



Le monde (du travail) de demain sera-t-il différent de celui d'avant ?

Par Christophe Nguyen et Cot Rascol (*) |



(Crédits : DR)OPINIONS. L'expérience « crisogène » de la Covid-19 a tout d'un évènement psychologiquement traumatique pour les salariés français. Les études comme celles de « The Lancet » ont révélé les effets délétères du confinement sur la santé psychologique des salariés. A l'heure où les entreprises françaises cherchent le chemin de la résilience économique, où les faillites risquent de se multiplier, où l'on parle de relocalisation de production stratégique et de recherche d'une économie plus durable, la Covid-19 va nécessairement rebattre les cartes des attentes des salariés et créer des changements psychologiques importants. En quoi la crise sanitaire peut-elle s'accompagner d'une résilience ? Par Christophe Nguyen, Psychologue du travail et des organisations, Président d'Empreinte Humaine et Sophie Cot Rascol, Psychologue clinicienne, Consultante (*).

De nombreux chercheurs ont étayés ce phénomène, selon Tedeschi et Calhoun, la croissance post-traumatique désigne un changement psychologique positif résultant de la confrontation avec un événement de vie très difficile ; elle permet de protéger la santé psychologique face à un trauma et évite les conséquences en termes de dépression, syndrome post-traumatique.

Pour autant, nous ne réagissons pas tous avec la même intensité à cet événement mondial. Les manifestations psychologiques restent subjectives. Chez certains, s'observe un véritable bouleversement, chez d'autres s'active une accommodation qui maintient la santé psychologique face aux instabilités environnementales. La capacité de résilience diffère d'une personne à une autre et dépend de son histoire, de ses expériences de vie, du niveau d'exposition pendant la crise et de la qualité du soutien social reçu.

Les résultats d'un récent baromètre OpinionWay(1) relatif aux effets de la crise sanitaire et du confinement sur l'état *psychologique, les risques psychosociaux et la résilience des salariés français* a mis en évidence qu'en sortie de confinement, 53% des salariés faisaient preuve de résilience. Ces derniers éprouvant plus de bien-être que les autres malgré une exposition aux mêmes facteurs de détresse psychologique. Notre manière d'évoluer positivement et de nous ouvrir à une autre vision de la vie au lieu de ruminer sur notre incapacité d'agir sur l'épreuve s'est traduite ainsi : 60% des salariés disent mieux apprécier la valeur de la vie ; 48% que leurs priorités ont changé et 53% d'entre eux qu'ils sont plus enclins à changer ce qui doit l'être. Une évidence s'impose alors, favoriser une trajectoire de résilience des salariés dont les deux composantes majeures sont la recherche de sens et le soutien social.

Une révolution ? Non, une exacerbation d'attentes déjà présentes

Cette crise s'accompagne d'une remise en cause généralisée, révélant des attentes fortes des salariés sur la prise en compte de l'utilité sociétale du travail (son impact réel sur la société) et de son utilité sociale (son impact sur les travailleurs). Ces derniers expriment le besoin d'un environnement psychosocial sécuritaire qui soit porteur de sens et qui valorise la santé et le bien-être. Toujours selon le même baromètre 88% des salariés indiquent que les entreprises doivent contribuer au bien-être collectif (social, environnemental ...), 91% qu'elles doivent prendre plus en compte le bien-être des salariés, et 88% donner plus de sens.

Le monde (du travail) de demain ne se fera pas sans la santé des personnes. **Les entreprises ont tout à gagner à jouer un rôle actif pour guider les travailleurs vers une résilience.**

- Cette étude a montré les facteurs organisationnels et managériaux la favorisant, parmi lesquels : Moindre incertitude : l'anxiété se nourrit d'un contexte avec aussi peu de visibilité. Redonner du contrôle aux personnes dans une perspective court-termiste. Privilégier les missions plutôt que les grands objectifs.
- Plus d'équité : prendre le temps du dialogue nécessaire pour expliquer la fiabilité des critères de décisions. Être inclusif dans la communication et les choix d'entreprise (âge, handicap, genre...).

- Relations respectueuses : être exigeant quant à la qualité des relations. Des attentes en matière de climat sain de travail seront amplifiées d'autant que les télétravailleurs ont pu se sentir moins exposés aux tensions relationnelles d'antan. Souffrir psychologiquement à cause de relations conflictuelles sera encore moins accepté. Point de vigilance important : 4 salariés sur 10 estiment que le déconfinement a créé des tensions nouvelles.
- Plus de pratiques saines de management. Il est frappant de voir encore que de nombreux salariés méconnaissent les comportements managériaux favorables au bien-être et à l'engagement. A fortiori les pratiques délétères ou pathogènes dont le harcèlement moral au travail n'est que la partie émergée de l'iceberg.

Oui le travail doit être source de santé psychologique

Aujourd'hui et demain, plus que jamais la culture de la sécurité psychologique au travail est la clé de voûte du bien-être et de l'engagement des salariés. Pour cela, la dimension humaine doit traverser tous les paramètres de l'entreprise : l'organisation, le management et l'individu.

--

(1) Baromètre « *Etat psychologique, risques psychosociaux et résilience des salariés français deux semaines après le déconfinement* » réalisé par OpinionWay pour Empreinte Humaine.

(*) Par Christophe Nguyen, Psychologue du travail et des organisations, Président d'Empreinte Humaine et Sophie Cot Rascol, Psychologue clinicienne, Consultante