

Syndrome du survivant dans les restructurations post-acquisition : Enjeux RH et juridiques

Par Caroline DIARD

TBS Business School

Et Olivier MEIER

LIPHA Paris Est - Université Paris Est

Alors que la jurisprudence abonde sur le devenir des contrats de travail dans le cadre d'une fusion-acquisition, le sort de la santé mentale des salariés est en revanche peu étudié.

Nous proposons, à travers un retour d'expérience autour de deux cas, d'explorer la notion de « syndrome du survivant ».

Après un exposé des définitions, du cadre juridique et des concepts théoriques, nous analysons ces deux cas que nous discutons.

À travers l'analyse de deux situations d'entreprises issues de secteurs d'activités distincts, notre étude met en évidence que l'implication et l'information des collaborateurs dès les premières phases d'un projet de fusion-acquisition constitue un levier stratégique essentiel, tant pour assurer la réussite de l'opération que pour maintenir la cohésion du collectif de travail, en renforçant le sentiment d'équité et de justice perçu grâce à une information transparente et comprise.

Les cas explorés démontrent la nécessité de se prémunir des différents risques identifiables (conflit social et risques psychosociaux), de mettre en œuvre une politique de suivi adaptée. Les cas révèlent la nécessité d'une forte implication des managers et des représentants du personnel. Le rôle du service RH, notamment en matière de communication, d'information de prévention et d'accompagnement, est également prépondérant.

Introduction

Dans les sciences de gestion, notamment en stratégie, finance et organisation, les recherches sur les restructurations adoptent souvent une approche systémique, privilégiant les enjeux de performance, de compétitivité et d'efficacité opérationnelle (Blanchot, 2009 ; Boutant et Verdier, 2015). Ces études se concentrent sur les impacts financiers, les gains de productivité ou la rationalisation des coûts, considérant les dimensions humaines comme des effets secondaires au sein de dynamiques organisationnelles plus larges.

Les approches culturelles, bien qu'elles traitent des effets humains des restructurations, s'inscrivent dans cette même logique systémique (Weber, Shenkar & Raveh, 1996). Elles examinent les questions de compatibilité ou d'incompatibilité des normes et valeurs organisationnelles après une restructuration, mais restent, d'un certain point de vue, assez proches

des démarches stratégique et organisationnelle (Cartwright et Cooper, 1996). En effet, en se focalisant sur la manière dont les systèmes de valeurs et de comportements collectifs influencent l'intégration des équipes, ces études abordent les changements culturels davantage comme des processus collectifs que comme des expériences individuelles.

Le grand défi de toute fusion-acquisition internationale consiste à intégrer les forces de chaque culture et de chaque collaborateur, dans le respect mutuel, pour établir une cohérence entre les stratégies, les cultures, les formes d'organisation, les styles de management et les modes de communication (Barmeyer et Mayrhofer, 2002, p. 32).

À l'inverse, l'étude des impacts psychosociaux individuels des restructurations – tels que le stress, l'anxiété ou la culpabilité liée au syndrome du survivant – repose sur des méthodologies et des cadres théoriques issus

de la psychologie du travail et des sciences sociales (Buono et Bowditch, 1989). Ces disciplines s'attachent à l'expérience personnelle et aux réactions individuelles, mobilisant souvent des méthodes qualitatives qui ne s'intègrent pas aisément dans les modèles systématiques et quantitatifs dominant en sciences de gestion (Marks et Mirvis, 2001).

La segmentation entre les approches stratégiques, culturelles et psychosociales aboutit à une sous-représentation des effets humains dans la littérature en gestion, où la priorité reste l'efficacité collective, reléguant le bien-être et la santé des employés au second plan.

Dans les restructurations post-acquisition, le syndrome du survivant (Callahan, 2023 ; Nguyen 2021 ; Boroson et Burgess, 1992 ; Bridges, 1990) décrit les réactions des salariés restants, soumis à des pressions d'adaptation et des inquiétudes sur leur emploi et leur bien-être (Lethielleux, 2004, 2006).

En s'appuyant sur le contexte juridique, la littérature relative au syndrome du survivant, et la justice organisationnelle, notre contribution examine l'ensemble des risques juridiques et RH potentiels liés aux restructurations post-acquisition. Nous tenterons de répondre aux questions de recherche suivantes :

- Quels sont les enjeux en matière de santé et sécurité au travail ?
- Quels sont les enjeux individuels ?
- Quels sont les enjeux organisationnels ? Quelles sont les conséquences juridiques de l'absence de prise en compte du survivant ?

Contexte juridique

L'article L.1224-1 du code du travail stipule que, lors d'un changement juridique de l'employeur (fusion, vente, etc.), les contrats de travail en cours subsistent avec le nouvel employeur. Cet article régit le transfert de contrats lors de fusions, mais ne garantit pas la survie des accords d'entreprise, laissant en suspens la protection des individus et des collectifs. En cas de fusion ou cession, les accords collectifs cessent en effet d'être applicables après un délai de 15 mois, sauf si un nouvel accord est conclu, garantissant ainsi une rémunération pour les salariés. Alors que les contrats perdurent, la question des instances représentatives du personnel est soulevée.

Le CSE se poursuit uniquement si l'autonomie juridique est conservée. Dans le cas contraire, il est dissout.

Sur les plans juridique et technique, la question de la responsabilité de l'employeur en matière de santé mentale et de sécurité des salariés est encadrée en France par des obligations strictes, en particulier dans des contextes de restructuration où le syndrome du survivant peut intensifier les risques psychosociaux (RPS) tels que le stress, l'anxiété et le *burn-out* (Nguyen, 2021). L'article L.4121-1 du code du travail impose en effet à l'employeur une obligation de sécurité et de moyens renforcés, c'est-à-dire une obligation de garantir la protection non seulement physique mais

aussi mentale des employés. En négligeant les impacts psychosociaux d'une restructuration, une entreprise pourrait être tenue responsable des dommages subis par les employés, avec des conséquences légales significatives.

L'article L.4121-1 du code du travail dispose ainsi que l'employeur doit « prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs ».

Dans le cadre des restructurations, l'employeur est tenu de prévenir les risques de détérioration de la santé mentale des salariés restants, particulièrement vulnérables au syndrome du survivant. Ces employés, confrontés à une charge de travail accrue, à l'anxiété concernant la sécurité de leur emploi et à des sentiments de culpabilité ou d'injustice, voient leur bien-être psychologique menacé.

Les risques psychosociaux (RPS), définis par l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles), incluent des risques pour la santé mentale, physique et sociale découlant des conditions de travail. En contexte de restructuration, les RPS (stress, *burn-out*, isolement, perte de sens) sont exacerbés chez les « survivants », la peur de survie constituant la première source de stress dans les fusions-acquisitions (Steiler et Rüling, 2013 ; Nguyen, 2021). Le syndrome du survivant est d'ailleurs identifié parmi un ensemble de risques psychosociaux (Chapelle, 2018).

Conformément à l'article R.4121-1 du code du travail, l'employeur doit évaluer et inscrire ces risques dans le DUERP (Document unique d'évaluation des risques professionnels). Cette évaluation, essentielle en période de changement, doit s'accompagner de mesures concrètes : formations sur le stress, soutien psychologique, ajustements de la charge de travail et communication transparente pour réduire l'incertitude.

L'employeur doit également informer et consulter le CSE sur les changements affectant les conditions de travail (articles L.2312-8 et suivants du code du travail), permettant ainsi une prévention adaptée aux besoins des salariés. En cas de manquement à ces obligations, l'employeur peut être sanctionné pour non-respect de l'obligation de sécurité (Obligation de moyens renforcés, Cass. soc., 25 novembre 2015), engageant sa responsabilité pénale et risquant des litiges pour préjudice moral.

L'inspection du travail pourra également être sollicitée et pourra imposer des sanctions administratives, voire engager la responsabilité pénale de l'entreprise si des négligences sont constatées dans la protection des salariés.

Les salariés peuvent également engager des actions en justice pour faire reconnaître un préjudice moral lié aux risques psychosociaux non pris en charge par l'employeur. Des dommages-intérêts peuvent être réclamés en compensation de la détérioration de leur état de santé mentale, voire de troubles plus graves.

Outre les risques légaux et financiers, un manquement à la prise en compte des RPS peut sérieusement détériorer la réputation de l'entreprise et sa relation avec

ses employés. Le manque de prévention des impacts du syndrome du survivant peut exacerber les tensions sociales, conduire à des grèves, ou alimenter un fort désengagement qui nuira à la performance globale de l'organisation.

Ce cadre normatif strict aide à identifier et prévenir les risques de toute nature. Le syndrome du survivant n'est pas évoqué dans les textes. La complexité du cadre juridique rend l'application et la mise en œuvre difficiles, notamment, dans les petites structures où l'obsession de conformité peut éluder la recherche de causes et une véritable approche par les risques.

Définitions et cadres théoriques

Définitions

Restructuration

Les « restructurations d'entreprises » sont souvent assimilées aux suppressions d'emplois, voire aux plans sociaux bien qu'elles ne soient pas synonymes (Beaujolin et Schmidt, 2012).

Les restructurations visent à augmenter la performance et à instaurer de nouveaux critères d'efficacité, souvent en renforçant la polyvalence, l'implication et l'adaptabilité des salariés pour répondre aux besoins du marché. Cependant, ces exigences peuvent s'avérer contradictoires et générer une intensification du travail, un facteur de risque de surcharge mentale, de stress et d'épuisement (Barabel et Meier, 2022 ; Gollac et Volkoff, 1996 ; Marks et Mirvis, 1992).

Le syndrome du survivant

Le syndrome du survivant est évocateur de symptômes identifiés après la Seconde Guerre mondiale auprès des rescapés de l'Holocauste. Dès les années 1980 aux États-Unis, des chercheurs tels que Brockner et Grover (1988) se sont intéressés à la situation des "survivors" – terme traduit en français par « survivants », « rescapés » ou « restants » (François Philipp Boisserolles de Saint-Julien, 2018), pour désigner les salariés demeurant dans l'entreprise après un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

Ce concept est ensuite transposé dans la littérature en psychiatrie (Combes et Lethielleux, 2008), et élargi à d'autres contextes, notamment organisationnels.

Après une opération de rapprochement, l'organisation risque de subir ce syndrome du survivant, un stress post-traumatique lié à des changements organisationnels (PSE, grève, conflits), qui génère des émotions négatives : colère, tristesse, peur, culpabilité, et surtout une méfiance accrue envers le management (Berthe, 2017 ; Callahan, 2023). Ce climat peut entraîner une perte de motivation et des difficultés pour les employés à se projeter dans l'entreprise. Ce syndrome produit des effets contre-productifs dont l'intensité varie selon l'efficacité perçue des mesures d'accompagnement des salariés restants, trop souvent les « grands oubliés » (Combes et Lethielleux, 2008, p. 327).

Ces salariés peuvent éprouver divers états psychologiques, tels qu'un sentiment d'injustice (qu'elle soit distributive, procédurale ou interactionnelle), une insécurité accrue, voire un stress important (François Philipp Boisserolles de Saint-Julien, 2018, p. 92). Le syndrome du survivant, dans ce contexte, ne désigne donc pas une pathologie au sens strict, mais plutôt un ensemble de réactions émotionnelles et cognitives potentiellement délétères, consécutives à des licenciements massifs. Il peut ainsi contribuer à expliquer certaines difficultés d'adaptation ou de performance chez les salariés restants et un sentiment de culpabilité (Berthe, 2017).

Cadres théoriques

Enjeux RH du syndrome du survivant

Dans ce contexte, le triangle dramatique, modélisé par Karpman dès 1968 (Karpman, 2020) et issu de l'analyse transactionnelle (Berne, 1984), devient un jeu de pouvoir courant. Ce modèle décrit trois rôles interchangeables dans les interactions conflictuelles : Persécuteur, Victime et Sauveteur. Ces rôles, présents dans les conflits humains, influencent la dynamique relationnelle.

Tableau 1 : Les rôles de Victime, Persécuteur et Sauveur.

Le persécuteur	La victime	Le sauveur
Il s'agit du rôle de l'attaquant.	Il s'agit du rôle des abandonnés ou soumis.	Il s'agit du rôle du protecteur, du chevalier blanc.
L'employeur (tour à tour les entreprises A et B)	Les salariés	<ul style="list-style-type: none">• Le management• Les représentants des salariés (CSE, délégués syndicaux)• Consultants• Tiers : cellule de reclassement, APEC, France Travail

Dans une fusion-acquisition, les rôles de Victime, Persécuteur et Sauveur apparaissent couramment, reflétant les tensions et dynamiques inhérentes à ce type de changement. Les salariés, souvent pris au dépourvu par des décisions imposées sans concertation et manquant de transparence, se retrouvent dans le rôle de Victime, ressentant anxiété et perte de contrôle face à l'incertitude. La direction, dans un souci d'optimiser la fusion, peut incarner le Persécuteur en adoptant des mesures strictes : restructurations forcées, licenciements ou révisions unilatérales des conditions de travail, parfois sans considération pour le vécu des salariés. Le rôle de Sauveur, enfin, est souvent tenu par le management intermédiaire, les représentants syndicaux ou des consultants externes, qui cherchent à rétablir l'équilibre en facilitant le dialogue, en proposant des solutions et en offrant un soutien psychologique. Les représentants du personnel, quant à eux, jouent un rôle essentiel dans le maintien de la stabilité. Conformément à l'article L.2312-8, leur mandat est maintenu si l'autonomie juridique ou le statut d'établissement distinct est conservé après la

fusion, garantissant ainsi la continuité de la représentation des salariés. Le CSE doit par ailleurs être informé de toute modification économique ou juridique, ce qui aide à préserver la transparence et la confiance au sein de l'organisation. À ce titre, le CSE apparaît aussi comme Sauveur.

Sur le plan RH, le syndrome du survivant pose un défi majeur. Les salariés restants doivent souvent prouver leur valeur, subissant une pression accrue pour compenser la perte de productivité due aux départs (De Bry, 2008 ; Devine *et al.*, 2003). Cette pression est aggravée par la peur de perdre leur emploi, les incitant à redoubler d'efforts (Naullau, 2011). Les survivants peuvent aussi éprouver de la culpabilité (Vanderheyden, 2013) ou du ressentiment, menant à un désengagement et une baisse de motivation, ce qui impacte la productivité de l'entreprise. Ainsi par exemple, Nguyen (2021) mentionne ce syndrome et évoque un sentiment de culpabilité « de ne pas avoir été à la place du licencié, ce qui génère de la détresse psychologique chez 81 % d'entre elles. Cela affecte ainsi directement la santé mentale » (p. 91).

Les restructurations modifient souvent les tâches et responsabilités, exigeant une polyvalence accrue et générant une intensification du travail. Cela peut accroître le stress et la frustration, les salariés se retrouvant face à des missions pour lesquelles ils sont parfois mal préparés. Cette « turbulence organisationnelle » (Evrard-Samuel, 2003) entraîne un climat d'incertitude et de perte de repères, obligeant les RH à renforcer la cohésion par des initiatives de *team-building* pour restaurer un esprit de coopération.

Les exigences contradictoires amplifient la difficulté. D'un côté, on leur demande de travailler plus rapidement pour compenser la réduction des effectifs, mais, de l'autre, ils doivent maintenir ou améliorer la qualité et s'adapter en permanence aux demandes des clients. Cet équilibre impossible crée une pression supplémentaire et alimente une charge mentale qui épuise les survivants. Les injonctions de flexibilité, de productivité et de qualité deviennent souvent sources de tensions internes, car les salariés ont du mal à concilier ces objectifs multiples. Cette situation peut engendrer une perte de motivation et d'engagement au travail (Aribou, 2012), avec des conséquences directes sur la performance individuelle et collective de l'équipe.

Enfin, la restructuration affecte également les relations interpersonnelles et les collectifs de travail. En effet, les départs massifs et les redéploiements internes brisent les dynamiques d'équipe et perturbent les liens sociaux et professionnels établis. Les survivants peuvent se retrouver dans des équipes remaniées, où les repères collectifs et les routines de travail ne sont plus les mêmes. Selon Dejours (1993), les identités professionnelles et la cohésion au travail sont des éléments essentiels pour l'équilibre psychologique des salariés et pour assurer une coopération efficace. Lorsqu'une restructuration affaiblit ces repères, elle peut entraîner une perte de solidarité et un éclatement des collectifs de travail. Ce phénomène d'isolement est aggravé par le climat de suspicion souvent instauré lors des phases de licenciement, où les salariés restants craignent d'être

les prochains à partir. Cette atmosphère empêche la reconstruction de liens de confiance, accentuant le sentiment d'insécurité. Par conséquent, au lieu de coopérer, certains salariés peuvent être tentés de se mettre en compétition, accentuant encore leur isolement et leur stress. D'après l'INRS (organisme de référence en santé et sécurité au travail), le collectif devient alors un facteur de risque psychosocial, car les salariés ne trouvent plus dans leurs collègues l'appui nécessaire pour surmonter les difficultés.

Au-delà des risques juridiques et financiers, ignorer les RPS menace la réputation de l'entreprise et sa relation avec ses salariés, exacerbant tensions et désengagement, avec des impacts négatifs sur la performance globale. Les pratiques émergentes de qualité de vie et conditions de travail (QVCT) témoignent de l'importance accrue du bien-être, de la conciliation vie pro / perso et de l'égalité en entreprise (Dufour, Diard et Bencheick, 2021). Ne pas prendre en compte le syndrome du survivant constitue un manquement, avec des conséquences juridiques et réputationnelles pour l'entreprise.

En effet, l'usage des réseaux sociaux avec la possibilité de noter l'employeur (Glassdoor par exemple) peut faire écho d'un climat social dégradé en dehors de l'entreprise. Des commentaires négatifs répétés concernant le stress au travail, le manque de soutien, ou un environnement de travail toxique peuvent rapidement ternir l'image de l'entreprise. Ces avis en ligne sont souvent consultés par les candidats potentiels lors de leur recherche d'emploi, influençant ainsi directement la capacité de l'entreprise à attirer de nouveaux talents. De même, la productivité des survivants peut chuter significativement, leur enthousiasme et leur motivation s'éroder progressivement. Ce désengagement s'accompagne souvent d'une méfiance croissante envers la direction, les employés remettant en question les décisions managériales et devenant cyniques quant à l'avenir de l'entreprise. Ces symptômes, loin d'être anodins, peuvent persister pendant des années après la restructuration, affectant durablement le climat social et la performance de l'organisation. Ce cynisme correspond alors à une attitude négative envers le management et l'organisation (Dean *et al.*, 1998).

Une perception de justice et d'équité

Le sentiment de justice perçu influence les réactions des collaborateurs. Les recherches relatives à la justice organisationnelle expliquent les éléments d'une situation de travail qui conduisent les salariés à percevoir la situation comme étant juste ou injuste et à connaître les conséquences de ces jugements de justice (Levy-Leboyer, Louche & Rolland, 2006).

Le sentiment de justice et d'équité, ainsi que la qualité de l'information délivrée aux salariés, sont essentiels pour faciliter l'acceptation d'un projet de changement. En continuité des travaux de Adams sur l'équité (Adams, 1963, 1965), différents auteurs (Greenberg, 1987 ; Leventhal, 1980 ; Lind et Tyler, 1988) ont conduit des travaux sur la justice organisationnelle. La littérature sur la justice organisationnelle identifie trois dimensions. La justice distributive concerne la perception de chacun quant aux rétributions issues de la répartition des ressources. La

justice procédurale reflète l'équité perçue des processus, incluant la possibilité pour l'individu de donner son avis et d'influencer le résultat des décisions. La justice interactionnelle est composée de la justice informationnelle (justification des décisions) et la justice interpersonnelle (respect et absence de propos déplacés). Le concept de justice interactionnelle implique que les personnes sont concernées par la qualité du traitement interpersonnel qu'ils reçoivent de leurs managers (Bies et Moag, 1986). Quelle que soit la décision prise à l'égard d'un salarié, ce dernier accepte plus facilement, s'il la trouve plus juste et quand des explications claires sont formulées (Cropanzano et Greenberg, 1997). La justice interactionnelle est donc constituée de la justice informationnelle et de la justice interpersonnelle. La justice interactionnelle rappelle qu'un traitement digne et respectueux des individus correspond à leurs attentes et répond à leurs besoins de justice. La justice informationnelle consiste à faire circuler les informations pertinentes, notamment de façon verticale, à écouter l'ensemble des avis en diffusant l'information. Elle se réfère à l'adéquation des informations données. La justice interpersonnelle correspond à la notion de sincérité et de respect dont un individu bénéficie.

Le sentiment de justice est donc influencé par l'information et le rôle actif du management. Permettre aux salariés de s'exprimer renforce cette perception de justice, un concept que Folger (1977) nomme « effet de voix », où la participation à la prise de décision soutient la justice procédurale. Hirschman (1970) décrit les réponses possibles à l'insatisfaction : *exit* (défection), *voice* (prise de parole), *loyalty* (fidélité) et *neglect* (distance).

Méthodologie

Cette étude vise à comprendre les impacts des fusions-acquisitions sur la santé mentale des salariés, en abordant les problématiques RH liées au syndrome du survivant et les obligations légales de gestion des risques psychosociaux (RPS). Elle repose sur deux études de cas conduites auprès de deux entreprises, l'une dans le secteur industriel et l'autre dans les services. Nous avons adopté une approche de recherche-intervention, impliquant une participation active au sein des deux organisations étudiées. Ce positionnement, inspiré de l'opportunisme méthodique (Girin, 1989), nous a permis d'accéder à des données confidentielles, difficiles à obtenir dans des contextes externes. En tant qu'intervenants (Lapassade, 2002), nous avons pu observer directement les dynamiques internes et les pratiques RH, offrant ainsi une perspective approfondie. Pour l'entreprise A, il s'agissait d'une mission de recherche-intervention menée par un des auteurs, dans le champ des fusions-acquisitions.

Pour l'entreprise B, le second auteur était salarié d'une structure rachetée, et sa mission était l'accompagnement du changement au niveau organisationnel et RH.

Notre démarche s'appuie sur une approche inductive : nous avons construit notre analyse à partir des faits observés, sans cadre théorique préétabli, conformément aux principes de Blais et Martineau (2005). La recherche-action (Coghlan et Brannick, 2014) a été choisie pour sa capacité à intégrer des observations à la fois participantes et non participantes, permettant

ainsi une adaptation continue des questions en fonction des interactions avec les acteurs des entreprises. Dans le cadre de cette recherche-intervention, une trentaine d'acteurs ont été rencontrés pour A et une douzaine pour B, souvent de manière formelle mais également parfois informelle. En effet, en tant qu'acteurs dans les entreprises étudiées, dans le cadre de nos missions, nous avons échangé régulièrement au cours d'entretiens non structurés. Ces échanges nous ont permis, par la suite, de compiler et organiser des données, en identifiant les principales catégories de risques psychosociaux et en comparant les perceptions des salariés, les soutiens organisationnels et les stratégies RH entre les deux cas étudiés. Cette méthodologie garantit une compréhension fine et contextuelle des enjeux RH et des réponses aux effets du syndrome du survivant, et une prise de recul par rapport au terrain.

Premier cas : l'exemple d'un groupe industriel dans le secteur de la mécanique

L'entreprise A est un groupe industriel européen de taille moyenne, qui a récemment acquis un concurrent local pour renforcer ses parts de marché et ses capacités de production. La fusion a entraîné une restructuration importante, incluant la rationalisation des effectifs et la redéfinition des rôles dans les équipes fusionnées. La direction du nouvel ensemble a justifié ces décisions par une « nécessité d'adaptation pour assurer la pérennité et la compétitivité dans un secteur en pleine mutation ». Cependant, cette stratégie a provoqué des impacts notables sur les collaborateurs restants, qui se sont trouvés exposés au « syndrome du survivant », phénomène documenté dans la littérature sur les fusions-acquisitions et leurs effets psychosociaux.

Sur ce terrain, les personnes de l'encadrement rencontrées étaient :

Tableau 2 : Personnel d'encadrement interrogé, entreprise A.

N°	Intitulé du poste
1	Membre du CODIR
2	Membre du CODIR
3	Membre du CODIR
4	Membre du CODIR
5	Responsable BU
6	Responsable BU
7	Responsable BU
8	Manager opérationnel
9	Manager opérationnel
10	Manager opérationnel
11	Manager opérationnel
12	Manager opérationnel

Ensuite, une vingtaine de collaborateurs (agents de production, équipe commerciale, administration). Parmi ces collaborateurs, 8 personnes ayant quitté l'organisation (deux administratifs et un agent d'entretien, deux agents de maîtrise, trois ouvriers peu qualifiés) dans le cadre d'un PSE.

Les personnes sur le départ étaient au total au nombre d'une vingtaine de salariés, et concernaient principalement le personnel administratif, de soutien, d'entretien, les postes de maîtrise traditionnelle et les emplois les moins qualifiés dans les unités de production.

Contexte et analyse du processus de restructuration

Dans le contexte de l'acquisition de l'entreprise A, la première étape du plan de restructuration a consisté en une analyse approfondie de l'organisation interne. L'objectif principal était d'identifier les postes et fonctions doublons, c'est-à-dire les emplois devenus redondants à la suite du rapprochement des deux entités. Cette phase d'audit a mobilisé les équipes RH, les managers et parfois des consultants externes pour cartographier les compétences, analyser les effectifs et évaluer la pertinence de chaque poste au regard de la nouvelle stratégie de l'entreprise.

Cette démarche a généré une atmosphère de méfiance, chaque collaborateur se demandant si son poste serait jugé « essentiel » ou non dans la nouvelle organisation.

Dans la foulée de l'identification des doublons, la direction a procédé à une vague de licenciements ciblés, après consultation du CSE et élaboration de l'ordre des licenciements. Ces départs, souvent justifiés par la nécessité de rationaliser les coûts et d'éviter la coexistence de fonctions similaires, ont été réalisés dans un contexte de tension et de discrétion.

La direction a fait le choix de restreindre la circulation d'informations pendant cette phase sensible, sans doute pour éviter la propagation de rumeurs ou l'escalade des tensions. Cependant, ce manque de transparence a eu pour effet de renforcer l'incertitude et la suspicion parmi les salariés restants.

Nombre de collaborateurs ont ressenti une pression accrue, redoutant d'être les prochains sur la liste. Un manager témoigne :

« On avait l'impression d'être sous surveillance constante, avec une pression pour prouver que nous étions indispensables ».

Ce sentiment d'insécurité a contribué à un climat anxieux, délétère pour la cohésion des équipes.

Après la réduction des effectifs, la direction a procédé à une redistribution des tâches entre les équipes restantes. Cette réorganisation s'est traduite par une redéfinition des périmètres de poste et une réaffectation des missions, avec pour objectif d'optimiser l'efficacité opérationnelle.

Les collaborateurs ont vu leurs objectifs de productivité rehaussés. Les attentes en matière de résultats se sont accrues, dans un contexte où les ressources humaines étaient désormais plus limitées. Pour compenser la suppression de certains postes, il a été demandé aux salariés restants d'élargir leur champ de compétences et d'assumer de nouvelles responsabilités, parfois éloignées de leur cœur de métier initial. Cette intensification des tâches a généré un sentiment de surcharge, les collaborateurs ayant le sentiment de devoir « faire plus avec moins ».

Beaucoup ont exprimé leur difficulté à poser des limites, par crainte d'être perçus comme non adaptés ou non engagés dans la nouvelle organisation. Dans ce contexte, l'accompagnement managérial et les dispositifs de soutien (formation, aide à la prise de poste, gestion du stress) se sont révélés souvent insuffisants ou inadaptés, accentuant le mal-être des équipes.

L'ensemble de ces étapes a eu des répercussions profondes sur le climat social et la santé au travail. Le déficit de communication et le sentiment d'être « surveillé » ont fragilisé la relation de confiance entre salariés et direction. L'augmentation des exigences et la polyvalence imposée ont mis à l'épreuve la capacité d'adaptation des collaborateurs, générant du stress et parfois de la démotivation. Face à la surcharge et au manque de reconnaissance, certains salariés ont pu développer un sentiment de lassitude, voire de désengagement vis-à-vis de l'entreprise.

Analyse relationnelle et interactions avec le management

Les managers ont été mis en difficulté par ce contexte, car ils se trouvaient eux-mêmes sous pression pour atteindre les nouveaux objectifs. Certains se sentaient isolés, et le soutien de la direction a souvent été jugé insuffisant.

« J'avais peu de marge de manœuvre pour soulager mes équipes », confie un manager.

Cette situation a engendré des tensions au sein des équipes, les collaborateurs ayant le sentiment que leurs supérieurs ne reconnaissaient pas les difficultés qu'ils rencontraient au quotidien.

« En tant que manager, j'ai été pris entre deux feux : la pression de la direction pour mettre en œuvre rapidement les changements, et la tristesse de mes équipes face à ces changements. J'ai eu souvent le sentiment d'être totalement démuné pour accompagner mes collaborateurs et maintenir leur engagement. »

De plus, la perte de repères professionnels et de solidarité a contribué à une fragilisation des identités professionnelles (valeurs et croyances, savoir-faire et compétences, appartenance sociale).

« La restructuration a été un véritable choc pour nous. Du jour au lendemain, nous avons perdu des collègues et nos repères. La direction ne nous a rien expliqué, on avait l'impression d'être des pions. Même ceux qui sont restés se sentent coupables et démotivés. C'est comme si l'âme de l'entreprise avait disparu. »

« Je suis sur le départ, je ne m'y attendais pas, je me pensais apprécié, j'étais ici depuis longtemps. C'était ma maison... Je ne vis pas loin de l'usine », ajoute cet agent.

Les nouveaux rôles et responsabilités, assignés sans consultation préalable, ont souvent été perçus comme une atteinte à leur autonomie et à leur expertise. Cette perception a renforcé le sentiment de dévalorisation et de perte de sens dans leur travail, ce qui est un facteur de désengagement majeur.

Effets psychosociaux et relationnels

Le manque de transparence pendant la période de licenciements a eu des répercussions importantes sur les collaborateurs restants. Beaucoup ont développé un sentiment d'injustice, considérant que les départs n'étaient pas justifiés de manière claire et objective.

« On ne nous a rien expliqué. Du jour au lendemain, des collègues compétents ont disparu sans qu'on comprenne pourquoi eux et pas d'autres », déclare un jeune commercial tandis qu'un agent de production expérimenté ajoute : « J'ai l'impression qu'on nous cache des choses ».

Ce sentiment, couplé à l'augmentation de la charge de travail, a entraîné des manifestations de stress, d'épuisement, et de frustration. Comme l'exprime un collaborateur :

« Voir des collègues partir sans trop d'explications a rendu les choses très difficiles. On se demande si on sera le prochain, et en même temps, il faut jongler avec les nouvelles tâches. »

La direction, quant à elle, espérait que la restructuration pousserait les salariés à redoubler d'efforts pour sécuriser leur emploi, mais cette approche a produit des effets contraires. Au lieu de renforcer l'engagement, elle a créé une atmosphère de méfiance et diminué la coopération entre collègues (absence de solidarité organique), chaque employé cherchant à préserver son propre poste. Cette dynamique a affaibli les collectifs de travail et fragilisé les liens de solidarité, ce qui a rendu les échanges plus formels et moins collaboratifs.

Enjeux RH et juridiques

Face à la restructuration, les services RH de l'entreprise A ont été confrontés à une montée significative des risques psychosociaux (RPS) : anxiété, stress,

démotivation, risques de *burn-out* chez les salariés restants. Conscients de ces enjeux, les RH ont mis en place un programme de soutien psychologique, incluant :

- consultations individuelles avec des psychologues du travail ;
- ateliers collectifs et formations sur la gestion du stress ;
- communication interne sur l'écoute et la disponibilité des RH.

Cependant, ces mesures ont montré leurs limites. Plusieurs collaborateurs ont exprimé que ces dispositifs, bien que nécessaires, étaient perçus comme des réponses « cosmétiques » ne s'attaquant pas aux causes structurelles du mal-être : surcharge de travail, manque de reconnaissance, incertitude sur l'avenir.

D'un point de vue légal, l'employeur a une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de la santé physique et mentale des salariés (article L.4121-1 du code du travail). Cela implique :

- évaluation régulière des risques professionnels, y compris psychosociaux, via le document unique d'évaluation des risques (DUERP) ;
- mise en place d'actions de prévention adaptées (réduction de la charge de travail, ajustement des objectifs, renforcement du management de proximité) ;
- consultation et information du comité social et économique (CSE) sur les mesures envisagées et les impacts de la restructuration ;
- recours à la médecine du travail pour accompagner les salariés en difficulté et proposer des aménagements de poste si nécessaire.

Tableau 3 : Grille d'analyse A : Gestion des survivants après restructuration

Axes d'analyse	Constats dans le cas de l'entreprise A	Conséquences observées
Communication interne	Communication limitée et descendante durant la restructuration.	• Sentiment d'incertitude, méfiance accrue, rumeurs. • Anxiété généralisée parmi les collaborateurs restants.
	Absence de transparence sur les critères des licenciements.	Sentiment d'injustice et manque de confiance envers la direction.
Charge de travail et redéfinition des rôles	• Redistribution des tâches sans concertation. • Augmentation des objectifs de productivité.	• Collaborateurs surchargés, sans possibilité de refuser les nouvelles responsabilités. • Stress et épuisement accrus.
	Intensification des exigences en matière de polyvalence.	Sentiment de perte de contrôle, diminution de l'autonomie professionnelle.
Effets psychosociaux	Développement du syndrome du survivant (anxiété, culpabilité de rester).	Épuisement émotionnel, frustration, détérioration du bien-être mental.
	Programme de soutien psychologique mis en place tardivement.	• Initiatives perçues comme insuffisantes et trop tardives. • Ne traitent pas la surcharge de travail à la source.
Relations et dynamique de groupe	• Coopération et solidarité entre collègues affaiblies. • Atmosphère de méfiance.	Augmentation des tensions internes et des comportements individualistes pour préserver son poste.
	Managers sous pression pour atteindre de nouveaux objectifs sans soutien suffisant de la direction.	• Isolement des managers, incapacité à gérer les tensions d'équipe. • Démotivation des équipes.
Représentation du personnel et dialogue social	Absence de représentants du personnel ou de syndicats pour relayer les préoccupations des salariés.	• Collaborateurs sans voix pour exprimer leurs inquiétudes. • Sentiment d'isolement face à la direction.
Enjeux juridiques et conformité	Exigences juridiques en matière de prévention des risques psychosociaux non anticipées.	Risques accrus de contentieux pour manquement à l'obligation de sécurité de résultat envers les salariés.
	Absence de concertation préalable pour les modifications des conditions de travail.	Possibles actions juridiques pour défaut d'information-consultation des salariés et de leurs représentants.

Dans le cas de l'entreprise A, plusieurs manquements sont à noter :

- Le CSE n'a pas été suffisamment mobilisé en amont pour anticiper et suivre les conséquences de la restructuration. L'employeur s'est contenté des consultations obligatoires.
- La médecine du travail a été peu sollicitée, alors qu'elle aurait pu jouer un rôle clé dans l'identification et la prise en charge des situations à risque.
- Les mesures de prévention primaire (agissant sur l'organisation du travail) ont été insuffisantes, au profit d'actions de soutien individuel (prévention secondaire).

Le cas de l'entreprise A illustre comment une restructuration post-acquisition, mal préparée et insuffisamment accompagnée, peut engendrer des effets psychosociaux négatifs, souvent difficiles à atténuer par des mesures RH correctives. Dans un contexte de pression pour la compétitivité, il est essentiel pour les entreprises de concevoir une stratégie de communication transparente, d'intégrer des mesures de soutien en amont et de faire évoluer les pratiques de travail de manière progressive et concertée. La prise en compte de la santé mentale et du climat de travail dès les premières étapes de la restructuration permet de prévenir le syndrome du survivant et de limiter les risques juridiques associés.

Deuxième cas : l'exemple d'une société de services dans la sécurité informatique

Contexte et analyse du processus de restructuration

L'entreprise B, société belge, est un fournisseur de solutions de sécurité informatique pour les entreprises, cotée à l'EURONEXT. Depuis sa création, elle réalise une croissance externe avec l'acquisition progressive de plusieurs concurrents, notamment sur le territoire français (3 entreprises rachetées : une dans l'Ouest parisien (entreprise X), une à La Défense (Y) et une autre dans le Sud-Ouest de la France (Z)), afin de renforcer sa présence en Europe. Les structures rachetées sont de tailles diverses (de 15 à 80 salariés).

Cette entreprise est qualifiée par la presse « d'étoile filante » de la haute technologie. Les diverses acquisitions conduisent à un rapprochement des différentes structures françaises dans de nouveaux locaux basés dans une zone industrielle proche de la Défense. Pour soutenir sa croissance, aussi bien interne avec un plan de recrutement qui prévoit l'embauche de dizaines de collaborateurs sur une période courte de deux ans en France, qu'externe avec des projets de rachats de sociétés, B prépare une levée de plusieurs millions d'euros.

La direction belge évoque alors dans la presse « une implantation en douceur » puisque le groupe d'origine belge a racheté X, spécialisée dans la mise en œuvre d'intranets et de projets de sécurité. Y devient donc officiellement « B France » après la fusion. B n'exclut alors pas le rachat d'autres sociétés françaises particulièrement dans les secteurs des télécoms et de la banque / assurance.

Le directeur commercial indique dans une interview à la presse : « Cette croissance externe marque la première étape du développement à l'international de notre groupe belge. »

Nous nous intéressons dans cette contribution plus précisément au cas de l'entreprise X.

X comprend 20 salariés, basés dans l'Ouest parisien au moment du rachat. Cette petite structure à taille humaine fonctionne en mode start-up, avec une forte cohésion dans l'équipe, une communication fluide et un management paternaliste. L'ambiance est qualifiée de « familiale » avant le rachat. Une culture d'entreprise forte autour des deux fondateurs et avec des collaborateurs dont la moyenne d'âge est de 27 ans, très engagés.

Ce rachat n'est pas annoncé immédiatement aux collaborateurs. Ces derniers sont conviés à une réunion dans les locaux de Y, et apprennent qu'ils sont rachetés et que les bureaux seront fermés. Les salariés devront rejoindre les locaux dans une zone industrielle mal desservie derrière la Défense. L'annonce est brutale et mal perçue. Aucune explication sur les nouvelles conditions d'emploi, les contrats de travail, n'est donnée à ce moment-là.

La fusion des entités juridiques n'entraîne dans un premier temps pas de restructuration à proprement parler ni de réduction des effectifs, mais les équipes fusionnées ont dû apprendre à travailler ensemble et à cohabiter dans des *open-spaces* impersonnels.

L'ensemble des entités rachetées par B sont dotées d'une représentation du personnel sauf X qui a fait l'objet d'un procès-verbal de carence aux dernières élections.

L'objectif de B est, outre une localisation en France, le rachat du portefeuille de clients, de brevets en cours et surtout du savoir-faire des salariés de X, dont certains sont des experts en cybersécurité dont les compétences sont rares et recherchées.

Alors que la direction de X a justifié les décisions par une « nécessité de grandir au risque de périr », le rachat a eu des effets délétères sur la motivation et a provoqué le départ de plusieurs salariés qui avaient auparavant été identifiés comme « clés ».

Après l'annonce du rachat, l'ensemble des collaborateurs doivent rapidement rejoindre les nouveaux locaux. Il n'y a plus de bureaux individuels mais des *open-spaces*, et la culture d'entreprise est bien différente.

Deux mois après le rachat, les deux associés fondateurs de X sont licenciés pour faute lourde après une mise à pied conservatoire un vendredi soir, et contraints de rendre leur matériel informatique, téléphones portables et les clés des véhicules de fonction. Les collaborateurs ne les reverront plus au bureau. Ces derniers sont très choqués et inquiets par la violence de la situation.

Les salariés de X, restants après le départ des deux associés-fondateurs sont donc tous exposés au syndrome du survivant. Ces départs, qui n'ont jamais été expliqués aux salariés, peut avoir contribué à un sentiment d'injustice organisationnelle.

Analyse relationnelle et interactions avec le management

Cet exemple illustre les défis d'une fusion impliquant un changement d'employeur, de lieu de travail, ainsi que la rupture d'une dynamique collective et un bouleversement de la culture d'entreprise. Plusieurs freins ont émergé : inquiétudes sur la rémunération, les avantages (santé, RTT), et l'allongement des temps de transport en raison d'une localisation peu accessible. Face à une gestion rapide imposée par la direction, plusieurs salariés ont démissionné, tandis que d'autres pratiquaient le *"quiet quitting"* par démotivation. Le repreneur, en conflit avec les fondateurs, a engagé leurs licenciements.

La situation brutale a été vécue comme un traumatisme par l'ensemble de l'équipe, témoins de la scène en *open-space*. Les collaborateurs de X, habitués des *afterworks* lorsqu'ils étaient encore dans les locaux de cette commune bien desservie de l'Ouest parisien, décident de se retrouver de manière informelle en fin de journée dans un endroit neutre pour évoquer la situation.

Tableau 4 : Personnes présentes à la réunion informelle

N°	Intitulé du poste
1	Alternant développement / réseaux
2	Assistante de direction
3	Ingénieur de développement 1
4	Ingénieur de développement 2
5	Ingénieur de développement 3
6	Consultant junior
7	Consultant sénior
8	Ingénieur commercial
9	Technicien support
10	Chargé de développement RH
11	Technicien réseau

Les verbatims qui suivent laissent supposer des inquiétudes à ce moment-là :

« Qui sera le prochain sur la liste ? » avait alors déclaré l'assistante de direction venue se confier. Lors de cette réunion informelle, un consultant déclare : « À quelle sauce on va être mangés maintenant ? » Cet ingénieur commercial ajoute : « Et dire que j'avais refusé une offre alléchante dans une grosse structure pour rester ici où on se sent en famille ».

Ce consultant sénior, plus philosophe, avait ajouté « inutile de paniquer », « dans le monde de l'informatique, il y a des hauts et des bas, je rebondirai une fois de plus s'il le faut ». Le chargé RH rassure la troupe en évoquant « 20 recrutements sur les 6 prochains mois, ce qui signifie une croissance solide ». Le technicien, quant à lui : « Rien ne sera plus jamais comme avant. Moi, je déteste qu'on m'impose des conditions de travail qui ne me conviennent pas. Je ne resterai pas. »

Dans les mois qui suivent, 5 collaborateurs de X démissionnent, et plusieurs autres de Y et Z également. Certains collaborateurs ayant publiquement revendiqué davantage de dialogue social et une harmonisation des avantages en nature seront licenciés et signeront des

protocoles d'accords transactionnels. La nouvelle direction a jugé certains salariés inadaptés à la nouvelle structure. Pour certains, les motifs de départs abusifs ont donné lieu à des contentieux prud'hommaux par la suite. Le directeur a attribué, quant à lui, l'échec au choc culturel.

Effets psychosociaux et relationnels

Une entrevue individuelle avec la direction pour décrire les faits en exposant le désaccord sans émotion aurait été utile. Il est important de laisser un espace d'expression pour éviter un conflit latent. Dans le cas présent, en raison des dommages collatéraux, le conflit était inévitable (création de clans liés aux sites géographiques, luttes de pouvoir, prises de position, charge émotionnelle importante).

Comme il semble s'agir ici d'un conflit de personnes ou de valeurs, il aurait été opportun de solliciter une personne extérieure, ce qui a été fait ensuite en demandant conseil à un avocat et l'organisation d'une médiation avec les survivants de X.

Afin de sortir du conflit, la direction aurait dû répondre rapidement aux interrogations (sur les contrats, les avantages, les horaires). L'absence de décision et le climat tendu ont généré des démissions. L'absentéisme a augmenté, tout comme le *turn-over*, qui sont des indicateurs primordiaux en matière de gestion des risques RH. De plus, si les difficultés managériales sont connues en dehors de l'entreprise, des difficultés à recruter vont apparaître.

Enjeux juridiques et RH

Au plan juridique, le Code du travail prévoit une obligation de sécurité, et, si elle n'est pas respectée, des sanctions pénales (article L.4121-1 du code du travail). Lors des contentieux, certains collaborateurs licenciés ont évoqué des situations qualifiées de « pression » ou « harcèlement » et l'absence de visites médicales d'embauche. L'entreprise doit justifier de la mise en œuvre de moyens renforcés.

La fusion des entités juridiques est aussi une période d'incertitude, génératrice de risques.

Sur le plan managérial, des clans et tensions latentes se sont formés, et toute décision est perçue comme un signal fort par les salariés. La direction doit évaluer les options en tenant compte des coûts humains et financiers, en privilégiant la communication et la protection de la santé des employés.

Les erreurs principales dans le cas B incluent un manque de communication en amont, une approche RH insuffisante, une méconnaissance des risques juridiques, un manque de stratégie visible et l'absence de réflexion sur les conditions d'emploi et avantages inhérents à chaque entreprise rachetée. Un climat social anxiogène, rappelant le syndrome du survivant, s'est installé. Une approche plus transparente, visant un résultat « gagnant-gagnant », aurait aidé à atténuer le conflit.

Ainsi, la situation décrite pour l'entreprise B révèle deux risques principaux : un risque juridique et un risque managérial.

Tableau 5 : Grille d'analyse B : Problèmes de gestion des survivants après rachat

Axes d'analyse	Constats dans le cas de l'entreprise de services en sécurité informatique	Conséquences observées
Communication interne	Défaut d'information en amont et mise « devant le fait accompli » des salariés.	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment d'injustice, perte de confiance envers la direction. • Climat d'incertitude, anxiété parmi les collaborateurs.
	Manque de visibilité stratégique, absence d'explication claire sur les changements à venir.	Démotivation, augmentation des départs volontaires et du <i>"quiet quitting"</i> (ralentissement des tâches).
Charge de travail et conditions d'emploi	Changements non concertés sur les conditions d'emploi (rémunération, avantages sociaux, jours de RTT).	<ul style="list-style-type: none"> • Préoccupations accrues des salariés concernant la perte d'avantages acquis. • Réticences à accepter le changement. • Certains salariés laissés dans le flou et n'ayant plus de mission spécifique à effectuer.
	Mobilisation insuffisante des ressources RH pour anticiper les impacts des changements.	Départs volontaires, manque d'engagement des salariés restants.
Effets psychosociaux	Crainte persistante d'une liquidation totale de l'entreprise, alimentée par des rumeurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Atmosphère anxiogène, exacerbation du syndrome du survivant parmi les collaborateurs restants. • Arrêts de travail. • stress et anxiété.
	Formation de clans, tensions entre salariés des différents sites géographiques.	• Isolement des équipes, baisse de la collaboration, luttes internes pour le pouvoir.
Relations et dynamiques de groupe	Absence de médiation initiale pour résoudre les conflits et tensions internes.	Clans, divisions internes, diminution de la cohésion d'équipe.
	Mobilisation tardive d'un avocat pour organiser une médiation après que les tensions avaient dégénéré.	Conflits personnels exacerbés, érosion de la légitimité du management.
Représentation du personnel et dialogue social	Absence de dialogue structuré pour impliquer les salariés dans le processus de rapprochement.	Sentiment d'être ignoré, manque de concertation, ressentiment envers la direction.
Enjeux juridiques et conformité	Obligation légale de sécurité au travail non respectée (article L.4121-1 du code du travail).	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de poursuites pour non-respect des obligations légales de protection des salariés. • Rupture abusive du contrat de travail de deux anciens dirigeants.
	Climat social délétère pouvant affecter l'image de l'entreprise sur le marché de l'emploi.	Difficulté accrue à recruter, perte d'attractivité pour les talents.

Discussion et recommandations managériales : un enjeu de gestion RH et stratégies de prévention

L'étude de deux cas distincts dans des secteurs d'activité différents et correspondant à deux situations organisationnelles différentes (restructuration et rachat-fusion) nous a permis d'apporter des réponses à nos questionnements initiaux.

En premier lieu, nous avons identifié des enjeux en matière de santé et sécurité au travail (absentéisme et arrêts maladie, *turn-over*), ce qui invite à réfléchir à l'intégration de différentes parties prenantes pour la gestion des survivants : CSE, médiateur, médecin du travail, inspection du travail.

En second lieu, les enjeux individuels correspondent à un mal-être des collaborateurs, des risques psychosociaux et des conditions de travail dégradées pouvant produire un désengagement, de l'absentéisme et des démissions, ce qui a d'ailleurs été relevé par Nguyen (2021) après la crise sanitaire et les plans de licenciements.

En troisième lieu, au niveau organisationnel, la pérennité de l'organisation est discutable. La dégradation du climat social, l'absence de dialogue avec les représentants du personnel sont négatifs pour la motivation et l'engagement, et peuvent entraîner une baisse de performance.

Enfin, les risques juridiques sont nombreux. La société B a d'ailleurs tenté d'échapper aux contentieux prud'homaux en signant des transactions, notamment

avec les deux dirigeants de X après leurs licenciements. Au-delà du contentieux individuel lié à la rupture du contrat de travail, la responsabilité civile et pénale peut être engagée si l'entreprise ne répond pas aux obligations légales de moyens renforcés pour protéger la santé et la sécurité des collaborateurs. Les instances représentatives du personnel ont d'ailleurs un rôle important à jouer pour défendre leurs missions et prérogatives, et éviter la dérive consécutive au flou généré par une situation incertaine.

Dans un contexte de fusion-acquisition, il est essentiel de sortir du triangle dramatique (Persécuteur, Victime, Sauveur) pour encourager des comportements constructifs. Une approche proactive basée sur la communication, la transparence et l'engagement des collaborateurs permet d'apaiser les tensions et de renforcer l'adhésion au projet d'entreprise. La direction doit partager une vision stratégique et les bénéfices à long terme de la fusion pour tous les collaborateurs, en instaurant un climat de confiance par des informations régulières sur les étapes et décisions du rapprochement. Les services RH jouent un rôle central en tant que facilitateurs de dialogue et partenaires stratégiques de la transition. En valorisant les efforts des collaborateurs restants, ils transforment les sentiments de perte et d'incertitude en opportunités de renouveau collectif. Face aux conséquences psychosociales du syndrome du survivant dans les restructurations post-acquisition (Dubouloy et Pihel, 2010), la gestion des ressources humaines est cruciale pour atténuer les effets négatifs, tels que le stress et les tensions relationnelles liés à la réduction des effectifs (François-Philip Boisserolles de Saint-Julien, 2018). Des actions

préventives et des soutiens adaptés sont donc nécessaires pour gérer efficacement ce syndrome et préserver le bien-être des salariés restants.

Comme l'a révélé notre revue de littérature, le sentiment de justice perçu influence les réactions des individus. Certaines situations induisent une perception ou non d'injustice (Levy-Leboyer, Louche & Rolland, 2006).

La qualité de l'information délivrée aux salariés en situation de restructuration est apparue dans nos deux cas comme des facteurs d'acceptation du changement. Alors que la littérature identifie trois dimensions de la justice organisationnelle, les deux études de cas montrent que la justice procédurale a eu davantage d'importance dans l'acceptation de la restructuration. En effet, les collaborateurs ont aisément verbalisé leurs attentes concernant des processus perçus comme manquant de transparence. Les deux cas A et B révèlent en effet un défaut d'information et de communication ayant produit des situations de stress et d'isolement. Ces situations ont relevé dans les deux cas A et B de risques psychosociaux mal identifiés. En ce qui concerne la justice interpersonnelle, les managers n'ont pas traité les collaborateurs avec suffisamment de respect. Comme identifié par François-Philipp (2018), le sentiment d'injustice organisationnelle, ressenti par les salariés, qu'elle soit interpersonnelle ou informationnelle, a produit des risques psychosociaux dans les deux cas étudiés. Nous allons plus loin dans notre approche en démontrant le risque juridique induit.

Notre étude nous permet de formuler les recommandations qui suivent.

Prévention des risques psychosociaux

En période de restructuration, les RH doivent anticiper l'impact sur la santé mentale des salariés, en restant attentifs aux signes de stress et d'épuisement. Pour cela, ils peuvent organiser des enquêtes régulières, instaurer des échanges avec les représentants du personnel, et surveiller des indicateurs comme l'absentéisme, des retards répétés et les demandes de soutien psychologique. Ces actions permettent d'agir en amont pour prévenir l'aggravation des risques psychosociaux.

La médecine du travail pourra utilement être sollicitée dès que les salariés perçoivent un mal-être.

Accompagnement des survivants

Pour éviter le syndrome du survivant, un soutien personnalisé est primordial. Des séances de coaching, des programmes de gestion du stress et des formations adaptées renforcent la résilience et la confiance des salariés restants. En offrant un accompagnement adapté, les RH montrent aux employés qu'ils sont valorisés, réduisant ainsi la peur et l'incertitude, notamment en matière d'employabilité.

Renforcement des collectifs de travail

Les restructurations affaiblissent souvent la cohésion d'équipe. Pour y remédier, les RH peuvent organiser des ateliers collaboratifs et des séances de *team-building*, qui renforcent l'esprit d'équipe et le soutien

entre collègues. Des projets transversaux peuvent également réduire l'isolement, favorisant ainsi un climat de travail plus solidaire.

L'absence de dialogue social construit lié à une nouvelle structure, constituée d'un agrégat de petits sociétés rachetées avec uniquement des DPS et pas de CE avant les acquisitions, a rendu la communication difficile. Certains salariés bénéficiaient de conditions d'emploi plus avantageuses, générant une situation d'iniquité au sens de Adams (1963).

Évaluation et reconnaissance

Pour prévenir les sentiments d'injustice, les RH doivent mettre en place un système de reconnaissance transparent qui valorise les efforts d'adaptation et l'engagement des survivants. Une évaluation équitable, incluant des critères d'adaptabilité, et des récompenses régulières motivent les employés à rester investis et renforcent le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Communication de crise : le rôle du service RH

La communication est essentielle en période de fusion-acquisition pour accompagner les salariés dans le changement. Les RH doivent adopter une approche stratégique pour assurer que la transition soit perçue positivement et que les salariés restants se sentent valorisés.

Les RH doivent :

- informer de façon transparente sur les changements des conditions de travail, rémunération et avantages ;
- organiser des réunions pour répondre aux préoccupations et éviter les rumeurs ;
- partager les objectifs post-restructuration et montrer les bénéfices pour la compétitivité ;
- impliquer les salariés dans un projet commun et valoriser les opportunités de développement.

L'utilisation de canaux variés (intranet, *newsletters*, réunions) et un *feedback* continu renforcent la confiance et aident à gérer les résistances.

Ceci rejoint la plupart des contributions qui mentionnent la justice organisationnelle comme facteur d'acceptation d'une situation de changement.

Ainsi, la réussite d'une fusion-acquisition repose sur une gestion proactive des ressources humaines, une communication transparente et une reconnaissance des efforts d'adaptation des collaborateurs. En effet, comme mentionné par Combes et Lethuilleux (2008), l'apparition du syndrome du survivant est la conséquence d'un échec à gérer le changement.

Pour maximiser l'adhésion au projet et limiter les impacts négatifs, les entreprises doivent :

- structurer un plan d'accompagnement humain avec un dispositif d'écoute et de prévention des risques psychosociaux ;
- équilibrer les politiques RH pour atténuer les disparités entre les anciens et les nouveaux salariés et garantir une perception d'équité ;

- développer un *leadership* de proximité en impliquant les managers comme relais stratégiques du changement ;
- encourager une culture d'intégration à travers des initiatives collectives et des espaces de dialogue structurés. Favoriser l'élaboration d'un projet d'entreprise autour de valeurs partagées et d'une culture commune comme préconisé par (Barmeyer et Mayrhofer, 2002, p. 32) ;
- évaluer et ajuster les mesures mises en place en recueillant régulièrement des *feedbacks* et en adaptant les actions aux réalités du terrain.

Dans un environnement marqué par l'incertitude et la transformation, la gestion des ressources humaines devient dès lors un levier clé pour transformer les défis liés à la fusion en opportunités de renouveau et de croissance collective. Comme démontré par une abondante littérature sur la justice organisationnelle, l'information est un élément clé pour l'acceptation du changement dans les deux cas présentés.

Conclusion

Le syndrome du survivant, particulièrement prégnant lors des restructurations post-acquisition, représente un enjeu majeur et multidimensionnel pour les ressources humaines. Ses répercussions dépassent largement la sphère individuelle, affectant profondément les conditions de travail, la cohésion des équipes, la dynamique organisationnelle, ainsi que la performance globale de l'entreprise. À cela s'ajoutent des impacts potentiels sur l'image de l'organisation et sur le risque de contentieux, notamment en matière de droit social.

Les restructurations, souvent motivées par des impératifs de compétitivité et de rationalisation des coûts, entraînent une réorganisation du travail qui impose aux salariés restants des exigences accrues, tant sur les plans quantitatif que qualitatif. Cette nouvelle donne accroît considérablement l'exposition aux risques psychosociaux, tels que le stress, l'anxiété, la perte de repères et la démotivation, voire le développement d'un sentiment d'iniquité ou de défiance envers l'employeur.

Dans ce contexte, la gestion proactive et concertée des ressources humaines s'avère essentielle. Il s'agit non seulement d'anticiper et de prévenir les risques psychosociaux, mais également de soutenir les salariés dans la reconstruction d'un climat de confiance et d'un sentiment d'appartenance. Les services RH doivent ainsi mettre en œuvre des dispositifs d'accompagnement adaptés (communication transparente, dispositifs d'écoute, formation au changement, soutien psychologique, etc.), afin de favoriser une transition organisationnelle réussie, de préserver la performance collective et de renforcer la sécurité juridique de l'entreprise.

L'analyse de deux cas distincts nous a donc permis d'élaborer une grille d'analyse, qui peut utilement être mobilisée par les managers confrontés à une situation de fusion-acquisition. Afin de limiter les impacts négatifs, les RH doivent mettre en place des stratégies globales qui combinent prévention des risques,

soutien psychologique, valorisation des efforts individuels et collectifs, et renforcement des liens interpersonnels. En identifiant et en accompagnant les salariés exposés au syndrome du survivant, les services RH répondent non seulement à leurs obligations légales en matière de santé et de sécurité, mais contribuent également à renforcer la résilience organisationnelle. Le rôle des représentants du personnel sera également essentiel.

Références

- ADAMS J. (1963), "Towards an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°67, pp. 422-436.
- ARIBOU M. (2012), « Les fusions-acquisitions, facteurs de stress des salariés - La gestion du stress dans les fusions d'entreprises : leçons d'une étude de cas dans le domaine high-tech », in BARDELLI P. & ALLOUCHE J. (dir.), *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?*, Armand Colin, pp. 177 -200.
- BARABEL M. & MEIER O. (2022), *Managementor*, 4^e édition, éditions Dunod.
- BARMEYER C. & MAYRHOFFER U. (2002), « Management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales ? », *Annales des Mines - , Gérer & Comprendre*, n°70, pp. 24-33.
- BEAUJOLIN-BELLET R. & SCHMIDT G. (2012), « Restructurations : de quoi parle-t-on ? Pourquoi et comment en décide-t-on ? », *Les restructurations d'entreprises*, Paris, La Découverte, Repères, pp. 7-34.
- BEAUJOLIN-BELLET R. (1998), « Les engrenages de la décision de réductions des effectifs », *Travail et emploi*, n°75, Paris, La Documentation française.
- BERNE E. (1984), *Des jeux et des hommes*, Stock.
- BERTHE B. (2017), « Le sentiment de culpabilité au travail, nécessaire au management des hommes », *La Revue des Sciences de Gestion*, 285-286(3), pp. 31-40, <https://doi-org.hub.tbs-education.fr/10.3917/rsg.285.0031>
- BIES R. J. & MOAG J.S. (1986), "Interactional justice: communication criteria of fairness", in LEWICKI R. J., SHEPPARD B. H. & BAZERMAN B. H. (éd.), *Research on Negotiation in organizations*, Greenwich, CT, JAI Press., vol. 1, pp. 43-55.
- BLAIS M. & MARTINEAU S. (2006), « L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes », *Recherches qualitatives*, n°26, pp. 1-18.
- BLANCHOT F. (2009), « 11. Le management stratégique des fusions acquisitions : motifs, effets et conditions de réussite », in par MEIER O. (dir.), *Stratégies de croissance fusions-acquisitions. Alliances stratégiques. Développement interne*, Dunod, pp. 145-163, <https://doi.org/10.3917/dunod.meier.2009.01.0145>
- BOROSON W. & BURGESS L. (1992), "Survivor's syndrome", *Across the Board*, New York, 29(11), pp. 41.

- BOURQUE J.-J. (1995), « Le syndrome du survivant dans les organisations », *Gestion*, 20(3).
- BOUTANT J. & VERDIER M. (2015), « Restructurations et représentation de la performance : Le cas des sociétés françaises cotées », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°273-274(3), pp. 21-29, <https://doi.org/10.3917/rsg.273.0021>
- BRIDGES W. (1990), *Surviving Corporate Transition: Rational Management in a World of Mergers, Layoffs, Start-ups, Takeovers, Divestitures, Deregulation, and New Technologies*, New York, Doubleday, index., 2nd ed.
- BROCKNER J., GROVER S. L. & BLONDER M. D. (1988), "Predictors of survivors' job involvement following layoffs: a field study", *Journal of Applied Psychology*, 73(3), pp. 436-442.
- BUONO A. F. & BOWDITCH J. L. (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- CALLAHAN S. (2023), « Le syndrome du survivant », *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*, chapitre 6, pp. 76-82.
- CARTWRIGHT S. & COOPER C. L. (1996), *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- CHAPELLE F. (2019), *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail*, Paris, Dunod.
- COGHLAN D. & BRANNICK T. (2014), *Doing Action Research In Your Own Organization*, Sage.
- COMBES M. & LETHIELLEUX L. (2008), « Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels », *Revue française de gestion*, n°188-189(8), pp. 325-339, <https://doi.org/10.3166/rfg.188-189.325-339>
- COUTROT T. (1999), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- CROPANZANO R. & GREENBERG J. (1997), "Progressing Organizational Justice", in COOPER C. & ROBERTSON I. (éd.), *Review of Industrial and Organizational Psychology*, New-York, John Wiley & Sons.
- DEAN J.W., BRANDES P. & DHARWADKAR R. (1998), "Organizational cynicism", *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 341-352.
- DEVINE K., REAY T., STANTON L. & COLLINS-NAKAI R. (2003), "Downsizing outcomes: Better a victim than a survivor?", *Human resource Management*, n°42, pp. 109-124
- DE BRY F (2008), « Les « survivants » à un plan social : de la violation du contrat psychologique à la résilience », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n°231-232, mai-août 2008, pp. 103-106.
- DEJOURS C. (1993), *Travail, usure mentale. De la psychopathologie du travail à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard.
- DUBOULOY M. & PIHEL L. (2010), « Analyse polysémique des enjeux pour les salariés amenés à vivre les transformations », *Revue Internationale de Psychologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol. XVI, pp. 73-94.
- DUFOUR N., DIARD C. & BENCHEIKH. A. (2021), *Risques professionnels et accidents du travail*, Paris, Maxima.
- EVARD SAMUEL K. (2003), « Prévenir les difficultés post-fusion/ acquisition en utilisant la gestion de crise », *Revue française de gestion*, n°145(4), pp. 41-54, <https://doi.org/10.3166/rfg.145.41-54>
- FAIRFIELD-SONN J. W., OGILVIE J. R. & DEL VECCHIO G. A. (2002), "Mergers, acquisitions and long-term employee attitudes", *The Journal of Business and Economic Studies*, Oakdale, 8(2), pp. 1-16.
- FOLGER R. (1977), "Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(2), pp. 108-119.
- FRANÇOIS-PHILIP BOISSEROLLES DE SAINT-JULIEN D. (2018), « Réponse des survivants à un plan de sauvegarde de l'emploi », *Revue Française de Gestion*, n°272, pp. 11-31.
- GOLLAC M. & VOLKOFF S. (1996), « Citius, altius, fortius. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°114, sept.
- GREENBERG J. (1987), "A taxonomy of organizational justice theories", *Academy of Management Review*, 12 (1), pp. 9-22.
- HIRSCHMAN O. (1970), *Exit, Voice, Loyalty Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, ISBN 0-674-27660-4 (paper).
- KARPMAN S. (2020), *Le Triangle dramatique - De la manipulation à la compassion et au bien-être relationnel : De la manipulation à la compassion*, interéditions.
- LAPASSADE G. (2002), « Observation participante », in BARUS-MICHEL J. et al., *Vocabulaire de psychosociologie*, ERES « Hors collection », pp. 375-390.
- LETHIELLEUX L. (2004), « La mesure de la réussite d'une fusion par le syndrome du survivant », AGRH, Montréal.
- LETHIELLEUX L. (2006), *Processus institutionnel et implication des salariés/Influence d'une règle de droit sur l'implication des salariés restants : cas d'une clause de cession*, doctorat en sciences de gestion, sous la direction de ALLOUCHE J. et LE FLOCH P., IAE de Paris 1-Panthéon Sorbonne.
- LEVENTHAL G. S. (1980), "What should be done with equity theory?", in GERGEN K. J., GREENBERG M. S. & WILLIS R. H. (éd.), *Social exchange Advances in theory and research*, New York, Plenum, pp. 27-55.
- LEVY-BOYER C., LOUCHE C. & ROLLAND J. P. (2006), *Les apports de la psychologie du travail - Tome 2 - Management des organisations*. Éditions d'organisations, Eyrolles.
- LIND E. A. & TYLER T. R. (1988), *The social psychology of procedural justice*, New York, Plenum.

MARKS M. L. & MIRVIS P. H. (2001), "Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation", *Academy of Management Perspectives*, 15(2), pp. 80-92.

MARKS M. L. & MIRVIS P. H. (1992), "Rebuilding after the merger: Dealing with survivor sickness", *Organizational Dynamics*, 21(2), Autumn 1992, pp. 18-32.

MEIER O. (2024), « Le syndrome des survivants dans les restructurations », HBR France, Février.

NAULLEAU M. (2011), « Les ressorts psychologiques des « survivants » d'une restructuration : quelques clefs de compréhension pour un care management », communication présentée au 22^e Congrès de l'AGRH, 26-28 octobre.

NGUYEN C. (2021), « Chapitre 8. Les restructurations en temps de Covid-19 : prévenir le syndrome du survivant », in NGUYEN C. & BRUN J. (dir.), *Santé psychologique au travail et Covid-19 Le pouvoir des bonnes pratiques*, De Boeck Supérieur, pp. 89-96.

STEILER D. & RÜLING C. (2010), « Stress et stratégies d'ajustement. Analyse en situation de fusion-acquisition », *Management & Avenir*, n°34(4), pp. 40-62.

VANDERHEYDEN J. (2013), *Les souffrances rencontrées dans la tourmente des fusions d'entreprises. Le burn-out des quinquas*, De Boeck Supérieur, pp. 175-188.

WEBER Y., SHENKAR O. & RAVEH A. (1996), "National and corporate cultural fit in mergers/acquisitions: An exploratory study", *Management Science*, 42(8), pp. 1215-1227.