



Bénédicte HAUBOLD,

Fondatrice de ARTELIE Conseil - Anticiper et résoudre les situations humaines difficiles en entreprise.

Auteur de « les risques psychosociaux », Ed. d'Organisation
benedictehaubold@artelieconseil.com et www.artelieconseil.com

Restructurations, réorganisations : s'occupe t-on de ceux qui restent ?

Toutes les recherches en sciences sociales convergent au moins sur un point et ce, depuis des années : les entreprises qui se réorganisent profondément ont tendance à se focaliser, dans leur accompagnement, sur ceux qui partent.

Elles ont en général pour souci - très probablement social - de faire partir leurs collaborateurs dans des conditions financières acceptables, et de les aider à réfléchir à leur avenir à court terme par un accompagnement personnalisé. C'est ce que nous observons dans la réalité.

Elles pointent également un phénomène intéressant : les entreprises sur-estiment le fait que "ceux qui restent", ... vont suivre et s'adapter aux nouvelles conditions créées à la fois par la réorganisation mais également par le vide laissé par les départs...

Or, il n'en est rien. Les collaborateurs qui restent voient dans la quasi totalité des cas, leurs conditions de travail se détériorer grandement :

- La nouvelle situation engendre bien souvent un surcroît de missions, qu'il s'agisse d'effectuer le travail de ceux qui sont partis ou bien de s'adapter au nouveau contexte. Les objectifs stratégiques peuvent également être revus, ... à la hausse, ce qui suscite un sentiment de tension décuplé.

- Ils perdent, souvent brutalement, leur réseau social immédiat, qui était une ressource - certes précaire mais essentielle - de stabilité pour se sentir "bien à leur place".

- Ils ne savent plus trop à qui s'adresser au quotidien pour résoudre une difficulté, obtenir des informations informelles pourtant essentielles à la bonne réalisation de leur travail, comprendre les "nouvelles règles du jeu" nécessairement engendrées par la dynamique créée par la réorganisation.

Les entreprises sous-estiment également les impacts psychiques des réorganisations. Or, ils auront des incidences "business" à très court terme si on ne les prend pas en compte d'emblée, ... Quels sont-ils?

- Sentiment d'insécurité profonde : et ce malgré les multiplications des discours sur la stratégie, les séminaires visant à recréer de la cohésion et "de l'envie".... Les collaborateurs ont l'impression de ne pas savoir où l'entreprise se dirige vraiment et ce que cela impliquera à court terme, ... pour eux...

- Inquiétude de n'être pas partis "au bon moment" : ils se disent qu'ils auraient sans doute dû suivre leurs collègues sortants, afin de bénéficier des mêmes conditions de départ...

- Angoisse de ne pas bien savoir pourquoi on ne les a pas choisis eux, pour partir, ... Les arguments RH sur les critères de sortie ne les rassurent pas fondamentalement.

Pour certains, il s'agit d'un choc majeur, voire d'un grand drame personnel, lorsque la réorganisation est massive et brutale. On parle souvent du "syndrome du survivant", sentiment qui peut perdurer de longs mois...

Il nous semble être d'un intérêt vital, à la fois stratégique et business, que des entreprises se restructurant, prennent concrètement en compte, très en amont des réorganisations (par exemple dès la détermination des organisations cibles) ces dimensions-là pour ceux qui restent. L'objectif serait de mettre en oeuvre tout au long du processus de réorganisation et en parallèle des efforts déployés dans "l'accompagnement au changement", une stratégie précise concernant la prévention des risques humains (voir aussi *Entreprises & Carrières*, 24 février au 2 mars 2009 : "intégrer les risques humains à la stratégie de l'entreprise").