des modes de fonctionnement, flou des périmètres et des responsabilités
- L'impact de la nouvelle organisation sur les individus : 40% des personnes interrogées expriment leur préoccupation des impacts que la nouvelle organisation a ou pourrait avoir sur le plan social et humain (contre 30% en vague 3, et 24% en vague 2).

Les managers du groupe ont été questionnés spécifiquement sur cet aspect avec un questionnaire ciblé : ils expriment leurs préoccupations :

- par rapport à l'absence de vision claire
- sur le sens de la réorganisation en rapport à la complexification générée pour les équipes
- par rapport aux impacts humains dans le contexte de plan de réduction des coûts
- par rapport aux difficultés d'arbitrage qu'ils subissent

Actions prioritaires attendues :

Les personnes interrogées expriment largement :

- un besoin de faire un bilan à date, un état des lieux factuel et concret (en allant chercher les données du terrain) de la réorganisation faisant preuve d'honnêteté sur ce qui n'a pas fonctionné. Ceci afin de donner des preuves tangibles que les décisions prises étaient utiles et efficaces.
- Un besoin d'accompagner les personnes qui sont encore à la recherche d'un poste, en mobilité et ont besoin de soutien
- Le besoin de permettre aux managers de (ou de les inciter à) se recentrer sur leur rôle d'accompagnement
- La nécessité de rééquilibrer les ressources et de stabiliser les systèmes d'information et les outils.

Comment estimez-vous votre état de santé ?

L'impact sur sa propre santé est jugé positif par 2% des personnes interrogées, neutre par 72%, et délétère par 26%. Il n'y a pas de signe alarmant exprimé.

Cependant, le cabinet AlterHégo a pointé du doigt un écart significatif : la même question posée non pas vis-à-vis de soi-même, mais vis-à-vis des autres, donne des résultats très différents : 67,5% perçoivent des effets négatifs chez les autres et seulement 32,5% n'en perçoivent pas. Ce pourcentage s'est très fortement dégradé au fil des vagues : 67,5% en vague 4, 49,1% en vague 3, 30,3% en vague 2.

Ainsi, les autres seraient largement plus négativement impactés que soi-même ? Cela caractérise l'entrée en résistance des individus face à un changement. Pas de signal d'alarme, mais des individus en résistance...

La CFE-CGC invite les dirigeants de l'entreprise à prendre connaissance d'une synthèse réalisée sans filtres. Ils pourront constater que la nouvelle organisation qu'ils ont déployée met les équipes en difficulté. Les individus et les collectifs font au mieux, avec toute leur conscience professionnelle pour faire avec et continuer à remplir leurs missions.

Trop de salariés sont placés en situation de résistance personnelle pour faire face.

Nous invitons la direction à écouter et surtout entendre pour réagir vite, avant que les individus n'aient poussé à bout leur résistance et soient entrés en phase d'épuisement. **Trop l'ont déjà fait.**