



Le syndrome du survivant organisationnel

A l'heure où les plans sociaux se multiplient, il peut être intéressant de se pencher sur le concept du syndrome du survivant en entreprise, emprunté à la victimologie. Celui-ci recouvre un ensemble de symptômes qui peut affecter les « laissés pour compte » d'un licenciement. Colère, culpabilité et démotivation peuvent alors apparaître chez ces salariés, les survivants.

Définition du syndrome du survivant

Le syndrome du survivant apparaît suite à un événement collectif, de nature imprévisible (une catastrophe naturelle, un accident, une agression...) au cours duquel certaines personnes sont décédées alors que d'autres ont survécu. Ce syndrome touche les individus qui ont été confrontés, à un moment donné, à la certitude de leur propre mort. Le « survivant » peut avoir l'impression, compte-tenu de la situation, qu'il n'a pas le droit de se sentir mal puisqu'il est encore là. Pourtant, sa souffrance et ses questionnements sont bien présents. Il peut être confronté à une certaine ambivalence, oscillant entre le soulagement d'avoir survécu et la culpabilité d'avoir assisté, impuissant, à la mort d'autres personnes. L'individu se demande alors « Pourquoi ne suis-je pas mort moi aussi ? En quoi ai-je plus mérité de survivre ? ». Le syndrome du survivant repose donc sur le sentiment de culpabilité que l'individu perçoit lorsqu'il a survécu à un événement, là où d'autres sont décédés.

Le syndrome du survivant dans l'entreprise

Le syndrome du survivant a été transposé au monde professionnel, là où certains salariés sont restés dans l'entreprise alors que d'autres, lors d'un plan social par exemple, ont été licenciés. Etant donné la place qu'occupe le travail dans nos sociétés actuelles, on peut aisément considérer qu'il ait un impact important sur l'identité d'un individu en tant que professionnel.

Ici, le mal-être du salarié réside dans l'ambivalence entre la tristesse de voir les autres partir d'une part, et la satisfaction de faire encore partie de l'entreprise d'autre part. Cette réaction est bien compréhensible, et cette place de « survivant » est parfois aussi difficile à prendre que celle de la personne licenciée.

Le terme de « survivant » peut sembler fort, puisqu'il est généralement associé à une mort imminente. Il sera plutôt rattaché, dans ce contexte, à la notion de « contrat psychologique » établi entre l'entreprise et l'individu, qui se caractérise par l'engagement et le lien de confiance mutuel. Ce qui vient être attaqué, dans le cadre de l'entreprise, est donc le lien d'attachement entre le salarié et son employeur.

Les impacts sur l'individu

On observe dans de telles situations que, plus la confiance en son employeur est élevée avant les licenciements collectifs, plus la désillusion est forte. De cette « désillusion » peut découler un sentiment de trahison, de colère et une perte de confiance envers son entreprise. L'engagement, l'investissement dans son travail deviennent moindre pour le « survivant » à partir du moment où il est pris par des émotions fortes telles que la méfiance, le sentiment d'injustice devant cette décision de licencier certaines personnes... Ces réactions peuvent ne plus permettre au salarié de rester motivé et productif.

Comment faire face à la réorganisation dans l'entreprise ?

Chaque personne réagit de manière différente et avec les ressources qui sont les siennes. La possibilité d'adaptation à cet événement sera fonction de l'impact qu'il aura sur les valeurs et les objectifs du salarié. Compte-tenu de cette première évaluation, celui-ci tentera de mobiliser ses propres ressources pour s'adapter au mieux.

Un changement brutal peut toutefois provoquer une incapacité à donner du sens à la situation, ce qui ne permet pas à la personne de s'adapter comme à son habitude. Elle développera alors, de manière réactionnelle, différents troubles : stress, fatigue, tristesse, dépression, etc. Ces difficultés sont souvent le signe d'une forte atteinte psychologique.

Dans un second temps, les réactions « positives » de la personne dépendront étroitement de la communication offerte par l'entreprise autour de ce changement organisationnel, de l'opportunité d'avoir un lieu de parole pour échanger sur son ressenti.

Dans tous les cas, il est important de pouvoir mettre des mots sur ces émotions pour permettre à la personne « survivante » au plan social de donner du sens à ce qu'il vit.

LIENS POUR PLUS DE RENSEIGNEMENTS

- › Clervoy P. (2007). Le syndrome de Lazare : Traumatisme psychique et destinée. Coll. Essai (Broché).
- › Gross O. (2006). Le syndrome du survivant. Les « laissés pour compte » d'un licenciement. Dossier psychologie et management in Psychoscope, vol. 27.