



Des recettes pour remonter le moral de ses salariés

MANAGEMENT Dans les entreprises, le moral est au plus bas chez certains collaborateurs. Il existe des méthodes pour tirer les équipes vers le haut.

PAR JACQUES PONCET

ATTENTION, les salariés français ont le moral dans les chaussettes ! Selon le sondage réalisé par le consultant Empreinte Humaine*, à la sortie du deuxième confinement, « un salarié sur deux risque la dépression, et parmi ceux qui ne vont pas bien, 20 % ont un taux de détresse psychologique élevé », détaille Christophe Nguyen, le fondateur de la société.

Les moins de 29 ans sont les plus intensément touchés (70 %). « Quant aux femmes, victimes de la charge mentale de la double journée, elles sont une fois et demie plus concernées que les hommes... » ajoute-t-il. Enfin, les cadres, habitués au contrôle de leurs équipes en présentiel, « vivent avec beaucoup

de difficultés le management à distance ».

Les chefs d'entreprise, eux-mêmes soumis à un stress permanent, doivent donc redoubler de vigilance à l'égard de leurs équipes. Quelles sont les bonnes recettes pour aider les plus fragiles à remonter la pente ?

■ Prévenir l'isolement

Profiter du temps passé ensemble au bureau, même réduit, pour organiser des rencontres. « Le chef d'entreprise doit discuter individuellement de l'état des salariés, organiser le travail pour éviter l'isolement, constituer des binômes et ne pas laisser les gens gérer seuls leurs dossiers », note Christophe Nguyen. Il faut aussi prêter attention au moindre changement de comportement. « Quelqu'un

qui devient mutique, par exemple. Il faut repérer les plaintes somatiques et une santé qui se dégrade, en se faisant aider par la médecine du travail, les assistants sociaux et les représentants du personnel ».

■ Mesurer l'état des troupes

Pour s'en sortir, le chef d'entreprise, hyper-sollicité durant cette période, doit s'appuyer sur ses managers et eux-mêmes doivent faire confiance à leurs équipes, en créant des relations sécurisantes. Il faut établir un diagnostic précoce et mesurer l'état du moral des troupes (permanence de psychologue ou ligne téléphonique d'écoute par exemple), ce qui permet d'identifier les causes d'un éventuel malaise.

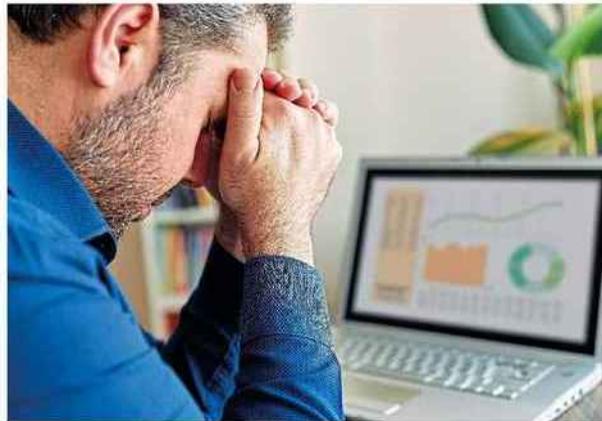


■ Former les cadres

Pour Emmanuel Charlot, de la Fédération des intervenants en prévention des risques psychosociaux (FIRPS), « tout cela va laisser des traces... il faut anticiper le retour au bureau des salariés longtemps éloignés. Il y aura un avant et un après. On doit inventer un management plus personnalisé et plus empathique. L'intégration des nouveaux est également à suivre de très près. Cela exige un gros effort de formation des cadres. »

■ Simplifier les processus

« La crise crée un sentiment d'iniquité entre les salariés, ceux qui sont au front et ceux qui, en chômage partiel, ont l'impression de rester à l'arrière », explique Xavier Alas-Luquetas, consultant en ma-



Fixer un cap trop lointain ou difficilement atteignable pourrait créer de l'épuisement et de la frustration.

agement de crise. « Le manager doit constamment se présenter au salarié avec le statut de ressources : *Je suis à ta disposition pour t'aider*. En général, il faut simplifier les processus et ne pas poser de

cap trop lointain et inatteignable. Cela crée de l'épuisement et de la frustration. »

* Sondage OpinionWay du 2 au 9 décembre 2020 sur un échantillon de 2009 salariés.