

RÉORGANISATION

SANTÉ MENTALE ET BIEN-ÊTRE EN CAS DE RÉORGANISATION

Une réorganisation d'entreprise est plus radicale qu'un changement ordinaire dans les méthodes de travail. Les expansions, les réductions des effectifs, les réorganisations internes, les fusions ou acquisitions, toutes et chacune bouleversent en profondeur le cours normal des choses sur le lieu de travail. Cela a naturellement un effet sur le bien-être des collaborateurs concernés.

Il est indispensable de communiquer clairement avec les collaborateurs concernés pour que la réorganisation se déroule bien. La clarté est le mot clé ! Il est par ailleurs également important que les collaborateurs bénéficient du soutien nécessaire pour être en mesure d'intégrer individuellement et collectivement l'impact d'une réorganisation. Le défi consiste à garder vos collaborateurs motivés et en bonne santé non seulement pendant le changement organisationnel, mais également après. Il peut être fait appel à cette fin au soutien professionnel de POBOS.

Impact sur l'organisation

Les réorganisations représentent un défi pour les relations sociales au sein d'une organisation. Le soutien expérimenté du manager diminue généralement lors d'une réorganisation. Les conflits entre les collaborateurs et les responsables, et entre les collaborateurs eux-mêmes, sont plus fréquents. Cette baisse de soutien social diminue le niveau de bien-être des collaborateurs. Les réorganisations conduisent souvent à une insécurité de l'emploi accrue, surtout s'il y a des licenciements.

Impact sur les collaborateurs

Les changements et l'insécurité sur le lieu de travail entraînent une détérioration de la situation au travail pour les travailleurs. Ils sont moins satisfaits au travail, ils sont moins dévoués, leur santé en général se détériore, ils ressentent un épuisement émotionnel accru et ils risquent d'être plus souvent absents pour cause de maladie. Au niveau de l'organisation, cela entraîne une diminution de l'employabilité des collaborateurs.

En cas de licenciements, les travailleurs licenciés traversent bien entendu une phase difficile, mais cela a également un impact sur le bien-être des travailleurs qui restent. Chaque collaborateur vit cela à sa manière.

QUE PEUT FAIRE POBOS ?

- Donner des conseils dans le domaine du bien-être lors de l'élaboration d'un plan de réorganisation : plan de communication, impact et réactions possibles, et comment y faire face.
- Être présent pendant et après l'annonce collective de mauvaises nouvelles.
- Assurer une permanence pour soutenir les collaborateurs concernés.
- Accompagnement et soutien psychosocial, à la fois pour les collaborateurs qui risquent d'être licenciés, pour ceux qui restent et pour les responsables.

Préparation

- Contact en temps utile et sans engagement pour discuter de la réorganisation et de son impact possible sur les collaborateurs (approche **confidentielle** en tenant compte de la loi Renault).
- Discussion sur l'accompagnement et le soutien éventuels assurés par POBOS : forme, contenu, timing, etc.
- Accords sur les échanges d'informations : confidentialité, type et régularité des rapports, etc.
- Accords pratiques avec le SPOC (et/ou les autres personnes clés au sein de l'organisation pour ce qui concerne le bien-être) concernant la mission spécifique et le cadre de l'intervention.
- Contact préalable avec les acteurs et intervenants de POBOS.
- Fixation des principes concernant la discrétion et la confidentialité de la mission.

Exécution

- Clarification du contexte général : phases successives dans le plan de réorganisation, tout en tenant compte de la transparence vis-à-vis de toutes les personnes concernées.
- Définition concrète de la mission : attentes, objectifs, etc.
- Accords pratiques :
 - Accueil/intégration des intervenants de POBOS.
 - Concertation entre l'intervenant de POBOS et le SPOC (local).
 - Disponibilité et accessibilité pour le groupe cible concerné : lieu, timing, facilités opérationnelles, etc.
- Attention portée aux plus vulnérables :
 - Qui est le plus vulnérable ?
 - Certains groupes de collaborateurs sont plus vulnérables que d'autres à l'égard des effets négatifs des réorganisations. Les collaborateurs les plus à risque sont :
 - les collaborateurs dont le niveau de bien-être était déjà faible avant la réorganisation ;
 - les collaborateurs qui ont moins de ressources personnelles, c'est-à-dire :
 - i. les collaborateurs qui ne croient pas qu'ils possèdent les compétences et capacités professionnelles requises ;
 - ii. les collaborateurs qui utilisent un style d'adaptation émotionnel pour gérer les émotions négatives telles que le stress, l'anxiété et la colère, plutôt qu'un style axé sur les tâches et visant à améliorer leur situation ;
 - iii. les collaborateurs qui pensent avoir plus de difficulté à trouver un nouvel emploi.
- Réunion de groupe :
 - Présence lors de l'annonce de la 'mauvaise' nouvelle – soutien au responsable qui doit l'annoncer.
 - Accompagnement de groupes de collaborateurs : exprimer et encadrer les émotions, fournir des informations, proposer éventuellement une prise en charge individuelle, etc.
- Suivi individuel :
 - Accompagnement psychologique individuel.
 - Préparation d'un bilan personnel / professionnel
 - Accompagnement lors de l'intégration dans le nouvel environnement de travail.
 - Assistance administrative (par exemple en cas de licenciement).

Suivi

- Feed-back immédiat au client : forme, contenu, etc.
- Reporting centralisé via POBOS : forme, contenu, fréquence, etc.
- Suivi dans le temps :
 - Prochaines étapes dans le processus de réorganisation ?
 - Suivi/accompagnement individuel et/ou collectif.
 - Suivi à différents niveaux : collaborateurs, responsables, le personnel qui quitte, le personnel qui reste, etc.
- Organisation d'entretiens de suivi, consultations téléphoniques, etc.

En utilisant l'offre de services 'bien-être' de POBOS, la société / l'organisation souligne son attention et son intérêt pour le bien-être de ses collaborateurs, même pendant les moments difficiles propres à une réorganisation.

POINTS D'ATTENTION POUR LES RESPONSABLES

La **communication** est la clé pour éliminer le mécontentement possible en cas de réorganisation. Le responsable assume à cet égard un rôle fondamental. Chaque responsable d'équipe doit, en fin de compte, être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi la réorganisation est-elle nécessaire ? Soyez clair sur la vision et les objectifs de la réorganisation. Indiquez pourquoi certains choix doivent être faits.
- Comment la réorganisation est-elle mise en œuvre ? Il est possible que ce qui doit se faire est déterminé, mais vous pouvez discuter de la manière dont cela sera fait. Écoutez vos collaborateurs : offrez-leur la possibilité de donner leur avis.
- Quelles sont les conséquences de la réorganisation ? Soyez clair à ce sujet, dans la mesure où celles-ci peuvent être clairement envisagées. Soyez ouvert et traitez la situation de votre collaborateur de la manière la plus concrète qui soit.

Conseils avant le début de la réorganisation :

- Situation du problème.
- Insécurité de l'emploi et bien-être / mal-être psychosocial : une mission d'identification.
- Expressions de l'incertitude : au niveau des collaborateurs individuels, des équipes et de l'organisation.
- Différents styles de gestion de l'incertitude par les collaborateurs.
- Identification des rôles que différents acteurs peuvent assumer dans des situations incertaines : information, soutien, négociation, motivation et coaching.
- Possibilités et pièges associés à ces différents rôles.
- Prendre soin des intervenants dans cette période d'incertitude.