

## Discours d'ouverture du Président Yvon Berland, Aix Marseille Université

Madame la directrice adjointe de la DIRECCTE,  
Monsieur le directeur de l'IRT  
Mesdames et Messieurs,

Vous êtes réunis pour une journée d'étude et d'échanges autour du thème des réorganisations d'entreprises et la santé des salariés.

Sous-entendu, « quels impacts une réorganisation du travail a-t-elle sur l'état de santé des personnels concernés ? ».

Je remercie Mario Correia, directeur de l'Institut Régional du Travail d'Aix-en-Provence d'AMU, de m'avoir invité à introduire votre Colloque.

Je saisis personnellement les enjeux de ce Colloque puisque, depuis la naissance d'Aix-Marseille Université, le 1<sup>er</sup> janvier dernier, je conduis une réorganisation de taille : la construction d'une nouvelle identité qui regroupe 7500 personnels, issus de 3 cultures de travail différentes, sur plus de 50 sites géographiques, dont 2 villes que presque tout oppose depuis des dizaines d'années.

L'organisation d'une telle Université, qui succède à 3 universités, a évidemment un impact sur le travail des salariés au quotidien. Comment pourrait-il en être autrement puisque, sur leurs compétences, repose l'activité et la raison d'être de l'établissement ?

L'impact sur le travail a-t-il un impact sur la santé des salariés ? Lorsque les conditions de travail sont perçues comme se dégradant, les études tendent à prouver que oui. Cela impacte notamment le niveau de stress induit par le changement (changement supposé ou réel), induit aussi par la peur de l'inconnu et par bien d'autres causes que vous aborderez lors de cette journée.

De mon point de vue de manager, les impacts humains de la réorganisation sont à prendre absolument en compte, non pas pour des raisons uniquement humanistes (là intervient, ou non, la personnalité et les valeurs du chef d'entreprise) mais pour permettre les conditions mêmes de la réussite de la réorganisation. Car « lorsqu'on est bien au travail, on y est performant. »

Par opposition, et logiquement, un mal-être au travail, qu'il soit physique ou psychologique, induit des résultats de moindre qualité. Si ce mal-être est vécu collectivement, et durablement, sans accompagnement pour faciliter l'adaptation au changement, on obtient au final une organisation collective peu performante. Ainsi, la réorganisation aura été un mauvais calcul ou, plus probablement, elle aura été trop peu accompagnée pour produire une amélioration de l'organisation antérieure.

A l'Université d'Aix-Marseille, j'ai souhaité mettre en place un tel accompagnement, d'une part via des formations à la conduite du changement et, d'autre part, en instaurant un vaste chantier de travail s'étalant sur plusieurs années qui agit « dans la dentelle » pour mettre en place de façon concertée notre nouvelle organisation.

Ce projet se pilote au plus haut niveau des instances administratives et se décline auprès de toutes les catégories de personnels.

Je ne prétends pas détenir la meilleure des solutions pour parvenir à instaurer une nouvelle organisation et une nouvelle culture. Mais je suis sensible aux arguments de nombreuses disciplines scientifiques pour y parvenir du mieux possible : la sociologie des organisations et la psychologie humaine, notamment. L'avis des représentants du personnel, qui côtoient les salariés au quotidien, est à écouter attentivement.

Sur le terrain eux aussi, les médecins du travail et les psychologues du travail sont les spectateurs au premier plan des effets induits par les réorganisations. Ils doivent nous aider.

Ce Colloque vous permettra d'échanger sur vos pratiques et sur des théories nouvelles, qui sont, depuis quelques années au cœur de l'actualité.

Très bon colloque à tous.