

► FICHE PRATIQUE MANAGEUR

# MAL-ÊTRE AU TRAVAIL DES SALARIÉS EN PÉRIODE DE CRISE SANITAIRE

## QUEL RÔLE ET QUELS LEVIERS POUR LE MANAGEUR ?



### CORONAVIRUS

Sources et symptômes  
de ce mal-être

Accompagner  
les salariés en difficulté

Aides et relais

La crise liée à la Covid-19 est anxiogène en raison de la situation sanitaire et des changements dans l'organisation du travail. Cela peut avoir des conséquences sur la santé mentale des salariés et le fonctionnement des entreprises (conflits en hausse, absentéisme, turnover, rendements en baisse, etc.).

En tant que manager, votre rôle est essentiel pour :

- Adapter le travail et anticiper les éventuels dysfonctionnements ;
- Se préoccuper des personnes en situation de mal-être, détecter et chercher avec elles les problèmes et les solutions, les orienter si besoin vers des spécialistes.

## Quelles sont les sources de ce mal-être ?

Les collaborateurs peuvent mal vivre cette période, éprouver des difficultés personnelles du fait de :

1. **Peurs liées à la crise sanitaire et à l'incertitude pour l'avenir** : craintes de tomber malade, d'être vecteur de la maladie, craintes liées à la situation économique.
2. **Difficultés à concilier vie personnelle et professionnelle** (en cas de garde d'enfant, d'activité d'aidant...), environnement de travail peu adapté au télétravail (manque d'espace, d'équipement, de maîtrise des outils...).
3. **Possible isolement social, tensions ou liens** qui se distendent avec les collègues : les liens avec les collègues, l'équipe, la hiérarchie.
4. **Evolutions du contenu du travail** : surcharge ou sous-charge de travail ; tensions sur la production ; appauvrissement des tâches et/ou de l'intérêt du travail, notamment pour les activités permettant peu d'autonomie.

## Comment repérer les situations et accompagner les salariés en difficulté ?

Les managers ont des leviers pour agir :



**Communiquer régulièrement** sur les perspectives pour l'entreprise.

**Être à l'écoute des difficultés** notamment des personnes en situation de fragilité (maladie chronique par ex.).

**Informier des évolutions du protocole sanitaire** et rassurer autant que possible.



En réunion d'équipe, **s'assurer des bonnes conditions de travail** de chacun et partager les règles de fonctionnement.

**Partager les bonnes pratiques du travail à distance** en faisant des retours d'expériences, s'assurer d'un équipement adapté, former aux outils.

**Adapter le travail** (les horaires par ex.) des personnes ayant des contraintes particulières personnelles.



**Instaurer des rendez-vous réguliers en équipe**, y traiter du travail, des objectifs collectifs et des vécus individuels de la situation.

**Réaliser des entretiens avec chaque salarié** pour évoquer le travail, les ressentis, les éventuelles difficultés.



**Adapter régulièrement** les objectifs individuels.

**Proposer** autant que possible des activités variées.

**Traiter les difficultés liées au travail** (entre salariés, avec les clients ou les usagers) le plus en amont possible pour éviter qu'elles ne se transforment en tensions entre les personnes.

## Symptômes pouvant témoigner d'une situation de mal-être



- Tension, stress, agressivité
- Fatigue, démotivation, désengagement
- Conduites addictives (alcool, tabac, etc.)



Porter une attention particulière aux changements de comportement, aux symptômes de mal-être.

S'entretenir avec le salarié que l'on pense en difficulté :

1. Adopter une posture bienveillante et constructive en commençant par manifester sa préoccupation quant à la santé du collaborateur, convenir ensemble qu'il faut agir.
2. Pour mieux agir, proposer d'identifier avec le collaborateur les facteurs liés au travail qui contribuent à cet état.
3. Si nécessaire pour partie s'appuyer sur des spécialistes externes (cf. ci-dessous « quelles aides et relais ? »).

## Quelles aides et relais ?

Vous pouvez vous-même subir un stress important pendant cette période : ne restez pas seuls face à un salarié en difficulté, appuyez-vous sur des relais au sein de l'entreprise :



- La direction,
- Le service RH pour soutenir les salariés en difficulté, proposer des aménagements (horaires...),
- Le service de santé au travail pour prendre en charge les personnes en difficultés, faire des préconisations d'actions d'amélioration et/ou d'informations,
- Les représentants du personnel pour leur rôle d'alerte et de suivi des conditions de travail.



Pour les entreprises, le dispositif « Objectif reprise » du ministère du Travail propose des conseils et un appui gratuit en matière de relations sociales, d'organisation du travail et de prévention. Plus d'info sur [anact.fr/objectifreprise](https://anact.fr/objectifreprise)



Pour les salariés qui se sentent particulièrement isolés ou vivent difficilement le télétravail. Le numéro vert « écoute, soutien et conseil aux télétravailleurs » disponible au **0 800 13 00 00** est un service téléphonique anonyme, gratuit et ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

## Ressources à consulter

- 10 clés pour bien fonctionner ensemble en télétravail, réseau Anact-Aract
- Temps de pause, astreintes et repas : quelles sont les règles ? INRS focus juridique





Édition : Anact © Création graphique : De Visu - Mise en page : Mission communication de l'Anact



**MINISTÈRE  
DU TRAVAIL,  
DE L'EMPLOI  
ET DE L'INSERTION**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*