

#5

PILOTER LES IMPACTS HUMAINS

Le diag RPS dit ce que vos salariés vivent. Le diag socioprofessionnel dit ce qu'ils peuvent faire ensuite. À partir de ces 2 documents, votre Livre 4 devient un levier vivant de votre réorganisation

RÉORGANISATION

LE LIVRE 4

Il arrive en fin de course. Rédigé sous pression. À partir d'un modèle recyclé. Il cite le DUERP. Il mentionne une cellule d'écoute. Il parle de « mesures de prévention des RPS ».

Deux diagnostics auraient rendu ce Livre 4 impossible à rédiger ainsi. Pas parce que la loi l'exige. Parce qu'une fois que vous avez vraiment regardé vos salariés en face, vous ne pouvez plus écrire des généralités.

C'est ce que Florence Monteille et Karen Tesson ont mis en lumière dans notre récent webinaire. Non pas en posant des obligations supplémentaires. En posant deux questions simples.

Qu'est-ce que vos salariés vivent aujourd'hui ?

Comment vont-ils vivre l'organisation
cible de demain ?

“

Notre récent webinaire s’est ouvert sur une question que tout DRH en restructuration devrait se poser bien plus tôt qu’il ne le fait : qu’est-ce que mon obligation de sécurité m’impose réellement quand je lance une procédure ?

Une réorganisation peut paraître anodine : pas de licenciement économique, pas de fusion-acquisition, un simple changement de logiciel. Et pourtant, elle peut bouleverser le climat social. La jurisprudence regorge d’exemples frappants, comme ce cas d’école où l’introduction d’un nouveau logiciel a provoqué un stress majeur : 18 salariés ont exercé leur droit de retrait, 7 ont été arrêtés pour burn-out, et l’inspection du travail a fini par mettre l’entreprise en demeure. Face à ce type de crise liée à une réorganisation, comment la justice évalue-t-elle la responsabilité de l’entreprise ?

Les juges s’appuient aujourd’hui sur le célèbre arrêt de principe «Air France» de 2015, qui a redéfini l’obligation de l’employeur. Il ne s’agit plus d’une obligation de résultat absolue en matière de sécurité, mais d’une obligation de moyens renforcée.

Concrètement, le juge pose désormais deux questions : des mesures de prévention primaire avaient-elles été prises en amont pour protéger les salariés (comme une étude d’impact du logiciel) ? Et, face aux premiers risques constatés, l’employeur a-t-il immédiatement agi pour y mettre fin ?



Florence Monteille

*Avocate Associée,
spécialisée en droit
du travail*

Isséo AVOCAT

DIAGNOSTIC RPS

Ce que vos salariés vivent
maintenant, dans la procédure

Il y a une courbe de vécu des salariés pendant une réorganisation. Elle décrit la trajectoire émotionnelle d'une restructuration. Elle est invariable.

Elle ne commence pas à l'annonce. Elle commence dans les semaines qui précèdent, quand les rumeurs circulent déjà.



1

Annonce du projet

Le diag RPS prend sa photo ici. Sidération, colère, charge qui monte. Les salariés n'ont pas encore de mots. L'employeur doit déjà avoir des réponses.

2

Procédure PSE

Peur, déni, perte d'identité professionnelle. C'est là que l'absentéisme grimpe et que le médecin du travail commence à voir les premiers burn-outs. Le diag RPS documente. Il protège.

3

Phase d'incertitude individuelle

Anxiété, épuisement, ruminations. Le risque RPS est à son maximum. C'est précisément ce moment que le Livre 4 est censé anticiper et que la plupart des entreprises traversent sans filet.

4

Décision individuelle et transition

Partir, rester, se reconverter : chacun tranche. L'anxiété retombe... ou s'installe. Pour les sortants, l'enjeu devient le rebond ; pour les restants, la nouvelle charge de travail et le réengagement. Le diag RPS mesure ce qui reste et prépare l'après.

Ce que la plupart des PSE ignorent : **les salariés qui restent traversent la même courbe.**

La littérature RH les appelle les « survivants ». Après les départs, leur charge de travail absorbe les postes supprimés. La culpabilité freine l'engagement. La confiance dans la direction chute. L'absentéisme post-PSE dans les équipes restantes peut dépasser celui des équipes directement touchées.

Ce que l'audit RPS révèle et ce qu'il rend impossible

The Air France logo is centered on a horizontal band with a sky background. It consists of the word "AIRFRANCE" in a bold, dark blue sans-serif font, followed by a red chevron symbol pointing to the right.

L'arrêt Air France (Cass. Soc., 25 novembre 2015) a tout changé dans la posture à adopter.

Cas d'école d'une réorganisation mal préparée : le simple déploiement d'un nouvel outil informatique. Pas de licenciement, pas de PSE, résultat

18

Salariés exercent
leur droit de retrait.

7

Arrêts de travail
pour burn-out

1

Mise en demeure de
l'inspection du travail.

La Cour de cassation condamne non pas parce que des salariés ont souffert mais parce que l'employeur n'avait pas pris les mesures de prévention primaire qui s'imposaient.

Le juge ne demande plus :

*“ Est-ce que vos salariés
vont bien ?*

Le juge demande désormais :

*“ Qu'est-ce que vous avez fait
pour qu'ils aillent bien ?*

Un employeur qui réalise son audit RPS deux mois avant le lancement de la procédure ne fait pas de la bienveillance. Il constitue un dossier. Il protège l'homologation. Il se met à l'abri d'un recours en suspension par le CSE.

Et en faisant ça, il finit par construire des mesures qui collent à une réalité, pas à un modèle standard.

Florence Monteille



“

La DREETS ne regarde pas seulement votre Livre 4 actuel. Elle regarde l'historique.

Un DUERP vivant, actualisé après chaque changement organisationnel, avec des plans d'action traçables, dit une chose : cet employeur savait ce qu'il faisait avant que les choses se dégradent. Un DUERP daté de la création de l'entreprise dit l'inverse.

DIAGNOSTIC SOCIOPROFESSIONNEL

Ce que vos salariés peuvent faire
demain, après la rupture

Les mesures sociales d'un PSE sont négociées avec les syndicats.
Rédigées par les avocats. Validées ou homologuées par la DREETS.

Et très souvent, elles ne correspondent à personne.

Une indemnité supra-légale de 3 mois de salaire, c'est la même chose pour un cadre de 35 ans avec 3 ans d'ancienneté à Paris et pour une opératrice de 54 ans avec 27 ans dans l'entreprise, dans une ville de 40 000 habitants dont le principal employeur vient de fermer.

Pourtant, les deux reçoivent les mêmes mesures. Le même CSP. Le même cabinet de reclassement. Les mêmes ateliers CV.

Le diagnostic socioprofessionnel rend cette uniformité intenable.

La DREETS exige des mesures adaptées au profil de la population concernée.



Cartographie sociale

Identifier les poches de vulnérabilité avant de rédiger les mesures. Seniors (dès 55 ans dans les PSE, parfois 45 ans selon la médecine du travail), personnes en situation de handicap, parents isolés, profils sans diplôme reconnu malgré 20 ans de compétences solides.



Photographie territoriale

Un salarié du retail en Île-de-France a accès à 5,3 millions d'emplois dans un rayon de 30 km. Le même profil à Troyes : 84 000 emplois disponibles, taux de chômage à 9,2%. Les mesures ne peuvent pas être identiques.



Employabilité réelle

Un soudeur peut se repositionner en aéronautique ou en optique. Un comptable peut viser le contrôle de gestion d'une PME industrielle locale. Ces passerelles ne sont pas évidentes pour les salariés eux-mêmes. C'est le travail du diagnostic de les rendre visibles et actionnables.



Réalité du marché

Un recrutement sur deux est jugé difficile par les employeurs. 458 000 emplois restent vacants, surtout dans le numérique. Ces postes existent, mais les bons profils manquent. Croiser ces tensions avec les compétences réelles, c'est ce qui transforme une mesure de reclassement théorique en piste réellement ouverte.

Sans ce diagnostic, les mesures du PSE sont génériques. Et des mesures génériques, la DREETS les retourne. Pas parce qu'elles sont mauvaises en droit. Parce qu'elles ne démontrent pas que l'employeur a regardé sa population en face.

Ce que vous devez retenir

Le diag RPS et le diag socioprofessionnel ne sont pas deux cases à cocher dans un Livre 4. Ce sont deux sources d'information sans lesquelles les mesures sociales d'un PSE ne tiennent pas.

→ *L'un dit ce que vos salariés vivent.*

→ *L'autre dit ce qu'ils peuvent faire ensuite.*

Ensemble, ils rendent le Livre 4 vivant et adapté à la réalité

Carte mentale - les notions clés

Le Livre 4

- * Trop souvent rédigé en fin de projet : générique et peu exploitable
- * Adossé à deux diagnostics, il devient un véritable levier de transformation
- * Point de départ : l'organisation cible

Les 2 questions clés

- * Que vivent vos salariés aujourd'hui ?
- * Comment vivront-ils l'organisation de demain ?

Le cadre légal

- * Obligation de sécurité de l'employeur (art. L.4121-1 et L.4121-2)
- * Audit RPS attendu dans le cadre d'un PSE et en cas d'alerte
- * La DREETS vérifie que les mesures sont adaptées aux risques identifiés
- * En cas de manquement : risques civils, pénaux ou suspension du PSE

Diagnostic socioprofessionnel : 4 dimensions

- * Cartographie sociale
- * Analyse territoriale
- * Marché de l'emploi
- * Employabilité et mobilité

La courbe du vécu (RPS)

- * Commence souvent avant l'annonce, avec les rumeurs
- * 4 étapes : annonce, procédure, incertitude, décision / transition
- * Les salariés non concernés traversent également cette courbe

L'audit RPS protège

- * Réalisé en amont, il sécurise le dossier présenté à la DREETS
- * Réduit le risque de recours ou de suspension
- * La DREETS examine aussi l'historique de la prévention
- * Un DUERP vivant est plus protecteur qu'un document uniquement formel

L'audit RPS : 6 dimensions

Grille Gollac

- * Intensité et temps de travail
- * Exigences émotionnelles
- * Autonomie et marges de manœuvre
- * Rapports sociaux au travail
- * Conflits de valeurs
- * Insécurité de la situation de travail

**Deux diagnostics.
Un Livre 4 vivant.**



À retenir

Le diag RPS dit ce que vos salariés vivent, dès l'annonce. Le diag socio-pro dit ce qu'ils peuvent faire ensuite, pendant la procédure et à la sortie. Les deux nourrissent la négociation des mesures sociales. L'exemple concret : l'arrêt Air France (Cass. soc., 25 nov. 2015). Un changement de logiciel, sans PSE ni licenciement : 18 droits de retrait, 7 burn-out, 1 mise en demeure. L'employeur est condamné faute de prévention primaire ; depuis, l'obligation de sécurité est une obligation de moyens renforcée.

« Ensemble, ils rendent le Livre 4 vivant et adapté à la réalité. »

VOS RESSOURCES EXCLUSIVES POUR ALLER PLUS LOIN

 Modèle**Livre 4 anonymisé**

Un vrai Livre 4 de PSE, anonymisé. Pour voir concrètement ce que la DREETS attend en matière de diagnostic SSCT/RPS et de mesures de prévention.

[Télécharger \(.pdf\)](#) **Fiche****Prise en charge des salariés en restructuration**

Les bons réflexes dès l'annonce du projet : qui contacter, quand, avec quel message. Pour ne pas improviser au moment où tout s'accélère.

[Télécharger \(.docx\)](#) **Fiche****Réflexes CSE en situation de restructuration**

Les droits et leviers d'action des élus du personnel pendant une procédure PSE. Utile aussi pour le DRH qui prépare sa relation avec le CSE.

[Télécharger \(.docx\)](#)**Les signaux RH à surveiller**

Une vidéo capsule sur la gestion des équipes restantes après un PSE. Le sujet des survivants que les plans de communication internes n'abordent jamais.

[Visionner](#)**Diagnostic SSCT/RPS et socioprofessionnel**

45 minutes avec Florence Monteille (Isséo Avocat) et Karen Tesson (Analyse & Action). Lien YouTube et support PDF disponibles.

[Visionner le replay](#)

Testez votre compréhension des notions abordées dans ce guide.

5 questions · une seule bonne réponse · sans limite de temps

[Commencer le Quiz](#)

30 ans au service des hommes et des femmes en entreprise.



Pour toutes questions, veuillez contacter :

Jérôme Binet
Directeur Développement
jerome.binet@analyse-et-action.com