



## RESTRUCTURATIONS

# Le stress des survivants

**1** Le rapport européen Hires se penche sur la souffrance au travail des rescapés des restructurations, alors que les plans sociaux se multiplient.

**2** La lisibilité des critères de licenciement et le traitement équitable des partants sont une source d'apaisement pour ceux qui restent.

« Quel choc ! Il n'y a plus qu'une seule ligne de montage, l'autre a disparu. A la place, il y a un grand vide, comblé par du stockage de pièces détachées ! » Michel Bourdon, ouvrier de maintenance et secrétaire de la section CGT de PSA Peugeot Citroën à Rennes, n'en est pas remis. Désormais, la 407 sera assemblée sur la même ligne que la C5. Sans préavis ! Un séisme pour le personnel de l'atelier tout juste

Camères II 2009). Le constructeur automobile, peu délicat envers ses troupes bretonnes, n'est pas un cas isolé. Parmi les entreprises qui mènent des restructurations à répétition, Renault, Alcatel-Lucent, Sanofi-Aventis, GlaxoSmithKline, IBM, HP se préoccupent davantage du sort des partants que de celui des restants. Les dirigeants échafaudant sur papier et en petit comité de nouvelles organisations dans le seul but de gagner en productivité.

### Syndrome des "rescapés"

Un véritable contresens, selon les douze experts européens du groupe Hires (Health in restructuring), qui ont remis, en janvier 2009, à la direction générale Emploi de la commission européenne, un rapport sur *La santé dans les restructurations* (1). Ce document éclaire en particulier les effets néfastes de ces vastes opérations – PSE, rachat, fusion, délocalisation, transfert – sur l'état physique et mental des "rescapés". Ce qu'on appelle aussi le "syndrome des survivants", terme apparu en 1993 et qui retrouve une actualité brûlante en pleine crise économique.

« Même les rescapés, cinq ans après une restructuration, continuent à ressentir un niveau d'insécurité plus élevé que ceux qui n'ont pas été exposés à une restructuration », souligne le rapport Hires, reprenant une étude danoise. La détresse psychologique est donc plus forte, avec ses symptômes bien connus : épuisement émotionnel, troubles du sommeil, anxiété, absentéisme

► auprès des CE et CHSCT, « les licenciements collectifs ont généralement trois types d'incidences sur l'organisation : un transfert de charge sur ceux qui restent, avec une intensification du travail ; des trous organisationnels, les managers désorientés laissant partir des savoir-faire critiques ; et la dégradation de l'ambiance de travail, le PSE se traduisant par le départ d'amis et le sentiment de l'échec d'un projet collectif ».

## Communiquer pour tuer la rumeur

L'une des clés pour faire baisser la pression est de communiquer, très tôt et franchement, en tuant la rumeur. Plus la restitution paraît légitime, plus elle est partagée avec les partenaires sociaux, plus elle est déployée en toute transparence, mieux elle sera acceptée par les rescapés.

À ce titre, la lisibilité des critères de sélection des partants, notamment, est fondamentale. C'est le principe d'équité de traitement qui est, ainsi, mis à l'épreuve. Les salariés d'IBM France en ont fait l'amère expérience en 2005, lors d'un xième plan de départs volontaires. Il y a eu trop de demandes : 765 salariés sont partis, mais 210 ont essuyé un refus, alors qu'ils répondaient aux cri-

tières. « Quand il y a trop de candidats, c'est un peu à la tête du client », résume Jean-Michel Daire, délégué syndical CFDT de la société. Résultat : les déçus se sont désengagés de leur job, contaminant leurs voisins. L'un des recalés, dont le projet de gîte en Bretagne était ficelé, est même parti vivre là-bas, négociant du télétravail.

**« Le middle management est un élément sensible. Il peut avoir tendance à se désengager alors que c'est lui qui doit "booster" les troupes »**

Dans la mise en œuvre des réorganisations, le rapport Hires pointe l'effet d'asynchronisme qui fait aussi des dégâts : les responsables chargés de les exécuter étant déjà dans l'action et négligeant d'informer les autres salariés, encore en attente d'instructions. Du coup, ça bloque, notamment du côté de l'encadrement. « Les cadres sont plus sensibles que les Etam à la clarté des explications, souligne Del-

phine Philip de Saint Julien, chercheuse et enseignante en GRH, qui a étudié les survivants des plans sociaux (2). Ce sont eux les relais d'information auprès de l'équipe. Plus éloignés du terrain, ils ont besoin de se sentir soutenus par leur hiérarchie. »

L'un des leviers essentiels pour prévenir le stress de ceux qui restent est d'« équiper et de former les managers à ces problématiques complexes de santé », relève Claude-Emmanuel Triomphe, responsable de l'association Astrees (1), coauteur des travaux Hires. Un sentiment partagé par les acteurs du sujet. « Le middle management est un élément sensible. Il peut avoir tendance à se désengager alors que c'est lui qui doit "booster" les troupes », observe Michel Klingler, directeur carrières de ProRéseau-Right Management.

## Nouveaux repères

Et puis, il y a ces encadrants qui accueillent des rescapés de services décimés ou supprimés. Comment aider ces victimes à faire le deuil puisqu'elles culpabilisent d'être encore là ou de ne pas avoir su partir ? Comment faciliter leur intégration dans l'équipe ? Les inciter à adopter de nouveaux repères ? Les cabinets-

conseils proposent des séminaires *ad hoc* afin de former les managers à détecter les signaux faibles de mal-être : agressivité, plaintes, chantage, repli sur soi. « Après le déni, vient la peur, la colère, le désespoir et l'acceptation de la situation. Cette courbe est identifiée, explique Bénédicte Haubold, fondatrice d'Artélie Conseil. La connaître permet de comprendre et d'agir à bon escient. »

## Permanences sur le site

Evidemment, dans le feu d'un PSE, l'en treprise peut, dans un premier temps et en urgence, faire appel à une cellule d'écoute psychologique. Mais si les numéros verts sont pratiques pour l'employeur, ils sont peu utilisés par les salariés. Mieux vaut instaurer des permanences physiques sur le site, quitte à prolonger l'entretien par des séances psy à l'extérieur, si nécessaire. Un tel dispositif a été adopté par le site Goodyear, à Amiens, qui compte bien ne pas en rester là. Un plan d'action devrait suivre. Car il faut savoir offrir des perspectives d'avenir aux survivants, dessiner les objectifs du nouveau collectif de travail, tracer des opportunités de carrière, restaurer des processus collaboratifs.

C'est ainsi que Sony, à Ribevillé, à la suite d'un PSE, a organisé un *teambuilding* et un forum où chacun a pu définir son rôle dans la nouvelle organisation. Et si le dirigeant n'a pas une vision claire ? Il peut toujours remobiliser sur le métier et/ou les valeurs de l'entreprise. A la DRH de peser de tout son poids. ■

MARIE-MADELEINE SÈVE

(1) *La santé dans les restructurations : approches innovantes et recommandations de principe*, 139 p., téléchargeable sur le site de l'association Astrees (travail, emploi, Europe, société) <www.astrees.org>

(2) Auteure de *Cadre juridique et conséquences humaines d'un plan social*, L'Harmattan, 2007 ; lire aussi *Entreprise & Carrières*, n° 862, p. 32.

## Ritualiser la fermeture des sites

« Marquer une reconnaissance sociale de tout ce qui s'est déroulé dans les lieux reste capital. Nous conseillons aux managers de clôturer le site au moins par un pot pris en commun et un petit discours sur le travail effectué là, explique Jean-Paul Dolzani, chef d'unité à l'Institut d'accompagnement psychologique et de ressources (IAPR). Lorsque les choses sont bien faites, ce la

aide les partants, mais aussi les survivants mutés ailleurs à continuer dans l'entreprise. » Car le rite permet de faire son deuil du passé.

### CD souvenir

Exemple : sur l'un des plateaux téléphoniques fermés par un VPciste nordiste, certains salariés ont recherché les temps forts vécus par l'équipe. Ils ont retrouvé des photos d'époque,

en ont réalisé d'autres illustrant l'histoire du site. Puis ils les ont scannées et gravées sur un CD présenté au cours d'un repas. Dans le lot, il y avait aussi des dessins d'enfants, dont certains sont venus sur place. « Cela fait partie de l'intimité du collectif », ajoute l'expert. Chacun est reparti avec son CD souvenir. Un peu apaisé !

M.-D. S.