

# Prévenir et guérir?

La psychologue individualiste

J.-S. MARSAN

**D**ans *Healing the Wounds*, David Noer affirme que les gestionnaires et les employeurs ne peuvent aider les survivants-es; trop rationnels, ils seraient dépourvus de la sensibilité émotionnelle requise. Noer a donc développé une méthode d'intervention en quatre étapes, à mettre en oeuvre par des intervenants-es provenant de l'extérieur de l'organisation. Dans le genre, «thérapie de groupe».

Cette méthode est diffusée partout en Amérique du Nord, jusqu'au ministère de l'Éducation du Québec. Des gestionnaires de ce ministère ont participé, en 1996, à un séminaire intitulé *L'accompagnement des personnes désignées comme excédentaires et la gestion de celles qui restent* (ouf!), où le modèle de Noer était cité en exemple.

**Un.** Veiller à ce que les mises à pied s'effectuent avec un minimum d'humanité afin de minimiser le syndrome du survivant. Les patrons doivent exposer les faits aux employés-es, leur faire comprendre le caractère inévitable de la catastrophe appréhendée, leur offrir un service de recherche d'emploi ou une pré-retraite, etc. Dévoiler l'humanité cachée du boss.

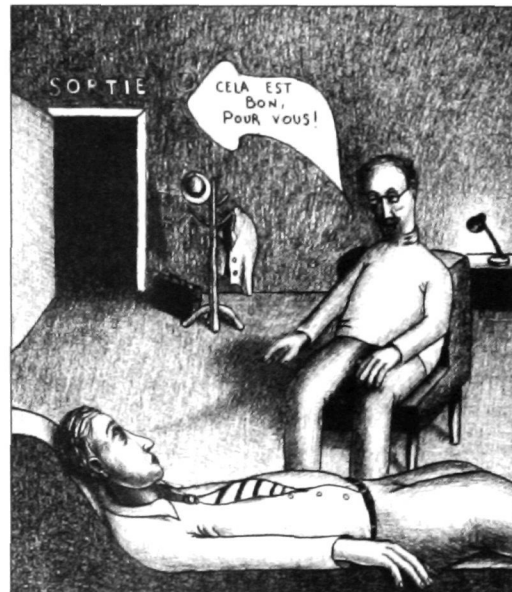
**Deux.** Dis-moi où ça fait bobo: un-e intervenant-e, en utilisant la métaphore de la famille brisée, déclenche une discussion entre patrons et employés-es puis interroge les parties sur les émotions vécues.

**Trois.** Éliminer ce que Noer appelle la «codépendance organisationnelle». Selon Noer, il ne faut rien attendre des entreprises; la seule sécurité d'emploi serait notre valeur individuelle sur le marché de l'emploi. Noer suggère donc aux employés-es d'élaborer un plan de carrière qui s'appuie sur l'*empowerment* et la *responsabilisation*. Quand on veut, on peut!

**Quatre.** À long terme, créer de nouvelles relations de travail qui immunisent le personnel au syndrome du survivant-e. Il s'agit de jeter l'ancien «contrat psychologique» à la poubelle et de le remplacer par le nouveau. Voyons ça de plus près.

## NOUVEAU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

«C'est frustrant, quand on a travaillé tant d'années pour un employeur, de voir que toute une époque s'écroule», confie Ginette L'Heureux de Pirelli Câbles. «La cause fondamentale du syndrome, c'est le bris du contrat psychologique, soutient le professeur Alain Gosselin, professeur



agréé au Service de l'enseignement de la gestion des ressources humaines de l'école des Hautes études commerciales (HÉC) de Montréal. Au-delà du contrat formel, écrit, il existait une espèce de contrat qui liait l'entreprise et l'employé, qui se disait: je reste dans cette entreprise-là parce que j'y trouve mon compte. L'entreprise me demande de performer, de partager mes compétences, mes idées, d'investir du temps, et je le fais parce qu'en contrepartie, elle me donne une progression salariale, des opportunités de carrière, un milieu de travail, des collègues, etc.»

Ce contrat historique, jadis incarné dans toute sa splendeur par le secteur public, a volé en éclats. Finis les avantages du salariat-à-temps-plein-pour-la-vie. «Par contre, l'entreprise demande plus de temps, plus de performance, plus d'idées, plus de compétences, explique Alain Gosselin. Alors, ce que l'entreprise demande à l'employé s'est accru, mais ce que l'entreprise donne a diminué», comme si les organisations ne respectaient que la moitié du nouveau contrat psychologique.

Ce nouveau contrat psychologique transfère tout le poids de la participation au marché du travail sur le dos des individus. Licenciements et restructurations seraient donc un mal nécessaire, comme si les employés-es étaient fondamentalement inadaptés au monde dans lequel ils vivent. Grâce à la méthode Noer, les employeurs peuvent se donner bonne conscience pendant que les travailleurs-ses se démènent pour survivre dans une organisation du travail fondée sur le chacun pour soi. 