



*“Les regroupements sont un formidable moyen pour renforcer l’ambition et l’efficacité associatives. Afin d’anticiper les impacts RH de ces situations, il est fondamental que dirigeants, IRP et encadrants s’approprient les éléments clés de la conduite du changement. C’est sur la base de cette culture commune que le regroupement se déroulera dans les meilleures conditions possible pour tous.”*

**Jean-Pierre Delfino,**  
DG Unifaf

## Anticiper les impacts des projets de changement

À l’occasion de sa dernière Journée Régionale des Adhérents, l’Unifaf Alsace a proposé des conférences-débats autour du thème central « Anticiper les impacts des regroupements ». Cette journée était animée par l’intervention de spécialistes dont celle de Caroline David, fondatrice du Cabinet de Conseil éponyme.

**Son sujet ?** Prévenir les effets des regroupements associatifs sur le bien-être et la qualité de vie au travail.

### Une branche en mutation

La branche sanitaire, sociale et médico-sociale du secteur privé non lucratif connaît aujourd’hui un profond mouvement de transformation. Sous l’impulsion de nombreuses réformes et confrontées à des restrictions budgétaires, les associations doivent optimiser leur organisation et diversifier leur offre de service. Amenées ainsi à travailler en réseau et rechercher une taille critique, les associations développent les projets de regroupements sous des formes variées. Pour chacun de ces projets (de la mutualisation de moyens à la fusion-absorption), a-t-on pris la mesure des impacts du changement sur le travail des salariés et ses conditions de réalisation ? En effet en dehors d’avoir d’éventuelles incidences sur l’emploi (mineur chez les adhérents concernés), le cœur des changements liés au regroupement va porter sur l’organisation du travail, les métiers et les équipes. Comment analyser et prendre en compte ces enjeux, facteurs clés de qualité de vie au travail, de qualité du travail et donc de réussite du projet ?

#### Les 4 axes d’une étude d’impact et de faisabilité humaine du changement

##### Emploi

- Conserver/perdre son emploi
- Modifications éventuelles du contrat de travail, du statut collectif

##### Équilibre vie professionnelle / vie personnelle

- Localisations géographiques et organisation de la vie personnelle (transports, déplacements, garde d’enfants...)
- Régulation du temps de travail et du recours aux technologies nomades

##### Travail

- **Contenu**  
(périmètre, richesse, polyvalence/spécialisation)
- **Soutenabilité de la charge**  
(volume, nature, rythme),
- **Modalités de travail**  
(zone d’autonomie, organisation),
- **Équipe et encadrement**  
(à distance/proximité, type de management, même encadrant/équipe ou pas)
- **Environnement** (outils et espaces/locaux)

##### Carrière et parcours professionnel

- Inscription du changement dans la trajectoire professionnelle et sociale des individus
- Pouvoir maintenir et développer ses compétences, son employabilité



Abonnez-vous  
et suivez notre  
actualité

# 1/5

Enquête Emploi 2012 -  
Observatoire Branche et Unifaf

1 association sur 5 engagée  
dans un projet de regroupement  
(de la mutualisation de moyens  
à la fusion absorption)

DARES ANALYSES - 12/2014  
n° 102, p. 6

Salariés ayant vécu des  
changements organisationnels  
au cours de l'année :

## 27,5 %

les considèrent  
comme plutôt négatifs.

Baromètre CHORUM CSA  
2014 - QVT dans l'économie  
sociale et solidaire

En cas de fusion, les salariés  
estiment :

• Pour **60 %**  
d'entre eux, qu'elle a changé  
leurs conditions de travail.

• Pour **47 %**  
d'entre eux, qu'elle a eu un  
impact négatif sur certains  
de leurs collègues.



Abonnez-vous  
et suivez notre  
actualité

## Anticiper les impacts des projets de changement (suite)



### Les préconisations de Caroline David

Caroline David a rappelé que si les changements sont courants dans le monde du travail, leur vécu par les salariés concernés incite à s'interroger sur leur préparation et leur conduite (cf. ci-contre). Les différents travaux des experts ces dernières années, dont ceux de l'ANACT avec la HAS (Haute Autorité de Santé) font tous le lien entre changement et santé au travail, entre qualité de vie au travail et qualité du travail. Ils préconisent aussi comme le rapport Lachman en 2010 « Bien-être et efficacité au travail » de systématiser les études d'impact et de faisabilité humaine pour tout projet de changement. Les objectifs de ces études ? Comprendre les enjeux du changement pour les salariés et les intégrer en amont dans la conception même du projet, fiabiliser le changement et sa conduite, prévenir les RPS et développer la QVT. L'expérience acquise par Caroline David dans différents secteurs l'amène à cibler ces études d'impact sur 4 axes principaux pour les salariés : l'emploi, le travail, le parcours professionnel, et l'équilibre vie professionnelle/vie privée (**cf. schéma au recto**). Méthode, organisation du rôle des acteurs internes, travail collectif par étapes : autant d'atouts pour mener une étude d'impact claire et partagée, gage de réussite du projet de changement tant pour les salariés que pour les associations regroupées !

UN PROJET ? CONTACTEZ-NOUS

26 rue Notre Dame - 21 240 TALANT • [contact@carolinedavidconsultants.fr](mailto:contact@carolinedavidconsultants.fr) • T. 03 80 57 58 76

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