

## **Alertons à temps !**

### **Il ne s'agit pas d'alarmer à tort mais d'alerter à temps.**

En 2008, les propos de la Directrice Générale de l'OMS, Margaret Chan, étaient très clairs : « *Nous ne devrions pas sous-estimer les turbulences et les conséquences probables de la crise financière. Il ne faudra pas être surpris de voir plus de personnes stressées, plus de suicides et plus de désordres mentaux* ».

Il était alors légitime de craindre un phénomène parallèle à celui de 1929 qui avait constaté une augmentation considérable du nombre de suicides avec un point culminant en 1932. Entre 1920 et 1932, le taux de suicide aux Etats-Unis avait pratiquement doublé.

En France, depuis 2008, nous avons constaté une évolution inquiétante des modes de suicide allant jusqu'à l'immolation par le feu.

En Grèce, où la crise est très dure, d'après une étude britannique parue dans le journal médical, Lancet, le nombre de suicides a augmenté de 40% au premier semestre 2011 par rapport aux six premiers mois de 2010. Cette même étude note une augmentation du nombre de suicides dans l'ensemble des pays d'Europe depuis 2008.

En 2011, alors que les effets de la crise de 2008 ne sont pas terminés, nous entrons dans une nouvelle crise. L'accumulation des deux crises rend donc les craintes relatives au moral de nos concitoyens légitimes.

Des craintes exprimées lors d'une table ronde organisée mardi 8 novembre par "SOS Amitié", à l'occasion de la deuxième Journée Nationale de l'Ecoute. Ces craintes, très présentes dans l'inconscient collectif, ont été relayées par une dépêche AFP, aussitôt reprise par plus de vingt médias.

### **Et s'il s'agit d'alerter à temps, c'est parce qu'il semble possible d'agir ! Mais comment agir ?**

#### **Tout d'abord, cultiver une forme de "vigilance partagée".**

On s'est aperçu que lorsqu'un collaborateur ne va pas bien sur le plan moral, le plus souvent il en parle à ses proches collègues, à ses amis, parfois avant que sa famille ne soit au courant. Il s'agit alors d'inviter toute personne qui pense que son collègue ne va pas bien à lui tendre la main. Et là, la manière de s'adresser à cette personne est importante, la manière de poser la question est essentielle. Pourquoi ne pas transmettre aux salariés des clés les aidant à mieux se rendre compte qu'un collègue ne va pas bien ? Pourquoi ne pas aider le salarié à savoir comment s'adresser efficacement à un collègue qui souffre ?

Ce principe est celui des salariés sentinelles mis en place au Canada. Au début, les réticences ont été celles que l'on rencontre actuellement en France. En revanche, maintenant, au Canada, qui ne salue pas l'évolution du taux de suicide passé de 30 pour 100 000 à la fin des années 2000 à 13,5 pour 100 000 en 2009 ?

#### **Ensuite, améliorer la motivation de chacun !**

Cela passe par des adaptations de nos comportements qui permettraient à chaque collaborateur de mieux traverser la crise tant en terme de bien-être que de réussite. Car, la crise abîme la motivation de tout un chacun. Dans le domaine de l'entreprise, dès le début de la crise de 2008, certains articles parus dans la presse canadienne sont évocateurs.

Parmi ceux-ci, celui rédigé par Anick Perreault-Labelle, le 31 janvier 2009, publié sur le site « Les affaires », intitulé « *motiver ses troupes en temps de crise* » est très clair : « *Les crises économiques ne*

*font pas que ralentir les ventes et dégringoler les marchés boursiers. Elles nuisent aussi à la motivation des travailleurs ».*

*Michel Tremblay, Professeur à HEC Montréal, est sur la même longueur d'onde : « Plus une entreprise prend soin de ses troupes, moins leur motivation pâtira pendant la crise ».*

### **Comment procéder ?**

Il ne s'agit pas ici de développer tous les moyens possibles mais de présenter, à titre d'exemples, trois leviers de motivation intrinsèque susceptibles de répondre aux attentes : le sens, le sentiment de justice, la capacité à reconnaître ses erreurs...

#### **Le sens...**

Souvenons-nous des réflexions du Professeur Jean-Jacques Breton, psychiatre canadien à l'origine de travaux sur les « facteurs de protection ». Il explique que tout comme il existe des facteurs de risque, il existe des « facteurs de protection ». Il précise que « si on favorise ces « facteurs de protection », les gens peuvent améliorer leurs capacités à faire face aux événements stressants ». Et parmi les facteurs de protection qu'il avance, il y a... le sens que l'on donne à sa vie !

Et ce sera d'autant plus vraie avec les nouvelles générations. Sur ce point, les travaux de Sylvia Ann Hewlet sont évocateurs. Cette économiste américaine a constaté que les générations baby-boomer et Y attendent des récompenses d'une autre nature que simplement financière à l'image de l'influence de leur travail sur la société.

En cultivant le sens, on est à la fois source de bien-être et en harmonie avec les attentes d'un nombre croissant de salariés.

Parfois, les nouvelles organisations du travail et notamment la fragmentation des missions tend à faire perdre de vue le sens général de l'action de chacun. Il est donc indispensable d'amener régulièrement chacun à voir le sens de sa mission, c'est un moyen de l'aider à prendre conscience de l'utilité de son action.

#### **Le sentiment de justice...**

Il naît du juste équilibre entre compliments et reproches. Il est lui aussi d'autant plus important à cultiver que les temps sont difficiles.

Trop souvent, on laisse notre instinct agir et l'on a trop tendance à voir ce qui ne va pas bien et à juste formuler des remarques négatives. Efforçons-nous de formuler plus de félicitations que de reproches.

Des études se sont intéressées à la force des compliments adressés aux managers eux-mêmes. Les chercheurs ont signifié à des managers plutôt doués, des retours soulignant l'insuffisance de leur performance managériale. Rapidement ceux-ci se sont mis à douter de leur efficacité, leur capacité à raisonner s'est brouillée et une détérioration progressive de leur management a été constatée. À l'inverse, lorsque les managers ont été encouragés et soutenus dans leurs efforts, ils ont pu bâtir une confiance en leurs capacités qui leur a permis d'améliorer leurs résultats même dans un contexte particulièrement difficile. Ils sont parvenus à stimuler leurs équipes pour atteindre des objectifs bien plus élevés.

En effet, les retours positifs améliorent le sentiment d'efficacité personnelle. C'est alors que l'on entreprend des challenges de plus en plus élevés et que l'on persévère d'avantage, conditions idéales à la réussite.

En outre, une étude anglaise nous confirme l'intérêt des retours positifs sur notre santé. Selon les auteurs de cette étude, "*une absence de soutien augmenterait de 31 % et de 43 % respectivement le niveau de stress et d'anxiété chez les hommes et les femmes*" alors que des "*encouragements au travail ont un effet protecteur contre les troubles psychiatriques*".

#### **La capacité à reconnaître ses erreurs...**

Il est généralement très difficile de reconnaître ses erreurs. De ce fait, souvent des tensions vont altérer définitivement des relations entre des personnes qui s'entendaient bien. Et si l'on faisait

l'effort, lorsque l'on a été maladroit, d'aller voir la personne vis à vis de qui on l'a été afin de lui présenter des excuses? Le plus souvent, après cet échange, naît une phase de réconciliation. Et la réconciliation, c'est de l'envie de travailler ensemble et du bien-être.

**Cultiver la "vigilance partagée" et motiver, voilà deux clés pour sortir de la crise mieux qu'on y est entré.**

Si l'on invite chacun à être vigilant vis à vis d'autrui, on va renforcer la solidarité de proximité.

Si l'on augmente les émotions positives (sens, sentiment de justice, gratitude, encouragements...) et si l'on diminue les émotions négatives (reconnaître ses erreurs...), on va renforcer la motivation et cultiver la solidarité de proximité.

Si l'on améliore la motivation et la solidarité de proximité, on facilite la réussite individuelle, la performance collective et le bien-être, conditions pour traverser la crise dans les meilleures conditions possibles et en sortir mieux qu'on y est entré.

Docteur Philippe Rodet