

MOKA.CARE



KORN FERRY

Livre blanc

Travail émotionnel des RH : des clés pour comprendre et s'alléger

Préambule

Les profondes mutations du travail ces dernières années – accélérées par les différentes crises successives – ont bouleversé le quotidien des individus, des équipes et des organisations. Dans un tel contexte, les salariés comptent naturellement sur leurs collègues des ressources humaines (RH) pour veiller sur eux. Avec la pénurie de talents actuelle et les nouveaux défis liés aux évolutions du monde du travail, le rôle des RH devient de plus en plus complexe et est soumis à de nombreuses pressions.

Face à ce constat : qui prend soin des RH ? Que peut-on faire pour améliorer leurs conditions de travail ? Les cours de gestion des ressources humaines comportent rarement des modules consacrés à la gestion émotionnelle. Pourtant, nous savons qu'en situation de crise, les employés se tournent naturellement vers les RH pour obtenir de l'aide.

La pandémie de COVID-19 – période de peur et d'incertitude – en est la preuve la plus évidente. Une étude réalisée en 2022 révèle que le « burn-out » et la « confusion entre vie professionnelle et vie privée » sont les deux principaux facteurs de désengagement des salariés.

Sommaire

01 Le travail émotionnel dans la fonction RH

Le soutien attendu par les professionnels RH	04
L'importance d'une bonne gestion RH pour les organisations	10
Entre diversification des missions RH et manque de ressources	12

02 Quelques bonnes pratiques pour gérer sa charge émotionnelle

a. Gérer sa charge émotionnelle en tant que RH

Prendre soin de soi	13
Développer des compétences spécifiques	16
Fixer des limites au travail	19

b. Gérer la charge émotionnelle des RH en tant qu'organisation

Mettre en place des bilans réguliers pour les professionnels RH	20
Investir davantage dans le département RH	21

01 Le travail émotionnel dans la fonction RH

Les professionnels des ressources humaines sont le rouage essentiel de toute organisation. Ils contribuent en effet à attirer, à former et à soutenir les meilleurs talents. En définitive, les RH sont chargés de favoriser **un environnement de travail sain et productif** pour tous, tout en encourageant les performances des employés et de l'entreprise dans son ensemble. Ce sont des conseillers de confiance qui relèvent les défis liés au personnel et contribuent au succès de l'organisation. Pour ce faire, ils doivent aligner le capital humain sur les objectifs de l'entreprise.

Qu'est-ce que le travail émotionnel ?

C'est en 1983, qu'Arlie Russell Hochschild a défini pour la première fois le travail émotionnel – aussi appelé charge émotionnelle – comme étant l'acte « de contrôler ou gérer ses émotions devant ses collaborateurs, dans le cadre du travail ». Autrement dit, le travail émotionnel est un « travail non rémunéré, souvent invisible » qui consiste à soutenir la santé mentale des autres employés, tout en cachant ses propres difficultés.

En sensibilisant sur le **travail émotionnel associé à la fonction RH**, les entreprises et employés des ressources humaines deviennent plus attentifs à leurs propres besoins. Cela permet aussi de légitimer et déculpabiliser la nécessité croissante pour les équipes RH de donner la priorité à leur santé mentale.



Une ancienne responsable des ressources humaines a témoigné auprès de moka.care :

"Je suis une ancienne responsable des ressources humaines avec plus de 30 ans d'expérience et un diplôme en psychologie du travail et en ressources humaines.

À 50 ans, j'ai décidé de me consacrer à l'accompagnement des salariés sur leur lieu de travail. Je me suis renseignée sur le syndrome de stress post-traumatique et j'ai découvert les méthodes utilisées par les psychiatres pour éviter les traumatismes indirects. Les professionnels des RH devraient connaître ces méthodes, dont le point de départ est de parvenir à une meilleure compréhension de leurs émotions."

En étudiant de plus près le travail émotionnel lié à la fonction RH, on observe un dénominateur commun : les attentes. Attentes de la part des collaborateurs, attentes de la direction et attentes envers soi-même. Examinons les trois principaux facteurs à l'origine de cette charge émotionnelle.

Le soutien attendu par les professionnels RH

LE CHANGEMENT RADICAL ET RÉCENT DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Ces dernières années, **les conditions de travail ont été bouleversées** pour les employés de tous les secteurs. Suite à la pandémie mondiale, le lieu et notre relation au travail ont radicalement changé.

Que ce soit pour deux jours par semaine ou à temps complet, le **télétravail** s'est vite imposé et est devenu la norme pour beaucoup d'entreprises. Par ailleurs, la charge de travail et son impact sur le bien-être sont devenus la préoccupation numéro 1.

Conséquence ? La santé mentale a pris de l'importance et les employés sont de plus en plus nombreux à faire passer leur bien-être avant même une augmentation de salaire ou promotion.



Le mouvement MeToo a également mis en lumière le problème du **harcèlement au travail**. Les entreprises et les employés ont pris conscience de la nécessité de prévenir et d'aborder la question du harcèlement moral et sexuel sur le lieu de travail.



LE COVID, UNE PÉRIODE PARTICULIÈREMENT DIFFICILE POUR LES RH

C'est au cours de cette période que les RH ont montré à quel point **leur travail est essentiel au bien-être et à la performance des employés**. Et c'est grâce à leur soutien que les entreprises et leur personnel ont réussi à traverser ces moments d'incertitude. Le soutien apporté aux employés tout au long de la crise a parfois eu un prix. Les dirigeants ont poussé les professionnels RH à se montrer optimistes et bienveillants tout au long de la pandémie.

Pourtant, avec la peur et l'incertitude entourant la COVID-19, **certains employés devenaient de plus en plus pessimistes et se détachaient de leur travail**.

90%

des professionnels des ressources humaines ont déclaré que leur niveau de stress avait augmenté en 2020 par rapport à l'année précédente selon une étude de Lattice

71%

des responsables des ressources humaines déclare que l'année 2020 a été la plus stressante de toute leur carrière selon une étude de Reward Gateway

Cette période de stress a mis en lumière toutes les responsabilités en matière de santé mentale qui incombent au département des RH au sein des entreprises. Voici trois exemples de responsabilités, souvent assignées au département des ressources humaines et qui peuvent être génératrices de stress :

RESPONSABILITÉ 01

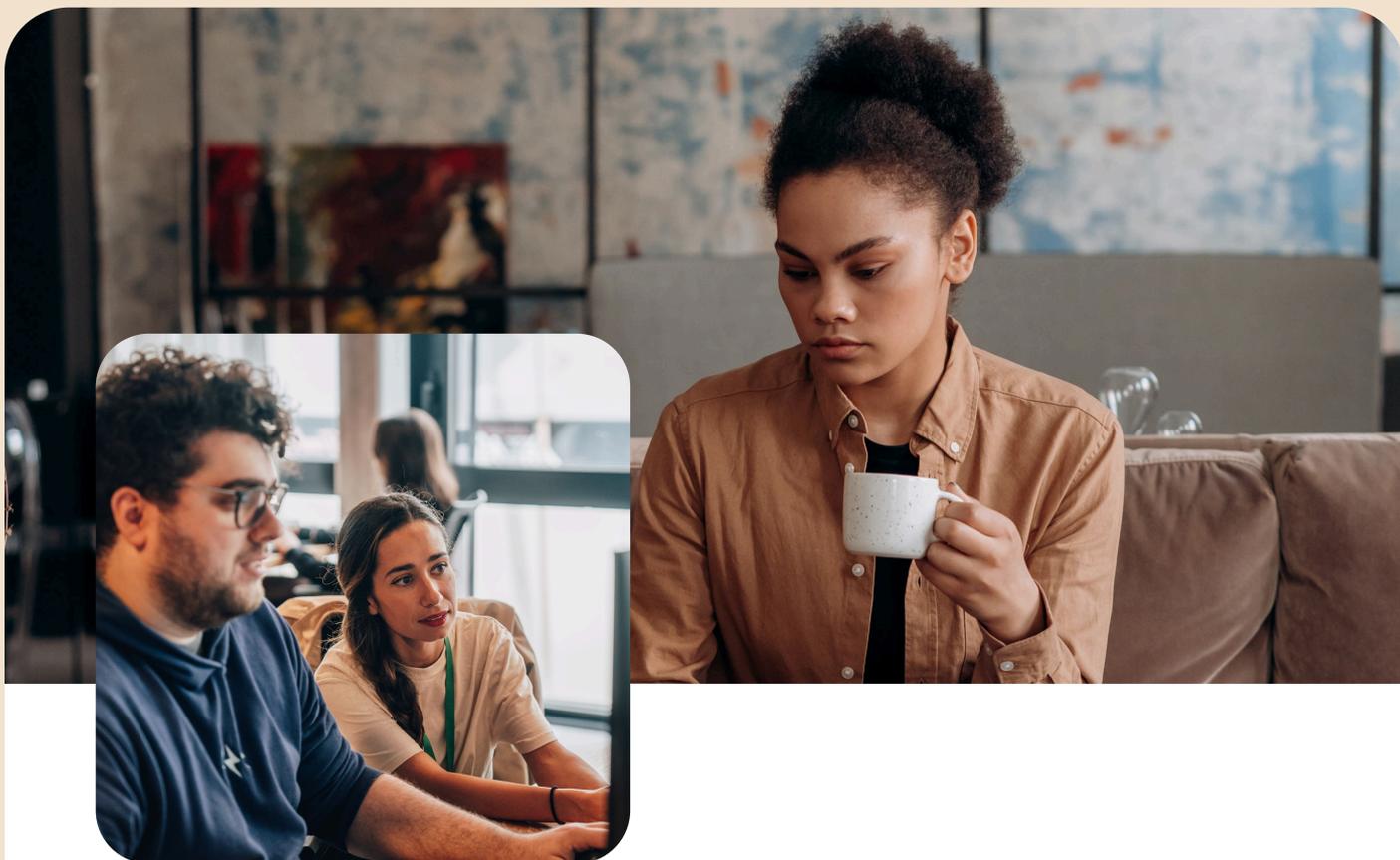
LES RH DOIVENT VEILLER À CE QUE L'ORGANISATION RESPECTE LES RÉGLEMENTATIONS EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ

Le service des ressources humaines est souvent appelé à veiller à ce qu'une entreprise respecte **les réglementations en matière de santé et de sécurité**.

Cette responsabilité implique :

- La mise en place et l'application de **protocoles de santé et de sécurité** ;
- La vérification que les travailleurs ont bien reçu la formation nécessaire ;
- Le suivi des accidents du travail ou des manquements à la sécurité.

L'enjeu est important : si le service des ressources humaines ne respecte pas les réglementations en matière de santé et de sécurité, l'entreprise s'expose à des poursuites judiciaires. Ces poursuites peuvent être coûteuses et des demandes d'indemnisation pour dommages corporels peuvent s'y ajouter. Il s'agit là d'une responsabilité et une pression de plus qui pèse sur les épaules des RH.



RESPONSABILITÉ 02

LES RH SONT RESPONSABLES DE LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE D'INCLUSION

En dépit des nombreux efforts déployés pour favoriser l'inclusion en entreprise, **la discrimination** reste encore aujourd'hui un problème majeur.



Les organisations sont de plus en plus nombreuses à **mettre en place des politiques** de lutte contre la discrimination. Le département des ressources humaines est généralement responsable de la rédaction et de la mise en oeuvre de ces politiques.

Au niveau individuel, les professionnels des ressources humaines sont généralement ceux vers qui les collaborateurs se tournent lorsqu'ils sont confrontés à une discrimination sur le lieu de travail. Lorsqu'il est informé d'un cas de harcèlement ou de discrimination, le département des ressources humaines est tenu d'écouter et de réagir de manière appropriée.

Les professionnels des ressources humaines sont également soumis au **principe de confidentialité** lorsqu'un employé révèle un comportement discriminatoire. Le problème ? Ils ont aussi l'obligation de le signaler.

Les RH aident souvent les employés à surmonter leurs difficultés personnelles

Les employés passent en moyenne plus de 40 heures par semaine au travail. On comprend à quel point il peut être difficile de ne pas aborder les questions d'ordre personnel sur le lieu de travail.

Lorsqu'un employé fait face à une difficulté d'ordre personnel qui affecte son travail, il est généralement du devoir des RH de le soutenir. Il peut s'agir, par exemple, d'offrir un soutien émotionnel à un employé confronté à un décès familial, une rupture difficile ou encore à un problème d'addiction. S'il s'agit d'une partie essentielle et gratifiante du travail des RH, le soutien aux employés peut s'avérer émotionnellement éprouvant et chronophage.

LE TRAVAIL DANS LE DOMAINE DES RESSOURCES HUMAINES PEUT ÊTRE ÉPROUVANT SUR LE PLAN MENTAL ET PHYSIQUE

60%

Des professionnels RH considèrent "l'épuisement émotionnel" comme leur plus grand défi selon une étude réalisée en 2021 par OpinionWay.



Le Dr Timothy Legg définit l'épuisement émotionnel comme :

« un état d'épuisement émotionnel et de vide résultant du stress accumulé dans la vie personnelle ou professionnelle, ou d'une combinaison des deux. L'épuisement émotionnel est l'un des signes du burn-out »



Même s'il s'agit d'un phénomène différent du burn-out, le Dr Dustin Keller estime qu'il faudrait davantage se préoccuper de la « **fatigue compassionnelle** ». Keller la décrit comme un trouble fréquent chez les personnes exerçant des professions dans le social. Cette fatigue survient lorsqu'un individu atteint un stade où sa capacité à faire preuve d'empathie ou à se soucier des autres diminue en raison de l'exposition constante à la douleur d'autrui.

Les symptômes incluent le manque d'empathie, le sentiment de détachement, l'engourdissement émotionnel, l'augmentation de la consommation de drogues ou d'alcool mais aussi l'anxiété de manière plus générale. La fatigue compassionnelle peut également entraîner un **traumatisme vicariant** chez les professionnels des ressources humaines. Le traumatisme vicariant se déclenche si l'employé des RH ne prend pas soin de lui ou ne réussit pas à développer des habitudes d'adaptation censées l'aider à faire face aux traumatismes subis par les autres.

Selon la British Medical Association (BMA), les symptômes les plus courants du traumatisme vicariant sont les suivants :

- ➔ Un sentiment persistant de rage, de colère ou de tristesse face à la souffrance de l'autre
- ➔ Une implication émotionnelle intense, voire excessive, face à cette situation ;
- ➔ Un sentiment de honte ou de culpabilité d'en être simplement spectateur
- ➔ Une tendance à s'éloigner, à s'insensibiliser ou à se détacher complètement de la situation.





LES ATTENTES EN MATIÈRE DE SOUTIEN ONT DES CONSÉQUENCES SUR LE TRAVAIL DES RH

Un sondage réalisé par Wellbeing Partners auprès de 200 responsables des ressources humaines révèle que 45 % d'entre eux ont envisagé de quitter leur poste actuel en raison des pressions exercées pour gérer la santé mentale et le burn-out des autres employés.

Les responsables des ressources humaines ont également souvent témoigné **d'un travail émotionnel supplémentaire** par rapport à ce qui est attendu dans le cadre de leur fonction. À cause de cette lourde charge émotionnelle, les responsables des ressources humaines ont le sentiment de perdre l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

38%

d'entre eux ont admis avoir eu des conversations avec des employés au sujet de leur santé mentale en dehors des heures de travail.

27%

ont déclaré qu'ils accomplissent régulièrement des tâches en dehors des heures de travail en raison des nombreux problèmes de santé mentale auxquels ils sont confrontés.

26%

d'entre eux estiment qu'ils sont trop impliqués dans la vie personnelle et/ou les problèmes de santé mentale de leurs employés.

23%

sont victimes de fatigue compassionnelle due à la nécessité d'aider les employés en difficulté.

L'importance d'une bonne gestion RH pour les organisations

La direction attend souvent que les équipes RH possèdent un sens aigu de l'entreprise et des processus stratégiques adoptés. C'est là que l'aspect « partenaire en affaires » de la fonction entre en jeu.

Les professionnels des ressources humaines jouent un rôle clé dans toute organisation, en assurant souvent la liaison avec d'autres fonctions, unités opérationnelles ou équipes de direction. En tant qu'intermédiaire, le partenaire RH aide à résoudre les problèmes liés à l'humain et encourage la communication interne au sein de l'entreprise.



Par le biais de la sélection et de la gestion des talents, de la rémunération, de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) et d'autres efforts stratégiques, les RH sont responsables de l'atout le plus important pour l'avenir de (presque) toutes les organisations : leur personnel.



LES PROFESSIONNELS DES RESSOURCES HUMAINES ONT POUR MISSION DE GÉRER LES PROBLÈMES D'ABSENTÉISME

C'est souvent au service des ressources humaines que revient la mission de **lutter contre l'absentéisme au travail**. Sur ce point, il est parfois difficile de déterminer les raisons de l'absence des employés. Certaines absences peuvent être dues à une maladie ou une urgence familiale quand d'autres sont liées à une insatisfaction au travail, au stress ou à un burn-out.

Les équipes RH peuvent être amenées à traiter ces questions en mettant en oeuvre des stratégies visant à améliorer l'engagement des employés et leur satisfaction au travail. Pour ce faire, ils sont souvent invités à discuter avec les employés pour identifier les problèmes personnels ou de santé susceptibles de justifier leur absence.

Le service RH est parfois aussi appelé à élaborer et à mettre en oeuvre les politiques de gestion de l'absentéisme.

LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES S'OCCUPE DE LA GESTION DES DÉPARTS DES EMPLOYÉS

Les services des ressources humaines sont chargés de gérer le départ des employés d'une entreprise que ce soit en cas de démission, de licenciement ou de départ à la retraite. Les professionnels RH ont notamment pour mission de :

- ➔ mener les entretiens de départ ;
- ➔ d'administrer la dernière paie et le solde tout compte ;
- ➔ veiller à ce que tous les documents administratifs obligatoires soient remplis.

Pour réaliser cette mission avec succès, le service RH doit faire preuve de discernement et d'un état d'esprit similaire à celui de l'entreprise. Il n'est pas rare que cet état d'esprit entre en conflit avec la mission de soutien que les RH sont censés assumer envers les employés. Comme le souligne Amy Schrameck, directrice régionale des ressources humaines d'une grande entreprise de vente au détail : « Les RH occupent une place importante dans toute rupture de contrat, et ce, quelle que soit l'entreprise ».

Ils peuvent alors se trouver tiraillés entre le soutien attendu de la part du salarié et la nécessité d'assurer la bonne performance de l'entreprise. Lorsque ces situations se présentent, les RH peuvent se retrouver seuls face à leurs responsabilités, recevant parfois peu de soutien de la part de la direction.

Entre diversification des missions RH et manque de ressources

De nombreuses entreprises affirment que leur personnel est leur principale priorité. Il est temps aujourd'hui de transformer cette affirmation en action. Pour cela, investir dans la fonction RH est une étape essentielle pour exploiter pleinement le potentiel du personnel.

Le service RH est encore trop souvent considéré comme moins important pour l'entreprise que d'autres directions. Dans de nombreuses entreprises, cela peut conduire les responsables à **sous-estimer les défis liés au personnel** et à penser que les RH peuvent facilement s'occuper de projets supplémentaires.

Si l'on associe cette perspective à la triste réalité du manque de ressources, on se retrouve avec un sérieux blocage au sein de l'organisation. De la recherche des talents à la planification des effectifs (et bien plus encore), la fonction RH est sollicitée sur une multitude de missions stratégiques.

Conséquence ? La charge émotionnelle des professionnels des RH s'alourdit.

Tout cela ne fait qu'ajouter au défi auquel les professionnels RH doivent répondre : une disparité croissante entre ce qu'ils ressentent et le « masque » qu'ils doivent afficher.

En conséquence, les RH s'enfoncent dans une spirale négative où les attentes ne sont pas satisfaites, où la charge de travail et le niveau de stress augmentent et où le retard s'accumule sur les missions essentielles qu'ils sont censés gérer.

On parle notamment du **paradoxe de l'authenticité**. Ce phénomène désigne la pression exercée sur certaines professions pour faire bonne figure. On voit ici le paradoxe : en essayant de rester forts et de soutenir les autres, les professionnels des ressources humaines risquent davantage de se sentir dépassés, rendant leur environnement de travail plus stressant et plus inconfortable. Pour résoudre ce problème, les entreprises ont tout intérêt à **investir davantage dans le service RH** en leur offrant de meilleures conditions de travail afin que les équipes puissent exceller dans leur rôle et aider efficacement les employés.

Ce « masque » endossé a également des conséquences dramatiques sur la santé des professionnels des ressources humaines (en particulier pour les responsables RH). Ces derniers sont plus enclins à souffrir de douleurs physiques, d'insomnie et de burn-out. Les symptômes physiques pesants qui en découlent peuvent conduire à l'adoption de comportements néfastes pour la santé. Les entreprises se doivent de développer des stratégies saines afin d'aider le service RH à gérer la charge émotionnelle.

Avec la mise en place de bonnes pratiques, les professionnels des ressources humaines auront plus de chances de s'épanouir dans ce secteur pourtant si important et gratifiant.

02 Quelques bonnes pratiques pour gérer la charge émotionnelle

La première partie de ce rapport décrit à quel point la charge émotionnelle inhérente à la fonction RH peut devenir écrasante.

À présent, parlons des bonnes pratiques que les organisations et les professionnels des RH peuvent adopter pour mieux faire face aux situations difficiles. Cette partie comprend aussi quelques mesures que les RH peuvent prendre pour donner la priorité à leur santé mentale.



Prendre soin de soi pour mieux gérer la charge émotionnelle

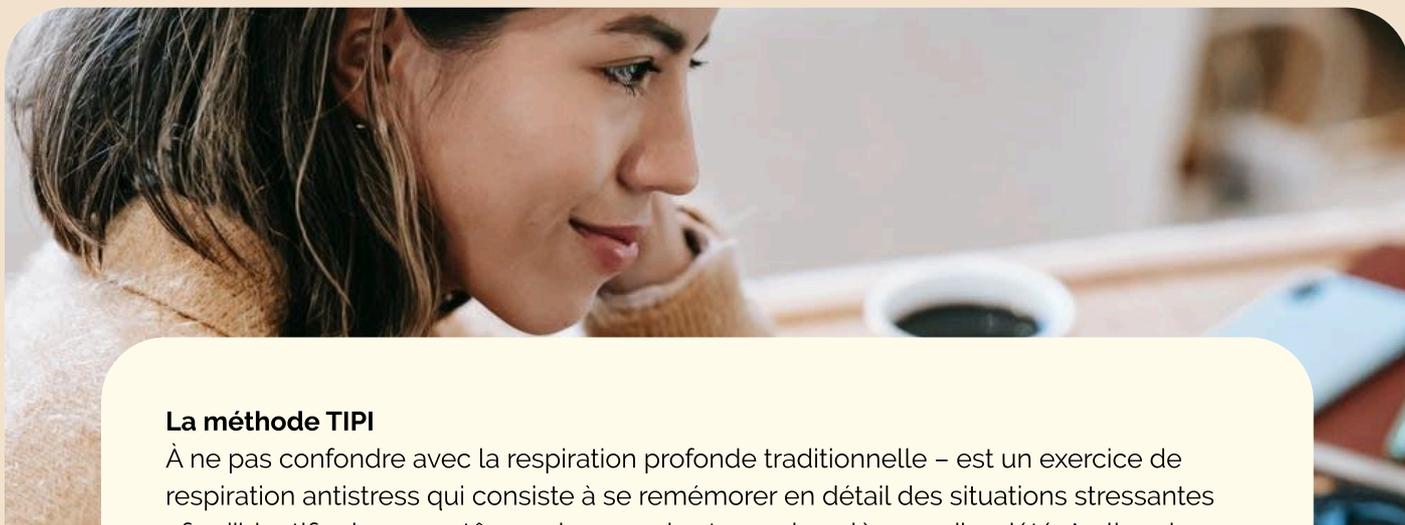
Pour gérer leur charge émotionnelle et éviter la fatigue compassionnelle, les professionnels des ressources humaines ont tout intérêt à **prendre de nouvelles habitudes de « self-care »**.

Une grande partie du travail des RH consiste à aider les autres à gérer leurs émotions négatives sur le lieu de travail. Mais pour gérer efficacement les émotions des autres, le ou la RH doit avant tout réussir à **comprendre et accepter ses propres émotions**.

L'acceptation des émotions protège les professionnels des ressources humaines des risques de **traumatismes indirects** : ils sont capables de différencier la charge émotionnelle des autres de la leur.

Apprivoiser ses émotions grâce à la méthode TIPI

Lorsque les sentiments de peur et d'anxiété deviennent envahissants, les professionnels des ressources humaines peuvent utiliser plusieurs outils et techniques pour gérer leurs propres émotions. moka.care et Korn Ferry recommandent particulièrement **la méthode TIPI** (Technique d'Identification des Peurs Inconscientes).



La méthode TIPI

À ne pas confondre avec la respiration profonde traditionnelle – est un exercice de respiration antistress qui consiste à se remémorer en détail des situations stressantes afin d'identifier les symptômes de peur, de stress, de colère ou d'anxiété. Au lieu de réprimer les sentiments négatifs, ces exercices aident à les libérer. La méthode TIPI propose de revivre sensoriellement un épisode de peur et d'angoisse. En accueillant les sensations physiques liées à l'émotion handicapante, il devient plus facile de s'en détacher et retrouver le contrôle de ses émotions. Les professionnels des RH diminuent ainsi le risque de souffrir de fatigue compassionnelle ou de burn-out.

RECHERCHER UN SOUTIEN EXTÉRIEUR

Il est possible pour les RH de chercher du soutien auprès de sources externes, par exemple en se faisant accompagner par un coach ou un psychologue extérieur à l'entreprise. En ce sens, moka.care propose des séances de coaching pour les aider à d'alléger leur charge mentale et mieux vivre les situations chargées en émotions.

Les coaches externes offrent **un avis neutre et objectif**, permettant aux professionnels des ressources humaines d'y voir plus clair face aux défis brouillés par les émotions. Cette neutralité est précieuse, car les RH sont parfois influencés par le niveau élevé d'émotions qu'ils doivent gérer.

Si les professionnels des RH ne souhaitent pas s'entretenir individuellement avec un expert, ils peuvent également **participer à des groupes de soutien**. Ces séances de thérapie de groupe sont aussi un bon moyen pour les RH de se réunir pour discuter de leurs préoccupations, leurs difficultés et se soutenir mutuellement.

Les RH peuvent chercher un soutien psychologique auprès de plusieurs organismes :

Des structures externes, telles que moka.care, proposent des séances confidentielles avec des psychologues et coaches expérimentés. Les séances peuvent avoir lieu dans le cabinet du psychologue ou directement en ligne. Ils peuvent également se tourner vers les services **d'un psychologue interne à l'entreprise**, qui comprennent souvent des conseils individuels ou des sessions de formation visant à développer les compétences émotionnelles (gestion du stress, nouvelles habitudes de « self-care », résilience, etc..

INVESTIR DANS LA SANTÉ MENTALE EST BÉNÉFIQUE POUR VOTRE ENTREPRISE

Des études montrent que le niveau de stress a un impact direct sur la motivation et les performances de chacun. Cela est dû à l'impact biologique du stress sur le corps. Un excès de stress réduit considérablement les niveaux de dopamine, ce qui diminue la concentration et la motivation, affecte la mémoire et augmente la fatigue.

Une méta-analyse réalisée par l'université de Californie affirme qu'« **investir** » dans le bien-être des employés peut augmenter la productivité de 5 %, faire baisser les taux d'absentéisme et de présentéisme (être présent au travail, mais ne pas être productif et améliorer les performances professionnelles. Autant d'éléments qui contribuent à améliorer la rentabilité de l'entreprise.

Les politiques de santé mentale ont également permis de **réduire le taux de rotation du personnel** et les **coûts organisationnels**. C'est le cas, par exemple, en ce qui concerne la gestion des conflits entre employés.

Ces résultats montrent qu'investir dans la santé mentale n'est pas seulement bénéfique pour les employés. Le constat est sans appel : ces initiatives ont aussi un impact positif sur les équipes RH mais aussi sur la santé et les performances globales de l'entreprise.



Développer des compétences spécifiques pour gérer cette charge émotionnelle

En tant que RH, vous pouvez acquérir de nombreuses compétences pour gérer vos émotions et celles des autres.

APPRENDRE À AIDER UNE PERSONNE EN DÉTRESSE

L'écoute active est un excellent moyen d'aider les autres. Cette méthode de communication exige que vous accordiez toute votre attention à votre interlocuteur, afin de comprendre au mieux ce qu'il ressent et de savoir comment y répondre de manière appropriée. L'écoute active implique de prêter attention à **la communication verbale et non verbale** de son interlocuteur. **L'empathie** – ou le fait de comprendre ce que ressent l'autre personne – est essentielle à l'écoute active. **L'écoute active** est primordiale, car elle aide les professionnels des ressources humaines à comprendre les émotions d'une personne tout en évitant la contagion émotionnelle.



Cet article de Korn Ferry montre que cultiver activement sa compassion :

“développe le lien neurologique entre les zones du cerveau associées à la sympathie et à l'empathie cognitive. Cela nous permet de nous connecter aux expériences émotionnelles des autres sans être submergés par les sentiments et sans vouloir à tout prix résoudre le problème.”



Ceux qui prêtent une oreille attentive sont donc les mieux armés pour faire face aux situations chargées en émotions. Il convient toutefois de noter que cette pratique ne devrait pas être réservée aux RH, mais à toute personne occupant des postes d'encadrement. Ainsi, les RH pourraient s'appuyer sur des managers formés pour les aider à affronter les moments difficiles. La charge émotionnelle du travail des RH s'en trouverait allégée.



APPRENDRE À GÉRER LES CONFLITS AU TRAVAIL

Une grande partie du travail des RH consiste à apprendre à gérer les conflits au travail. Pour y parvenir, moka.care et Korn Ferry recommandent la méthode FEDA, une méthode en 4 étapes :

- ➔ Décrire les **F**aits
- ➔ **E**xprimer ce que l'on ressent
- ➔ Formuler des **D**emandes claires
- ➔ Lister les **A**vantages pour chacun

La méthode FEDA permet d'éviter que les conflits ne dégénèrent en aidant à aborder les situations de manière plus objective. Un élément clé de la résolution des conflits est la capacité à gérer les émotions difficiles, sans pour autant qu'elles ne deviennent envahissantes.

DÉVELOPPER SON INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE : UNE NÉCESSITÉ POUR LES PROFESSIONNELS RH

Les RH peuvent tirer profit du travail sur la conscience de soi et la maîtrise des émotions. Il s'agit de deux compétences clés de l'intelligence émotionnelle qui peuvent à la fois améliorer les performances et contribuer à préserver leur santé mentale. Elles les aident à reconnaître leurs émotions et à faire face aux situations difficiles.

Mieux encore, la maîtrise des émotions et le fait de rester optimiste contribue à **booster le moral de l'équipe**, car les membres de l'équipe reflètent bien souvent les émotions de leurs dirigeants.

CRÉER UN ENVIRONNEMENT OUVERT ET PLUS HUMAIN

Lorsque les employés et les dirigeants peuvent **exprimer pleinement leurs émotions** au travail, les conditions de travail s'améliorent pour tous. Grâce à une communication ouverte, l'esprit d'équipe est encouragé. Ainsi, les membres de l'équipe se sentent plus à l'aise pour exprimer leurs idées et leur créativité. Cela permet souvent de **trouver des solutions aux problèmes** plus rapidement, un élément clé de la réussite de toute organisation.



Une étude de 2020 révèle que la **compassion et l'autocompassion** augmentent chez les professionnels des ressources humaines lorsqu'ils apprennent à développer leurs compétences émotionnelles. L'étude montre également que la compassion permet aux professionnels RH de mieux intervenir en cas de crise, car ils sont mieux armés pour comprendre les émotions des autres.



Fixer des limites sur le lieu de travail pour maintenir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

FIXER DES LIMITES CLAIRES EN ÉVITANT LES CONFLITS

Il est essentiel que les RH **fixent des limites sur leur lieu de travail**, aussi bien au niveau de leur charge de travail que du soutien émotionnel apporté. **Ces limites doivent être claires**, et établies en **fonction de leurs capacités**, pour éviter d'assumer trop de responsabilités au sein de l'entreprise.

PENSER À SA STABILITÉ ÉMOTIONNELLE

Fixer des limites au travail, communiquer ouvertement et libérer parole et émotions peuvent permettre de créer des partenariats solides et renforcer la confiance. Mais ce n'est pas tout : adopter ces habitudes peut réduire le risque **de contagion émotionnelle**.



La contagion émotionnelle désigne la propagation d'émotions ou de comportements d'une personne à l'autre, généralement sans que l'une ou l'autre en ait conscience. Les professionnels des ressources humaines sont particulièrement exposés à ce phénomène, car le travail des ressources humaines implique un travail émotionnel complexe.

Nous recommandons aux RH de fixer des limites claires pour **protéger leur espace personnel et leur bien-être émotionnel**. Ils peuvent fixer des limites physiques, par exemple en s'éloignant d'une personne susceptible d'influencer leurs émotions, ou en exprimant clairement qu'ils ne souhaitent pas être exposés à telle conversation ou à telle situation.

APPRENDRE À DEMANDER DE L'AIDE

Malheureusement lorsque les RH se tournent vers la direction pour obtenir de l'aide, il est souvent trop tard.

Avant de se laisser submerger par le travail, nous recommandons vivement de faire appel à **un réseau de soutien**. Consultations médicales sur place, programmes dédiés au bien-être au travail, groupes de discussion entre collaborateurs ou responsables... De nombreuses options existent.



Mettre en place un système de bilans réguliers pour les professionnels RH

Si les RH sont invités à prendre des habitudes pour assurer leur bien-être, les organisations devraient aussi prendre des mesures pour les soutenir. Les changements individuels ne sont efficaces que s'ils sont accompagnés de changements structurels au sein de l'entreprise.

LA SUPERVISION DES RH

Les entreprises pourraient apporter leur soutien en mettant en place une **supervision** pour les professionnels des RH. À l'instar des thérapeutes, les RH pourraient bénéficier d'une supervision régulière afin de prévenir les éventuelles erreurs et problèmes sur le lieu de travail. La supervision pourrait ainsi avoir lieu une fois par semaine, entre le RH et un consultant externe compétent.

Les supervisions doivent **être impartiales, confidentielles et sans jugement**. C'est essentiel, car les RH doivent se sentir suffisamment en confiance et à l'aise pour partager leurs vulnérabilités.

Les professionnels des RH peuvent également organiser des interventions régulières. En d'autres termes, plutôt que de s'adresser à un supérieur ou à un consultant externe, ils pourraient s'accorder des moments d'échanges et de se soutenir entre pairs. Des réseaux comme Firstalent existent pour permettre aux professionnels des RH de trouver et de s'apporter un soutien mutuel.

Investir davantage dans le département RH : une nécessité

Les entreprises peuvent également offrir des ressources supplémentaires aux responsables RH pour les aider à faire face à la charge émotionnelle associée à leur fonction.

ATTRIBUER DES RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES AU DÉPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

L'un des principaux défis auxquels sont confrontés les services RH est de faire face à un grand nombre de responsabilités avec trop peu de moyens. Sur ce point, il est parfois plus judicieux d'engager un collaborateur supplémentaire avec qui partager la mission plutôt que d'organiser des séminaires sur la déconnexion. Pour travailler dans de meilleures conditions et déployer tout son potentiel, le service RH devrait avoir son mot à dire sur la répartition optimale des ressources. En résumé, les entreprises ont tout intérêt à allouer une enveloppe budgétaire plus importante au service RH en ce qui concerne les embauches.



Pour conclure

Bien que gratifiante, la fonction RH est parfois éprouvante sur le plan émotionnel. Les RH ont pour mission essentielle de s'occuper du bien-être des employés, tout en tirant parti de leur sens des affaires. Malgré les défis auxquels ils sont confrontés chaque jour, les professionnels RH travaillent avec diligence pour assurer le bien-être et la performance de leur personnel. Un meilleur soutien psychologique et l'attribution de ressources supplémentaires pourraient leur permettre de gérer efficacement la charge émotionnelle inhérente à leur fonction et d'exceller dans le rôle vital qu'ils ont à jouer au sein de l'entreprise.

Les organisations peuvent proposer des outils pour mieux former les professionnels des ressources humaines, qu'il s'agisse d'outils de gestion du stress ou de la mise en place d'une supervision régulière.

Certaines pratiques peuvent aussi aider les professionnels RH à préserver leur santé mentale au travail. Ils peuvent par exemple apprendre à fixer des limites, adopter de nouvelles habitudes de « self-care » ou encore acquérir des compétences spécifiques pour s'adapter et mener à bien leurs missions.

Le résultat ne fait aucun doute : en travaillant main dans la main, organisations et professionnels RH peuvent réussir à alléger cette charge émotionnelle et libérer tout le potentiel de leur personnel.

LA SANTÉ MENTALE TOUT LE MONDE EN PARLE QUI AGIT ?

+320 clients nous font confiance

Qonto

BlaBlaCar

BCG

ENGIE

L'ORÉAL

Allianz

moka.care est la solution complète de prévention en santé mentale pour les entreprises, et accompagne :

Collaborateurs

Accès à des ressources pour la santé mentale : séances avec psychologues, formations, et application de bien-être.

Managers

Espace en ligne dédié avec outils et coaches

Équipes RH

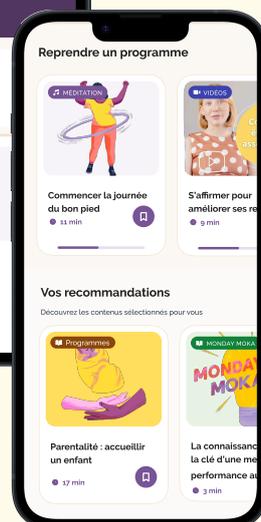
Outils pour diagnostiquer les risques organisationnels et intervenir en cas de crise (réorganisations, harcèlement...).



"Nous avons choisi moka.care car c'est une solution holistique, capable de nous soutenir nous, équipe RH, et tous les Doctolibers. S'appuyer sur un partenaire international était également essentiel pour nous."

Matthieu Birach
Chief People Officer

Doctolib



Un impact inégalé sur le mental

+200K collaborateurs accompagnés par moka à travers 15 pays

+300

psychologues, coaches dans + de 15 langues

42%

des collaborateurs utilisent moka.care

34%

estiment avoir évité un burn-out

MOKA.CARE