

Fabienne Lefebvre-Cardozo, psychologue du travail

« *La vigilance psychologique fait partie de la qualité de vie au travail* »

by **Entreprise & Carrières** - mercredi, juin 30, 2021

<http://correspondances.fr/fabienne-lefebvre-cardozo-psychologue-du-travail-la-vigilance-psychologique-fait-partie-de-la-qualite-de-vie-au-travail/>

Consultante, invitée permanente de plusieurs CHSCT, animatrice de séminaire RH, Fabienne Lefebvre-Cardozo conjugue travail théorique et immersion en entreprise. En un an d'observation de terrain, cette spécialiste de la qualité de vie au travail a constaté bon nombre de frustrations et de souffrances, mais aussi l'éclosion de bulles de créativité.

Quels impacts de la crise sanitaire observez-vous en entreprise ?

La crise est arrivée au terme de deux décennies largement consacrées à la gestion de risques auxquels on pensait avoir trouvé la parade. Les managers mettaient plutôt l'accent sur l'agilité et la prise de risque. Or, la crise qui est survenue n'était absolument pas prévue. Les dirigeants ont craint d'être personnellement poursuivis si les protocoles sanitaires n'étaient pas mis en place. De l'encadrement jusqu'aux salariés, le besoin d'être rassuré s'est fait sentir tout au long de la chaîne. Ce besoin de réassurance ne sera jamais complètement satisfait, mais il a parfois conduit à réinterroger des schémas de fuite en avant.

La crise a également reposé de manière brutale la question du sens du travail et de l'utilité sociale. Des salariés qui pensaient suivre un parcours professionnel stable se sont brusquement sentis inutiles, puisqu'on les renvoyait chez eux. Ils ont réfléchi à la manière dont ils pouvaient mettre leurs compétences à disposition de la société. Cette réflexion, conduite dans un contexte angoissant, a parfois engendré des décisions radicales, comme celle de quitter leur entreprise pour concrétiser un projet qui leur semblait plus concret.

Comment évaluez-vous les séquelles laissées par le premier confinement sur le moral des salariés ?

Il y a eu un angle mort dans la manière dont les managers ont géré la crise : ils ne se sont pas assez intéressés à la manière dont les salariés vivaient le confinement. Or, si certains allaient bien et mettaient à profit ce temps retrouvé, d'autres le vivaient très mal. Les managers se sont parfois contentés d'envoyer des consignes collectives par mail. Cette communication, certes plus efficace, a été ressentie comme blessante par des salariés qui y ont vu des messages lapidaires ne se préoccupant pas du tout de leur situation. L'absence de message ou de consigne a été encore plus mal vécue. On s'aperçoit aujourd'hui que les réseaux sociaux qui ont remplacé les discussions autour de la machine à café. Dans cet espace semi-privé ont eu lieu de véritables règlements de comptes entre salariés ou entre équipes. Ce déchainement de violence a joué un rôle de soupape, mais il a parfois définitivement changé ou cassé les relations de travail.

La fin du confinement a pu entraîner une deuxième rupture entre ceux qui sont revenus au travail et les autres. Ces derniers se sont sentis dévalorisés, exclus, privés des informations sur la poursuite de l'activité. J'ai également constaté un fort sentiment d'injustice quand au retour du finement, le travail de certains a été encensé tandis que d'autres, qui avaient fait leur possible dans des conditions très difficiles, étaient à peine remerciés. Il aurait fallu dire aux managers à quel point l'égalité de traitement est importante, d'autant que les salariés ont eu tout le temps de ressasser leur rancœur. La vigilance psychologique fait partie de la qualité de vie au travail.

Après un an de pandémie, certains secteurs ne savent toujours pas s'ils redémarreront. Comment vivent-ils ce doute existentiel ?

Des branches d'activité comme l'aéronautique reposent sur des investissements à très long terme, tant sur le plan industriel qu'en matière de formation des salariés. Jusqu'à présent, les plans de charge étaient visibles et les formations, planifiées. Aujourd'hui, ce secteur fait face à une injonction paradoxale : rester prêt, même s'il n'y a pas de commande avant trois ou cinq ans. Il faut éviter l'hémorragie et conserver la motivation des salariés. Leur fidélisation est essentielle, car si le secteur repart, on ne pourra pas reconstituer les équipes du jour au lendemain. En attendant, il faut réfléchir, réduire la voilure ou diversifier son activité.

D'autres domaines comme le commerce ou la restauration devront faire preuve de créativité pour conserver les compétences. La migration entre accueil en boutiques au commerce en ligne est évidente, mais les vendeurs conservent des compétences dans l'accueil, le conseil, la création d'ambiance. Il y a dans le « stop & go » que nous vivons aujourd'hui les germes d'une nouvelle façon de travailler que nous trouverons tout à fait naturelle dans dix ans.

Les salariés vous semblent-ils avoir été suffisamment consultés dans la mise en place du télétravail ?

Nous sommes passés d'une situation où le télétravail était proposé au compte-gouttes et sur la base du volontariat à une injonction généralisée. Or, il existe de très nombreux métiers où il est impossible de télétravailler. Par ailleurs, tout le monde n'est pas équipé pour travailler dans de bonnes conditions. J'ai vu des salariés exercer dans des conditions déplorables, avec des problèmes de matériel, de place, de bande passante... Même les personnes qui ont trouvé des avantages à travailler chez elles ont pris conscience des pièges et des limites du télétravail : la difficulté de délimiter la vie professionnelle et la vie privée, le droit à la déconnexion qui s'applique à la carte, le besoin de vie sociale... Se lever le matin, c'est faire faire physiquement partie d'un ensemble. Ne pas être réellement sur le terrain crée une dissonance cognitive. Il faut écouter ce que les salariés disent et trouver des compromis entre volontariat et télétravail imposé.

Existe-t-il des méthodes pour limiter l'impact de la crise sanitaire ?

Les entreprises qui présentent un fonctionnement traditionnel vivent la crise très difficilement. Celles qui font preuve de souplesse s'en tirent mieux. C'est notamment le cas des entreprises dites libérées, que ce changement conceptuel a préparé au changement. Il faut absolument revenir à la confiance et à la concertation. En nous plongeant dans une ère d'incertitude, la crise nous a montré que la survie de l'organisation est l'affaire de tous.

Propos recueillis par Pascale Braun