

"La période actuelle attaque le moral de beaucoup de salariés"

13/05/2025



Entre crise politique, éco-anxiété et guerres à l'étranger, l'actualité anxiogène déteint sur les relations entre salariés. Noémie Le Menn, psychologue du travail et coach (Upchange Conseils & Coaching),

donne quelques clés pour gérer ce phénomène.

Que constatez-vous de l'impact de l'actualité, nationale et internationale sur la vie de bureau ?

Une entreprise, donc un cabinet comptable également, n'est pas un lieu hermétique. Elle est poreuse aux événements qui se déroulent en dehors et la période actuelle attaque le moral de beaucoup de salariés. Je pense aux catastrophes écologiques, aux guerres en Ukraine et au Proche-Orient, à la dette de l'Etat, à la crise politique qui connaît des rebondissements... Les salariés ont de plus en plus de mal à faire abstraction de ce qui les inquiète dans le monde, en arrivant au bureau. On assiste donc à des comportements décomplexés, où certains n'ont plus de retenue et lancent des remarques blessantes, en lien avec la religion, les croyances, les opinions d'un collègue ou sa vie personnelle. Tout avis différent peut entraîner des critiques à vif. On voit notamment des disputes éclater concernant la situation entre Israël et Gaza, des tensions transposées dans les bureaux, et qui mettent en péril la bonne marche du travail.

Comment peut/doit réagir le manager ?

Il faut réagir dès les premiers signaux d'alerte sur l'animosité entre collègues au sein d'une équipe ou sur le mal-être d'un collaborateur, avant qu'il n'y ait escalade. Certains indices doivent interpeller, comme des arrêts maladie à répétition dans une équipe, un turn-over accru, le fait que des femmes ne restent pas longtemps en poste dans un même bureau avec des hommes... Car on assiste parallèlement à une résurgence des comportements sexistes, également favorisés par certaines tendances sur les réseaux sociaux, comme le masculinisme. Il faut être vigilant à cela, surtout si les postes à responsabilité sont détenus par des hommes. Car plus on a de pouvoir, plus on est susceptible de mal l'exercer. Donc, pour désamorcer un conflit naissant, il faut d'emblée communiquer et rappeler les règles. Non, ce n'est pas normal de lancer à quelqu'un «Tu as une religion de terroriste», comme il n'est pas normal de «taquiner» un collègue au sujet de son physique. La taquinerie a souvent pour effet d'offenser sa cible. Or, pour qualifier juridiquement l'agissement, l'effet compte autant que l'intention. Ainsi, il faut rappeler la loi. Des remarques blessantes deviennent du harcèlement et relèvent du pénal dès qu'il y a répétition. Donc, potentiellement, dès la 2e réflexion qui porte atteinte à la dignité d'une personne, et crée un environnement de travail hostile. Il peut être utile de bâtir un code de bonne conduite au sein du cabinet, qui pose quelques principes, comme de ne pas étaler ses opinions politiques, de ne pas faire de prosélytisme religieux, de s'adresser à un référent harcèlement s'il en existe un (*). Le but du manager est de protéger tout le monde sans culpabiliser : autant les éventuels auteurs qui tiendraient des propos par inadvertance, que les victimes.

Faut-il confronter les parties ?

Non, on ne frotte pas les gens les uns aux autres quand ils sont irrités, surtout quand l'un est peut-être coupable de harcèlement sur l'autre. Le risque est de retraumatiser la victime. Un entretien avec chacun est nécessaire, qui commence par analyser factuellement la situation, puis rappelle les règles : nous sommes là pour travailler en bonne intelligence, dans un but commun. Il est normal d'être anxieux dans le contexte actuel mais cela ne doit pas se transformer en agressivité ciblée sur quelqu'un qui ne pense pas de la même façon. Parfois, il suffit d'une bonne écoute et d'un recadrage, pour rétablir la sérénité. Dire à son salarié qu'on fait appel à son intelligence pour ne pas en arriver à une sanction, qui peut mener au licenciement pour faute grave, s'il y a discrimination. Un tiers, comme un consultant extérieur, peut aussi être utile pour aider à renouer le dialogue au sein d'une équipe.

Instaurer du télétravail aide-t-il ?

Il y a une forme d'apaisement, dès que l'on met de la distance entre les gens, cela leur permet de prendre du recul. Alors qu'enfermer ensemble une équipe où il y a des risques de tensions est contre-productif. Mieux vaut se montrer flexible et faire confiance aux salariés autonomes, pour s'organiser et faire leur travail.

Les team buildings sont-ils une solution ?

Oui. Car ils concourent à l'esprit d'équipe, à valoriser le sentiment d'appartenance à l'entreprise quels que soient son origine, son sexe, ses croyances. Mais attention : il ne sert à rien d'organiser un tel événement si l'ambiance de travail est déjà délétère. Cela pourrait cristalliser les tensions. Mieux vaut résoudre les problèmes en amont.

() Obligation d'un référent en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes au CSE : article L.2314-1 du code du travail. De plus, dans toute entreprise employant au moins deux cent cinquante salariés est désigné un référent chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les salariés en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes. (article L. 1153-5-1 du code du travail).*

Propos recueillis par Olga Stancevic

URL source: <https://www.actuel-expert-comptable.fr/content/la-periode-actuelle-attaque-le-oral-de-beaucoup-de-salaries>