

Redémarrage, 3 dangers et 3 remèdes

Publié le 20 avril 2020



Comment prendre soin de ses équipiers quand l'activité redémarre ? Voici un premier retour d'expérience du CEPIG, sur 3 dangers qui nous guettent et 3 remèdes pour les éviter.

Nous sommes aujourd'hui confrontés à un grand défi : celui du « rebond ». La mise à l'arrêt de notre économie a été douloureuse pour beaucoup d'entre nous. Le redémarrage s'annonce plus délicat encore. Certes, selon le mot de Nietzsche « ce qui ne nous tue pas nous rend plus forts »... Mais reconnaissons tout de même qu'à défaut de nous tuer, cette épreuve en a fragilisé plus d'un. Attention donc à ne pas en sous-estimer l'impact psychologique. Les signaux faibles que nous captions actuellement dans les entreprises nous laissent entrevoir 3 grands risques à venir.

Les dépressions et burnouts

« Nous sommes tous confinés chez nous... et pourtant, nous sommes tous à la limite du burnout ! » Ces paroles d'un jeune entrepreneur en disent long : saturation mentale et émotionnelle du fait des multiples sollicitations digitales, sentiment de perte de contrôle, voire de décrochage, angoisse face aux enjeux de la reprise... Au-delà des petits épisodes dépressifs naturels et sans gravité, la crise provoque de véritables épuisements. Loin de redémarrer « en pleine forme », beaucoup d'entre nous vont affronter le déconfinement et la reprise de l'activité à la fois comme un soulagement et comme une épreuve. Attention donc à accompagner le redémarrage et à instaurer un climat de « vigilance partagée » et de « soin réciproque ». L'accompagnement des managers et des RH est certainement l'une des clés de la reprise...

L'amnésie

Réaction naturelle après un traumatisme, l'amnésie nous protège d'un événement douloureux, mais nous fragilise à termes en nous empêchant d'apprendre. Nous percevons de plus en plus, et chez un nombre croissant de collaborateurs, des signaux d'amnésie partielle : distorsion du temps, problèmes de mémoire, difficultés de concentration. Il ne s'agit évidemment pas ici d'amnésie totale, mais d'une tendance à oublier, à faire un *blackout* sur la période actuelle. Mais l'amnésie masque une blessure profonde : attention donc à la fuite en avant de la reprise, dans des conditions psychologiques dégradées. Attention aussi aux amnésies collectives qui nous amèneraient à ne tirer aucun enseignement de la période. Les 3 moments de la résilience sont l'absorption du choc, le rebond puis l'apprentissage. Il sera certainement salutaire, malgré l'agitation de la reprise, de relire ce qui s'est passé et d'en tirer des enseignements pour apprendre.

Troubles émotionnels et anxieux

L'accumulation des peurs et des frustrations, sans véritable exutoire pendant le confinement, est chez certains une bombe à retardement. Elle

se traduit parfois par des accès d'agressivité, des peurs paniques, un yoyo émotionnel épuisant chez d'autres. La constance, le discernement et la maîtrise de soi ne sont pas garantis à la reprise. N'oublions pas trop vite que les conditions de confinement ont été pénibles pour beaucoup, et il a fallu s'adapter, se maîtriser, parfois se contenir. De plus, le comptage hebdomadaire des morts, les images d'outre atlantique, la difficulté parfois à lire une stratégie cohérente et offensive face à la crise ont créé un environnement particulièrement anxiogène. Pour reprendre le travail dans de bonnes conditions, il va falloir réapprendre à se faire confiance, à faire confiance aux autres, tout en maîtrisant le risque.

Aucun texte alternatif pour cette image

Enfin, nous constatons au quotidien combien le confinement s'accompagne de remises en question profondes sur le sens de l'engagement professionnel, sur l'équilibre de vie auquel nous aspirons, sur l'impact que nous avons l'ambition d'avoir sur notre environnement. J'ai imaginé un temps que le besoin de sécurité allait en sortir renforcé, du fait de la précarité économique de bon nombre d'entrepreneurs et d'indépendants à l'issue de la crise. Je constate l'inverse : un formidable élan entrepreneurial qui se lève et qui bénéficiera certainement aux entreprises qui l'acceptent et l'entretiennent et savent en tirer parti : de belles perspectives pour les DRH les plus audacieux.

3 pistes, donc, pour agir :

1- D'abord **prendre soin les uns des autres**, plus encore pendant les mois qui viennent. Responsables RH et Managers, eux-mêmes parfois fragilisés, ont un rôle essentiel à jouer pour instaurer un climat de soutien mutuel. Il est d'autant plus important de les y préparer et de les accompagner. Et si nous profitons des jours qui viennent pour nous questionner et poser quelques fondations?

2- **Apprendre ensemble** et tirer des enseignements individuels et collectifs de cette période de crise : relire ce qui s'est passé, en parler, faire le point sur tous les nouveaux apprentissages dont cette crise a été

l'occasion, trouver comment capitaliser. Car "ce qui ne nous tue pas nous rend plus forts"... à condition d'apprendre et d'innover... pour mener les transformations nécessaires au rebond.

3- « **Coconstruire** ce qui vient » car nous avons un triple enjeu : recréer les liens mis à mal par la crise, retrouver des communautés d'appartenance ressourçantes et retrouver confiance. A court terme, cela nécessitera pour les entreprises un dialogue honnête sur leur situation, sur leurs enjeux, leurs problématiques, leurs ambitions et la façon dont elles se projettent dans les temps qui viennent.