



Gestion des risques & COVID-19

REGARD
D'EXPERT #2

Février 2021



Jean-Pierre Brun

Professeur de management à l'Université Laval
Expert à Empreinte humaine

Gestion des risques & Covid 19 : les impacts humains de la crise

Quels sont les impacts de la crise sur les personnes, sur la culture d'entreprise et la performance ? Témoignage de Jean-Pierre Brun, professeur de management à l'Université Laval et expert à [Empreinte humaine](#). Ce témoignage est issu du webinaire de l'Icsi du 4 février 2021.

Quels sont les impacts de la crise sur les opérateurs et managers ?

Depuis mars 2020, nos vies professionnelles et familiales ont rétréci et l'ensemble des écosystèmes sont impactés (éducation, économie, vie sociale, culturelle). Personne n'est à l'abri, il ne faut pas penser que tout cela est simplement un mauvais moment à passer et qu'il n'y aura aucune trace. Les personnes qui travaillent dans vos organisations, leurs familles, leurs proches sont impactées par la situation.

Avec Empreinte humaine, nous avons réalisé [5 sondages en 2020](#) pour prendre le pouls de la population active française. L'étude montre que 50% des répondants présentent des signes de détresse élevée : anxiété, baisse de l'optimisme, dépression. Ce n'est pas lié à un stress post-traumatique mais plutôt à un stress chronique qui a un effet sur la durée.

3 populations sont particulièrement à risque :

- **les travailleurs de moins de 29 ans**, surtout ceux en télétravail. La jeunesse carbure aux relations sociales et on constate une forte détresse liée à l'isolement.
- **les femmes**, qui ont un taux de détresse plus élevé que les hommes. Elles ont majoritairement payé le prix du télétravail et de l'envahissement du travail dans la vie domestique.
- **les managers**, que je considère comme des athlètes industriels : on peut voir chez eux une surcharge de travail très importante, une fatigue, la difficulté de récupérer, une augmentation des arrêts de travail et de l'absentéisme.

Quels impacts sur la culture d'entreprise et la performance ?

La première difficulté, c'est d'être capable de faire un bon suivi de la **charge de travail des personnes**, surtout en situation de télétravail. On pensait avoir un meilleur équilibre des vies professionnelles et personnelles, gagner du temps avec moins de déplacements, mais on a rempli ce temps-là avec des réunions. Il y a une « Zoom fatigue » qui peut s'installer : il faut se questionner sur la quantité de réunions à distance que l'on peut avoir et réfléchir à la manière de permettre aux employés de décrocher.

Autre point critique : le **télétravail d'équipe, l'effritement des collectifs et de la culture d'entreprise**. A distance, les canaux de communication sont « froids » : il faut recréer de la proximité et du dialogue.

La **reconnaissance** est également un enjeu primordial. Je dis souvent qu'il ne faut pas seulement reconnaître

uniquement les résultats mais aussi les efforts de chacun. C'est encore plus vrai en cette période.

Enfin, en ce moment, il y a une approche répandue dans les entreprises qui est de développer le **management bienveillant**, l'écoute, la tolérance, la flexibilité. C'est bien mais pas suffisant, il faut aussi travailler sur les **pratiques de direction et de gouvernance**. Les entreprises ont repris un rythme effréné depuis l'automne, malgré un contexte de fatigue des individus, avec des ressorts de motivation affaiblis. Il y a moins de modulation entre les objectifs et les ressources des gens. Il faut se questionner sur **l'impact des demandes de direction sur la charge de travail** et faire de la **qualité de vie au travail un critère de décision** au plus haut niveau.

Comment recréer du lien, de la proximité, de l'esprit d'équipe dans ce contexte ?

Il a deux points qui me paraissent essentiels :

1. Pour un manager, il est important **d'être proactif avec les membres de son équipe** et de demander régulièrement des nouvelles.

Mais il faut être vigilant. Se contenter de demander « comment ça va ? » ou de dire « ma porte est ouverte et viens quand tu veux », ça ne suffit pas. Dans notre dernière enquête, on a posé la question « oseriez-vous dire à votre employeur que vous n'allez pas bien ? », et 50% des répondants nous disent que non. De plus, 60% des gens nous déclarent qu'ils n'ont pas besoin d'aide alors que tous les indicateurs sont au rouge. Il y a encore de la stigmatisation et du déni sur ces questions.

Des appels téléphoniques courts mais réguliers pour prendre des nouvelles des gens, discuter sans parler forcément d'un problème ou d'une question de travail, peut faire beaucoup

de bien dans une équipe. Ça ouvre la voie au dialogue et peut permettre ensuite aux salariés de s'exprimer plus facilement.

2. Au niveau des organisations, il est nécessaire de proposer **des espaces de discussion et de dialogue**.

Souvent, les entreprises proposent un soutien psychologique, des cellules d'écoute, ou alors un e-learning sur « comment je manage un collectif », mettent en place un PDF, un outil ou une formation. Tout cela est bien mais pas suffisant. En ce moment, ce dont les personnes ont besoin (opérateurs comme managers), ce n'est pas uniquement de l'information : c'est de dialoguer et échanger avec les pairs et les collaborateurs. C'est essentiel pour leur permettre de faire face à leurs difficultés individuelles, collectives, managériales.

Mais attention, à l'heure actuelle, beaucoup de réunions d'équipes sont des réunions descendantes où l'on cascade les informations de la direction, avec peu d'échange de contenus sur des projets, des méthodes, des problématiques ou des solutions. Il faut permettre aux gens de parler de la manière dont ils déroulent leur activité de travail au quotidien.

Et pour l'après Covid ?

Il faudra se préparer au retour au travail en présentiel, et ne pas penser que c'est un simple retour de vacances. Les gens voudront conserver une partie de télétravail et de nombreux enjeux vont se poser : ceux qui seront vaccinés et ceux qui ne voudront pas se faire vacciner, ou les impacts psychologiques à long terme. De nouveaux paramètres seront à prendre en compte.

Pour en savoir +

>> Replay du webinaire

Retrouvez sur notre chaîne youtube [le replay du webinaire « Impacts humains et prévention »](#) :

Gestion des risques & COVID-19

WEBINAIRE

4 février 2021, de 13h30-14h30



Covid-19, impacts humains et prévention



>> Suivez la campagne « Gestion des risques & Covid-19 »

L'icsi questionne la crise de la Covid-19 sous l'angle « crise sanitaire et maîtrise des risques majeurs » et propose un **programme de réflexion et d'action autour de 3 axes** :

- un observatoire,
- des échanges prospectifs,
- un regard sur l'international.

[Découvrez notre rubrique web Gestion des risques & Covid-19](#)

>> Découvrez le dernier livre de Jean-Pierre Brun

Jean-Pierre Brun
Christophe Laval

LIVRES OUTILS Management

LE POUVOIR DE LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance

