

Entrepreneurs, comment accompagner un collaborateur qui ne va pas bien

Qu'elle soit d'origine professionnelle ou personnelle, la souffrance qui s'exprime dans le cadre du travail doit être repérée et prise en compte par l'employeur.

Harcèlement, burn-out ou petite déprime passagère : nombre de collaborateurs et collaboratrices peuvent se retrouver, à un moment ou un autre de leur carrière, en situation de détresse. Et cela influe sur leur comportement. Alors que le monde du travail préférait jusque-là détourner le regard, la pandémie a libéré la parole sur la santé mentale dans l'entreprise. Désormais, managers comme collaborateurs sont sensibilisés sur le sujet et contribuent, chacun à leur niveau, à aider et soutenir ceux qui sont en situation de mal-être. C'est notamment le cas des entrepreneurs, qui ont une obligation générale de sécurité vis-à-vis de leurs salariés. « Le dirigeant doit assurer l'intégrité physique et morale de ses salariés », rappelle ainsi Justine Coret, avocate en droit du travail, partner du cabinet Ayache.

Il est important de garder à l'esprit cette obligation légale, car la première erreur à éviter est celle de la stratégie de l'autruche. « *Faire comme si on n'avait pas vu ou entendu, en particulier dans le cas d'un problème organisationnel, c'est nier la souffrance du collaborateur* », souligne Agnès Bonnet-Suard, fondatrice de l'institut de développement personnel Therasens. Il est donc non seulement utile mais surtout impératif de rester à l'écoute des

collaborateurs et collaboratrices pour détecter tout signal d'un mal-être, qu'il soit d'origine professionnel ou personnel.

Étape 1 : repérer

Bonne nouvelle pour les managers, il existe un certain nombre d'outils de ressources humaines et de rendez-vous légaux qui sont autant d'occasions de sonder en douceur les salariés, sans avoir à les convoquer pour un motif spécifique. « *L'entretien annuel d'évaluation et l'entretien de suivi de la charge de travail pour les salariés au forfait jour permettent d'échanger avec le salarié sur sa charge de travail, par exemple, et de déceler les risques psychosociaux pour en tirer les mesures qui s'imposent* » , rappelle Justine Coret.

Le manager, mais aussi les salariés, peuvent également se reporter au document unique d'évaluation des risques, obligatoire dans toutes les entreprises et qui doit comporter une partie sur les risques psychosociaux. « *Les risques psychosociaux sont potentiellement présents dans tous les contextes de travail parce qu'ils sont le fruit du lien entre un salarié, son travail et l'environnement organisationnel ou humain de son emploi* » , souligne le site du ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion [sur sa page dédiée au sujet](#). C'est pourquoi l'employeur doit en tenir compte et lister les mesures qui permettent de les prévenir.

À lire aussi

[Santé mentale : le boom des solutions pour prendre soin des salariés](#)

Reste ensuite à savoir repérer les signaux qui peuvent être autant d'indicateurs de mal-être. « *Il faut rechercher les changements, ce qui n'est pas comme d'habitude : une diminution de la productivité ou de la qualité du travail rendu, égrène Agnès Bonnet-Suard. Mais aussi certains signaux liés au collectif de travail, comme le fait qu'un membre de l'équipe évite de se retrouver dans des moments de partage, multiplie les conflits ou s'isole.* » De nombreuses demandes de mobilité ou un important *turn-over* dans une équipe peuvent aussi laisser soupçonner un mal-être lié à l'organisation du travail.

Étape 2 : caractériser

Une fois la situation de mal-être identifiée, encore faut-il comprendre d'où elle provient. « *Quand on observe une souffrance individuelle dans le cadre professionnel, il faut arriver à distinguer ce qui est ou non du ressort de l'entreprise car la souffrance au travail est le produit d'une interaction entre une organisation et un individu* », précise la fondatrice de Therasens. La réponse à apporter ne sera pas la même si le mal-être est directement lié à la vie professionnelle du salarié que si elle est une répercussion dans le cadre professionnel de problèmes dans sa vie personnelle.

À lire aussi

Santé mentale : salariés et dirigeants se renvoient la balle

En outre, il est aussi important de « *tenir sa juste place en tant que collègue ou manager* », rappelle l'experte. « *Les managers ont souvent l'impression que la souffrance individuelle ne les regarde pas. C'est vrai, le détail de cette souffrance ne les regarde pas, mais leur indifférence peut être vécue comme un désintérêt. Ils doivent donc trouver un juste équilibre entre une écoute attentive et une trop grande proximité qui peut tout autant les mettre en difficulté.* » Pas question d'être intrusif, d'exiger d'avoir accès à des données personnelles - notamment de santé -, y compris dans le cas où un problème personnel aurait des conséquences sur l'efficacité de la personne à son travail. « *Si le mal-être n'est pas lié au travail, le manager ne peut pas forcer le salarié à lui expliquer le problème* », abonde Justine Coret. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne peut pas être un soutien pour autant.

Étape 3 : dialoguer

Avant de (ré)agir de manière irréfléchie, le premier réflexe à adopter est le dialogue... même si celui-ci n'implique pas forcément le ou la manager ou entrepreneur·euse. « *Il faut créer un climat propice à l'échange, se montrer à l'écoute ou favoriser la parole auprès de personnels qualifiés, comme la médecine du travail ou l'assistante sociale s'il y en a une dédiée à l'entreprise* », estime Agnès Bonnet-Suard. Dans le cas où la situation de mal-être est clairement identifiée et a un impact sur le travail d'un collaborateur ou d'une collaboratrice, l'employeur peut « *l'inciter à rencontrer le médecin du*

travail, voire lui imposer, évoque même l’avocate Justine Coret. Il ne peut pas lui imposer un arrêt maladie, mais il peut lui imposer une visite auprès du médecin du travail. Cela ne pourra pas lui être reproché. »

Pour les dirigeants qui choisiraient de nouer un dialogue direct, la discussion doit être amorcée à partir de « *l’observation des faits* », indique la fondatrice de Therasens. « *Repérer des signaux permet d’avoir un point d’appui pour entrer en communication avec la personne en souffrance, de se prononcer sur un constat en limitant la personnalisation du problème et de sortir d’une relation duelle entre les deux interlocuteurs.* » Évitez les tournures floues, telles que « *J’ai l’impression que* », pour privilégier le plus objectif « *J’ai observé que* ».

À lire aussi

Santé mentale et startup : les pièges à éviter

Ensuite, le dialogue doit s’instaurer « *sans jugement de valeur ou culpabilisation* ». Attention à ne pas enfermer la personne dans sa souffrance, en la catégorisant comme dépressive, par exemple. « *La souffrance est souvent la conséquence d’un problème spécifique, plus rarement d’un problème chronique comme un passif dépressif* », rappelle Agnès Bonnet-Suard. Sortir d’une situation de mal-être prend du temps, il s’agit donc tout autant d’éviter les injonctions à aller mieux ou la pression, en se montrant impatient qu’un changement opère. Pas de magie, pas de miracle : tout vient à point à qui sait attendre !

Étape 4 : agir

Enfin ! Il est d’ailleurs important de préciser que l’étape 2 doit être réalisée de manière expresse, afin de laisser le plus vite possible la place au dialogue et à l’action. En cas de mal-être identifié, « *l’employeur a une obligation absolue de réagir*, souligne Justine Coret. *S’il ne fait rien, cela peut lui être reproché au regard de son obligation de sécurité. Si ce manquement est attesté, le salarié peut exiger des dommages et intérêts ainsi que la rupture de son contrat de travail.* »

En cas de souffrance liée au travail, l’employeur peut saisir le CSE, notamment dans le cas d’une situation de harcèlement. La médecine du travail est aussi un interlocuteur précieux, avec qui l’employeur doit échanger pour savoir ce

qu'elle préconise, à l'instar d'un changement de poste pour éviter que le salarié ne continue d'être exposé à un risque psychosocial.

« L'employeur doit montrer qu'il prend en compte la situation, et qu'il le fait sérieusement »

Justine Coret, partner chez Ayache

Dans le cas où le mal-être serait lié à un problème personnel, la réponse est à la libre discrétion de l'employeur. *« Il est possible d'adapter la charge de travail et les objectifs de la personne en souffrance à ses capacités et ressources actuelles pour ne pas la mettre en situation d'inefficacité, conseille Agnès Bonnet-Suard. C'est d'autant plus important qu'en cas de maladie ou de burn-out, la personne vit cela comme un échec, se sent dévalorisée. Il faut alors mettre en avant ses compétences, reconnaître son travail et ses efforts pour éviter qu'elle ait une image d'elle-même négative du fait de ses difficultés. »*

L'employeur peut même décider de mettre en place temporairement une nouvelle organisation du travail, y compris en associant d'autres collaborateurs et collaboratrices. *« Cela peut favoriser l'entraide au sein du collectif, en travaillant de concert avec les collègues pour favoriser la rémission de la personne en souffrance et l'amener à revenir à un niveau d'efficacité habituel. »* Qui dit organisation temporaire dit aussi besoin d'anticiper : qu'elle soit en arrêt de travail ou non, la personne en situation de souffrance travaille à revenir à un niveau d'efficacité habituel, dans le cadre habituel. *« L'accompagnement dont elle bénéficie doit donc être pensé dans une temporalité de retour à l'emploi habituel, qui doit s'envisager de manière progressive »*, conclut Agnès Bonnet-Suard.