Thierry Nadisic, professeur chercheur à l'EMLYON, spécialiste du bien-être au travail.

CRÉER DES ILOTS DE POSITIVITÉ

"Les sentiments et les émotions ont longtemps été bannis de l'organisation du travail. On considérait qu'ils concernaient la sphère personnelle, le monde du travail se voulant rationnel. Pourtant les émotions peuvent être sources de dysfonctionnements dans les entreprises ; les mécanismes de contagion émotionnelle se révèlent très puissants par temps de crise et on sait aujourd'hui comment agir sur eux. Ce phénomène collectif peut partir dans des cycles négatifs, une spirale dévastatrice qu'il convient de contrecarrer par une stratégie fondée sur la gestion d'émotions positives. On peut par exemple multiplier les signes de reconnaissance de ses salariés en leur témoignant de la gratitude, en apportant des encouragements, en célébrant des succès. Il faut aussi donner de la place à l'expérience vécue de l'autre, témoigner du respect pour sa vie émotionnelle, l'accueillir là où il en est. Il existe bien d'autres techniques : leur objectif est globalement de constituer un bouclier de psychologie positive pour les salariés. L'entreprise doit être organisée pour que de telles pratiques puissent être mises en œuvre. Si la culture d'entreprise est plus traditionnellement punitive, on dérape dans la contagion émotionnelle négative. Le problème du négatif est qu'il prend alors trop de place et devient hors de contrôle. Bien sûr il ne s'agit pas de mettre des lunettes roses, d'afficher un optimisme béat : on ne nie pas les difficultés, elles existent. Mais simplement on ne leur permet pas de prendre toute la place dans l'esprit des salariés. D'une façon générale, on doit arriver à créer des îlots de positivité, ils sont essentiels en temps de crise. C'est à partir de ces îlots qu'on parviendra à inverser la tendance, à redémarrer."

PROPOS RECUEILLIS PAR LJ