

Opinion | Restructuration d'entreprise : n'oublions pas l'humain

Les restructurations et les plans sociaux se multiplient à cause de la crise due au Covid-19. Les entreprises occultent trop souvent l'accompagnement psychologique des salariés, regrette le coach Jean-Paul Lugan. Cela peut avoir des conséquences dramatiques pour l'organisation. Voici ses conseils.



Par **Jean-Paul Lugan** (président du cabinet Lugan and Partners)

Publié le 12 oct. 2020 à 10:58 | Mis à jour le 12 oct. 2020 à 10:59

Pour la plupart des directions comme des encadrants, conduire le changement se résume à mettre en œuvre l'objet de la transformation : réduire l'équipe, déménager,

installer un nouveau processus ou supprimer un ancien matériel. Cette façon de voir et de faire n'est pas sans conséquences funestes pour l'entreprise : perte du sentiment d'utilité et démotivation des collaborateurs, baisse du sentiment d'appartenance à l'entreprise et aux équipes, de l'engagement et de la performance, érosion de la légitimité managériale et apparition de difficultés pour animer les équipes, en proie au doute.

A l'origine de ces maladroites managériales, l'absence de compétence à comprendre le facteur humain et le défaut de motivation à gérer celui-ci. Il est fréquent de constater que des managers minimisent l'attachement des salariés à l'objet de la transformation et considèrent celui-ci comme futile. Or il n'en est rien tant les salariés se sont investis affectivement, mois après mois, dans l'activité et son environnement de travail, la relation aux autres et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre leurs missions. Ils ne sont pas seulement une force de travail, ils sont un tout identitaire avec les attributs de leur travail. Les en priver, c'est leur arracher une partie d'eux-mêmes et les mettre à mal.

Les effets sont d'autant plus négatifs que dans cette période de crise sanitaire où les pressions internes et externes sont fortes, les managers gèrent mal leur stress et à défaut de faire autrement, le transmettent aux équipes avec un mode de communication, très culpabilisant : «Estimez-vous heureux que l'entreprise vous garde.» Le recours au sentiment de culpabilité semble être le seul moyen pour faire taire la contestation ou redynamiser les équipes. Outre les conséquences sur les plans économique et financier, les effets émotionnels liés à ces pratiques managériales sont difficiles à gérer et forts coûteux pour l'entreprise.

Activer trois compétences managériales

Pour éviter ce genre de pratiques qui conduit cette dernière vers une double catastrophe humaine et financière, trois compétences managériales sont nécessaires : gérer le facteur humain au cœur du changement, réguler la pression et mettre en place une organisation anti-stress.

Gérer le facteur humain. Comprendre les salariés, c'est accepter que leurs résistances

soient naturelles et ne doivent pas être refoulées. Elles font partie du travail psychologique qu'ils accomplissent pour s'engager définitivement. Il est normal de résister. Or, selon comment les dirigeants conduisent les réorganisations, les résistances sont exacerbées ou bien juste «gérées». Dans cette période difficile, les managers doivent posséder un grand sens de l'écoute et un savoir-faire pour obtenir le meilleur de chacun.

Savoir réguler la pression. Pour 25 % des sondés, le stress est dû aux comportements de leurs managers, eux-mêmes sous tension. Pour conduire le changement, il est nécessaire d'avoir des managers stables qui savent gérer leurs émotions. Si tel n'est pas le cas, ils doivent apprendre à jouer avec leurs émotions pour avoir ensuite la capacité de gérer celles de leur équipe. C'est à ce prix que le stress devient une ressource utile à la performance et à la satisfaction de l'ensemble de l'équipe. Trop de pression finit toujours par saper le moral des équipes et les conduit à vivre dans l'anxiété permanente. Comme pour toute chose, l'excès d'emploi d'une stratégie d'action finit par aller à l'encontre des objectifs qu'elle poursuit.

Organisation anti-stress. Pour limiter l'impact des agents stressants en période de changement, avoir une approche basée sur l'intelligence émotionnelle ne suffit pas à diminuer considérablement la pression. Faut-il encore mettre en place une organisation anti-stress qui permette de contrecarrer les facteurs anxigènes. Cette organisation repose sur trois approches essentielles : sectoriser le leadership au regard des compétences de chacun, renforcer l'exigence du lien pour faire face à la pression en période de changement et favoriser la récupération de l'équipe.

Syndrome du rescapé

Savoir identifier, prendre en compte et gérer le mal-être des salariés installés dans la tourmente de cette double crise, sanitaire et économique, sont essentiels. Essentiels, pour ceux qui sont l'objet de ses restructurations à travers des mutations ou des licenciements. Il est incontournable de leur donner les moyens d'affronter la peur liée au reclassement, au chômage, et à l'isolement. Et ainsi de trouver les ressources pour se battre et recommencer une nouvelle vie.

Essentiels aussi, pour ceux qui échappent aux transformations et qui portent le futur de l'entreprise de recevoir de leur manager considération et attention afin qu'ils conservent une vision positive de leur avenir. Il est assez fréquent que les salariés soulagés d'avoir échappé au licenciement s'en veulent après coup, que leur sauvetage se soit fait au détriment de leurs collègues. C'est le syndrome du rescapé.

Il est donc urgent, et ce quelle que soit la réorganisation, petite ou grande, que les directions et l'encadrement traitent avec respect et bienveillance leurs salariés, pour que ces derniers qui ont contribué au succès de l'entreprise ne les conduisent pas à l'échec. Il en va de l'intérêt de tous, car il est évident que quand les petits cailloux tombent, les gros suivent.

Jean-Paul Lugan est président du cabinet *Lugan and Partners*.