

Work

LE BONHEUR
 EN BOÎTE

Et le mal-être, on en parle ?

L

«Laissez parler vos émotions !» «Cultivez votre intelligence émotionnelle !» Depuis une dizaine d'années, l'expression du ressenti et l'injonction à la bienveillance sont en vogue dans le monde du management. Mais c'est principalement sur les émotions positives – les «cultiver la joie» et autres «mobiliser l'enthousiasme» – que les entreprises ont timidement appris à capitaliser. «La culture du travail à la française est très cartésienne, avec un clivage entre vie affective et vie professionnelle», rappelle Faustine Duriez, fondatrice de la société de conseil Cocoworker. «Si on commence à valoriser les émotions positives, les autres restent associées à la vulnérabilité», renchérit Michel Barabel, professeur à Sciences po Executive Education et coauteur de l'ouvrage *Les RH à l'ère du Covid-19* (Dunod). Au travail, la tristesse comme la colère sont donc généralement priées de rester au vestiaire. «D'autant plus qu'à l'inverse de la joie, qui unit, ce type d'émotions est vu comme un affect qui délie», souligne Faustine Duriez. Si l'on comprend aisément le manque d'enthousiasme des entreprises à l'idée de s'emparer des émotions négatives, que

Tristesse, colère, déprime... A l'heure où enflent le besoin de bien-être au travail, quelle place l'entreprise laisse-t-elle à l'expression de ces émotions négatives, encore trop souvent associées à de la faiblesse ?

faire aujourd'hui, après plus d'un an de pandémie ? Comment agir, alors que, selon le baromètre OpinionWay de mars 2021, 36% des salariés français disent souffrir de dépression ? De fait, les hotlines de soutien psychologique battent chaque jour de nouveaux records : selon Emmanuel Charlot, DG de Stimulus, «le nombre d'appels traités par notre plateforme spécialisée dans les risques psychosociaux a augmenté de 64% depuis mars 2020».

Il y a celles qui font l'autruche...

Il faut bien avouer que les raisons de broyer du noir sont nombreuses... Il a d'abord fallu travailler la peur au ventre, celle d'attraper le coronavirus ou d'être vecteur de contagion, comme le rappelle Laure Girodet, directrice santé et sécurité du groupe Suez : «Notre entreprise assurant des services essentiels, 60% de nos collaborateurs ont dû continuer à travailler sur le terrain, même au plus fort de la pandémie.» «Une de mes clientes internes a complètement pétié les plombs, témoigne de son côté Alexis, chef de projet informatique au sein d'une grande entreprise. Depuis des mois, j'endure ses crises de panique, ses mails à 3 heures du matin et je me sens démuni face à son stress.»

Dans la foulée, la charge mentale des collaborateurs s'est accrue. «Je suis seule et en colère», confie Julie, manager de 50 ans dans une PME. J'ai des collègues en souffrance, un père de famille qui



n'arrive plus à gérer travail et vie perso, une jeune cadre de 23 ans injoignable en journée qui m'envoie des mails en pleine nuit... et une direction aux abonnés absents.» Ajoutez à cela un tunnel de visio-conférences, un zeste d'isolement social, la peur de perdre son job ou deux gamins en télé-école dans le salon et vous conclurez certainement, comme Charlotte, directrice de plusieurs équipes dans le secteur culturel : «Le Covid a été un formidable révélateur de dysfonctionnements.»

Confrontées à ce déluge de problèmes, les entreprises ont beaucoup fait l'autruche. «Mon boss m'a ri au nez quand je lui ai suggéré de payer des cours de méditation ou du soutien psychologique à certains membres de mon équipe», raconte Julie. Au quotidien, c'est en effet souvent aux managers intermédiaires qu'est revenue la tâche de gérer les nombreuses émotions négatives de leurs collaborateurs. «Je télétravaille avec trois équipes et l'une d'elles subissait un management toxique de la part de mon N-1. Malheureusement, les collègues en souffrance n'ont rien dit, ni à moi ni aux autres équipes», raconte Charlotte. Lorsqu'un jeune cadre finit en burn-out, elle s'en veut de ne pas avoir repéré les signaux de

son mal-être. «J'aurais pu appeler la hotline psy pour m'épancher, mais je ne voyais pas l'intérêt de parler de mes problèmes sans trouver de solution, poursuit-elle. J'ai donc obtenu de me faire suivre par un coach, qui m'a beaucoup aidée. Ma priorité est désormais de permettre à tous mes collaborateurs de s'exprimer : on va lister ensemble tout ce qui ne va pas afin de coconstruire des solutions, au lieu de se terrer dans le silence.»

...et celles qui soulèvent le tapis

Alexis, lui, a vu sa boîte «concentrer tous ses efforts sur l'équipement informatique des collaborateurs». De son propre chef, il a mis en place des rendez-vous avec certains de ses collègues : «Des pauses-café virtuelles, histoire de garder le lien.» Mais son initiative a fait long feu... «Ces rituels informels que nous avons mis en place se sont assez vite essouffés», confirme Stéphanie Fraise, VP Global Talent Manager chez BlaBlaCar. La plateforme de covoiturage a donc décidé de réagir : «Nous travaillons désormais sur de nouveaux formats, avec deux enjeux forts : combattre le sentiment d'isolement vécu par nombre de nos collaborateurs tout en leur permettant ●●●

► ABONNEZ-VOUS À MANAGEMENT SUR MANMAG.CLUB /



●●● la déconnexion nécessaire à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Si un salarié exprime une angoisse, on essaye d'en comprendre les raisons et de trouver une solution.»

Même état d'esprit au sein du groupe Suez : pas question de planquer le mal-être sous le tapis. «Notre priorité, dès juin 2020, a été de libérer la parole», affirme Laure Girodet. Dès la fin du premier confinement, les collaborateurs ont été interrogés sur les sensations, sentiments, impressions, ressentis positifs et négatifs qu'ils avaient éprouvés pendant la période. Ils ont également été sondés sur leur état physiologique et psychologique, leurs espoirs et craintes face à l'avenir. «Le volet santé, au sens large, est devenu une priorité à tous les niveaux de l'entreprise», conclut la directrice santé et sécurité.

Écoutés, les salariés reprennent la main

«Même si la disparité des situations vécues par les collaborateurs ne leur a pas facilité la tâche – entre ceux qui disposent d'une résidence secondaire, ceux qui ont des enfants, ceux qui ont besoin d'encadrement –, les entreprises ayant laissé s'exprimer les émotions négatives sont sorties grandies de cette crise», assure en effet Michel Barabel. C'est ainsi le cas des grands groupes dont les RH ont veillé à armer leurs managers face aux difficultés : formation spécifique au management à distance chez BlaBlaCar, coaching par hotline et programme de prévention aux risques psychosociaux «I Care For Me and My Team» chez Suez. D'autres ont fait le choix du sur-

mesure. «J'ai la chance de travailler dans un groupe à taille humaine, ce qui permet de fonctionner au cas par cas, explique Claude Monnier, chief people officer chez Sony. Certains collaborateurs ont bien géré le premier confinement avant de s'effondrer, d'autres ont vécu le cheminement inverse. Alors, j'en ai laissé quelques-uns partir travailler au bout du monde, forcé d'autres à déconnecter et je me suis beaucoup inquiété des taiseux : les plus silencieux étaient souvent les plus en souffrance.»

Parallèlement à cet accompagnement personnalisé, les RH de Sony ont proposé aux salariés de participer à des projets culturels. «L'estime de soi et l'identité professionnelle sont très liées, surtout dans un secteur comme le nôtre», précise Claude Monnier, qui a vu beaucoup de ses collaborateurs s'engager dans la création et l'animation de webradios. «C'est devenu pour eux un lieu de rencontre, une plateforme d'expression et de divertissement.» A mille lieues des «virtual coffees» imposés par le haut, les salariés de Sony ont imaginé et animé eux-mêmes leur espace d'échanges informels. Preuve, s'il en fallait, que la créativité est un excellent remède aux émotions négatives. Et que l'animation d'un collectif doit sans doute mieux prendre en compte le désir des salariés. *

► Par Ingrid Seyman



“LES ÉMOTIONS SONT UNE SOURCE D'INFORMATION”

/Q/ Les entreprises ont-elles intérêt à bannir les émotions négatives ?

On ne peut pas maîtriser l'apparition des émotions. Elles sont plus ancrées chez l'être humain que le langage ou le raisonnement ! Les bannir ou les combattre ne sert absolument à rien.

/Q/ Que faire lorsqu'une émotion négative nous traverse ?

Ce n'est qu'en acceptant nos ressentis qu'on peut faire baisser une tension et rendre notre

cerveau disponible pour passer à autre chose.

/Q/ En quoi une émotion négative peut-elle être utile ?

Les émotions sont une source d'information. En nous prévenant d'un danger, la peur nous permet de nous mettre à l'abri. La colère est un concentré d'énergie qui se mobilise généralement face à une situation d'injustice. Et les anxieux, qui font d'excellents lanceurs

d'alerte, peuvent aisément pointer du doigt les dysfonctionnements d'un management ou d'une organisation du travail. L'entreprise a donc tout intérêt à laisser s'exprimer ces émotions, mais en veillant à ne pas enfermer les collaborateurs dans ce ressenti. Car il peut aussi conduire à la paralysie, à l'inverse des émotions positives qui ont un fort pouvoir d'entraînement.

► Propos recueillis par Ingrid Seyman