

SYNDROME DU SURVIVANT... RÉFLEXIONS SUR LES DYNAMIQUES RELATIONNELLES EN PÉRIODE DE CHANGEMENTS MAJEURS

Chantal Arousseau, professeure
Université du Québec à Montréal
arousseau.chantal@uqam.c

39^e Congrès FP-CSN (L'Oiselière, Montmagny) 21 octobre 2015

Nous parlerons...

- Du syndrome du survivant
- Des changements majeurs



- Des dynamiques relationnelles
- Engager une réflexion permettant de redonner des espaces d'action relationnelle contribuant au maintien du bien-être, à son amélioration ou à sa refondation...

Le syndrome du survivant

- Syndrome psychiatrique observé auprès des survivants de l'Holocauste...
- Transposé en gestion par Brockner et coll (1985) en contexte de restructuration et compression
 - **Décroissance**
 - **Réduction des effectifs**
- Plusieurs symptômes (Bridges, 1990 ; Bourque, 1995) : angoisse, colère, démotivation, sentiment de culpabilité, baisse de la motivation et de l'engagement, etc. dont l'apparition constituerait une preuve de l'échec de l'opération de restructuration en question car elle traduirait le bris du contrat psychologique (Guay, 2002)

Une définition

« L'ensemble des attitudes, comportements et émotions adoptés et exhibés par les employés qui restent dans l'organisation après une restructuration majeure impliquant une réduction des effectifs. »

(Rouillard et Lemire, 2001 : 442; d'après N. Doherty et J. Horsted, « Re-engineering people: The forgotten survivors », *Business Change & Re-engineering*, 3 (I), (1996), pp. 39-46.)

Des perceptions variables

- Insécurité de l'emploi,
- Insatisfaction quant au choix des sacrifiés
- Méfiance envers l'employeur
- Aversion à la prise d'initiatives ou de risques
 - Toutes les travailleuses, tous les travailleurs ne ressentent pas l'ensemble des symptômes ou à une intensité semblable
- Sentiment de trahison et de colère envers l'employeur ou sentiment de culpabilité du fait d'avoir été épargnés
 - Peu ou pas présents
- « L'atypie attitudinale et comportementale des survivants est interprétée en fonction de deux variables potentiellement explicatives : la génération des salariés et la culture d'entreprise. » (Ouimet, G., 2005. « Syndrome du survivant : réflexions sur l'atypie de ses manifestations ». *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 11, no 4, p. 257 à 271)

Le syndrome du survivant remis en question

- Rouillard et Lemire (2001) enquête auprès de 3300 fonctionnaires fédéraux au Québec concluent :
 - faible occurrence du syndrome suite aux réaménagements et coupures de 1995-1998 dans la fonction publique fédérale, qui s'est soldée par 55000 mises à pied
 - faible efficacité des mesures prises par les services de ressources humaines...
- L'absence d'évidence du syndrome du survivant ne justifie pas le manque d'efforts adéquats dans la gestion du personnel

Pas de « syndrome » mais des effets variés

Une étude de Rinfret et Ngo Manguelle (2007) auprès de 538 fonctionnaires fédéraux et provinciaux (tous ministères confondus) montre qu'en contexte de restructuration/réduction :

- Les hommes et les femmes vivent de l'insécurité, de l'impuissance et de l'épuisement
 - Les femmes plus que les hommes
- Le niveau hiérarchique agit sur toutes les variables
 - Les gestionnaires et les professionnels s'en sortent mieux que les techniciens et le personnel de soutien

Abondante littérature de gestion

- Ne remettent pas en question les choix organisationnels de procéder à des changements majeurs voire à des réduction de personnel
- Conseillent les dirigeants pour qu'ils réduisent les effets
 - Va de la **sélection du personnel** en fonction de leur disposition à s'adapter et à contribuer à une culture du changement (Slowinsky et al., 2002)
 - En passant par l'**action rapide** pour ne pas étaler la période d'insécurité (Boroson et Burgess, 1992 ; Combes et Lethielleux, 2008)
 - En misant sur la **reconnaissance** au travail (Brun et Dugas, 2005)

Du point de vue de la communication humaine

- Changement planifié... Changement majeur
 - Impliquent toutes les personnes concernées
 - Mettent à contribution et transforment les dynamiques relationnelles
 - S'inscrivent dans des environnements complexes
- Une logique du but commun (travailler ensemble à la réalisation d'une mission qui nous dépasse, efficacité) versus une logique du bien des actionnaires (rentabilité, productivité)...
 - Aussi bien dire une logique marginalisée!

HALTE RÉFLEXION

- Selon vous, parler du syndrome du survivant dans le contexte d'austérité, de compressions qui s'exercent au quotidien dans votre travail est-il un bon **moyen de vous faire entendre**? (De qui? Où?...)
 - Quels pourraient être d'**autres manières** d'en parler (mots, focalisation, publics...) stratégiquement?
- Selon vous, y a-t-il des **caractéristiques** personnelles ou des **conditions** sociales ou de travail qui font en sorte que certaines personnes sont davantage affectées et d'autres moins par ce qui se passe dans vos milieux?
 - Quelles **observations** soutiennent votre perception?
 - Comment ajuster la **communication syndicale** auprès des membres qui réagissent différemment?
- Que pensez-vous des exemples de **pistes d'action** présentées dans l'abondante littérature en gestion? (avantages et limites)
 - Choix et attention sur les « survivants »...
 - Action rapide...
 - Reconnaissance...

Miser sur les dynamiques relationnelles

- Travail relationnel : usager / bénéficiaire / clientèle (sens du / au travail... Et au-delà)
 - Qui est touché par la restructuration /les changements majeurs
 - Qui est impliqué dans la conception et la mise en œuvre des changements
 - Quelles ressources relationnelles sont /pourraient être mobilisées : connaissances, affects, pouvoir...
- Du travail collectif (sens du travail)
 - Interdépendance des corps de métier
 - 3 quarts de travail – interdépendance des équipes jour/soir/nuit
 - 24h /365 jours
- Des collectifs de travail (sens au travail)
 - Réseaux sociaux croisés et multiplexes
 - Construction des relations dans l'espace et dans le temps

Des relations pour que le travail ait du sens

Besoins

- Au plan affectif (interdépendance)
 - Authenticité
 - Intimité /dévoilement
- Au plan fonctionnel (efficacité)
 - Partage de connaissances
 - Partage d'informations
 - Partage de ressources
- Au plan de l'appartenance
 - Engagement au travail

Habilitation

- Aider
- Avoir du plaisir / santé
- Apprendre et se connaître
- Développer ses compétences
- Ajuster les rôles, les attentes
- Partager des normes
- Exercer son pouvoir (influencer, participer au changement)
- Appartenir (développement identitaire)
- Gérer des conflits (engagement)
- Innover...

Qu'est-ce qui était disponible avant?

Besoins

- Au plan affectif (interdépendance)
 - Authenticité
 - Intimité /dévoilement
- Au plan fonctionnel (efficacité)
 - Partage de connaissances
 - Partage d'informations
 - Partage de ressources
- Au plan de l'appartenance
 - Engagement au travail

Habilitation

-

Qu'est-ce qui est atteint dans le contexte actuel (restructurations, compressions) ?

Besoins

- Au plan affectif (interdépendance)
 - Authenticité
 - Intimité /dévoilement
- Au plan fonctionnel (efficacité)
 - Partage de connaissances
 - Partage d'informations
 - Partage de ressources
- Au plan de l'appartenance
 - Engagement au travail

Habilitation

-

Qu'est-ce qu'on souhaite établir, rétablir?

Besoins

- Au plan affectif (interdépendance)
 - Authenticité
 - Intimité /dévoilement
- Au plan fonctionnel (efficacité)
 - Partage de connaissances
 - Partage d'informations
 - Partage de ressources
- Au plan de l'appartenance
 - Engagement au travail

Habilitation

-

Pour améliorer ses communications

- Avec les usagers, bénéficiaires, clients...
- Entre collègues
- Avec les gestionnaires, cadres et dirigeants
- Avec le public (société, médias...)

,

Merci!