



## Réorganisations, mode d'emploi

Par Jean-Paul Lugan



**Les restructurations sont lourdes de conséquences sur les salariés et les entreprises. Les premiers sont victimes de stress, les seconds de pathologies telles que «l'Anorexie» ou «l'Alzheimer». Deux leviers majeurs doivent être activés pour éviter cela : manager les hommes et avoir des directions lucides.**

*«J'ai rarement aussi mal vécu une réorganisation. Malmené par notre direction et notre encadrement, nous avons tous souffert durant une année. Les maladies et les accidents du travail ont été nombreux, sans compter les démissions», confie, meurtri, Jean, contremaître au sein d'une entreprise de textile. Conduire le changement d'activités sans se préoccuper du management des hommes induit chez les salariés pression et sous-performance comme en témoigne Jean : «La fatigue, la peur, le stress, ont eu pour conséquence d'élever le taux de produits défectueux au sein de l'usine. Moins on arrivait à sortir la production et plus on nous imposait des cadences élevées». A vouloir chercher à tout prix le profit, les entreprises deviennent exsangue. Frappées d'anorexie, les directions multiplient les plans de licenciement, avec, pour conséquence, une baisse de la production, faute d'effectifs suffisants, comme le souligne Sophie, ouvrière au sein d'une société d'emballage : «Les salariés sont partis par vagues successives. Comme nous n'arrivions plus à fournir nos clients dans les délais, ces derniers se sont tournés vers la concurrence. A chaque perte de commandes, la direction répondait par un plan de licenciements».*

Selon l'importance des réductions d'effectifs, une autre pathologie apparaît : l'Alzheimer. Cette maladie dont le symptôme est la perte de mémoire collective, est due essentiellement au départ des salariés les plus expérimentés. A force de licencier sans prévoir le transfert de compétences, les entreprises ne savent plus produire faute de cette mémoire des savoir-faire. Ce fut le cas de l'avionneur américain Lockheed, qui, suite aux remerciements de ses ouvriers expérimentés, se retrouva incapable de construire des avions.

Alors que faire ? Pour limiter les pathologies qui touchent les salariés et l'entreprise, il existe deux leviers d'action : un encadrement de proximité capable de manager les hommes et des directions lucides pour agir au mieux des intérêts de l'entreprise.

### Manager les hommes

L'Anorexie et l'Alzheimer génèrent de la pression ce qui nécessite de la part du manager la mise en place d'une organisation antistress. Ce dispositif repose sur trois principes essentiels : être là, répartir le leadership au sein des équipes et enfin veiller à la récupération physique des salariés. Dans les périodes de transformations, une présence plus forte des managers sur le terrain est indispensable pour limiter l'impact négatif du changement. Elle vise à rassurer les collaborateurs, les soutenir et les recadrer vers l'avenir quand le passé leur fait des appels du pied. Comme le confie Christine, responsable du contrôle de gestion au sein d'une banque : *«J'avais réduit ma participation aux réunions d'encadrement pour être plus présente sur le terrain. Objectif : être la plus réactive possible face aux situations difficiles qui pouvaient survenir».*

Changer, c'est gérer à la fois le présent et le futur. Cela n'est pas sans produire du stress car le scénario ne se déroule pas toujours exactement comme prévu et les obstacles sont nombreux : incompétence provisoire des collaborateurs sur certains sujets, peur de mal faire, objectifs irréalistes et absence du

droit à l'erreur. Pour surmonter ces écueils, l'entraide devient nécessaire et s'appuie sur le partage du leadership, en fonction des talents de chacun. *«J'avais fait l'inventaire des zones de pression au sein de l'équipe. Un tel était compétent sur la gestion des conflits, un autre sur l'aspect technique ou sur l'analyse des situations. Quand la pression montait, le collaborateur chargé de résoudre par son talent le problème prenait le leadership et le résolvait»*, témoigne Christian, responsable technique au sein d'une compagnie d'assurance.

Enfin, faire deux choses à la fois use les salariés physiquement et psychologiquement. Pour limiter la fatigue et les risques d'erreur, le manager doit veiller à la récupération des organismes comme le confie Patrick : *«Rien ne sert de tirer sur la corde car à un moment elle casse. Je prends soin de faire attention à ce que la fatigue ressentie soit acceptable. Au-delà, j'invite le collaborateur à rentrer chez lui»*. Certaines entreprises ont institué des pauses-déjeuner plus longues de façon à ce que leurs salariés puissent faire des micro-siestes. Enfin, une alimentation équilibrée et agréable facilite la récupération. Sylvie, directrice logistique a tenu compte de ce principe : *«Durant la dernière réorganisation, j'ai instauré la prise de repas en commun et demandé à un prestataire externe qu'il nous livre des plateaux repas équilibrés et composés selon les goûts de mes collaborateurs. J'ai pu constater qu'il y avait moins de fatigue par rapport à la précédente restructuration ou je ne m'étais pas préoccupé de cela»*. Organiser des moments de convivialité concourt à donner l'énergie pour surmonter les épreuves. Une dépense devient salutaire et positive quand elle est engagée pour procurer du plaisir et protéger, et non pour panser les plaies.

## **Lucidité des directions**

Les directions jouent aussi un rôle important pour limiter l'impact des réorganisations et éviter que leur entreprise ne soit pas frappée d'Anorexie ou d'Alzheimer. En amont des restructurations, les dirigeants doivent s'assurer que les compétences essentielles ne disparaissent pas suite aux réorganisations. Une solution consiste à créer un département des métiers dont la vocation est de collecter et transmettre les savoir-faire. C'est ce qu'a fait Dassault. Conscient qu'à défaut de maintenir les compétences essentielles dans l'entreprise les avions seraient difficiles à assembler, l'avionneur français a créé un conservatoire des métiers.

Ensuite, pour que les directions puissent décider avec autorité de conduire ou pas les changements, elles doivent être capables de les évaluer correctement. Si les directions financières évaluent la réduction de la masse salariale, elles omettent de chiffrer les coûts indirects des réorganisations. De nombreux exemples montrent que réduire les effectifs peut coûter plus cher que de les maintenir. Pour s'en rendre compte, il n'y a qu'à chiffrer le montant de l'absentéisme, des arrêts maladies, de la sous-performance des rescapés, des indemnités de retard et des honoraires de consultants appelés à la rescousse, etc. Sans compter l'impact sur l'image de la société, la baisse de chiffres d'affaires et son attractivité auprès des hauts potentiels.

Ces maladies ne sont pas une fatalité mais le fait d'un manque d'attention des hommes aux hommes. Prévenir les pathologies liées aux restructurations demande peu d'investissements contrairement à ce que peut coûter l'ignorance des hommes à conduire le changement.

## **Pour en savoir plus**

«Le changement sans stress», un guide pratique illustré de nombreux témoignages et riche d'outils simples, pour aider dirigeants, managers et Rrh à conduire les restructurations, Jean-Paul LUGAN, Editions Eyrolles, 2010, 176 pages.

«Manager avec courage», un ouvrage de réflexion et d'action sur les vertus du courage et la façon de le mobiliser, Jean-Paul LUGAN et Philippe RUQUET, Editions Eyrolles, 2010, 200 pages.

---

*Jean-Paul Lugan est consultant, formateur et coach spécialisé en management d'équipes, conduite de changement et techniques de communication. Il est auteur de deux ouvrages : «Le changement sans stress», Editions Eyrolles, 2010 ; et «Manager avec courage», en collaboration avec Philippe RUQUET, Editions Eyrolles, 2010.*