

Comment le coaching peut aider les «laissés pour compte» d'un licenciement

Le syndrome du survivant en entreprise concerne les employés restés en place après une vague de licenciements. Estimant que le contrat psychologique a été rompu, ces survivants sont fortement déstabilisés. Conséquences: perte de valeurs et de repères et un manque de discernement pour faire face à la situation. Le coaching peut être une solution.

Lors d'un licenciement, on se préoccupe principalement des personnes licenciées mais rarement des personnes qui restent. Pourtant le coaching des «survivants» en entreprise correspond à un accompagnement utile qui s'impose de plus en plus dans les entreprises. Ce soutien a pour objectif principal de redéfinir le contrat psychologique entre l'entreprise et son employé en vue de maintenir et de développer le niveau de performance.

Ce syndrome du «survivant en entreprise» est un ensemble de symptômes qui affectent les employés après une vague de licenciements. Ces symptômes incluent des sentiments négatifs tels que la colère, la tristesse, la peur, la méfiance et la culpabilité. En réalité, nous pourrions imaginer que les employés restés dans l'entreprise pourraient être heureux d'y rester: pour la plupart, c'est tout le contraire. En effet, chaque licenciement de collègues est un choc. Ce choc est d'autant plus grand que le contrat psychologique avec l'entreprise est fort.

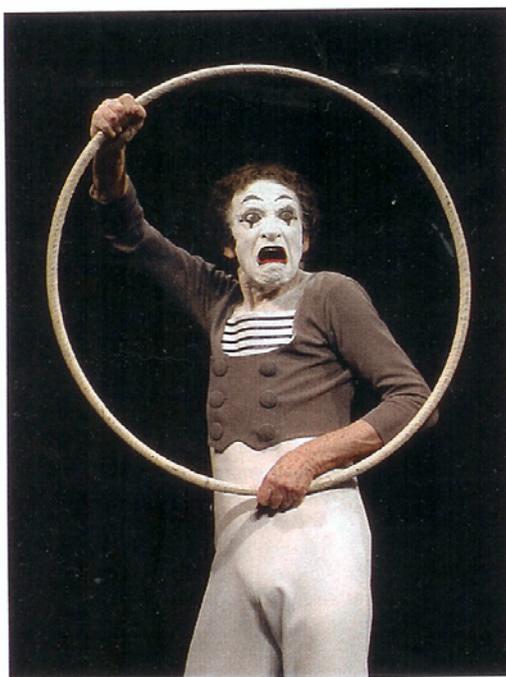
Parer aux conséquences négatives d'une rupture du contrat psy

Le contrat psychologique est un contrat moral et relationnel entre le collaborateur et son employeur. Lorsque les employés sont fiers de leur entreprise et qu'ils y sont très attachés, le risque de survenue d'un syndrome du survivant en cas de licenciement est très élevé. En effet, dans une telle situation il y a rupture du contrat psychologique instauré, les collaborateurs peuvent se sentir trahis par l'entreprise et la confiance disparaît. Très concrètement, cela signifie qu'ils ne sont plus prêts à s'engager pour l'entreprise. Dans le pire des cas, les meilleurs éléments partent volontairement, les autres restent.



L'auteur

Olivier Gross, psychologue FSP (CFC-grosso) est coach, superviseur et formateur en entreprise dans le développement des cadres et du personnel. Spécialiste dans l'accompagnement aux changements (concepts et outils), il est l'auteur de différents articles scientifiques dans le domaine des RH. Contact: info@cfc-grosso.ch



Les signes que l'on peut observer sont multiples. Citons les plus importants: la baisse des performances, recrudescence de départs volontaires, hausse du taux d'absentéisme et comportements nuisibles sur le lieu de travail. De telles manifestations ne doivent pas amener à conclure que les collaborateurs sont ingrats, qu'ils manquent de motivation ou qu'ils sont mauvais. Bien au contraire: tant que les sentiments douloureux n'ont pas pu être gérés correctement, il est normal qu'un individu détourne son attention des pures performances.

Rester à l'écoute de son personnel et les reconnaître en tant qu'individus

Pour les cadres, il est particulièrement important de reconnaître précocement et de ne pas occulter les symptômes typiques de cette «réalité». Leur rôle est de rester à l'écoute de leur personnel, de les reconnaître en tant qu'individus et de les valoriser malgré tout

dans leurs performances et développement. Très concrètement, le responsable hiérarchique direct d'une équipe doit soutenir son équipe à retrouver un sentiment de confiance et de cohésion, toutefois, sans négliger sa propre situation. Dans certaines situations plus délicates, il est recommandé de faire appel à un soutien extérieur, ceci afin de surmonter plus rapidement les difficultés de la situation tout en maintenant la confidentialité.

Coacher des cadres, des équipes de «survivants» permet d'aborder les changements plus sereinement, ceci pour autant que cela soit demandé explicitement par les personnes concernées. Il est entendu que la plus-value d'un coaching de «survivants» dépend de l'importance accordée à cette intervention par les personnes touchées. Les principaux champs de tensions concrets

abordés dans ce type de coaching sont:

- La perte de valeur, de repères et la définition d'un nouveau contrat psychologique avec l'entreprise.
- Le manque de discernement, face à la situation (gestion émotionnelle).
- La clarification dans la répartition des tâches et des compétences (gestion des qualifications).

Quels sont les facteurs de succès d'un coaching des survivants? La réussite d'un coaching de survivants dépend essentiellement de la nature du mandat défini entre le demandeur et l'intervenant. Une bonne intervention doit tenir compte des ressources du système dont il est question et de sa volonté à vouloir les mettre en jeu ou pas.

En plus de son expertise professionnelle, la personnalité du coach joue un rôle prépondérant. En effet, tact et respect sont indispensables face à des personnes en situations ambivalentes.

Olivier Gross