

#4

TENIR LES 3 ACTEURS INTERNES

La procédure ne porte pas le projet.
Trois acteurs internes l'incarnent, ou le font dérailler.

RÉORGANISATION

Ce qu'ils ne vous diront pas, c'est ce qui se passe quand l'exercice technique rencontre les personnes. Quand le manager qui n'a pas été préparé improvise devant son équipe. Quand le salarié vient dans votre bureau parce qu'il doit signer un prêt immobilier samedi et ne sait pas quoi faire. Quand votre propre hiérarchie vous pousse alors que vous tenez déjà tout le reste.

Le mot de l'expert

“

En entreprise, et en RH en particulier, toute initiative entraînant des modifications substantielles impactant les salariés constitue avant tout un exercice technique, dont la créativité, les bons sentiments et les émotions sont, et doivent être, initialement exclus.

Cependant, cet « exercice » s'inscrit inévitablement dans un environnement plus large, moins prévisible et plus mouvant : entrent alors en jeu l'humain, les parcours collectifs et individuels, ainsi que des situations parfois restées sans réponse depuis longtemps. La RH, de super technicienne, doit maintenant aussi devenir communicante en chef, gestionnaire de projet, facilitatrice et médiatrice.

La qualité technique de votre dossier est de loin l'élément majeur qui garantit son succès : respect des délais, des budgets, continuité de l'activité. Mais c'est la prise en compte des facteurs humains, au sens large, et les réponses que vous y apporterez qui permettront d'aller au-delà de la seule réussite technique, et de préserver l'humanité, la dignité, l'estime de soi et le respect des salariés impactés.

Le positionnement que vous adopterez doit être préparé de longue date, bien en amont de toute crise. Dès la prise de poste à responsabilité en RH, il convient d'envisager le pire : vous pourriez être amené à prendre, ou à mettre en œuvre, des décisions ayant un impact négatif et durable sur le parcours de personnes avec lesquelles vous interagissez quotidiennement. Ce positionnement peut s'exprimer comme une « distance de freinage » : trop courte, elle expose à un choc frontal avec la réalité humaine ; trop longue, elle conduit à être perçu comme distant et inhumain. Il s'agit de trouver une juste distance professionnelle, permettant de décider sans se déshumaniser.

En matière RH, la performance ne se mesure pas uniquement à la conformité du processus, mais à la manière dont les personnes en sortent.



**Didier
Bille**

DRH de transition

Trois types de
salariés, trois
réalités à gérer
en même temps

Le mot de
Didier Bille



“

Les pouvoirs de vos interlocuteurs sont directement proportionnels à vos erreurs.

Pendant qu'on négocie avec le CSE, on gère aussi trois populations de salariés qui n'ont pas les mêmes besoins.

Certains impactés	Incertains	Non impactés
Savent qu'ils le sont	Ne savent pas encore	Savent qu'ils ne le sont pas
Ont besoin de clarté sur leurs droits, d'un calendrier précis et d'un accompagnement.	Ont besoin d'équité perçue dans le traitement.	Ont besoin de sens et de cohérence, car ils sont les gardiens du climat social et de la continuité.

La décision peut être difficile. La manière dont elle est vécue l'est encore plus.

Un manager mal
préparé est un
amplificateur
d'angoisse

Les salariés se tournent vers leur manager avant de se tourner vers les RH. Si le manager ne sait pas quoi dire, s'il improvise face à son équipe, il multiplie le stress au lieu de l'absorber.

Former les managers, ce n'est pas leur envoyer une note interne. C'est une session de 1h à 3h, avec un Q&A préparé, les questions probables et les réponses calibrées. Et une seule consigne pour ce qu'ils ne savent pas : renvoyer vers les RH.

Certains managers seront vos alliés naturels. D'autres seront neutres. Quelques-uns risquent d'aggraver la situation. Identifier ces profils avant l'ouverture de l'information-consultation n'est pas optionnel.

Ce que révèle la cellule de reclassement :



Quand les salariés arrivent en antenne emploi, on voit immédiatement ce que leur manager a transmis, ou pas. Ceux dont le manager a joué le jeu arrivent avec une meilleure compréhension de leur situation. Les autres arrivent avec des croyances fausses sur leurs droits et des angoisses supplémentaires.

Le CSE :
comprendre
son jeu pour ne
pas en faire un
adversaire

Le CSE ne cherche pas à vous détruire. Son objectif est de retarder et d'obtenir plus. C'est légitime, c'est son travail, et ses élus doivent rendre des comptes à leurs électeurs.

Le CSE a besoin d'être reconnu. L'ignorer ou le traiter comme un obstacle augmente la défiance. L'écouter vraiment réduit le sentiment d'injustice, même quand la décision ne change pas.

“

Le mot de
Didier Bille



Les salariés sont bien plus matures qu'on ne le pense.

3 pièges opérationnels que personne ne vous dit

1 **Gardez votre projet confidentiel.**

En mai 2020, Renault a vu les contours de son plan de restructuration faire les gros titres du Canard Enchaîné avant même d'avoir pu réunir son CSE. Dans ce cas précis, la fuite venait d'un échange mené en amont avec une mairie locale. Mais elle aurait pu venir d'ailleurs. Donc gardez pour règle d'or : ne jamais partager une information que vous ne souhaiteriez pas voir rendue publique immédiatement.

2 **Le solde de tout compte est toujours sous-estimé.**

C'est le dernier contact de l'entreprise avec un salarié impacté. Le nombre de problèmes qu'il génère est disproportionné par rapport à tous les efforts faits avant. La cause la plus fréquente : des mesures négociées sans avoir vérifié leur faisabilité en paie. Règle : impliquer le prestataire paie avant de valider toute mesure.

3 **Lever le pied après le CSE est une erreur.**

La partie avec le CSE est la plus visible et la plus stressante. Mais ce qui vient ensuite, les cas individuels, les congés de reclassement, les soldes de tout compte, est souvent plus difficile à tenir dans la durée. Une restructuration est terminée quand l'entreprise est revenue à une productivité normale.

La vraie
pression ne
vient pas d'où
on croit

La plupart des DRH anticipent la pression des salariés et du CSE. Ce qu'ils n'anticipent pas, c'est la pression de leur propre hiérarchie.

Les actionnaires et la direction ont vu des matricules et des coûts. Pas des personnes. Ils trouvent que ça n'avance pas assez vite. Ils n'ont pas absorbé une seule émotion depuis le début du processus, alors que vous, vous en prenez tous les jours.

Didier Bille raconte avoir retrouvé, à deux reprises, son PDG en pleurs dans son bureau après une séance particulièrement difficile. L'un lui a dit que ça lui faisait revivre ce que son père ouvrier avait vécu. C'est ça aussi, la réalité d'une restructuration.

*Penser à soi pendant un PSE n'est pas un luxe.
C'est une condition pour tenir jusqu'au bout.*

Ce que ça exige : les 5 rôles du DRH en restructuration

1	Stratège	Anticiper, se positionner avant la crise. Ne jamais être pris par surprise.
2	Médiateur	Trouver le bon ton avec chaque acteur. Ne jamais entrer en guerre.
3	Garant du cadre	Documents propres et à jour, organigrammes vérifiés, conformité juridique. Chaque erreur donne du pouvoir à vos interlocuteurs.
4	Gardien du temps	La restructuration ne se termine pas quand le CSE signe. Elle se termine quand l'entreprise tourne à nouveau normalement.
5	Gardien de lui-même	Ne pas tout porter. Penser à soi. Pas après le PSE : pendant.

Carte mentale - les notions clés



VOS RESSOURCES EXCLUSIVES POUR ALLER PLUS LOIN

 Fiche**Fiche réflexe CSE**

Cette fiche a pour vocation d'aider les élus CSE à tenir leur rôle dans un contexte exigeant, en apportant des repères clairs et partagés.

[Télécharger \(.docx\)](#) Fiche**Support RACI**[Télécharger \(.xlsx\)](#) Article de blog

On vous propose d'être le chef d'orchestre de la restructuration ? Refusez.

[Accéder à l'article](#)**Réorganisation : Implication du collectif et mission du DRH**

Mini-série YouTube #réorganisation

[Visionner](#)**DRH sous pression**

Piloter les acteurs internes d'une restructuration

[Visionner le replay](#)

Testez votre compréhension des notions abordées dans ce guide.

5 questions · une seule bonne réponse · sans limite de temps

[Commencer le Quiz](#)

30 ans au service des hommes et des femmes en entreprise.



Pour toutes questions, veuillez contacter :

Jérôme Binet
Directeur Développement
jerome.binet@analyse-et-action.com