

## “Soutien individuel nécessaire à des restructurations”



Ann Van Acker,  
service de prévention  
Janssen Pharmaceutica



### 1. Mme Van Acker, pouvez-vous présenter votre organisation et vous-même svp.?

**Janssen Pharmaceutica** fait partie du groupe mondial pharmaceutique Janssen. Sur notre campus, nous découvrons, développons et commercialisons des médicaments au bénéfice des patients, médecins et autres professionnels des soins de santé. Nous travaillons surtout dans les domaines “neurosciences”, “oncologie”, “maladies infectieuses” et “vaccins”.

Moi, je suis psychologue clinicienne et je rapporte au chef du service de prévention interne du Campus. En tant qu'expert psychosocial, je suis responsable pour la gestion par rapport au bien-être psychosocial des employés. En outre, je suis, en tant que personne de confiance, la première intermédiaire en ce qui concerne le comportement indésirable au travail et je suis responsable pour le conseil, le coaching, le soutien et l'intervention de crise.

### 2. Quand et pour quelle raison avez-vous commencé la coopération avec Eupora?

C'est une longue histoire et cela fait partie d'une vague de restructurations que nous vivons depuis 2007.

#### Voici la situation dans le secteur et à Janssen Pharmaceutica:

L'industrie pharmaceutique doit faire face à des changements structurels, déjà pendant des années. La recherche et le développement de nouveaux médicaments deviennent

*Le Programme d'Aide aux Employés, ou PAE en abrégé, est un service confidentiel destiné au personnel de l'entreprise - et à leurs familles - qui vivent des préoccupations pouvant affecter leur bien-être personnel et /ou leurs prestations au travail.*

*Le 'Restructuring Assistance Program', ou RAP en abrégé, est un concept modulaire pour des entreprises en réorganisation. A côté d'un EAP (temporaire), nous offrons aussi des conseils sur place, des ateliers pour cadres dirigeants et du management coaching de manière intégrée.*

#### **Pour plus d'informations:**

EUPORA Counseling Services  
Blandenstraat 23  
B-3053 Haasrode  
+32 (0)16 38 06 00  
info@eupora.be  
www.eupora.be

de plus en plus difficiles et chers et prennent de plus en plus de temps. Des produits existants perdent leurs brevets et ne peuvent pas suffisamment être remplacés par des nouveaux

produits. La concurrence des médicaments génériques devient donc toujours plus grande. En plus, il y a la crise économique. La structure des coûts devait donc être considérablement réduite.

En outre, nous évoluons d'une organisation très décentralisée à une approche plus centralisée, dans laquelle plusieurs établissements en Belgique sont réunis à Beerse. Le processus de changement se passe donc à différents niveaux.

Nos premières annonces de restructuration datent de 2001, avec 286 de licenciements annoncés. En 2007 et 2008, il y avait 688 et 153 de licenciements annoncés en plus. Le nombre de personnes qui ont finalement dû partir était plus bas, mais quand-même important. A la fin de 2009, la société avait annoncé que 417 emplois en plus devaient disparaître entre 2009 et 2013.

### **Un EAP "classique" en 2007: le commencement de notre coopération avec Eupora**

Avec la deuxième vague de licenciements annoncés qui était encore plus grande, nous craignons de ne pas avoir suffisamment de possibilités internes pour assister nos gens. Nous avons donc cherché un partenaire externe et ainsi, nous sommes arrivés à Eupora. Au moment des annonces de restructuration, nous avons commencé en même temps un Employee Assistance Program (EAP) "classique". De cette manière, nos employés pouvaient obtenir de l'aide psychosociale anonyme auprès de consultants externes. Cela se faisait par un numéro 0800, spécialement lancé à cet effet. Ensuite, ils pouvaient avoir encore 5 consultations privées externes en plus. Tous les frais étaient à la charge de notre société. Ce programme a été rendu disponible pour nos employés pendant 6 mois.

Les résultats? Nous avons reçu des réactions positives de la part des employés qui de leur propre initiative nous ont fourni de l'information sur le soutien obtenu d'Eupora. En plus, nous avons reçu des informations précieuses sur les tendances générales dans notre organisation: le conseil individuel est en effet strictement anonyme, mais en tant que société, nous avons reçu un aperçu statistique par rapport aux préoccupations générales/structurelles de nos employés.

Nous regrettons que, dans cette période, peu de gens ont utilisé ce service. Plusieurs facteurs ont contribué à cet effet. Ainsi, nous pensons que la combinaison de l'annonce de la restructuration et l'introduction de cette offre nouvelle et inconnue pour les employés a joué un rôle. En plus, les syndicats mettaient en doute la valeur ajoutée du EAP. Ils n'ont donc pas soutenu le projet au moment du lancement. Aussi, une fois que l'initiative avait été lancée, nous n'avons plus organisé la communication de suivi au sein de l'organisation.

Après la période de 6 mois, nous souhaitons continuer le

programme comme outil durable à l'augmentation du bien-être psychosocial de nos employés. Mais, à ce moment-là, nous ne pouvions pas l'intégrer dans la stratégie générale de la société. L'accent était mis sur les économies, et on ne pouvait pas prévoir un budget supplémentaire pour continuer ce programme.

### **Atelier 'gestion émotionnelle' pour chefs de service**

Le fait que les cycles de restructuration se succédaient, a alourdi les choses pour les employés. Ils commençaient à se réaliser que Janssen Pharmaceutica ne serait peut-être pas l'organisation pour laquelle ils travailleraient jusqu'à la retraite. Outre le soutien EAP, nous avons développé un plan de soutien complet pour former les employés et les chefs pour apprendre à faire face au changement et au stress.

Pour ces chefs, nous avons développé un atelier, en coopération avec Eupora, où nous visions l'aspect d'émotion et leadership'. Savoir manier 'l'émotion' est devenu beaucoup plus important. Il est de la responsabilité des chefs de service de reconnaître les signaux de leurs employés, et de réagir à ces signaux. Ils peuvent les soutenir eux-mêmes, ou ils peuvent renvoyer l'employé à des possibilités de suivi individuelles.

### **Nouvelles annonces de restructuration: un nouveau concept de support intégré (sur place)**

Fin 2009, l'organisation devait continuer ces plans de restructuration avec de nouvelles annonces à la suite. Les interventions étaient drastiques et impliquaient un plan de licenciement jusqu'à 2013. En outre, on avait annoncé que beaucoup de membres du personnel – ouvriers et employés – recevraient une nouvelle fonction. La crainte d'un impact psychologique important a vraiment été ressentie par les services de gestion et de soutien. Nous avons évalué notre approche au niveau du suivi individuel dans le passé. Est-ce que nous devons prévoir de nouveau des conseils individuels externes? Comment pouvions-nous faire différemment et mieux qu'en 2007? Comment pouvions-nous offrir un conseil individuel qui était neutre, mais en même temps plus proche qu'une ligne 0800?

Ensemble avec Eupora, nous avons développé un EAP alternatif, adapté au présent projet de restructuration. Les services de base restaient les-mêmes, mais la grande différence était que les consultants externes d'Eupora travaillaient également sur place. Ils étaient présents deux demi-jours par semaine aussi bien dans l'établissement à Geel, que dans l'établissement à Beerse. Les employés pouvaient passer sans rendez-vous et pouvaient être aidés. Au lieu de la ligne 0800, nous utilisons le numéro de permanence de Janssen, qui pourrait être renvoyé vers Eupora pendant la nuit, les week-ends et les périodes de vacances, afin de prévoir un accueil 24/24. On avait prévu des moments réguliers d'intervention pour les assistants sociaux, afin de se familiariser avec le contexte d'entreprise et de suivre les événements de près.



Les ateliers "gestion émotionnelle" ont également fait partie de ce nouveau concept. Les syndicats ont été intimement mêlés au trajet et ils ont activement renvoyé les employés. Cette approche avait du succès et nous l'avons continuée pendant 9 mois, jusqu'à la fin du mois d'août 2010.

Actuellement, les experts externes d'Eupora ne travaillent plus sur place, mais le programme de soutien continue. Nous continuons à travailler avec les mêmes thérapeutes d'Eupora, parce qu'ils connaissent la culture d'entreprise vraiment bien. Ils reçoivent les employés dans leur cabinet privé: ceux-ci ont toujours droit à 5 entretiens, payés par la société. Maintenant, les employés sont renvoyés aux thérapeutes par l'intermédiaire de moi-même. Nous continuons à avoir des moments réguliers d'intervision.

Actuellement, nous sommes satisfaits de notre approche. L'utilisation étant limitée à quelques pour cent du nombre total des employés, il s'agit ici surtout de ceux qui en ont le plus besoin. Beaucoup d'autres réussissent à conclure cette période difficile de soi-même, à l'aide du réseau local de famille, médecin, collègues, etc. Mais le fait que cette offre existe, est peut-être plus important que le nombre de gens qui l'utilise effectivement.

#### **Pour finir ... encore quelques recommandations en temps de restructurations**

- En périodes de réorganisation, le recours à des consultants externes au lieu des consultants internes doit être considéré parce que les employés n'auront pas toujours confiance en ces derniers.
- Une communication correcte, suffisante et dans les deux sens, est primordiale pour la réussite d'un tel programme de soutien.
- L'impact d'une réorganisation ne s'arrête pas à son annonce, c'est tout le contraire. Un plan de soutien efficace individuel et collectif est nécessaire pour sortir tous les bagages émotionnels.

### **3. Pourquoi avez-vous choisi Eupora comme partenaire?**

Les éléments suivants ont certainement été importants pour nous:

- Une grande expérience dans les accompagnements psychosociaux.
- Des valeurs fortes, conformément à Janssen Pharmaceutica.
- Eupora a osé nous défier, et c'était réciproque.
- Une grande volonté de contribuer à la réflexion sur un projet personnalisé.
- Une attitude loyale envers nous.

### **4. Pourriez-vous décrire Eupora en quelques mots?**

Professionnel, intègre, honnête, ouvert, loyal, très fiable.

### **5. Est-ce que vous recommanderiez un EAP par Eupora à vos collègues?**

Bien sûr, je ne peux pas m'imaginer un meilleur partenaire pour ce type de projets.

**Je vous remercie pour cette interview et pour votre confiance en Eupora.**

