

**Rebondir après le trauma**

Passé le choc de la crise sanitaire, managers et entreprises doivent aujourd'hui se réinventer. Le but : réussir à se projeter dans l'avenir pour favoriser le travail de reconstruction.

WorkLES CLÉS DE
LA RÉSILIENCE

Rebondir après le trauma

Passé le choc de la crise sanitaire, managers et entreprises doivent aujourd'hui se réinventer. Le but : réussir à se projeter dans l'avenir pour favoriser le travail de reconstruction.

**QUE DIT LE LAROUSSE ?**

Résilience : caractéristique mécanique définissant la résistance aux chocs d'un matériau.
Par extension : aptitude d'un individu à se construire en dépit de circonstances traumatiques ; capacité d'un biotope à se rétablir après une perturbation ou d'un système à fonctionner même en cas de panne.



La vie de Jean-Paul Augereau bascule un jour de 2002. Conduit en urgence à l'hôpital, ce patron de quatre PME du textile, hyperactif et toujours en déplacement, apprend qu'il souffre d'une septicémie avancée due à une consommation accidentelle d'eau non potable en Egypte, lors d'un déplacement professionnel. D'après les médecins, il est à quelques jours d'une mort certaine. Depuis, il a bénéficié d'une greffe humaine et se porte bien. Mais c'est le mental qui a nécessité le plus de temps pour guérir après cet épisode traumatique. «J'ai fait un burn-out juste après et j'ai été accompagné par une coach et des psys pendant plus de deux ans, explique l'ancien patron. Avec eux, j'ai pris conscience de qui j'étais jusque-là, du fait que le bonheur n'est ni dans la performance ni dans l'optimisation forcée du temps, que le plaisir ne consiste pas à acheter des bouteilles de vin à 1000 euros. Puis j'ai cherché à donner un nouveau sens à ma vie.» Au terme de ce parcours de résilience, l'ingénieur est devenu président d'une association humanitaire, la Fondation Safe Water Cube. Il implante dans des villages du monde entier des fontaines de traitement d'eau dont il a inventé le principe. Il se verse un Smic. Il écoute les autres. Il est plus heureux.

La crise du Covid-19 bouleversera-t-elle dans de telles proportions la vie de nombreux salariés ? «Il est en tout cas indispensable de ne pas sous-estimer ses conséquences à moyen terme, assure Christophe Nguyen, directeur de la société de conseil Empreinte Humaine. Un confinement prolongé est une source de traumatisme. Et les entreprises comme les managers doivent s'interroger sur la façon dont elles favoriseront la résilience de leurs collaborateurs et de leur organisation.» Résilience : le concept, résolument optimiste, est devenu populaire depuis quelques années. Surtout en France où il a bénéficié à la fois des recherches et du talent de vulgarisation de son principal promoteur, Boris Cyrulnik (*lire aussi l'entretien p. 46*). Initialement appliqué en physique des



matériaux, le terme décrit la capacité d'un corps à retrouver sa forme après un choc. La résilience peut aussi être considérée en psychologie – parmi quelques autres définitions – comme «la capacité d'une personne ou d'un groupe à se projeter dans l'avenir en dépit d'événements déstabilisants, de conditions de vie difficiles, de traumatismes parfois sévères»*. Le choc initial déclenchant le processus de résilience est, lui aussi, diversement défini et plus ou moins traumatique selon les auteurs. L'Américain James Patterson estime que la résilience permet aussi de s'adapter à des situations fréquentes de stress mineur. Cette dernière définition très extensive correspond à de nombreuses situations du monde du travail, avec ses reportings omniprésents, ses injonctions paradoxales, ses disruptions fréquentes. Elle explique sans doute le succès de la résilience dans les formations managériales et le développement personnel. Mais le Covid-19 lui donne une tout autre importance.

A la sortie du confinement, de nombreux salariés faisaient déjà preuve de résilience, assure Christophe Nguyen. Nous avons constaté dans une enquête fin mai que 53% avaient en effet entamé un processus de croissance post-traumatique (CPT). «La CPT qualifie les transformations à l'œuvre chez les personnes ayant subi un traumatisme. Dans l'immédiat après-Covid, près d'un salarié sur deux affirmait que ses priorités avaient changé, 46% éprouvaient davantage de compassion pour les autres, et plus de 4 sur 10 se rendaient mieux compte qu'ils peuvent compter sur les autres.

C'est pourquoi les entreprises et les managers ne pourront pas faire l'impasse sur le sujet. Pas question de faire table rase des souffrances psychologiques éprouvées et impossible d'ignorer que les collaborateurs ont changé. «C'était dur, mais on s'y remet !»: un tel discours serait délétère selon Laurence Saunder, administratrice de la Fédération des intervenants en risques psychosociaux (Firps) et cogérante d'Uside. Sa société de conseil spécialisée dans la prévention des risques psychosociaux s'est appliquée à elle-même ce qu'elle prône à ses clients. «Nous avons mis en place un observatoire de la résilience, explique-t-elle. Un débriefing en petits groupes de la période vécue pour partager les difficultés et les moments insolites permettant à chacun de se découvrir sous un autre angle, mais aussi d'identifier éventuellement un vécu particulièrement douloureux.» Autres questions posées dans ces ateliers : quels enseignements positifs

tirer de ce traumatisme? Comment les pérenniser? Quelles difficultés anticiper pour l'avenir? Les résultats sont restitués collectivement, pointant si nécessaire des différences entre collaborateurs, managers et dirigeants. «L'enjeu est de redonner du sens à l'activité en redéfinissant des priorités», poursuit Laurence Saunder. L'écoute des collaborateurs, le soutien social assuré par le manager et les collègues, une réflexion en profondeur sur le sens du travail constituent la martingale indispensable des facteurs de résilience.

Bruno Mettling, appelé aux RH de France Télécom en 2010, juste après la crise des suicides qui avait ébranlé l'entreprise, et en tandem avec le nouveau patron Stéphane Richard, s'est efforcé d'organiser pendant cinq ans le parcours de résilience de ce groupe déboussolé. Un vaste diagnostic des difficultés vécues a été mené; 10 000 managers ont été formés aux situations de souffrance, pour apprendre à identifier les changements d'humeur, les risques d'addiction, les signaux faibles; 180 postes de RH de proximité ont été créés; la direction a rassemblé dans un contrat social l'ensemble des actions qu'elle s'engageait à mettre en œuvre, et une dizaine d'accords sociaux ont été signés avec les syndicats. «Les entreprises résilientes seront d'abord celles qui acceptent de sortir du "command and control", explique l'ancien DRH, aujourd'hui à la tête d'un cabinet en stratégie sociale. Elles vont prendre le temps de revoir l'organisation du travail, de faire évoluer la culture managériale autour de l'autonomie, de repérer les situations d'isolement.»

Quelques mois après la crise sanitaire, un patient travail de reconstruction est en cours dans nombre d'entreprises. «Les collectifs qui sauront mobiliser les bonnes ressources dépasseront cette période de crise avec le moins de séquelles, assure Karen Pariente, responsable de Stimulus Care, spécialiste de la qualité de vie au travail (QVT). Mais il ne faut pas faire de la résilience une forme d'injonction à "aller mieux", à l'image de ce qu'on entendait il y a quelques années sur la dépression. Ce serait néfaste. Ce n'est pas qu'une question de volonté, et les cartes se rebattent à chaque événement de la vie.» *

✦ Par Guillaume Le Nagard

(*) La résilience, état des lieux, Cahiers médico-sociaux (2001).