



Fusion d'entreprises : une épreuve psychique pour les salariés

Pour les psychologues, il est important de prendre en compte les souffrances engendrées par ces opérations.

PASCALE SENK

VIE PROFESSIONNELLE Dans la vie professionnelle, comme dans la vie de couple ou de famille, lorsque de grands changements arrivent, stress et insécurité peuvent soudain prendre le dessus. C'est notamment le cas lors des « fusions-acquisitions » d'entreprises. Sur le papier, le dispositif a pourtant tout pour plaire : une entreprise, vacillante ou en recherche de nouveaux développements, s'agrège à une autre entreprise pour aboutir à la création d'une nouvelle entité. On a ainsi vu récemment les Assedic s'unir à l'ANPE pour former un Pôle emploi tout neuf, ou Alcatel se transformer en Alcatel-Lucent.

Seuls 5 % des fusions-acquisitions ont pris en compte le facteur humain

Mais outre l'aspect stratégique et technique que ces fusions-acquisitions impliquent, il y a aussi la réalité humaine. Ces mouvements génèrent en effet de véritables remaniements psychiques chez les employés, qu'il apparaît aujourd'hui important de prendre en compte et d'accompagner.

Alain Richemond, professeur à HEC et auteur de *La Résilience économique, une chance de recommencement* (Éd. Eyrolles), le constate : « Des études en 2010 ont révélé que seuls 5 % des fusions-acquisitions ont pris en compte le facteur humain dans leur montage de dossiers, regrette-t-il. Et avec le recul, 54 % des chefs d'entreprise engagés dans de telles opérations avouent avoir négligé l'impact qu'elles pouvaient avoir sur l'ensemble du personnel. »

Or tout le monde est touché, à tous les étages. « Le directeur général comme l'opérateur de terrain sont bouleversés dans leur quotidien », affirme Arnaud Cuilleret, psychologue et cofondateur avec Alain Richemond du cabinet de consulting RHésilience.

Première intrusion désagréable : la peur, générée selon Alain Richemond par la médiatisation de plans sociaux et de fusions ratées. « Le changement est alors d'emblée pressenti comme négatif », estime-t-il. Mais d'autres difficultés sont plus insidieuses et rampantes. « Vivre dans le flou », affirme sans hésiter Anne, cadre du secteur bancaire qui a

vécu le rachat de sa banque par une autre enseigne. « Dès l'annonce du processus, les rumeurs commencent à envahir tous les couloirs, et chacun se met à gamberger, se souvient-elle. Or il faut aussi savoir qu'une fusion, ça dure longtemps, très longtemps. Alors le manque de visibilité vous envahit sur de longues périodes pendant lesquelles vous ignorez ce que votre activité, votre poste vont devenir. C'est une source de stress qui, allié à la pression des résultats que vos chefs vous demandent soudain pour imposer leur équipe par rapport à "l'autre", a le pouvoir de vous miner. »

Ce flou si toxique, il provient notamment du manque de clarté hiérarchique. Certaines entreprises se retrouvent pendant des mois dirigées par deux têtes dont on ignore pendant longtemps laquelle des deux va tomber. À qui se référer ? Comment reconnaître des territoires clairs ? Anne se souvient que c'est la lâcheté qui se répand alors dans les rangs, et le manque d'audace car chacun à son niveau recule le moment de prendre des décisions.

C'est alors là un des effets les plus pervers de la mutation en route : « Au moment même où l'entreprise a le plus besoin d'intelligence collective, c'est tout son intérêt collectif qui est attaqué, observe Alain Richemond. On ne regarde plus que le court terme, les énergies négatives se déploient, chacun se replie sur soi. »

Une situation qui générerait chez 30 % des effectifs un réel « absentéisme mental » : « On est là sur son lieu de travail, physiquement, mais psychologiquement, on est ailleurs », explique Arnaud Cuilleret.

« Lorsque de grands changements arrivent dans la vie professionnelle, stress et insécurité peuvent soudain prendre le dessus »

Comment se sortir d'une telle impasse ? Premier progrès notable : ne pas dénier les difficultés psychiques que ces situations engendrent. « Et depuis un an ou deux, il semble moins difficile de parler de ces souffrances dans l'entreprise », constate la psychologue.

Autoévaluation

Une fois que les salariés ont pu exprimer leurs problèmes à des coachs ou consultants (lire ci-dessous), il est possible de prendre conscience des ressources. Ainsi, à partir de plus de 400 entretiens, Alain Richemond et Arnaud Cuilleret ont pu mettre au point un questionnaire « d'autoévaluation » des ressources disponibles pour traverser au mieux une telle crise. À la fois celles des employés (ils en ont dénombré 33), mais aussi celles de l'entreprise (14). Pour les premiers, existent des ressources endogènes - faire du sport, prendre du recul... - ou exogènes (son réseau d'amis, ses hobbies...). Pour l'entreprise elle-même, son histoire et la manière dont elle a su se relever de crises antérieures. Avec le recul, Anne voit que cette fusion lui a notamment permis de s'intéresser à un nouveau secteur d'activité qu'elle a pu ensuite développer, plus tard, ailleurs. « En se recentrant vraiment sur son boulot, en partant régulièrement à la recherche d'informations et donc en faisant agir sa curiosité, on vit mieux le brassage de gens nouveaux qui arrive, suggère-t-elle. L'important, aussi, c'est se dire régulièrement : "ça va passer". » ■

* Source : magazine « Options finance ».



Le temps des bonnes résolutions

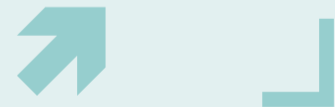
LES BONNES résolutions sont reines en deux saisons, et nous sommes en plein dans l'une d'elles. Pour démarrer la rentrée, voici donc une *Bible du bien-être* (Éd. Jean-Claude Gawsewitch). Suara Goldnadel, coach sportif, y explore les nouvelles tendances bien-être : cent cinquante items et autant de façons d'attaquer du bon pied chaque journée. Chaque année, on nous intime un peu plus d'améliorer notre forme, de booster notre libido, d'effacer nos rides et d'arborer ventre plat et mine réjouie. Et ce sont autant de méthodes « révolutionnaires » qui nous assaillent, pseudos-« miracles » issus de la science ou de la médecine traditionnelle... Dans sa *Bible*, Suara Goldnadel propose donc un abécédaire classé en quatre chapitres (« Alimentation et diététique », « Massages et bien-être », « Médecines douces », « Activités sportives »). Elle y décortique toutes ces promesses santé, des plus connues (oméga 3, soja, hammam, hypnose et j'en passe...) aux plus exotiques (connaissez-vous le yoga des yeux ou le gomasio ?).

Pas d'angélisme

Des livres nous faisant cette promesse, nos librairies en alignent au moins autant que de modes bien-être. Mais l'ouvrage de Suara Goldnadel affiche deux qualités que n'ont souvent pas les autres : d'abord, l'auteur retrace l'histoire, l'origine ou les légendes associées à certaines de ces tendances, et ce sera toujours ça de gagné pour votre culture générale. Mais surtout, elle ne verse pas dans l'angélisme : quand un produit ne sert à rien (voire présente des risques), l'auteur le dit sans ambages. Ce n'est pas parce qu'une méthode est « naturelle » ou « ancestrale » qu'elle tiendra ses promesses ! Partez donc de l'açaï (une baie sud-américaine, réputée pour ses vertus antioxydantes, mais à qui la fraise peut en remonter !) pour naviguer vers un petit cours de zumba (un genre de fitness à mi-chemin de l'aérobic et de la salsa). Il ne vous restera plus alors qu'à choisir parmi toutes ces tendances laquelle vous conviendra le mieux. Avec un peu de chances, vous aurez bouclé votre programme forme pour la seconde saison des bonnes résolutions. Et serez prêt à passer à la pratique dès janvier...

le plaisir des livres

PAR SOLINE ROY



« Comme dans "Koh-Lanta", deux tribus étrangères doivent se réunir »



Marc Traverson, psychanalyste et coach, est appelé dans des entreprises en crise pour permettre à chacun d'exprimer ses difficultés, ses émotions. COLL. PERS

MARC TRAVERSON, psychanalyste et coach, directeur associé du cabinet Acteüs, a notamment publié *Lettre à ceux qui ont momentanément perdu leur emploi* (Éd. Payot).

LE FIGARO. - Vous accompagnez les entreprises dans leurs grands changements. Comment vous apparaît la situation aujourd'hui ?

Marc TRAVERSON. - Les fusions ont évidemment toujours existé, mais nous constatons actuellement une accélération des changements. Et les salariés échappent peu, et de moins en moins, à ces évolutions qui vont en s'accéléralant. La « gestion de carrière » à long terme et les objectifs prévisibles tendent à disparaître. Bien sûr, la crise économique et financière explique cela, mais d'autres facteurs plus profonds, comme l'arrivée d'Internet, génèrent ces mutations express. Face au manque de visibilité, et avec la montée de l'incertitu-

de, la tendance de chacun est de « bétonner » ses émotions, et donc sa vie relationnelle au bureau, qui se retrouve guidée par la peur.

Dans ces cas spécifiques de fusion d'entreprises, quelles réactions les plus courantes observez-vous ?

Elles sont très variables, et liées bien évidemment à l'histoire des entreprises elles-mêmes, et l'état dans lequel elles sont à l'aube de cette nouvelle transformation. Mais je dirai que deux cas de figures se rencontrent : il y a des équipes qui se soudent, façon « on est tous dans le même bateau, donc on s'entraide » : face à ce danger commun d'être avalés par une autre structure, les employés renforcent la cohésion entre eux. Mais pour que cela soit possible, il faut deux conditions majeures : un leadership solide et explicite, et l'histoire même de leur équipe qui fait que tous se sentent

réunis. Et puis on observe aussi le phénomène inverse : des équipes qui se disloquent, un effritement des liens collectifs car, soudain, les intérêts personnels de chacun prennent le dessus.

Pourquoi ces fusions sont-elles si difficiles à opérer ?

La fusion est parfois une réorganisation brutale, un rapprochement qui s'effectue entre deux cultures d'entreprises très différentes, et qui ont parfois même été rivales par le passé. C'est alors souvent comme dans « Koh-Lanta » : deux tribus étrangères qui ne parlent pas la même langue doivent se réunir. Et de là à penser que, comme dans l'émission de TF1, la plus forte des équipes éliminera peu à peu tous les membres de l'autre équipe, il n'y a qu'un pas, que certains employés empruntent tout de suite...

Comment contrer ces phénomènes de rivalité, voire de paranoïa ?

C'est là que notre action de coachs comme opérateurs neutres s'avère essentielle. Nous sommes appelés dans ces entreprises en crise pour que la parole soit libérée, et que les rôles soient réajustés, car nous pouvons, comme dans une psychanalyse (dite aussi « cure par la parole »), tout écouter. Dans ces lieux professionnels où souvent il reste tabou d'exprimer sa souffrance, nous permettons à chacun d'exprimer ses difficultés, ses émotions. Ce processus de « purge » est une première étape avant la mise en place de nouveaux fonctionnements entre collègues. Le plus important pour l'employé, dans ces changements brutaux, est de maintenir le sens de son activité. Ensuite, il lui devient plus facile de retisser du lien avec d'autres, que ce soit des membres de son équipe d'origine, ou de la nouvelle à créer. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR P. S.