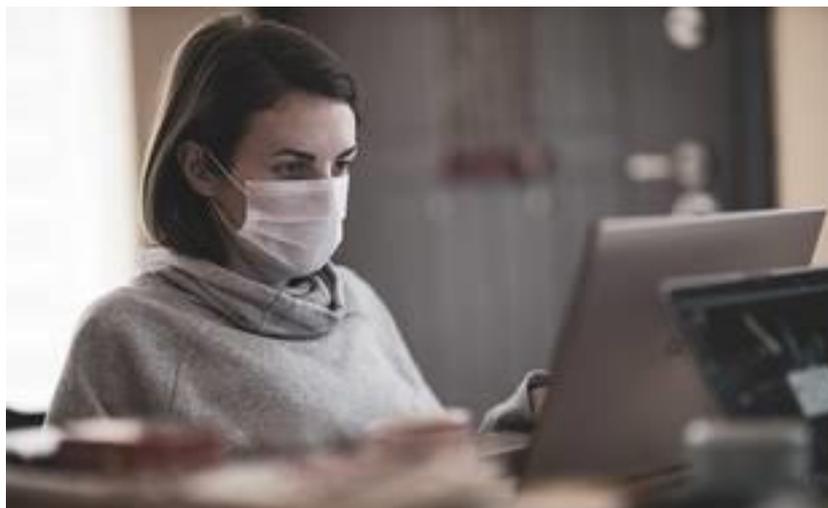




Perte de motivation, peur pour son poste... Les entreprises face aux incertitudes des salariés après le déconfinement

VIE D'ENTREPRISE La crise sanitaire risque de laisser des traces chez les salariés et a fait naître de nouvelles attentes à l'égard des entreprises



Une salariée qui travaille avec un masque. — *Pixabay*

- La crise du coronavirus a bouleversé la vie personnelle et la vie professionnelle des salariés.
- Certains sont réticents à revenir au bureau, ont pris leur distance avec l'entreprise ou ont des velléités de changements.

Impossible de faire comme si rien ne s'était passé et de reprendre la vie de bureau comme avant le confinement. La crise du coronavirus a bouleversé la vie personnelle et la vie professionnelle des salariés. Et les séquelles se font déjà ressentir. Selon le baromètre* sur la santé psychologique et physique des salariés du cabinet conseil en qualité de vie Empreinte humaine, 42 % des salariés étaient en situation de détresse psychologique quelques semaines après le déconfinement. « La crise du coronavirus a été un choc pour les salariés qui se sont sentis vulnérables physiquement et psychologiquement. Ils vont être marqués

durablement », commente Christophe Nguyen, psychologue du travail et président cofondateur d'Empreinte humaine.

« Certains de nos salariés ont été malades ou ont eu un de leurs proches touché par le coronavirus. Ils en ont été très affectés », explique Delphine Chaffaut, DRH de Sadec-Akleys. Et chaque catégorie de salariés a dû faire face à des problématiques spécifiques. « Ceux qui ont continué à travailler sur site (60 % de nos effectifs) étaient inquiets à l'idée de courir des risques », indique Caroline Arquié, DRH SGS France. Les télétravailleurs ont été soumis à un autre stress, comme le décrit Delphine Chaffaut : « En 48 heures, on a mis 400 collaborateurs en travail à distance, qui sont partis avec leur ordinateur sous le bras sans qu'on ait vraiment le temps de les préparer. Or, notre entreprise n'avait pas une culture du télétravail très forte. Ce fut assez difficile pour certains d'eux, confinés dans des petits appartements ou avec des enfants. La conciliation vie professionnelle – vie personnelle n'a pas été évidente ». Ceux qui ont été mis en chômage partiel ont ressenti un mal-être, comme l'explique Christophe Nguyen : « Ils ont été fragilisés, tant financièrement que professionnellement. Ils ont éprouvé un sentiment d'exclusion et se sont interrogés sur la pérennité de leur poste ».

Des salariés qui ne veulent pas revenir travailler sur site

Des inquiétudes qui génèrent encore maintenant des troubles physiologiques, car selon le baromètre d'Empreinte humaine, 35 % des salariés déclarent avoir des problèmes de sommeil, 28 % des troubles musculo-squelettiques et 22 % des maux de tête. Et les managers ne sont pas épargnés : « On n'a jamais eu autant besoin d'eux que pendant cette crise », souligne Benoit Serre. Un avis partagé par Caroline Arquié : « Nos managers ont redoublé d'efforts pour maintenir le lien avec leurs collaborateurs en télétravail. Mais ils sont épuisés », souligne-t-elle.

Une fatigue que les entreprises vont devoir prendre en compte, à l'heure même où elles veulent se remettre en ordre de bataille pour compenser les pertes pendant la période de confinement. Pour recréer une dynamique, elles tentent de faire revenir leurs équipes sur site. « Mais force est de constater qu'elles ont du mal à convaincre. Car certains salariés ont du mal à s'organiser, l'école n'ayant souvent repris qu'à temps partiel malgré le retour massif en classe cette semaine. Et d'autres doutent de l'intérêt de revenir s'ils ne peuvent pas travailler avec des collègues absents », observe Benoît Serre, vice-président de l'Association nationale des DRH. « La crainte de s'exposer au virus est aussi un motif de non-retour, malgré le fait que nous ayons beaucoup travaillé avec les instances représentatives du personnel pour concevoir un plan de déconfinement », constate aussi Delphine Chaffaut. Mais si certains ne rêvent pas de retrouver la cafétéria du bureau « c'est aussi qu'ils se sont habitués à télétravailler, car ils gagnent sur le temps de transport et en termes de bien-être », constate Caroline Arquié. Ce manque d'envie de regagner le bureau peut aussi cacher des raisons plus profondes, d'après Christophe Nguyen, « Certains salariés qui avaient des

difficultés avec leur manager ou leurs collègues, ou encore qui n'étaient pas à l'aise dans leur poste avant le confinement, se sont sentis protégés grâce au télétravail. ».

Loin des yeux, loin du cœur ?

Et si les managers rêvaient de pouvoir fédérer leurs équipes autour d'eux rapidement, ils se rendent compte que ce ne sera pas évident. D'autant que le confinement a parfois mis à mal l'unité d'un service ou l'esprit d'appartenance à l'entreprise : « L'esprit collectif s'est délité pendant le confinement. Beaucoup de salariés se sont sentis isolés ou estiment que leurs difficultés n'ont pas été suffisamment prises en compte par leur employeur. On a vu naître aussi un sentiment d'iniquité entre les cols-bleus sur le front qui prenaient des risques et les cols blancs chez eux en télétravail. Ce qui a pu générer une forme de désengagement de leur part des premiers », explique Christophe Nguyen. « Dans les structures où la culture d'entreprise n'était pas très forte, certains se sont éloignés et perçoivent encore plus leur travail comme un mal nécessaire », renchérit Benoît Serre. Le travail à distance a aussi généré des tensions entre collaborateurs, en raison des échanges plus compliqués par écrit, d'une forme de déshumanisation des relations et de l'absence d'échanges directs pour désamorcer les malentendus. En outre, le confinement a laissé à chacun tout le temps de s'interroger sur le sens de son travail et sur ses velléités de changement.

De nouvelles exigences se sont fait également jour : « Beaucoup de nos collaborateurs veulent désormais télétravailler un jour par semaine », indique Delphine Chaffaut. Une plus forte demande à laquelle est aussi confrontée Caroline Arquie : « Mais l'on sait déjà qu'au-delà de deux jours de [télétravail](#) par semaine, cela devient compliqué pour maintenir un lien collectif et même la productivité », explique-t-elle. « Beaucoup d'entreprises ne sont pas organisées pour gérer le télétravail à 100 % sur le long terme », insiste aussi Benoît Serre. Ce qui laisse présager des conflits entre employeurs et salariés qui voudraient changer complètement de mode de travail.

Repenser le management

Les tumultes économiques que traversent de nombreuses entreprises compliquent encore plus la donne en interne : « Dans les entreprises en difficulté, les salariés ont peur du plan social et s'inquiètent pour les décisions qui seront prises à la rentrée. Ils vivent très mal cette incertitude, ce qui peut les démotiver », constate Benoît Serre. « La meilleure réponse à ces craintes est la transparence. Il faut communiquer aux salariés l'impact de la crise pour l'entreprise et leur expliquer le plan d'action pour sortir des difficultés. En les impliquant, car la situation sera moins anxiogène si les salariés se sentent acteurs du plan de relance. Le pire étant d'ajouter de la tension sociale à la tension économique », estime Benoît Serre.

Les managers auront du pain sur la planche dans les prochains mois : « Ils vont devoir redonner du sens au travail, simplifier l'organisation, réduire le nombre de réunion et passer d'un modèle de management fondé sur le contrôle à un autre basé sur la confiance » estime Benoît Serre. « Cette crise nous oblige à repenser la posture du. Désormais le chef

d'équipe devra être plus à l'écoute et donner plus d'autonomie à ses collaborateurs », abonde Delphine Chaffaut, « Et en raison du manque de visibilité économique, il faut donner des objectifs courts aux salariés pour qu'ils aient un sentiment de contrôle de leur activité », ajoute Christophe Nguyen.

* Baromètre « *Impact de la crise sanitaire sur la santé des salariés* » OpinionWay pour Empreinte Humaine, réalisé en ligne du 20 au 29 mai auprès d'un échantillon de 2. 000 salariés représentatif et constitué selon la méthode des quotas.