

Le syndrome du survivant

Les «laissés pour compte» d'un licenciement

On se préoccupe principalement des personnes licenciées mais rarement des personnes qui restent dans l'entreprise lors d'un licenciement. Celles-ci sont aussi confrontées à divers symptômes qui les affectent: c'est ce que l'on nomme le syndrome du survivant. Oliver Gross, psychologue FSP, nous dit tout sur ce syndrome.

Qu'appelle-t-on «syndrome du survivant» en entreprise ?

Ce «syndrome» est un ensemble de symptômes qui peuvent affecter les employés restés en poste après une vague de licenciements. Ce phénomène est désigné par le terme anglais *Lay off Survivor Sickness* (David Noer, 1993).

Ces symptômes incluent des sentiments négatifs tels que la colère, la tristesse, la peur, la méfiance et la culpabilité, ainsi qu'une

diminution de la propension à prendre des risques, de la spontanéité et de l'engagement dans le travail.

Quelles en sont les causes ?

Chaque licenciement de collègues est un choc pour les personnes restées en poste, les «survivants». Ce choc est d'autant plus grand si le contrat psychologique de l'individu avec l'entre-

prise est fort. Lorsque les employés sont fiers de leur entreprise et qu'ils y sont très attachés, le risque de survenue d'un syndrome du survivant est très élevé. En effet, plus la confiance est grande avant la vague de licenciements, plus les survivants se sentent blessés. Et plus ils se sentent blessés, plus ils sont susceptibles de développer les symptômes du syndrome du survivant.

Pouvez-vous m'en dire plus sur le contrat psychologique ?

Le contrat psychologique est un contrat moral et relationnel entre le collaborateur et son employeur. La nature de ce contrat régit en principe leurs relations. Dans certaines entreprises, ce contrat mène les collaborateurs dans une codépendance psychique malsaine: les employés acceptent que l'entreprise contrôle et détermine leur estime de soi tout au long de leur carrière.

Ainsi un collaborateur peut penser que, tant qu'il fait bien son travail et qu'il se fonde dans la culture de son entreprise, il est sûr de conserver son emploi, ce qui est aujourd'hui totalement improbable.

Quels sont les effets d'un licenciement sur ce contrat psychologique ?

Dans une situation de licenciement, il y a une rupture du contrat psychologique instauré. Les collaborateurs survivants se sentent trahis par l'entreprise et perdent confiance. Très concrètement, cela signifie qu'ils ne sont plus prêts à s'engager pour l'entreprise.

Comment l'individu touché vit-il cela ?

Ces situations sont vécues comme des situations très stressantes. En plus d'un choc provoqué par un licenciement ou une réorganisation, il y a une accumulation ou une succession de petits stressors qui peut se produire. On parle alors de traumatismes cumulatifs, qui peuvent engendrer des réactions post-traumatiques telles que des symptômes d'évitement (personnes ou lieux, sentiment d'apathie, perte d'intérêt) ou des

symptômes d'hyperexcitation (difficultés de concentration, irritabilité, troubles du sommeil, émotivité).

Si l'on reprend la liste des événements critiques dressée par Holmes (1970), on peut par exemple citer comme stressors un changement majeur dans la vie professionnelle (fusion, réorganisation, faillite), un changement d'emploi, une modification majeure de la situation financière, des responsabilités professionnelles, des horaires ou des conditions de travail.

En fonction de l'intensité, de la gravité et de la durée du stressor, ainsi que des aptitudes d'adaptation au stress des personnes concernées – aussi appelées «stratégies de coping» –, ces stressors vont provoquer des effets post-traumatiques.

Est-ce pareil pour chaque «survivant» ?

Non, comme je l'ai déjà mentionné, chaque individu réagit de manière différente et en fonction de ses ressources. Egle (1996) parle de facteurs de protection liés au vécu personnel.

En réalité, chaque individu s'adapte à la situation selon des stratégies de coping diverses. A ce sujet, le modèle de Lazarus (1999) est très parlant. Les personnes concernées par le changement vont évaluer dans un premier temps l'impact de l'événement sur leur valeur, leurs objectifs et leurs intentions.

Deuxièmement, elles évaluent les ressources personnelles dont elles disposent pour se défendre. Finalement, elles optent pour une stratégie qui va d'une attitude pro-active (confrontation et résolution de problèmes) jusqu'à la passivité totale (attente et évitement).

Quelles sont les stratégies de coping observables chez les «survivants» en entreprise ?

Certaines personnes restées en poste quittent volontairement l'entreprise, de peur d'être les «prochaines sur la liste». D'autres restent, heureuses d'avoir conservé leur poste, mais paradoxalement leur motivation est en chute libre.

Bibliographie

- Caplan, G. & Teese, M. (1997). *Survivors: How to keep your best people on board after downsizing*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- Egle, U.T. & Hoffmann, S.O. (1996). Risikofaktoren und protektive Faktoren für die Neurosenentstehung. Die Bedeutung biographischer Faktoren für die Entstehung psychischer und psychosomatischer Krankheiten. *Psychotherapeut*, 41, (1), 13-16.
- Holmes, T.H. & Rahe, R.H. (1970). The social readjustment rating scale: A cross-cultural study of Western Europeans and Americans. *Journal of Psychosomatic Research*, 14, (391-400).
- Lazarus, R.S. (1999). *Stress and Emotion: A new Synthesis*. London: Free Association Books.
- Noer, D. (1993). *Healing The Wounds. Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.



En quoi le syndrome du survivant est-il problématique pour l'entreprise ?

Il nuit sensiblement à l'ambiance qui règne dans l'entreprise et entraîne une baisse durable de la productivité. En effet, ce n'est pas une crise de démotivation temporaire, qui passera spontanément. Les « survivants » sont souvent les laissés pour compte du processus de licenciement. Or, il est indispensable de les motiver pour qu'ils s'investissent pleinement dans leur travail et qu'ils permettent à l'entreprise d'aller (à nouveau) de l'avant.

Que peut faire une entreprise pour remotiver les personnes restantes ?

Afin de restaurer la confiance et l'engagement des collaborateurs restants, les entreprises peuvent agir tout au long du processus de changement selon les différents axes suivants:

- appliquer un plan de licenciements loyal,
- faire de la communication une priorité absolue,
- inciter ceux qui conservent leur poste à exprimer leurs sentiments,
- présenter une vision pour l'avenir,
- investir dans les employés qui restent dans l'entreprise.

Les points relevés ci-dessus font l'objet d'une attention particulière à la **Poste Suisse**. Mais il est par ailleurs crucial que le supérieur hiérarchique direct assume son rôle d'encadrement envers ceux qui restent.

Justement, quel est le rôle du supérieur hiérarchique ?

Le supérieur doit d'abord être au clair avec sa propre situation avant d'aborder

le changement avec ses collaborateurs et son équipe. Ce qui est très difficile puisqu'il est lui-même un survivant. En réalité, le supérieur n'est souvent pas responsable du changement, mais il le conduit dans une fonction de cadre. Le style de gestion à adopter en pareille situation est proche du *coaching*, à savoir:

- intégrer les collaborateurs dans le processus de planification et de mise en œuvre du changement,
- assurer la communication et développer la culture du feed-back dans l'équipe,
- reconnaître le travail fourni par son équipe,
- offrir des possibilités de développement et de formation à ses collaborateurs.

Quels sont, au sein d'une équipe, les champs de tension concrets auxquels le supérieur doit faire face ?

Les champs de tensions concrets sont:

- la perte des propres valeurs,
- le manque de discernement quant à la nécessité de la restructuration,
- le manque de clarté dans la répartition des tâches et des compétences,
- le besoin d'assumer des tâches nouvelles sans disposer des qualifications spécifiques,

- le manque de collaboration au sein de l'équipe.

Les principales conséquences de ces champs de tensions sont les luttes pour le pouvoir en lien avec les compétences, l'inertie voire la paralysie d'une équipe, l'augmentation de l'absentéisme, la baisse de la productivité/de la conscience professionnelle et finalement la recrudescence des conflits.

Mais tout cela coûte à l'entreprise !

Les processus de restructuration peuvent être à l'origine de coûts imprévus. A ce niveau, ce ne sont pas des facteurs extérieurs tels que la concurrence ou une mauvaise planification stratégique qui sont décisifs, mais des facteurs internes. Si les employés survivants ne parviennent pas à accepter les changements, ils vont rejeter la restructuration. En plus des conséquences citées ci-dessus, relevons aussi la perte de savoir-faire lorsqu'un collaborateur quitte volontairement l'entreprise.

Il n'est pas rare aussi d'observer des comportements nuisibles sur le lieu de travail. On note ainsi que moins de 50% des entreprises qui se sont réorganisées réussissent après 5 ans à augmenter leur résultat d'exploitation conformément à leurs souhaits (Caplan 1997).

L'auteur

Olivier Gross est psychologue FSP. Jusqu'à la fin de janvier 2006, il a été coresponsable du Centre de conseil et de coaching de la **Poste Suisse**. Il a notamment été responsable des systèmes de qualification de la **Poste Suisse** et a réalisé un outil de feed-back pour le management supérieur. Depuis le mois de février 2006, il est délégué à l'égalité des chances pour la **Poste Suisse**. Il est également coach, superviseur, conseiller et formateur du développement des cadres et du personnel. Il a aussi mis sur pied différents concepts et mesures d'accompagnement aux changements.

Adresse

Olivier Gross, email: grosso@post.ch

Outre ses responsabilités d'encadrement, que peut faire un supérieur ?

Idéalement, chaque supérieur doit pouvoir se remettre en question et se poser les questions clés suivantes:

- En tant que supérieur hiérarchique, qu'est-ce qui m'a aidé avant, pendant et après la réorganisation ?
- A quoi puis-je reconnaître qu'une situation propice au syndrome du survivant s'est installée ?
- Comment et avec qui puis-je apporter un soutien efficace à mes collaborateurs lors des réorganisations ?

Selon la nature des réponses, le supérieur – et lui seul – doit décider avec son équipe de l'intervention d'une tierce personne, tel un coach ou un psychologue, ceci afin d'éviter toute intervention alibi. Afin de pouvoir les conseiller, la **Poste Suisse** dispose de tout un réseau de spécialistes du développement du personnel répartis dans les unités et d'un centre de conseil et de coaching qui travaille en réseau avec des spécialistes.

Quels sont les types d'intervention ?

Les interventions en entreprise les plus classiques sont des interventions de type coachings individuels et d'équipes sous forme d'accompagnement processuel en lien avec le changement et la thématique du survivant. La durée, la forme et la fréquence des interventions dépendent des objectifs que les demandeurs souhaitent atteindre et des moyens/ressources qui peuvent être mis à disposition. Dans le cas de la **Poste Suisse**, nous observons une demande accrue qui va dans ce sens.

Comment voyez-vous le rôle de l'intervenant dans ces situations ?

De mon point de vue, il est important que celui-ci puisse intervenir le plus rapidement possible en amont déjà du processus de licenciement. Je le perçois aussi comme une personne facilitatrice qui, grâce à son œil extérieur au système touché par le changement, rend de nouvelles perspectives possibles. En

plus de son professionnalisme (méthode), l'intervenant doit orienter son action sur des objectifs ciblés, sur des perspectives d'avenir et sur des solutions réalistes, tout en tenant compte des ressources des personnes et du système concernés.

Finalement, son intervention doit être bienveillante sans toutefois devenir l'instrument du système.

Développer les survivants en période de réorganisation, n'est-ce pas là une contradiction ?

Oui, effectivement. Mais le risque réside justement dans l'oubli des survivants et de ne s'occuper que des personnes licenciées. Or, le fait est que les survivants doivent souvent travailler encore plus, sous une pression plus forte et avec moins de ressources pour faire avancer l'entreprise. Consciente de ces enjeux et des conséquences possibles, la **Poste Suisse** développe différents concepts de formation dont l'objectif est la certification et la validation des compétences.

De meilleures perspectives d'ascension professionnelle et de formation continue contribuent à une plus grande satisfaction, ce qui a des répercussions positives sur la motivation des «survivants».

D'un point de vue psychologique, le fait d'agir sur le développement d'un survivant lui permet aussi de remplacer l'ancien contrat psychologique par un nouveau.

De quelle manière ?

Souvenez-vous des méfaits de la codépendance avec son entreprise et de la rupture de ce contrat en période de licenciement citées ci-dessus. Une bonne intervention amènera la personne survivante à reformuler consciemment un nouveau contrat psychologique avec l'entreprise. Ce nouveau contrat peut se résumer ainsi: «Même si je fais bien mon travail et que je me fonde dans le moule de l'entreprise, je peux perdre mon poste; ce qui est important pour moi, c'est de développer mes compé-

tences (savoir-faire).»

De mon point de vue, il est important que l'employé(e) cherche la reconnaissance dans son travail et pas nécessairement auprès de son employeur. Par le biais de ce nouveau contrat psychologique, il met au centre de ses préoccupations son développement personnel ainsi que son employabilité. Ainsi il gagne en autonomie et devient acteur de son propre changement.

Selon David Noer, les entreprises dans lesquelles la codépendance n'existe pas sont ouvertes et productives. Quant à leur personnel, il est créatif et a plaisir à travailler.

Que fait concrètement la Poste Suisse dans ce domaine ?

Très concrètement, face à cette thématique, la **Poste Suisse** sensibilise ses cadres en leur offrant différentes mesures de soutien, notamment dans le développement du personnel et des cadres. Un bon nombre de séminaires sur la thématique du changement et sur la gestion du stress abordent directement ou indirectement la thématique des survivants en entreprise. A cet effet, la **Poste Suisse** dispose d'un centre de formation et de perfectionnement, d'un réseau de conseillers regroupés dans une bourse de l'emploi. Les cadres et la ligne peuvent également faire appel à un centre de conseil et de coaching qui réalise un soutien sur mesure.

Interview: Vadim Frosio

Zusammenfassung

Wenn in einem Unternehmen viele Entlassungen anstehen, sorgt man sich primär um das Wohlergehen der Entlassenen. Doch darf man all jene nicht vergessen, die ihre Arbeit zwar behalten, von den Veränderungen dennoch betroffen sind und darunter leiden. Man spricht in diesem Zusammenhang von «Lay off Survivor Sickness». Olivier Gross, Psychologe FSP und Gleichstellungsbeauftragter bei der Post erläutert Ursachen und Folgen dieses Syndroms. Er stellt zudem mögliche Präventionsmassnahmen vor.