



Le syndrome du rescapé

Par Jean-Paul Lugan

Les réorganisations entraînent toujours de nombreuses pathologies. La moins médiatisée et pourtant la plus fréquente et la plus dangereuse est le syndrome du « survivant ». Pour limiter son impact des solutions existent.

Assis au fond de son fauteuil Jacques pense amer à ses copains, partis depuis trois mois, et à cette nouvelle vie où tous ses repères sociaux ont volé en éclat. « *Je me sens seul et désespéré. Tout est à reconstruire. Je n'ai plus mes vieux potes de travail* », me confie-t-il les yeux dans les vagues. De toute évidence, Jacques est victime du syndrome du « rescapé ». Cette pathologie a été décrite pour la première fois par le neurologue allemand Herman Oppenheim en 1889 et fut l'objet d'études après la première guerre mondiale. Elle désigne le stress post-traumatique vécu par les rescapés de situations extrêmes : catastrophes naturelles, accidents graves (un crash d'avion, par exemple), conflits armés (tortures, camps de concentration, génocides, bombardements nucléaires, etc.). Les rescapés de ces terribles histoires de vie peuvent par la suite avoir des troubles sans lien avec une séquelle physique : anxiété, souvenirs répétitifs, sommeil agité, difficultés de concentration, etc. Ces symptômes peuvent générer chez les plus touchés toxicomanie, dépression et suicide.

Là où les survivants de licenciements et de situations extrêmes se rejoignent, c'est sur le plan du cheminement psychologique et des émotions. A un degré moindre cependant pour les premiers. En période de restructuration, la peur de perdre ses acquis fait que tous les stratagèmes sont bons. Et paradoxalement, quand on a sauvé sa peau, un sentiment de culpabilité surgit comme en témoigne Sylvie, opératrice de ligne chez un équipementier automobile : « *Je me suis battue pour sauver mon emploi. Ce fut une lutte de tous les instants. Éviter les erreurs, montrer sa compétence, être impliquée, un tas d'attitudes que j'avais et qu'il m'a fallu amplifier. J'ai une famille. Je me sens chanceuse et coupable à la fois. Pourquoi moi ?* ». Loin d'être le fruit du seul sentiment de culpabilité, le syndrome du rescapé est aussi le résultat de toutes les questions que le salarié se pose sur son avenir : à quand la prochaine restructuration ? A quand mon tour ? Que va-t-on me reprocher la prochaine fois ?

Ce type d'attitudes intérieures conduit les rescapés à des comportements d'évitement du risque ou à une tendance à blâmer les autres. Ils éprouvent le besoin de se justifier et d'expliquer, voire de nier la réalité. « *Avec le recul, je comprends que cette restructuration m'a fait du mal. Je critiquais tout le monde, mes supérieurs, mon entreprise. J'étais en colère et je l'exprimais. Je ne me reconnaissais plus* », relate, tendu, Henri à l'évocation du déménagement de son entreprise à 90 kms de chez lui. Ces états émotionnels entraînent à leur tour d'autres effets aussi destructeurs comme le stress, le sentiment d'être une victime et d'avoir été trahi.

S'occuper des survivants. Le syndrome du rescapé a des conséquences importantes sur le climat social et la sous-performance de l'entreprise. Est-ce que cette pathologie est systématique ou peut-on en limiter ses effets ?

Plusieurs attitudes et comportements s'avèrent efficaces. La première chose à faire est de communiquer sur la réorganisation en étant le plus transparent possible et le plus juste possible. Les sentiments d'injustice et d'insécurité sont généralement le fruit d'une absence de communication. « *Il est nécessaire de dire ce qui est, en étant très factuel. Il faut à tout prix éviter de livrer ses opinions et de centrer les salariés sur le passé. L'avenir doit être présent* » mentionne Patrick, responsable des projets au sein d'un grand transporteur français. Une direction est toujours responsable de ce qu'elle dit ou ne dit pas et aussi, de ce qu'elle laisse dire. Communiquer, c'est respecter les managers, les rescapés et les

victimes. Pour Henri, Drh d'un groupe industriel alimentaire : « *Afin que nos managers opérationnels gardent leur légitimité et agissent au mieux, ils doivent être au courant des changements qui s'opèrent avant leurs collaborateurs* ». Ainsi, ils peuvent anticiper les rumeurs ou corriger les interprétations négatives, qui sont à la fois déstabilisatrices et un frein au changement.

La présence effective des managers sur le terrain est une autre manière de limiter ce sentiment de survivance. En étant proche de leurs collaborateurs, rescapés ou victimes, par le dialogue, la disponibilité et le soutien, ils diminuent considérablement l'importance de ce symptôme. « *Durant les six mois qu'a duré le plan social, j'ai supprimé toutes les réunions de pairs qui ne me semblaient pas importantes pour rester auprès de mes collaborateurs. Je faisais en sorte de passer le plus clair de mon temps avec eux, allant peu à mon bureau. J'ai pu constater moins d'absentéisme et de maladies que dans d'autres services, bien que nous avons été autant impactés* » argumente fièrement, Olivia responsable Grands comptes dans une entreprise de service à la personne.

La troisième solution est de montrer aux survivants qu'ils sont importants. Pour cela plusieurs mesures sont efficaces comme par exemple relever les rémunérations, les former, enrichir leurs tâches. Ce fut la stratégie adoptée par la direction d'une entreprise de haute technologie qui a dû se séparer de 30% de ses effectifs. Comme le confie Paul, le responsable ressources humaines de cette entreprise « *Il était important de leur montrer qu'ils étaient essentiels pour relever le défi qui nous attendait. Nous leur avons accordé une augmentation de 5%, ce qui compte tenu de notre situation n'était pas facile. Ce geste a été perçu comme une marque de confiance* ». Dans ces périodes de restructuration, investir sur l'employabilité des salariés et leurs capacités à développer de nouvelles activités est un vecteur d'espérance qui donne de l'énergie, là où un management de l'indifférence cause des dégâts.

Le sentiment de survivance est une pathologie naturelle liée aux catastrophes sociales qui frappent les entreprises. Pour autant, si les directions conscientes de ce problème décident de le prendre en charge en amont de tout processus de changement, elles en limiteront considérablement les coûts économiques, financiers et sociaux. Au final, à sauver la peau des salariés, les directions sauvent la peau de leur entreprise.

Pour en savoir plus

« *Le changement sans stress* », un guide pratique illustré de nombreux témoignages et riche d'outils simples, pour aider dirigeants, managers et Rrh à conduire les restructurations, Jean-Paul LUGAN, Editions Eyrolles, 2010, 162 pages, 23 euros.

« *Manager avec courage* », un ouvrage de réflexion et d'action sur les vertus du courage et la façon de le mobiliser, Jean-Paul LUGAN et Philippe RUQUET, Editions Eyrolles, 2009, 200 pages, 23 euros.