



DANS CE NUMÉRO

Vol 2 · No 5 · NOVEMBRE 2010

Syndrome du survivant 1

Notre prochain numéro 2

ÉDITORIAL

Qui d'entre nous peut affirmer haut et fort qu'il n'a pas été, à un moment donné au cours de sa carrière, concerné par un processus de restructuration ou de mises à pied importantes au sein de son organisation?

En effet, très rares sont les personnes que je côtoie et qui n'ont pas ressenti, à un certain moment, au sein d'une équipe ou d'une entreprise, le syndrome du survivant.

Être conscient que ce syndrome existe et y accorder toute l'importance qu'il mérite est primordial pour une organisation.

Nous voulons donc, par l'intermédiaire de ce bulletin, vous permettre de mieux cerner ce phénomène, vous fournir des principes clés pour y faire face adéquatement et ainsi en minimiser les impacts.

Ce bulletin étant notre dernière édition en 2010, j'en profite pour vous remercier de l'intérêt que vous portez à nos publications. Nous reviendrons avec plaisir dès février 2011 avec d'autres sujets d'intérêt qui vous tiennent à cœur et qui peuvent vous inspirer des réflexions intéressantes.

Je vous souhaite une excellente fin d'année, ainsi qu'une bonne lecture!

Isabelle Côté, Présidente

SURVIVANTS DU MONDE DES AFFAIRES

La récente crise économique a forcé plusieurs entreprises à procéder à des restructurations et à des mises à pied importantes. Nous n'avons qu'à penser à Bombardier ou même à General Motors. Au sein d'une entreprise, l'impact de ces décisions entraîne des suppressions de postes qui donnent lieu à plusieurs pertes d'emplois. Par contre, dans l'actualité, l'attention est davantage orientée vers les nouveaux chômeurs, nous souciant que trop peu des employés qui ont été épargnés et qui demeurent au sein de l'entreprise. En effet, ces derniers peuvent ressentir un grand stress envers leur avenir professionnel, ainsi que celui de leur employeur, au moment même où ils doivent faire face à plus de responsabilités et à une surcharge de travail. Cet état est reconnu comme étant le syndrome du survivant. Nous abordons donc ce sujet pour mieux comprendre ce syndrome, trop souvent oublié, ainsi que son impact sur les employés et l'entreprise tout en décrivant de bonnes façons de gérer les employés survivants et les périodes de restructuration pour en limiter les conséquences négatives.

Qu'est-ce que le syndrome du survivant?

Il s'agit en fait d'émotions et de symptômes divers ressentis par des personnes ayant fait face à un changement important et draconien, ou à une situation traumatisante. Ce syndrome a été évoqué en premier lieu auprès de soldats ou de survivants à un accident important (p. ex. un écrasement d'avion). On reconnaît habituellement des réactions de colère, de méfiance et de culpabilité auprès des personnes qui survivent.

Quel est le diagnostic du syndrome dans un contexte d'entreprise?

Le premier diagnostic de ce syndrome à l'entreprise remonte aux années 1990, en Angleterre, lorsqu'on a noté que les employés qui demeuraient en poste après une restructuration générale ou des mises à pied massives, donc qui « survivaient » au sein de l'entreprise, en ressentaient également les symptômes. Dans le monde des affaires, le syndrome du survivant est associé à des mises à pied et à une insécurité au travail.

Quels sont les impacts personnels et professionnels de ce syndrome?

Au niveau personnel, les symptômes les plus connus sont les suivants :

- Une perte de confiance en son avenir au sein de l'entreprise (peur de perdre soi-même son emploi);

- Un changement de valeurs et d'objectifs professionnels, ce qui peut créer une cassure avec la culture et les valeurs de l'entreprise;

- Une perte du sentiment d'appartenance, causé par un changement draconien dans l'environnement de travail et la perte de certains collègues;



- Une hausse de l'aversion au risque, qui se traduit par un sentiment que plus rien n'est stable au sein de l'entreprise;

- Une répercussion physique, dans certains cas, pouvant aller d'une fatigue plus intense et d'une hausse du stress jusqu'à un épuisement professionnel ou même une dépression.

Au niveau de l'entreprise, il y a également des impacts globaux importants :

- Une diminution de l'esprit d'équipe et une vision à long terme de l'entreprise moins claire; on attribue cela à la perte du sentiment d'appartenance et à la dissociation avec les valeurs de l'entreprise;

- Une hausse de zèle pour appuyer la décision d'être maintenu à son poste ou à l'inverse, une démotivation totale (hausse de l'absentéisme, recherche d'un autre emploi, etc.);

- Une baisse de productivité, conséquence souvent mentionnée par les entreprises ayant traversé une période de mises à pied massives : un sondage américain réalisé en 2001 soulignait que seulement 32 % des entreprises jugent que les restructurations ont eu un impact positif sur leur résultat net et dans seulement 25 % des cas, un impact positif sur la productivité;

- Le départ volontaire de certains employés, à la suite d'une restructuration, entraîne l'entreprise sur une pente dangereuse : on a sélectionné les meilleures ressources pour assurer l'avenir de l'entreprise et certaines décident par la suite de la quitter.

Notons également que les gestionnaires soulignent souvent comme facteur d'accroissement du syndrome du survivant un manque dans la stratégie organisationnelle, ce qui

En période de coupures, comment convaincre l'entreprise d'investir dans les « survivants » ?

Les départs volontaires des survivants inquiets pourraient entraîner des coûts additionnels de remplacement variant de 93% à 200 % du salaire annuel de l'employé, selon la nature de ses compétences et responsabilités!

Cela vaut la peine d'investir pour bien mener les restructurations, sinon elles ne donneront pas les résultats escomptés!

Au tout début des années 2000, on note que **moins de 50% des entreprises qui se sont réorganisées réussissent, en 5 ans, à augmenter leur résultat d'exploitation** à la hauteur de leurs objectifs initiaux!

Vous aimeriez nous faire part de vos commentaires sur cet article ou encore sur des bulletins précédents ?

Vous aimeriez nous proposer un sujet pour un prochain bulletin?

N'hésitez pas à nous écrire à info@ssasolutions.com.

L'ÉQUIPE INFO-SOLUTIONS



GESTION DU CHANGEMENT
VALORISATION DES ÉQUIPES

500 Place d'Armes
Bureau 2900
Montréal QC
H2Y 2W2

www.ssasolutions.com

info@ssasolutions.com

augmente l'impression d'instabilité au sein de l'entreprise. Il est donc très important de bien encadrer les survivants et de bien gérer les restructurations pour limiter le plus possible les impacts négatifs de ce syndrome ravageur.

Comment gérer et favoriser l'épanouissement des survivants?

Le rôle du gestionnaire est très important auprès des survivants. Par contre, il peut être difficile de bien répondre aux attentes des ressources si le gestionnaire est lui-même un survivant.

Le style de gestion à adopter en pareille situation est proche du coaching, à savoir:

- S'adjoindre des collaborateurs dans le processus de planification et de mise en œuvre du changement;
- Assurer la communication et développer la culture de la rétroaction au sein de l'équipe;
- Reconnaître le travail accompli par son équipe;
- Offrir des occasions de perfectionnement et de formation;
- Donner l'heure juste au sujet de la période de difficulté traversée par l'entreprise, des plans de restructuration et de l'avenir envisagé;
- Éviter de faire des promesses que l'on n'est pas certain de respecter ou que l'on n'a pas validées.

Il peut être approprié, particulièrement quand le gestionnaire est lui-même un survivant qui doit d'abord faire face à sa propre situation, de faire appel à des intervenants externes. Il s'agit d'ailleurs de réactions classiques pour les dirigeants d'entreprises, soit d'embaucher des consultants en coaching individuel ou d'équipe, pour se doter des meilleurs moyens pour sortir gagnant de cette période.

Comment bien gérer la période de restructuration pour limiter le syndrome du survivant et bien traverser la crise?

- **Culture d'entreprise** : Il faut que les employés aient une perception de justice et de reconnaissance au travail, afin que leur jugement en période d'instabilité ne soit pas initialement défavorable.
- **Communication et humanité** : Ainsi, la haute direction doit bien exposer la situation et les raisons des mises à pied. Il faut éviter que les employés ressentent de l'injustice ou une trop grande instabilité. La

haute direction doit démontrer une grande compréhension sur tous les plans, et ce, autant à l'égard des employés qui quittent que ceux qui restent.

- **Processus de deuil et période d'adaptation pour les survivants** : Après les licenciements, favoriser un processus de deuil et une discussion bidirectionnelle entre employés et gestionnaires. Il est conseillé d'organiser des ateliers avec un intervenant externe, afin d'améliorer la communication et de l'orienter sur les préoccupations et les projets d'avenir de l'entreprise.
- **Responsabilisation des employés** : Pour se rassurer eux-mêmes et reprendre confiance en leur avenir et en leurs capacités, les employés doivent réduire leur dépendance envers l'entreprise et élaborer un plan de carrière. Cette étape permettra le retour à une vitesse de croisière au sein de l'entreprise et à la pleine capacité des ressources.
- **Motivation et implication** : Après la période d'adaptation, il peut être très approprié de motiver les ressources en leur soumettant de nouveaux projets, en les impliquant davantage dans les décisions et stratégies de l'entreprise pour rebâtir leur appartenance et leur insuffler une confiance en l'avenir.

Vous en conviendrez que le syndrome du survivant est très complexe et mérite que l'on s'y attarde. Il peut apparaître paradoxal d'investir auprès des employés qui ont été épargnés même en période de mises à pied et de difficultés pour l'entreprise, mais les avantages d'une bonne gestion durant ces temps de perturbation importante sont indéniables. Il est donc très important d'élaborer un plan exhaustif du processus de restructuration en prévoyant toutes les étapes de façon précise. À ce titre, SSA peut être un collaborateur important dans votre processus, car une part importante de notre offre de services touche à ce volet. En effet, SSA collabore au sein des organisations à des mandats tels que : dresser le plan des étapes à suivre pour atteindre un objectif défini, et ce, à partir de la situation actuelle; définir les rôles et responsabilités de chaque échelon lors d'une période de changement et de repositionnement; et assurer le coaching individuel en gestion ou le coaching d'équipe.

Pour conclure, nous souhaitons vous dire ceci : Nombreux sont donc les avantages à rendre les périodes difficiles... un peu plus faciles pour tous.

GÉRER LES ÂGES ET LES GÉNÉRATIONS!

Il y a présentement quatre générations distinctes sur le marché du travail canadien. Tout en ayant des perceptions et des caractéristiques très diverses, les différentes générations doivent plus que jamais, collaborer ensemble!

Le défi des organisations consiste à recruter la relève et à maintenir en emploi des travailleurs plus âgés. Cette situation crée un enjeu de taille; celui d'assurer une cohabitation harmonieuse, en pouvant retirer toutes les forces et avantages de chaque groupe.

La clé est de mettre en place une culture organisationnelle où les **différentes générations se perçoivent mutuellement de manière positive.**

Comment cela se passe-t-il actuellement dans votre entreprise ?

Notre prochain numéro vous permettra de mieux comprendre les perceptions qui diffèrent afin de vous aider à faire face à cet enjeu de plus en plus présent dans nos entreprises.