

## « Les salariés qui ont échappé à un plan social souffrent souvent du syndrome du rescapé »

Plan social, fermeture d'un site, déménagement... Autant d'évènements lourds de conséquences pour les salariés. «Même pour ceux qui sauvent leur emploi», avertit Jean-Paul Lugan, psychologue, auteur de «Le changement sans stress» (éd. Eyrolles), qui incite les entreprises à prévenir le «syndrome du rescapé».

**Capital.fr : Qu'est-ce que le «syndrome du rescapé» ?**

**Jean-Paul Lugan :** Ce concept est né après la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale. Des soldats n'avaient pas de séquelles physiques mais de sérieux troubles psychiques, parce qu'ils se sentaient coupables d'avoir échappé au pire. En entreprise, nous assistons au même phénomène lors d'un plan social ou d'une restructuration. Tant que la liste des licenciés n'est pas connue, le salarié se bat pour rester. Une fois les noms connus, certains sont habités par un sentiment de culpabilité et se disent «*pourquoi pas moi ?*». Anxiété, sommeil agité, toxicomanie, difficultés à se concentrer... sont autant de symptômes fréquents, qui entretiennent un mal-être général dans l'entreprise.

**Capital.fr : Pourtant, les dirigeants ont souvent le sentiment de faire leur maximum pour communiquer et rassurer...**

**Jean-Paul Lugan :** Effectivement, mais ils ne le font pas de la bonne manière. Je forme entre 600 et 1.000 cadres par an. Ils ont souvent le même défaut. Au lieu de tenir un discours rassurant, ils utilisent ce sentiment de culpabilité pour inciter leurs salariés à être plus productifs. Leur message est : «*estimez-vous heureux d'être resté !*», ce qui ne fait qu'entretenir le stress ambiant. Le risque est de voir l'absentéisme augmenter.

**Capital.fr : Quelles sont alors les méthodes plus adaptées ?**

**Jean-Paul Lugan :** Il ne s'agit pas de raser les murs pour éviter les questions. La direction doit être plus présente que jamais, favoriser le dialogue, rassurer en communiquant de façon transparente. Il n'y a rien de plus angoissant que l'incertitude. Mais il ne faut pas oublier de s'occuper des «survivants».

**Capital.fr : C'est-à-dire...**

**Jean-Paul Lugan :** Il faut valoriser les rescapés en enrichissant la tâche de ceux qui restent, en investissant dans la formation. Le message doit être clair : «*on vous a gardé parce que vous êtes bon, on investit sur vous, on compte sur vos compétences pour relancer l'entreprise*».

**Capital.fr : Quels sont les risques pour l'entreprise qui néglige le facteur humain ?**

**Jean-Paul Lugan :** Erosion du sentiment d'appartenance à l'entreprise, remise en cause de la légitimité du management, démotivation et donc réduction de la performance... Une restructuration mal gérée peut nuire à la performance de l'entreprise. J'ai vu un institut de sondage où 5% des effectifs était devenus alcooliques ou dépressifs, après une simple migration informatique mais durant laquelle la gestion des hommes avait été totalement oubliée. Le danger est aussi de voir l'entreprise sombrer dans «l'anorexie». Plus elle licencie pour maigrir, moins elle est performante, plus elle a besoin de maigrir, jusqu'à ne plus tenir debout. Gérer une entreprise ne se résume pas à déplacer des bureaux ou modifier un organigramme.

*Propos recueillis par Sandrine Chauvin*