



QUAND LES HÉROS SONT À BOUT

COMMENT LUTTER CONTRE LA FATIGUE DES SALARIÉS FACE À LA PANDÉMIE ?

En cet automne 2021 que l'on voyait, jusqu'à récemment, comme la période tant attendue de sortie de crise sanitaire, avec la généralisation de la vaccination dans les pays Européens et au-delà, les espoirs sont cruellement déçus avec l'arrivée d'une 5^e vague et la découverte du nouveau variant Omicron encore plus contaminant que les précédents... **Face à une situation qui est loin d'être sous contrôle, plusieurs études récentes montrent que les salariés sont fatigués**, comme ils l'exprimaient déjà fin 2020 à la suite du 2^e confinement¹. Une étude Ipsos d'octobre 2021 souligne en effet que la fatigue est le premier mot par importance (41% des répondants) qui caractérise l'état d'esprit des personnes interrogées, avec une baisse sensible de l'engagement de plus de 10 points depuis le début de l'année 2021.

Dans une perspective similaire, l'étude Gartner sur les tendances RH 2022² met en évidence le fait que les télétravailleurs questionnés attribuent

notamment leur fatigue croissante à une baisse de la coopération et de l'innovation au sein des équipes, et à une inclusion plus problématique des collaborateurs à distance. Une majorité d'entre eux (54%) reconnaissent ne pas vouloir rester dans leur entreprise. **Si ces tendances se confirment, il devient urgent pour les entreprises de réfléchir rapidement aux actions à lancer pour lutter contre la fatigue des salariés** qui risque d'avoir un impact négatif sur leur performance générale dans les mois et les années à venir. Quelques pistes sont maintenant esquissées pour permettre aux DRH et à l'ensemble des managers de répondre à ce défi :

Redonner du sens, particulièrement dans un contexte où l'organisation du travail hybride se généralise³, en privilégiant la qualité du temps passé en présentiel pour recréer un collectif mis à mal par le travail à distance.

Rassurer par une communication claire sur la stratégie de l'entreprise pour faire face aux

incertitudes créées par la pandémie depuis près de deux ans, surtout dans les secteurs lourdement affectés comme le tourisme ou l'événementiel.

Engager une évolution des pratiques managériales vers la confiance, ce qui suppose pour les managers d'accepter de se rendre plus vulnérables par rapport à la posture traditionnelle du « command and control »⁴.

Renforcer une philosophie d'entreprise tournée vers le « care » en s'occupant plus particulièrement des collaborateurs qui décrochent physiquement et/ou moralement.

Développer la perception d'équité entre les catégories de collaborateurs – ceux pour lesquels le télétravail est possible et les autres – pour éviter d'aggraver une fracture observée dès le début de la crise sanitaire.

Simplifier l'organisation et les process pour éviter les effets pervers de la bureaucratie d'entreprise avec son cortège d'injonctions contradictoires et de complexité inutile⁵.

Amplifier l'ensemble des actions destinées à améliorer le bien-être des collaborateurs, notamment par la mise en œuvre de programmes de sensibilisation à la nutrition et à la pratique de l'exercice physique.

Ces idées, et bien d'autres qui peuvent être imaginées par les DRH et les managers, sont susceptibles de contribuer à réduire la fatigue des collaborateurs et des managers eux-mêmes. Plus de 20 mois de crise sanitaire ont épuisé les ressources de celles et ceux qui ont beaucoup donné pour permettre à l'entreprise de poursuivre ses activités en pleine tempête. **Lutter contre la fatigue des salariés n'est plus une option mais devient une obligation économique et morale.** ♦

(1) <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/01/32851-comment-diriger-quand-votre-equipe-est-fatiguee-et-vous-aussi/>

(2) <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders>

(3) Autissier, D., Peretti, JM., Besseyre des Horts, CH. (eds) : *Travail et Organisation Hybride*, MA Editions, ESKA, Avril 2021.

(4) Truong, O., De Geuser, F., Wiersch, E., Besseyre des Horts, CH., Chavanne, PM : *Le Management par la Confiance*, Editions Eyrolles, Septembre 2020.

(5) Hamel, G. & Zanini, M. : *Humanocratie*, Editions Diateino, juin 2021.