Journée Ressources Plus du 14 mars 2025

**Emotions et relations humaines : le rôle clé des RH**

**Introduction**

**Intervenant :** Rebecca DICKASON

Lors de cette 30ᵉ journée Ressources Plus, consacrée aux émotions dans le monde du travail, l’introduction a mis en lumière leur rôle essentiel dans les relations humaines et l’organisation. En revenant sur la 18ᵉ édition, qui portait sur l’emploi, la saisonnalité et l’innovation en lien avec le territoire breton, un parallèle a été établi entre la dynamique du travail et le mouvement de la mer, rappelant que les émotions sont elles aussi en perpétuel changement. Comme l’avait souligné Jean-Ange Lallican à l’époque, la rencontre entre la terre et la mer est source de créativité et de potentiel, tout comme l’interaction des émotions dans un collectif de travail.

Les émotions façonnent le quotidien professionnel : elles influencent les interactions, les décisions et la culture d’entreprise. Qu’elles soient exprimées, réprimées ou débordantes, elles jouent un rôle central dans les processus RH, du recrutement à la gestion des carrières, en passant par la régulation des tensions et des conflits. Elles peuvent favoriser l’engagement et la cohésion, mais aussi fragiliser le collectif si elles sont mal comprises ou ignorées. L’idée clé repose sur la nécessité pour les RH de les reconnaître et de les canaliser avec justesse, sans tomber dans leur instrumentalisation ni dans leur banalisation.

Cette réflexion s’inscrit dans un contexte de transformations profondes du monde du travail, notamment avec l’émergence de l’intelligence artificielle et l’automatisation. Face à ces évolutions, la place de l’humain et des émotions devient un enjeu stratégique. Il ne s’agit pas seulement d’accompagner les collaborateurs dans la gestion de leurs ressentis, mais aussi de créer un environnement propice à l’expression émotionnelle, tout en veillant à préserver un équilibre entre bien-être et performance. Plus que jamais, comprendre et intégrer l’émotionalité des relations humaines apparaît comme un levier essentiel pour construire des pratiques RH alignées avec les défis actuels et futurs.

**Table ronde n°1 : Emotions au travail : un défi pour les RH ?**

**Intervenants :** Véronique LE BERRE, Olivier POULAIN, Stéphanie VILLEJOUBERT

**Animateurs :** Léo BOURDAIS, Nathan LE BRAS

La table ronde sur les émotions au travail a mis en lumière les défis auxquels sont confrontés les professionnels des ressources humaines dans la gestion des plans sociaux, des restructurations et des situations difficiles en entreprise. Plusieurs témoignages ont révélé l’impact émotionnel fort de ces expériences, notamment face à des décisions qui marquent durablement les équipes et les individus.

L’une des interventions a particulièrement illustré ces enjeux en relatant la gestion d’un plan social dans une entreprise de 2000 salariés, étendu sur un an et fortement médiatisé. L’accompagnement par un prestataire extérieur a généré des tensions, son approche rigide étant perçue comme déconnectée des valeurs de l’entreprise. Cette situation a laissé un profond sentiment de honte et d’impuissance chez les responsables RH impliqués. D’autres témoignages similaires ont mis en évidence la nécessité d’une gestion humaine de ces périodes sensibles. Lorsque les salariés perçoivent un manque d’accompagnement ou une communication trop froide, le climat de défiance s’installe et peut engendrer des conflits sociaux plus profonds. La fermeture successive de plusieurs sites a renforcé cette prise de conscience : au-delà des décisions économiques, l’impact humain doit être pris en compte pour maintenir un climat social apaisé et préserver la motivation des équipes restantes.

Face à ces situations complexes, les professionnels RH doivent jongler entre la gestion des émotions des collaborateurs et la nécessité de prendre du recul pour conserver leur objectivité. Plusieurs méthodes ont été évoquées pour faciliter cette prise de distance tout en assurant un accompagnement adapté. L’utilisation d’outils comme la roue des émotions ou la méthode DESC permet de structurer les échanges, d’apporter une écoute active et de rétablir un dialogue constructif. L’intelligence émotionnelle est apparue comme une compétence clé, essentielle pour désamorcer les tensions et instaurer un climat de confiance. Il a été souligné que les prestataires et consultants intervenant dans ces contextes doivent également être formés à ces dimensions humaines afin d’éviter des ruptures brutales et des incompréhensions qui aggraveraient la situation.

Un autre point central abordé concerne la gestion des départs et l’importance de bien accompagner les transitions professionnelles. Une séparation bien menée peut se transformer en opportunité pour le collaborateur et renforcer la marque employeur. Au contraire, une gestion maladroite ou trop administrative des départs peut engendrer des rancœurs et nuire à l’image de l’entreprise. Il a été rappelé que le respect, l’écoute et l’accompagnement sont essentiels pour permettre aux salariés de rebondir plus sereinement. La proximité avec les collaborateurs et les partenaires sociaux constitue un levier essentiel pour anticiper les tensions et conduire les changements avec plus de sérénité.

Enfin, la discussion a insisté sur un enjeu fondamental : la nécessité pour les professionnels RH de se préserver. En tant qu’acteurs de l’accompagnement et du changement, ils sont exposés à une forte charge émotionnelle, parfois à des dilemmes éthiques, et peuvent ressentir une forme d’usure à force de gérer des situations complexes. Un RH équilibré et conscient de ses propres émotions sera plus apte à instaurer un climat de travail sain et à prendre des décisions éclairées. Il est donc essentiel d’instaurer des espaces de parole et des cercles d’échange entre pairs, permettant de partager ses expériences et d’éviter l’isolement. Savoir exprimer ses propres émotions et prendre du recul sur certaines décisions difficiles fait aussi partie des compétences nécessaires pour exercer ce métier sur le long terme.

Intégrer la dimension émotionnelle dans la gestion des ressources humaines ne signifie pas perdre en objectivité ou en rigueur, mais au contraire, renforcer l’efficacité des décisions en tenant compte de la réalité humaine du travail. Une approche plus empathique et bienveillante peut être un levier puissant pour améliorer la qualité du dialogue social, limiter les tensions et accompagner les transitions de manière plus constructive.

**Table ronde n°2 : Amis, partenaires ou collègues : où tracer la frontière ?**

**Intervenants :** Antoine CLORENNEC, Marine GATIGNON, Angeline HUCHET, Marianne TOUATI

**Animateurs :** Léo BOURDAIS, Mathilde CENATUS

La deuxième table ronde a exploré la question des liens que les professionnels des ressources humaines peuvent entretenir avec les collaborateurs et la manière dont ces relations influencent leur posture et leurs décisions.

Plutôt que d’apporter une réponse tranchée sur la possibilité d’être un bon RH tout en entretenant des relations fortes avec les collaborateurs, plusieurs intervenants ont insisté sur l’importance des lignes de conduite personnelles. Certains ont mis en avant le fait que l’on peut apprécier une personne et entretenir une bonne relation professionnelle tout en restant capable de poser des limites et de prendre du recul. Toutefois, il a été souligné que lorsqu’une relation devient trop personnelle, cela peut constituer un frein et nécessiter l’instauration de barrières pour éviter tout biais ou difficulté dans la prise de décision. L’anticipation des réactions des collaborateurs devient plus aisée lorsque l’on connaît bien les individus, mais il est essentiel de ne pas perdre de vue la hauteur de vue nécessaire au rôle de RH.

L’idée que chacun doit connaître sa propre ligne de conduite a été développée. Se fixer des limites claires permet d’éviter les conflits d’intérêts ou les malaises dans la gestion des relations au travail. La proximité avec les équipes peut être renforcée par des moments informels, mais il est essentiel de savoir jusqu’où aller. Il a été rappelé que certaines situations, comme devoir annoncer une mauvaise nouvelle à un collaborateur avec qui une relation personnelle s’est développée, peuvent être particulièrement délicates. Dans ces moments-là, il est crucial de savoir dissocier sa fonction professionnelle de son positionnement personnel.

L’expérience et l’évolution personnelle des RH ont également été évoquées. Certains ont partagé la manière dont leur vision du métier avait évolué, passant d’une approche idéalisée où tout semblait harmonieux à une prise de conscience des difficultés et des déceptions que peut engendrer la proximité avec les équipes. Il a été souligné que les frustrations, notamment lorsqu’un RH s’investit pour un collaborateur et que ce dernier le déçoit, sont inévitables. Cependant, ces expériences permettent d’apprendre et de mieux construire sa posture. Trouver un équilibre entre implication et distance émotionnelle est un défi constant.

La solitude du RH a aussi été abordée, notamment lorsqu’il est le seul représentant de la fonction dans une entreprise. Dans ces cas-là, il peut être difficile d’échanger sur des problématiques spécifiques avec des collègues qui ne sont pas dans le domaine. Avoir un réseau de pairs RH avec qui partager des expériences et prendre du recul est essentiel. Pour d’autres, appartenir à une équipe RH permet de faciliter les échanges et d’avoir un soutien au quotidien. Plusieurs intervenants ont insisté sur l’importance de ne pas réagir à chaud face à des situations complexes, mais de prendre du recul, d’écrire ses réflexions et d’y revenir plus tard pour mieux analyser les événements.

La question du bien-être au travail a été soulevée, notamment sur la manière dont un RH peut encourager un climat bienveillant sans tomber dans l’excès de relations trop personnelles. La transparence et la clarté des limites dès le départ ont été présentées comme des éléments fondamentaux. Certaines situations peuvent être particulièrement complexes et toucher plusieurs individus, rendant la gestion des émotions encore plus délicate.

Les relations interpersonnelles au sein des équipes ont également été abordées, notamment lorsque des liens familiaux ou amoureux existent au sein de l’entreprise. La gestion de ces situations peut être compliquée, car une remarque faite à l’un des membres du couple peut avoir des répercussions sur l’autre. La présence de frères et sœurs dans une entreprise a aussi été évoquée, avec des exemples de situations ayant bien fonctionné grâce à une séparation claire des rôles. Toutefois, il a été rappelé que certaines décisions peuvent impacter plusieurs personnes à la fois, et qu’il est essentiel d’anticiper ces dynamiques pour éviter des déséquilibres au sein des équipes.

**Conclusion**

**Animatrices :** Camille LE COQ, Naïla NIZAN

La 30ᵉ journée Ressources Plus a offert une réflexion approfondie sur le rôle des émotions dans le monde du travail, en soulignant leur impact crucial sur la gestion des ressources humaines. La première table ronde a mis en lumière les défis complexes auxquels les professionnels des RH sont confrontés, notamment lors de situations sensibles comme les plans sociaux ou les restructurations, où l'intelligence émotionnelle est essentielle pour maintenir un climat de confiance et assurer un accompagnement humain. La capacité des RH à gérer les émotions tout en préservant leur objectivité et leur bien-être est un aspect fondamental pour éviter l’usure professionnelle et garantir des décisions éclairées.

La deuxième table ronde a approfondi la question des relations entre les RH et les collaborateurs, mettant en lumière l’importance de trouver un équilibre entre proximité et distance émotionnelle. Les intervenants ont souligné que des relations solides et humaines peuvent coexister avec un rôle professionnel strict, à condition de savoir poser des limites claires et d’éviter les biais. L’expérience vécue des RH et la gestion des tensions personnelles au sein des équipes, notamment lorsque des liens familiaux ou amoureux sont en jeu, témoignent de la complexité de ces enjeux et de l’importance de préserver une certaine distance pour assurer une gestion équitable et harmonieuse des relations professionnelles.

En conclusion, les émotions ne peuvent être ignorées dans la gestion des ressources humaines ; elles sont une composante essentielle de la réussite organisationnelle. Les professionnels des RH doivent être capables de les comprendre, de les réguler et de les canaliser, tout en restant fidèles à des principes éthiques et professionnels. Face aux défis contemporains du monde du travail, la maîtrise de l’intelligence émotionnelle apparaît comme un levier incontournable pour favoriser l’engagement, préserver le bien-être des collaborateurs et construire des pratiques RH adaptées aux transformations actuelles.

**Le mot de la fin**

**Animateur :** Nathan LE BRAS

Toute l’équipe de **Ressources Plus** tient à exprimer sa sincère gratitude envers tous les intervenants et participants de cette 30ᵉ édition de la Journée Ressources Plus. Un grand merci également à nos sponsors, dont le soutien précieux a été essentiel à la réalisation de cet événement et tout au long de l’année.

Nous vous donnons rendez-vous dès octobre 2025 pour découvrir les nouveaux membres de l’association et leurs projets passionnants à venir.

**L’équipe Ressources Plus,**

****

Retrouvez-nous également sur : [Notre site](https://www.igr-assoressourcesplus.com/), [LinkedIn](https://www.linkedin.com/in/ressourcesplus/), et [Instagram](https://www.instagram.com/ressources_plus/).

