



Mieux encadrer dans l'entreprise les salariés « rescapés » d'un plan social

- Emploi

L'enjeu est de maintenir la motivation dans une organisation déstabilisée par les plans de départ.

Article réservé aux abonnés



« Conséquence de ce sentiment de fournir un travail « ni fait ni à faire » tout en se donnant à fond : une baisse de l'estime professionnelle. » GARY WATERS/IKON IMAGES / PHOTONONSTOP

« *Pourquoi pas moi ?* » : l'interrogation lancinante tourne en boucle dans la tête de salariés qui ont échappé à un plan de licenciement. Un sentiment de culpabilité peut gagner ces rescapés et se traduire par de la tristesse, de l'anxiété, de l'hypervigilance et, au final, une perte de l'estime de soi. De plus, ces « survivants » se sentent souvent en sursis : « *J'ai sauvé ma peau, mais qu'en sera-t-il la prochaine fois ?* »

Et ce mal-être est amplifié par le regard des autres. « *Il peut y avoir des soupçons de compromission ainsi qu'un conflit de loyautés entre ses anciens collègues et l'organisation* », explique Marc-Eric Bobillier Chaumon, professeur titulaire de la chaire de psychologie du travail du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). La charge mentale – ceux qui restent estiment devoir exceller dans leur travail – est très forte.

Or, malgré tous leurs efforts, le travail ne peut pas être fait comme avant dans une entreprise qui fonctionne en mode dégradé. Conséquence de ce sentiment de fournir un travail « ni fait ni à faire » tout en se donnant à fond : une baisse de l'estime professionnelle. Ajoutez à cela la méfiance envers les collègues, vus comme de potentiels concurrents, l'isolement qui en découle et « *on assiste alors à l'effritement des piliers de l'identité professionnelle* », explique Marc-Eric Bobillier Chaumon. Les salariés qui se sont construits uniquement sur cette identité et qui sont les plus engagés dans leur travail font partie des plus fragilisés.



Valérie (le prénom a été changé) est directrice marketing dans le secteur des médias. Dans le cadre du dernier plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) de son entreprise, un quart des salariés de son équipe ont été remerciés. Elle estime être aujourd'hui « à la limite de la dépression ». En cause : la rupture du lien social et la perte de repères : « *Je suis triste de voir des proches partir. Que ce soit mon boss ou des membres de mon équipe, je perds des personnes très importantes pour mon équilibre tant professionnel que personnel.* » De plus, la quadragénaire ne se sent pas à l'abri d'une prochaine coupe claire dans les effectifs. « Contents et coupables »

Médecin du travail depuis trente-cinq ans et autrice du livre *Le monde du travail est devenu fou !* (Cherche Midi, 2020), Marielle Dumortier connaît bien le phénomène. « *Ces salariés nagent dans l'ambiguïté. Ils sont à la fois contents et coupables de rester. Parfois, ils peuvent développer de l'agressivité et de la colère. Des désordres physiques, tels que l'hypertension, peuvent apparaître plusieurs mois après le plan de licenciement et parfois devenir des pathologies chroniques.* »

Si les entreprises mettent en place toute une série de mesures pour accompagner vers de nouveaux horizons les licenciés (*outplacement*, formation, voire primes...), en revanche, peu de dispositifs sont prévus pour accompagner la nouvelle organisation. A tel point que « *parfois, les survivants en arrivent à regretter de ne pas être éligibles au plan de départs* », explique David Mahé, président de **Stimulus**, cabinet spécialisé en santé psychologique au travail et politiques de qualité de vie au travail (QVT) . Article réservé à nos abonnés Lire aussi Les licenciements collectifs affectent la santé mentale des salariés qui restent

« *Sur le sujet des "rescapés" des PSE, il y a un angle mort*, reconnaît Christophe Nguyen, président d'Empreinte humaine, cabinet spécialisé en qualité de vie au travail et prévention des risques psychosociaux (RPS). *Et quand il est abordé, c'est davantage sous un angle de remobilisation des troupes que sous le prisme de la santé au travail.* »

Selon Audrey Richard, présidente de l'Association nationale des DRH (ANDRH), les entreprises ne nomment pas ce syndrome en tant que tel. Mais elles ont conscience qu'un gros travail doit être fait, notamment en matière de communication : « *Il faut expliquer les raisons et les critères du choix des postes supprimés. Ceux qui restent doivent être conscients que leurs postes sont indispensables à la survie de l'entreprise.* »

Ecoute et empathie

David Mahé invite les entreprises à être vigilantes sur l'accompagnement, qu'il soit individuel (ligne d'écoute ou en face-à-face), collectif grâce à des groupes de parole, ou de projets, à travers une étude sur les impacts humains. « *Il est fondamental de donner la possibilité à chacun de poser ses questions. Toutes sont importantes, même si l'on n'a pas toutes les réponses* », précise Audrey Richard. Cette transparence vise à recréer de la confiance pour pouvoir reconstruire le collectif de travail et un référentiel commun.

Les managers ont, bien sûr, un rôle clé à jouer. Mais encore faut-il qu'ils soient associés dès le début. « *L'enjeu pour eux est de maintenir la motivation pour mobiliser ceux qui restent et se projeter dans un futur collectif* », explique David Mahé. Ce qui suppose de fortes qualités d'écoute et d'empathie. A rebours de discours du type « *Estimez-vous heureux d'être encore là* », « *qui peuvent avoir des effets délétères* », note Christophe Nguyen.

Article réservé à nos abonnés Lire aussi Il faut « construire des solutions adaptées afin de préserver l'emploi »

Mais les managers vivent souvent une situation délicate, car « *ils sont à la fois les acteurs et les victimes des risques psychosociaux* », rappelle la docteure Marielle



Dumortier. Ils peuvent se sentir écartelés entre deux loyautés : celle due à leur équipe et celle relative à la mise en œuvre du plan de transformation. « *Aujourd'hui, mon travail n'a plus de sens, témoigne Valérie . En tant que membre de la direction , je mets en place des choses auxquelles je ne crois pas. Ce qui est sûr, c'est que ma loyauté envers l'entreprise en a pris un coup !* »

La pandémie actuelle, particulièrement anxiogène avec son lot d'incertitudes sanitaires et économiques, ainsi que la généralisation du télétravail ne font qu'aggraver le problème. Car, avertit Marc-Eric Bobillier Chaumon : « *Etre survivant seul chez soi est encore plus dur à vivre que dans les murs protecteurs de l'entreprise.* » Il n'est plus possible de partager sa douleur et sa colère avec ses collègues. La double peine en quelque sorte.

Les chiffres

La direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares) du ministère du travail indique que :

103 400 ruptures de contrat de travail ont été envisagées dans le cadre de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) depuis le 1^{er} mars 2020, soit près de trois fois plus que sur la même période l'année précédente ; 30 % de ces ruptures sont évitées avant la validation des PSE, précise le ministère.

50 % d'entre elles environ concernent des entreprises de 1 000 salariés ou plus, et dans près de trois cas sur dix des organisations de moins de 250 salariés.

32 % des ruptures sont issues du secteur de l'industrie manufacturière, suivi par celui du commerce et de la réparation automobiles (19 %), puis par celui du transport et de l'entreposage (15 %).

Myriam Dubertrand

Contribuer

Services

