



Réunion de l'ANDRH Midi-Pyrénées

**La santé psychologique au travail : comment prendre en
compte les émotions ?**

Le Jeudi 26 Février 2015

IUT Université Toulouse 3 Paul Sabatier

Intervenants

M. Moysset

M Ayala

Mme Amauger Lattes

M. Arsoneau

Mme Coniasse – Brioude

M Martin

Compte rendu du Master 2 de Management International des Ressources Humaines

Carole Besson : carole.besson@iae-toulouse.fr

Delphine Sabatier : delphine.sabatier@iae-toulouse.fr

Anna Maria Verbo : anna-maria.verbo@iae-toulouse.fr

Haie Zhou : haie.zhou@iae-toulouse.fr

Introduction

La réunion ANDRH du jeudi 26 Février 2014 s'est tenue à l'Amphithéâtre FERMAT de l'Université Toulouse III Paul Sabatier. La séance a débuté par des remerciements aux co-organisateurs (l'Université Toulouse III P. Sabatier, les étudiants GEA RH et le groupe junior de l'ANDRH) et par la présentation des nouveaux membres de l'ANDRH ainsi que de leurs parrains. Il s'en est suivi un rappel sur la prochaine réunion du groupe :

- le 2 avril : "Aller retour vers le futur, révolution digitale et génération Z", dans les locaux de Météo France, Toulouse.

Puis, la Responsable de la formation Licence Professionnelle en Gestion de Ressources Humaines (Université P. Sabatier) a présenté la licence Professionnelle GRH en expliquant aussi que la séance constituait l'aboutissement d'un projet étudiant dans le cadre de cette formation.

Le modérateur a ensuite précisé l'articulation et le déroulement de cette conférence. Il a rappelé le sujet de la conférence : « la prise en compte des émotions », qui fait écho à la situation actuelle de beaucoup d'entreprises. Une thématique traitée par les chercheurs et pour laquelle de nombreux dirigeants innent. On peut parler d'une nouvelle approche RH. La conférence a été l'occasion d'avoir une réflexion sur les émotions et de prendre conscience de leurs apports. Elle s'est divisée en deux parties, suivies par des questions ouvertes aux intervenants.

La **première partie** était constituée de quatre interventions apportant des informations sur les différents sujets relatifs à la prise en compte des émotions :

- Introduction : M. Moysset
- Intervention sur le cadre légal : Mme Amauger Lattes
- Intervention sur les émotions en entreprise : M. Arsoneau
- Intervention sur la vision psychologique : Mme Coniasse-Brioude

La **deuxième partie** était organisée sous forme d'une table ronde où les intervenants se réunissent pour débattre autour de 3 axes :

- Lien entre le burn out et les émotions
- Intelligence émotionnelle

Après l'explication de la structure de la conférence, M. Planchon, vice-président délégué du personnel et du dialogue social, en charge de la stratégie RH de l'université P. Sabatier, a pris la parole. Il a, de façon intéressante, résumé l'étendue de l'université et l'organisation actuelle du personnel en son sein, avec ses deux grandes familles : 2500 enseignants chercheurs et 2000 personnels administratifs et techniques, appelés IAS (Ingénieurs, Agents

techniques et Sociaux). M. Planchon a souligné l'importance des relations interpersonnelles entre les deux familles qui font le siège d'émotions nombreuses et complexes.

L'université P. Sabatier attache de l'importance particulière au traitement des conditions de travail et notamment les RPS (Risques Psycho-sociaux). Une initiative vise, d'ailleurs, à la mise en place d'un dispositif de traitement de RPS, par la création d'une petite cellule qui gère les cas particuliers de personnes ayant une problématique spécifique. Par exemple : difficulté d'adaptation au poste ou aux conditions du travail. Dans ce cadre, les émotions sont un facteur très important qui ont un impact fort sur les relations interpersonnelles.

Conférence

Intervention introductive

Lors de la conférence, plusieurs interventions ont été faites sur des sujets divers, liés à la santé psychologique au travail. Monsieur Moysset a brillamment introduit le sujet en définissant la notion de métier et ses répercussions sur les employés de manière rétrospective.

En effet, il a été dit qu'en vingt ans l'identification du personnel à son travail a diamétralement changé. La société est passée d'un système où les gens étaient identifiés par leur métier et en étaient fiers, à un système dans lequel les gens sont interchangeables et ne se sentent plus concernés à la fois par leur métier et leur lieu de travail.

D'après M. Moysset, ce qui est important c'est de donner de l'émotion par le savoir-faire dans le travail, une émotion qui non seulement motivera les gens mais les fidélisera. Il faut donc offrir des métiers riches et enrichis, pour lesquels les employés se sentent utiles, uniques, et irremplaçables. Par conséquent, il convient d'essayer « d'augmenter l'émotion pour éviter le sentiment d'abandon ».

Enfin, chacun a un rôle à jouer, le chef d'entreprise notamment, se doit de créer non seulement de l'emploi et donner du savoir-faire, mais aussi et surtout de témoigner à chacun son importance dans l'entreprise.

Intervention sur le cadre légal : Mme Amauger Lattes

Au regard du cadre juridique, Mme Amauger Lattes (Maitre de Conférences en droit à l'Université Toulouse 1 Capitole) a abordé la thématique en se demandant ce que dit le droit sur la santé psychologique au travail et si le droit faisait bien le lien entre santé psychologique des travailleurs et la gestion de leurs émotions au travail. Son constat a été «

qu'à priori, le droit ne dit pas grand-chose ». D'abord, il est fondamental de savoir ce qu'est une émotion. Dans le code du travail, il n'y a pas de définitions sur cela, mais selon le dictionnaire français l'émotion est « un état de conscience complexe brusque et momentané, accompagné de troubles physiologique : pâleurs, tremblement, incapacité de bouger ou agitation ». (Le droit se préoccuperait potentiellement des émotions négatives, alors que le management et les ressources humaines se préoccuperaient surtout des émotions positives - plaisir et satisfaction au travail).

Pour Madame Amauger Lattes, toutes ces émotions peuvent avoir une cause professionnelle ou personnelle. Ce n'est pas parce que le droit ne traite pas le sujet des émotions qu'il ne peut pas produire d'effets juridiques. Par exemple les émotions peuvent être prises en considération comme circonstance atténuante dans le cadre pénal (colère, peur, etc.). Dans la même logique, une démission donnée sur le coup de la colère peut être invalidée : dans ce cas, la volonté n'est pas clairement explicite. La maîtrise des émotions est constitutive du devoir des salariés. Elle peut être considérée comme une faute, par exemple un cas de perte de ses moyens face à un client.

Cependant la question est de savoir si oui ou non le droit permet de faire un lien entre santé psychologique et émotions. En la matière, d'après l'intervenant, le droit impose une obligation de sécurité de résultat très large à l'employeur, qui doit intervenir si les émotions induites par le travail nuisent à la santé du salarié et/ou de ses collègues.

Par ailleurs, en 2013, l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail, a eu pour ambition de mieux gérer les émotions dans les entreprises, avec deux points principaux.

En premier lieu, l'obligation pour l'employeur de prendre en compte les émotions des salariés dans le cas où celles-ci ont un impact sur sa santé ou sur ses collègues. Le code du travail ne parle pas des émotions en tant que telles mais de l'obligation de sécurité : l'employeur doit prévenir tous les risques liés au travail susceptibles d'affecter la santé des travailleurs, il doit les prendre en compte et agir sur leurs causes, en empêchant l'employé de remplir certaines tâches si celles-ci présentent un danger.

Madame Lattes a ensuite illustré ses propos par deux cas de jurisprudence. Dans le premier cas, lors des restructurations d'entreprise, le juge impose la consultation du CE mais aussi du CHSCT pour identifier les RPS liés au stress et à la perte de l'emploi, et de mettre en place des solutions pour éviter ces risques. L'employeur doit ainsi évaluer la charge de travail qui incombera à ceux qui restent. Dans le deuxième cas, celui des travailleurs ayant été en contact avec l'amiante, la jurisprudence a reconnu le droit de demander réparation des préjudices liés à l'anxiété. Celle-ci est établie de facto par le droit de partir en préretraite à cause de l'amiante.

Le second point de la démarche « qualité de vie au travail » se rapporte à la prise en compte des émotions sous-jacentes. Il s'agit de la meilleure gestion des émotions au travail qui est davantage l'affaire des managers que des juristes.

Enfin, il semblerait que la gestion des émotions des travailleurs n'est pas tant une affaire de droit mais plutôt celle des managers.

Intervention sur les émotions en entreprise

Lors de la troisième intervention, M. Alain Arsoneau a fait le lien entre le tabou des émotions au travail et l'intelligence émotionnelle. Par une habile introduction, faisant tomber les masques, il a su nous faire comprendre ce que cette dernière signifiait.

D'après l'interlocuteur, le fait d'avoir la "capacité d'appivoiser la peur pour en faire quelque chose de positif" serait déjà une marque d'intelligence émotionnelle.

L'intelligence émotionnelle a plusieurs composantes et peut être définie comme suit sur le plan personnel : « habilité à écouter et identifier son vécu, ses symptômes physiques, ses émotions, ses sentiments, de comprendre le fonctionnement psychique et émotionnel sous-jacent et de mettre en œuvre des stratégies de régulation de nos états émotionnels ». Deuxièmement, sur le plan relationnel, l'intelligence émotionnelle c'est aussi « l'habilité à écouter, comprendre, et accepter les émotions de l'autre, départager son vécu de mon vécu et de mettre en œuvre des stratégies de régulation relationnelle ».

Il va de soi que les émotions en général font partie intégrante de notre quotidien et sont généralement incontrôlables. Cependant, elles sont belle et bien utiles, surtout lorsqu'elles sont négatives, car elles nous indiquent qu'un besoin est insatisfait. Cela permet d'éviter les dangers, de contourner et d'affronter des obstacles, de créer du lien social. Enfin nos émotions constituent un système de guidage pour choisir et réaliser nos aspirations.

Néanmoins, et c'est bien hélas là que gis le problème, pour beaucoup, les émotions ne relèvent pas de la sphère professionnelle, ce qui peut engendrer des troubles psychosociaux.

M. Arsoneau, explicite quelques solutions pour remédier à cet effet. En premier lieu, il convient de faire tomber le tabou des émotions en introduisant le droit à l'erreur, de ne pas savoir, d'avoir peur, de ne pas avoir envie mais de devoir en parler. En deuxième lieu, il faut faire en sorte que le vécu prime sur l'objectif financier dans les entreprises. Troisièmement, il semble nécessaire de transformer les modes de management en les centrant sur la personne. Cela signifie, à titre d'exemple, qu'avant de parler des objectifs et des résultats lors d'EAE, le manager doit en priorité se soucier du ressenti et de l'état des employés « comment tu te sens ? ».

En outre, cela permet de détecter tous les problèmes de l'entreprise, et de créer la confiance absolue des collaborateurs. Il en va ainsi de la responsabilité du manager d'accepter tout ça pour accompagner au mieux ses subordonnés, et développer du potentiel individuel et collectif.

Finalement, il est important, voire nécessaire de promouvoir la reconnaissance dans le métier, l'envie de bien faire, la motivation, la joie au travail, et le plaisir à travailler. Enfin, il ne faut pas oublier de mentionner que chacun est responsable de son vécu et porte en lui les ressources pour faire face à ses objectifs et défis.

Intervention sur la vision d'un psychologue

Ce fut ensuite au tour de Mme Coniasse-Brioude, psychologue clinicienne et docteur en psychologie de prendre la parole, et de nous parler de son travail sur des patients victimes de burn out. En effet, les cas de burn out, syndrome dépressif dû au travail, seraient en constante augmentation depuis quelques années.

Lors de cette intervention, la thérapeute a illustré son rôle en s'appuyant sur le cas d'une DRH qui travaillait depuis huit ans dans la même entreprise et pour qui la thérapie avait duré six mois. Cette personne était très investie dans son travail, arrivait avant l'heure et repartait toujours après l'heure, et était très reconnue et valorisée par sa hiérarchie.

Cependant, lorsque les soucis ont commencé, de par la surcharge de travail, l'agressivité des employés et la pression du top, la hiérarchie n'a témoigné ni soutien ni écoute. De plus, dû au tabou de l'expression des émotions sur le lieu de travail, la patiente s'est verrouillée, ce qui a résulté en un syndrome dépressif. Grâce à cette illustration, qui n'est pas un cas unique, nous pouvons d'ores et déjà savoir comment identifier les risques de burn out en entreprise et trouver des solutions pour y pallier.

Par ailleurs, le risque de burn out peut s'observer sur des réactions physiques à ne pas négliger. En effet, dans la majorité des cas les gens somatisent le stress chronique, ce qui peut se manifester par des malaises, de l'hypertension ou de l'urticaire par exemple. Il est donc important pour prévenir cela d'identifier les « stresseurs » (liés au travail et à son contenu, liés aux relations interpersonnelles, et liés à l'entreprise) en amont.

Enfin, la thérapie permet d'identifier les émotions (colère, injustice..), leur fréquence et leur niveau d'impact, et de les exprimer. Il est possible dans un deuxième temps de travailler sur le ressenti et la réaction de la personne dans ces moment-là pour être capable de réduire, dans le futur, l'impact de l'émotion. D'après Mme Coniasse-Brioude, au final, l'important c'est de savoir non seulement sur quoi le patient peut influencer ou pas, mais aussi de redonner du sens à son travail, et prendre conscience de la juste place de ce dernier.

Table Ronde

La table ronde a été divisée en 2 parties :

- Le lien entre le burn out et les émotions
- L'intelligence émotionnelle

Le lien entre le burn out et les émotions

- Est-il possible de détecter le mal être des salariés, et quels signes alerteraient sur ce mal-être ?

Intervention de M. Ayala : M. Ayala a commencé sa réponse par un retour d'expérience sur le burn out. En effet, en tant que salarié dans une entreprise et avant d'être dirigeant, il a fait un burn out après 10 ans d'ascension professionnelle. Il a aussi connu une période difficile en tant que dirigeant. Pour lui, le principal responsable de sa santé mentale c'est « soi-même ». Il est donc important de prendre soin de sa santé mentale en plus de sa santé physique et de dépasser le tabou qui existe sur le fait d'aller voir un thérapeute pour en prendre soin. Pour lui il est important que chacun travaille sur cela et surtout aujourd'hui dans un environnement changeant perpétuellement et où tout peut s'écrouler du jour au lendemain. Pour lui, il faut travailler sur 3 axes pour éviter les burn out :

- **La responsabilité individuelle** : chacun a la responsabilité de travailler sur soi, c'est-à-dire qu'il est en droit, par exemple, de quitter son emploi si sa santé psychologique est menacée et de trouver un environnement qui lui conviendrait mieux.
- **La responsabilité du dirigeant** : il doit veiller au cadre du travail qui peut être un atout pour préserver la santé mentale des salariés et un levier de différenciation sur le marché de l'emploi.
- **L'axe humain** : certains principes doivent être respectés dans l'entreprise, tels que la solidarité, la fraternité, la liberté, et le dirigeant en est le garant. Dans les périodes de travail où les émotions ressenties sont intenses, par exemple en période de changements, il faut se rattacher à ses fondamentaux et ne pas accepter l'inacceptable. Un dirigeant doit prendre la responsabilité de licencier des personnes dangereuses pour l'entreprise, comme les pervers par exemple.

Intervention de M. Moysset : il précise que le mal être n'est pas forcément présent dans toutes les entreprises. Un chef d'entreprise ne peut pas déléguer le bien-être et la sécurité à la DRH au prétexte qu'elle serait seule responsable. Cependant, si même dans une relation professionnelle proche « employé-manager », il reste difficile de détecter les indicateurs de mal être, il est encore plus compliqué de savoir comment aborder le problème dans ce type de rapport de proximité professionnelle. Or, ce qui est difficile c'est de savoir comment on aborde le problème.

Intervention de Mme Coniasse - Brioude: le bien être des salariés est l'affaire de tous dans une entreprise, c'est-à-dire aussi bien de la hiérarchie que de l'équipe. Il faut être attentif aux mots des salariés tels que « j'en peux plus », « je n'y arrive plus », « je ne peux plus m'en sortir », « je ne vois plus le bout » ; ces mots peuvent être signes avant-coureurs. Il faudrait donc former les chefs d'entreprises pour qu'ils connaissent les étapes liées au burn out, et pour qu'ils puissent être capables d'identifier les personnes susceptibles de tomber dans un syndrome dépressif.

- Est-il nécessaire de former les acteurs de l'entreprise à reconnaître / détecter le burn out ?

Intervention de M. Martin : il est nécessaire de former les acteurs de l'entreprise aux risques psychosociaux qui doivent être pris en compte par les entreprises. Cependant, il n'est pas évident d'identifier les salariés en situation de stress car les personnes le cachent. Il faut former les managers/directeurs de proximité pour identifier les personnes sous stress et mettre en place des enquêtes pour identifier les risques psychosociaux. Le mal-être dans les entreprises provient souvent des relations interpersonnelles en leurs seins: des relations de pairs à pairs comme des relations managers – salariés mais aussi salariés – hiérarchie. De plus, bien souvent, les salariés se trouvent dans une situation de difficulté car les conditions de travail changent et ils ne maîtrisent plus leurs compétences. C'est dans ces situations que les RPS peuvent apparaître si les changements ne sont pas accompagnés. C'est donc à la fonction RH d'être partie prenante du changement et d'accompagner les salariés tout au long des projets.

- Existe-t-il un lien entre le mal-être et les émotions désagréables ?

Intervention de M. Arsonneau : il est important d'écouter les émotions car cela peut permettre d'explorer les potentiels dans une entreprise. En effet, c'est en écoutant les émotions et en accompagnant les salariés qu'ils nous accordent la confiance ce qui permet de libérer un potentiel d'action. Aujourd'hui, l'écoute est difficile car tout un chacun est en difficulté et n'est pas écouté par sa hiérarchie. En effet, les managers ne sont eux-mêmes pas écoutés par leur hiérarchie, qui elle, est orientée sur le résultat. Les RH doivent accompagner l'expression des émotions dans le changement car les salariés sont alors dans une perte de repère, la peur, l'insécurité...etc.

- Les émotions doivent-elles rester dans la sphère privée ?

Intervention de M. Moysset : il y a 3 choses vitales ; tout d'abord, un problème permet de faire évoluer, de faire progresser, d'avoir un vécu et ne doit donc pas être mal vu. Ensuite, dans une entreprise il est possible de désigner une personne qui gère les problèmes car certains aiment cette position. Il faut cependant ne pas se tromper dans la désignation. Enfin, aujourd'hui, nous avons perdu le sentiment de frustration qui permet de composer

avec les émotions et de mieux vivre les changements, les rapports avec la hiérarchie, or, dans les entreprises on s'interdit de frustrer les autres.

- Le mal-être se transmet-il au sein d'une équipe ?

Intervention de M. Martin : c'est évident que lorsqu'on a dans une équipe quelqu'un qui est en souffrance il y a un risque d'effet de contamination au sein de l'équipe. Dans le cadre de réorganisation importante, le rôle des RH est d'accompagner et d'identifier par anticipation, ce qui peut créer du mal-être et de pouvoir apporter des réponses.

Intervention de Mme Coniassel-Brioude: il n'y a pas de contagion dans les équipes mais les symptômes sont similaires. Ce qu'on constate le plus souvent, c'est que les personnes s'interdisent de ressentir quoique ce soit et donc d'en discuter avec les autres ce qui limite la « contagion ».

L'intelligence émotionnelle

- Dans quelle mesure l'intelligence émotionnelle peut-elle permettre le bien-être au travail ?

Intervention de M. Arsonneau : l'intelligence émotionnelle est la capacité à écouter ce que je vis, je ressens et en faire quelque chose. Elle permet de savoir quand on fixe les limites de ce qui est acceptable. Dès lors qu'une personne est coupée de ces ressentis physiques, émotionnels, sentiments; elle laisse la porte aux troubles psychosociaux. La 2^{ème} chose importante est que l'intelligence émotionnelle est une chose extraordinaire car elle permet d'obtenir des résultats plus rapide qu'en utilisant le relationnel devant des problèmes complexes. L'intelligence émotionnelle doit être réhabilitée car elle ne fait pas partie de la culture française.

Intervention de M. Ayala sur le MBTI qui est un outil pour évaluer le fonctionnement du cerveau des personnes. Cela peut permettre de déterminer le profil d'un collaborateur et de l'équiper face à son environnement. Par exemple : une personne introvertie a besoin de calme pour se ressourcer et va préférer travailler dans un bureau fermé, alors qu'une personne extravertie va être plus à l'aise dans un open-space. Beaucoup de problèmes dans les entreprises viennent de l'ignorance et de la non-connaissance de l'autre. Il faut traiter la cause du burn out et éveiller/former les chefs d'entreprises pour qu'ils comprennent les enjeux afin de limiter les risques.

- Il existe des outils extra-professionnels (yoga, médiation...) en entreprise, ces outils sont-ils des facteurs de bien-être durable ?

Intervention de Mme Coniassel - Brioude: pour qu'une personne soit « bien », elle doit être

investie sur des activités en dehors du travail car il ne faut pas mettre toutes les billes dans le même panier car si ce dernier s'écroule alors la personne n'aura plus rien. Elle encourage ses patients à avoir des ami(e)s en dehors du travail et de mettre celui-ci à la bonne place. Les outils extra-professionnels (yoga, médiation...) en entreprise ont des effets à court-terme car le salarié va se sentir bien à l'instant. Cependant, ils peuvent aussi être mal vécu lorsqu'interprétés comme une déculpabilisation de la part de l'employeur.

Intervention de M. Ayala : les chefs d'entreprises sont responsables des résultats il faut donc laisser les dirigeants libre sur les moyens qu'ils mettent en place.

Questions & Réponses

Suite à la table ronde, le public a eu l'occasion de poser quelques questions aux intervenants.

- La première portait sur la place de l'affect dans le monde professionnel

D'après Madame Coniasse-Brioude, l'affect est tout ce qui concerne le sentiment, il est plutôt dans la sphère privée. Donc, il s'agit de la question de limite et de place que chacun laisse à la relation amicale au travail.

- La deuxième question était de savoir si la formation peut être considérée comme essentielle à tous les niveaux

Selon Monsieur Moysset, il faut « arrêter de former les grands chefs en termes de management, mais les former plutôt en rapports humains ». Parce qu'aujourd'hui la hiérarchie a perdu toutes ses valeurs, et que nous avons perdu la reconnaissance des métiers dans l'entreprise. Par suite, l'inhumanité dans l'entreprise est liée à ces derniers faits. Monsieur Arsonneau est ensuite revenu sur le fait que l'entreprise et les managers focalisent trop sur les chiffres, sur les faits, par conséquent, ils perdent leur humanité. Bien entendu on doit être structuré, planifié dans une entreprise, mais on doit également savoir s'écouter, se comprendre et communiquer afin de réapprendre aux managers et aux collaborateurs à renouer un dialogue de confiance. La formation est donc essentielle dans ce cas.

- La dernière question concernait l'illustration concrète d'indicateurs émotionnels

Pour Monsieur Arsonneau, les indicateurs émotionnels sont des éléments tout simples au quotidien. Il s'agit de savoir comment le salarié se sent, comment il se sent avec les projets de l'entreprise et comment il se sent avec son équipe. Et cela peut se faire tout simplement via les enquêtes sur la qualité de vie au travail auprès des salariés avec des questions comme: Comment vous vous sentez? Comment évaluez-vous votre niveau de stress au travail?

Suite à cette réponse, Monsieur Moysset a lancé la discussion sur pourquoi créer les indicateurs émotionnels. Selon Monsieur Ayala, le meilleur indicateur est quand les salariés expriment ce qu'ils pensent et ce qu'ils ressentent. Monsieur Martin a signalé ensuite le fait qu'on a tendance s'empresser d'amener de nouvelles technologies, ce qui rend les gens anxieux de perdre leur travail, et que c'est donc pour cette raison qu'on doit garder les indicateurs émotionnels.

Conclusion

Aujourd'hui, les émotions sont mal prises en considération dans l'entreprise. On considère qu'il ne faut pas exprimer ses émotions, ses humeurs, ses états d'âme au travail. De plus, on estime que les passions et les raisons s'opposent, et on appelle donc l'émotion la maladie de l'âme.

Cependant, il est nécessaire de prendre les émotions en considération dans l'entreprise, car ignorer les questions concernant les émotions, c'est nier une partie de ce qui se passe au sein de l'entreprise. C'est à dire qu'on se prive pour comprendre le bien-être des autres, leurs performances, et la façon dont les salariés régulent leurs comportements et leurs attitudes. À partir de ce moment, les émotions rentrent dans les domaines du gestionnaire, et elles mettent en avant des éléments auxquels on ne donne pas suffisamment d'importance. Par exemple, la capacité de chacun à identifier ses émotions, à reconnaître les émotions des autres, et finalement à avoir une démarche d'introspection et d'empathie. Et donc, on a la nécessité d'essayer de mieux comprendre la situation afin de pouvoir s'entourer des gens pour ce thème, même si cela n'est pas toujours facile.

Un autre point important est que le meilleur auteur pour gérer ses émotions est effectivement soi-même. Et cela rejoint l'idée de l'OMS sur les dix aptitudes psycho-sociales à promouvoir, y compris la gestion du stress et la gestion des émotions. D'après eux, il est à promouvoir pour que chacun devienne l'auteur de sa santé. Cependant, cela ne veut pas dire que l'entreprise et les managers ne font pas une partie de la gestion des émotions.

La conférence n'a peut-être pas apporté les réponses à toutes les questions soulevées, mais a au moins permis de prendre en compte et d'approfondir la réflexion sur le sujet. Au final, le plus important, c'est que chacun prenne en compte les émotions des uns et des autres au quotidien.