

Le côté positif de notre nouveau monde ? Un environnement de travail plus emphatique

Par [Anna Codrea-Rado](#), contributrice

Kelli Hodges ne veut pas que ses employés lui parlent de leur travail. Depuis l'ordre de confinement lié à la pandémie du COVID-19, la directrice commerciale du marketing produit chez Dell Technologies propose à son équipe des appels vidéo à la fin de chaque journée. Ces visioconférences ne sont pas destinées à faire le point sur les projets en cours, mais à prendre des nouvelles de chacun.

« Ces 30 minutes nous servent à rire », déclare Kelli Hodges, qui en a récemment profité pour jouer avec ses collègues à « Je n'ai jamais... », comme le montre l'image ci-dessus. Lors de ces réunions, les membres de l'équipe se racontent ce qu'ils ont prévu pour dîner, partagent des conseils sur l'école à la maison et, plus largement, s'expriment sur leur vécu de la pandémie. « C'est un moment où l'on se pose pour partager des choses, et surtout pour s'écouter. »

[VOUS POURRIEZ AUSSI AIMER : Les nouvelles normes sur le télétravail font changer d'avis les sceptiques](#)

Ces instants de compassion sont essentiels pour affronter l'incertitude générée par la pandémie sur les lieux de travail. Les problèmes de santé et les soucis financiers ont rendu les employés vulnérables sur le plan émotionnel. Dans un article de la revue médicale *The Lancet*, un groupe de psychiatres et de psychologues révèle que le COVID-19 a un impact considérable sur notre santé mentale et physique. D'après les auteurs, « on voit dès maintenant les répercussions profondes, directes et indirectes, de la pandémie au niveau psychologique et social, et elles pourraient se faire sentir durablement sur notre santé mentale, aujourd'hui et demain. » De plus, dans une [enquête](#) récemment réalisée par la Kaiser Family Foundation, près de la moitié des Américains déclarent que la pandémie affecte leur santé mentale.

Face à ce constat, les responsables d'entreprises réalisent que l'une des meilleures manières de contribuer au bien-être de leurs employés consiste à rendre leur environnement de travail plus emphatique. Alors que plusieurs pays du monde commencent à anticiper l'assouplissement du confinement et le retour de la population sur les lieux de travail, les chefs d'entreprises réfléchissent déjà aux moyens de continuer d'intégrer la compassion dans la culture d'entreprise après la pandémie.

Montrer l'exemple

« Si un chef d'entreprise n'est pas transformé par cette crise, c'est qu'il n'est sans doute pas un chef dans l'âme », déclare Pat Gelsinger, PDG de VMware. Suite au COVID-19, il dit avoir une nouvelle vision de l'empathie, qu'il considère désormais comme un élément clé de la communication. « Habituellement, je suis plutôt du genre à dire que tant qu'on a encore ses deux bras, il faut aller travailler. Mais en traversant cette crise, j'ai gagné en sensibilité, et ça m'a transformé. »

Lors d'un [récent webinar](#) consacré à la nouvelle réalité du travail, le PDG de Dell Technologies Michael Dell a noté que la nouvelle normalité que nous vivons revêt un aspect positif. « Elle pourrait changer profondément l'humanité en laissant plus de place à l'empathie, à la générosité, à la gratitude, à la gentillesse, à l'altruisme et peut-être à l'humilité. »

Les bénéfices d'un leadership animé de compassion ne sont plus à prouver. Une [étude](#) de l'université du Michigan et de l'université de Cornell a révélé qu'un environnement de travail emphatique contribue au bon moral des employés, surtout lorsqu'ils traversent une période difficile. « Des recherches suggèrent que la compassion peut avoir des effets non seulement sur ceux qui souffrent, mais aussi sur les acteurs principaux [c'est-à-dire ceux qui font preuve de compassion], sur des tiers et des organisations », lit-on dans ce rapport. « Fondamentalement, quand on manifeste de la compassion pour quelqu'un, on lui offre souvent des ressources (comme du temps, de l'attention, des biens matériels) pouvant l'aider à mieux gérer ses problèmes, à se débarrasser de ses préoccupations et à retrouver la force d'aller de l'avant. »

Avant la crise, les chefs d'entreprises cherchaient déjà à gagner en bienveillance. Une [enquête](#) de BusinessSolver, entreprise spécialisée dans la gestion des avantages sociaux, a révélé que 80 % des PDG considèrent l'empathie comme un facteur clé du succès. C'est pourtant l'apparition de la pandémie qui a montré comment concrétiser cette aspiration.

Une meilleure empathie pour retenir les talents

Allison Robinson, membre du réseau [Dell Women's Entrepreneur Network](#), PDG et fondatrice de [The Mom Project](#), réclame plus d'empathie au travail depuis des années. En 2016, elle a créé The Mom Project, une entreprise qui fait le lien entre des mères et des employeurs qui offrent des conditions de travail flexibles. [Dans une étude menée par cette start-up](#), 75 % des femmes déclarent que les actions de leur employeur pour les aider à concilier travail et vie personnelle sont un critère déterminant pour leur donner le sentiment d'être respectées au bureau.

« Aujourd'hui, les managers sont obligés d'admettre que nous avons tous une vie en dehors du bureau », explique Allison Robinson. « Que cela leur plaise ou non, ils sont contraints de prendre en compte les intérêts personnels de leurs employés. »

Des recherches montrent que les employeurs qui font preuve d'empathie envers leurs employés en tenant compte de leur vie personnelle retiennent les éléments talentueux. L'étude de BusinessSolver citée plus haut révèle que 93 % des employés sont prêts à rester dans une entreprise qui leur témoigne de l'empathie. Pourtant, en pratique, les femmes et les hommes ne sont pas égaux face à l'empathie au travail puisqu'elles sont 70 % à ressentir de l'empathie chez leur employeur, contre 85 % de leurs homologues masculins.

Allison Robinson a bon espoir que les choses évoluent si les chefs d'entreprises continuent de faire preuve de souplesse une fois que tout le monde aura repris le chemin du bureau. « La crise va accélérer certaines pratiques, comme le télétravail. Il permet d'offrir les mêmes chances à ceux qui ne peuvent pas être au bureau 40 heures par semaine. »

La compassion au lendemain de la pandémie

Allison Robinson souligne néanmoins l'importance de ne pas transposer les vieux clichés de la mère active dans les modèles de travail en ligne. « En visioconférence, je vois rarement les hommes avec un enfant dans les bras ou en train de gérer les devoirs à la maison », remarque-t-elle. « J'ai bien peur que des décennies de progrès ne partent en fumée si l'on ne fait pas un réel effort pour adopter un plan de mise en œuvre adéquat. »

Pat Gelsinger pense, lui aussi, que le monde d'après doit être envisagé avec une vision stratégique. Après le COVID, nous ne serons plus jamais les mêmes », déclare-t-il. La crise peut selon lui se décomposer en trois phases : la gestion des événements en urgence, la nouvelle normalité (période actuelle) et enfin l'émergence de nouvelles opportunités. « Ce qui va compter à présent, c'est la manière dont nous abordons ces changements systémiques pour améliorer les choses. »

[VOUS POURRIEZ AUSSI AIMER : Comment les responsables maintiennent le moral de leurs employés](#)

Une fois la crise passée, les leaders devront plus que jamais continuer à montrer l'exemple en faisant preuve d'empathie. Pour Kelli Hodges, il est crucial de garder en tête les enseignements de la pandémie. « En retournant au bureau ou à nos habitudes, quelles qu'elles soient, les aspects personnels que nous avons pu laisser entrevoir pendant cette période seront toujours là », dit-elle. « Il faut poursuivre le dialogue en la matière. »