

La santé mentale des gestionnaires de personnel durant la COVID-19 : Gérer au bord du gouffre

Canada | Avril 2021



I² Idées inspirantes

La pandémie de COVID-19 a donné lieu à des changements extraordinaires dans les milieux de travail ainsi que pour les travailleurs et leurs gestionnaires, et ce, partout dans le monde. Nous avons complètement changé nos méthodes et nos lieux de travail, ainsi que la manière dont nous entrons en relation les uns avec les autres. Des millions de gens ont commencé à faire du télétravail, alors que d'autres ont changé leur façon de travailler afin de réduire au minimum les risques pour leur santé et celle des membres de leur famille et de leur collectivité.

Nous avons découvert ce qui est possible et les répercussions que de tels changements, effectués rapidement et sous la contrainte, peuvent avoir sur les gens. Nous avons appris que les petites choses du quotidien que nous tenons pour acquises peuvent changer ou s'envoler à tout moment. Des entreprises prospères ont fermé leurs portes, nos habitudes ont été bouleversées et des personnes vulnérables qui nous sont chères sont instantanément devenues plus vulnérables.

Nous avons également constaté, en temps réel, que les changements et les incertitudes qui ne sont pas liés au travail se répercutent sur la santé et la productivité des travailleurs ainsi que sur la résilience des entreprises.

Durant la pandémie, nous avons dû nous fier plus que jamais aux gestionnaires de personnel. Des décisions ont été prises et mises en œuvre rapidement, sans les avantages de l'expérience ou du mentorat. Il était absolument nécessaire de prendre de nouvelles décisions sur de grands enjeux. Avec raison, les organisations ont commencé à se soucier davantage du bien-être de leurs employés : de la façon dont ils s'adaptent aux changements dans leur milieu de travail, de leur anxiété face à leur stabilité d'emploi, de leur situation personnelle et de leur manière de composer avec les bouleversements occasionnés par le confinement et les nouvelles craintes.

La renaissance du patron

Alors que nos méthodes de travail se transforment, la gestion se réinvente. Un changement fondamental s'opère à mesure que les interactions en personne se raréfient. ...Les traits de personnalité nécessaires pour inspirer et réussir devront désormais s'axer sur l'empathie et la soif d'efficacité. ...Les troubles de stress post-traumatique seront endémiques à l'ère post-COVID-19 et au sein d'une population touchée par un taux de chômage élevé, et le gestionnaire devra faire preuve de compassion envers ses employés.

[traduction libre]

Faith Popcorn, *The Radical Reinvention of Work: 5 Ferocious Leaps Forward*, juin 2020.

Mieux-être des gens. Succès des entreprises.

Cette attention accrue comporte un avantage important : **les employeurs qui se sont souciés de la santé mentale de leurs employés ont découvert que leur main-d'œuvre était moins perturbée par la pandémie que celle d'employeurs qui ne l'ont pas fait.**

Il reste que tous ces changements ont modifié le rôle des gestionnaires, tant dans le feu de l'action que dans un avenir prévisible. Il s'avère que la gestion de la pandémie va au-delà de la gestion de crise. Ses répercussions ont enclenché des changements permanents dont on ne connaît pas encore toute l'ampleur. Ce que l'on sait, toutefois, c'est que la pandémie de COVID-19 a une incidence sur le bien-être personnel et l'état d'esprit des gestionnaires.

Le présent rapport fait état des principales conclusions tirées de l'*Indice de santé mentale*^{MC} (ISM) de Morneau Shepell, pour la période d'avril 2020 à décembre 2020, en ce qui a trait aux gestionnaires de personnel¹.

Conclusion n° 1

La santé mentale des travailleurs canadiens s'est considérablement détériorée durant la pandémie et elle reste précaire.

Il n'est pas surprenant de constater – comme le montrent clairement les données de l'ISM de la période d'avril 2020 à décembre 2020 – que la santé mentale des travailleurs s'est considérablement détériorée durant la pandémie.

En avril 2020, le score moyen à l'ISM pour les travailleurs canadiens était en baisse de 11,7 points par rapport à la période de référence précédant la pandémie. En décembre 2020, le score de -11,8 ne dénotait aucune amélioration.

Il s'agit d'une baisse considérable. Un score négatif dénote une détérioration de la santé mentale collective au sein de la population active par rapport à la période de référence, qui correspond à la moyenne des données de 2017, 2018 et 2019. Un score positif montre une amélioration. Une variation de deux points est notable et, s'il s'agit d'une baisse, elle devient préoccupante. Une baisse de presque 12 points indique que la population vit une crise.

1 Un gestionnaire de personnel est quelqu'un qui occupe une fonction de gestion officielle auprès d'une ou plusieurs personnes relevant de lui directement. Il s'agit notamment des superviseurs, des gestionnaires et des membres de la haute direction. Dans le présent rapport, les termes gestionnaire, dirigeant et gestionnaire de personnel ont la même signification.

L'*Indice de santé mentale*^{MC}, qui s'appuie sur des enquêtes mensuelles menées auprès d'un échantillon représentatif de personnes, fournit une mesure de la santé mentale de la population active. Le score à l'ISM montre la variation par rapport à la période de référence, qui va de 2017 à 2019. Un score négatif dénote une détérioration de la santé mentale par rapport à la période de référence, tandis qu'un score positif dénote une amélioration. L'*Indice de santé mentale*^{MC} est publié tous les mois dans quatre régions, soit le Canada, les États-Unis, le Royaume-Uni et l'Australie.

L'*Indice de santé mentale*^{MC} est une marque de commerce de Morneau Shepell Ltée.

En tant que gestionnaire, il vous faut garder plusieurs éléments en tête relativement à l'épuisement professionnel :

Montrez que vous accordez de l'importance à la santé mentale : Faites preuve d'empathie en faisant savoir clairement que vous comprenez que la situation est difficile. Écoutez sans porter de jugement. Aidez vos employés à entamer la prochaine étape en leur rappelant les ressources à leur disposition, comme le programme d'aide aux employés, avant que leur besoin de soutien ne soit apparent, et aidez-les à résoudre leurs problèmes liés au travail.

Offrez des options de travail souples, autres que le télétravail : N'oubliez pas que les employés sont souvent dans une situation où ils doivent s'occuper d'enfants à la maison, voir à leur apprentissage scolaire et conjuguer le travail ou l'apprentissage de plusieurs membres de la famille qui se trouvent à la maison en même temps. Faites preuve de souplesse dès que vous en avez l'occasion en ce qui a trait aux moments où les employés doivent être branchés ou à l'heure des réunions, par exemple, afin de soutenir les employés qui jonglent avec plusieurs éléments.

Montrez votre reconnaissance : En période de stress ou d'incertitude, les gens ont un plus grand besoin de reconnaissance et de validation de leur travail quotidien.

Assurez-vous que les employés prennent des pauses : Bien que travailler de la maison permette à plusieurs de retrouver du temps auparavant réservé au transport, certains consacrent ces nouvelles heures de disponibilité au travail. Encouragez vos employés à se débrancher et à se créer une routine pour faire la transition entre le travail et la maison, de manière à séparer le temps passé à travailler du temps de loisir ou passé en famille, et ce, même si toutes ces activités se déroulent dans la même pièce!

Donnez l'exemple à vos employés. Plus particulièrement, reconnaissez les moments où le stress vous affecte. Prenez une pause et donnez-vous le temps de vous calmer avant d'interagir avec des employés ou de prendre des décisions.

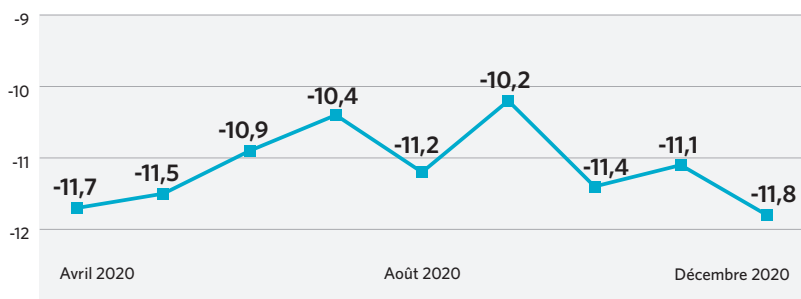
Répercussions de la pandémie sur la santé mentale

- Perte du sentiment de contrôle et de sécurité
- Isolement accru
- Vigilance plus grande
- Besoin accru de prendre soin des autres et de s'en soucier
- Diminution de l'optimisme

Répercussions de la détérioration de la santé mentale sur le milieu de travail

- Désengagement accru
- Baisse de productivité
- Augmentation des conflits interpersonnels
- Augmentation des risques d'accident et d'erreurs
- Hausse de l'épuisement professionnel

Indice de santé mentale^{MC} au Canada



Ce qui est très préoccupant, c'est qu'en 2020, la proportion de la population active présentant un risque d'épuisement professionnel a **triplé** par rapport à 2019. L'épuisement professionnel se caractérise par le sentiment de ne rien accomplir, un épuisement émotionnel et une baisse de la motivation face aux activités quotidiennes. Il survient en situation de stress excessif, prolongé ou inévitable sans possibilité de s'y soustraire pendant suffisamment longtemps. La période prolongée de changement et d'incertitude jumelée à la perturbation des habitudes pouvant favoriser le rétablissement jouent certainement un rôle dans l'érosion émotionnelle que vivent actuellement environ un tiers des travailleurs.

La conséquence ultime de ces risques, surtout du niveau élevé d'épuisement professionnel chez les travailleurs, se reflète dans le nombre de personnes qui quittent le marché du travail. Certains estiment ne pas avoir d'autre choix que de quitter leur emploi en raison de l'augmentation du stress et des exigences dans leur vie personnelle et professionnelle. D'autres réévaluent leurs priorités et décident de quitter leur emploi dans le cadre d'une réorientation plus large.

- **Un tiers des gestionnaires** (34 pour cent) et **un quart des participants qui ne sont pas des gestionnaires** (26 pour cent) ont songé à quitter leur emploi depuis le début de la pandémie.
- La raison principale évoquée par ces deux groupes est le **stress au travail** (57 pour cent des gestionnaires et 53 pour cent des participants qui ne sont pas des gestionnaires), suivi par la gestion de la pandémie par leur employeur (38 pour cent des gestionnaires et 24 pour cent des participants qui ne sont pas des gestionnaires) et, enfin, du stress dans la vie personnelle (35 pour cent des gestionnaires et 22 pour cent des participants qui ne sont pas des gestionnaires).

La COVID-19 a mis un frein à trois décennies d'amélioration de la participation des femmes au marché du travail, ce qui annonce une reprise de l'économie canadienne plus lente que ce ne serait le cas autrement. Malgré les rebonds notables de l'emploi dans son ensemble et du PIB au cours des derniers mois, la pandémie continue d'assombrir l'avenir de nombreux secteurs dans lesquels les femmes étaient fortement représentées. De plus, la pandémie alourdit les responsabilités familiales que les femmes assument habituellement.

[Les Canadiennes continuent de quitter la population active](#), RBC, le 19 novembre 2020.

- Si aucun effort n'est fait pour améliorer cette tendance, cet exode pourrait occasionner des coûts à long terme sur le plan humain, professionnel et social. Il en est ainsi en particulier dans les secteurs de l'éducation et de la santé, où nous pourrions faire face à une perte disproportionnée de l'accès aux ressources et aux services

Conclusion n° 2

Le score à l'Indice de santé mentale^{MC} des gestionnaires et inférieur à celui des participants qui ne sont pas des gestionnaires.

Les conclusions de l'Indice de santé mentale^{MC} indiquent que les gestionnaires vivent une plus grande détresse mentale que les participants qui ne sont pas des gestionnaires. Le score moyen des gestionnaires ayant participé à l'enquête a diminué de 13,2 points en 2020 par rapport au score de 2019, tandis que celui des participants qui ne sont pas des gestionnaires a diminué de 10,7 points en 2020 par rapport au score de 2019.

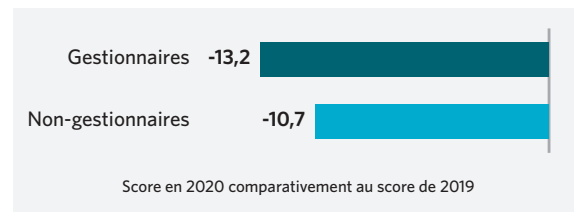
Plusieurs facteurs expliquent cette détérioration de la santé mentale chez les gestionnaires de personnel. Non seulement ces derniers doivent composer avec les mêmes pressions, les mêmes changements et les mêmes perturbations dans leur vie personnelle et professionnelle que tout le monde, mais ils doivent en plus assumer des responsabilités relativement à la continuité des activités durant une période de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté sans précédent. Ils sont également responsables des employés qui relèvent d'eux et ils doivent veiller à ce que leurs équipes soient soutenues adéquatement.

Tous ces éléments combinés indiquent un changement important du rôle global du gestionnaire.

- **Plus de la moitié** (56 pour cent) des gestionnaires ont indiqué que leur rôle a changé considérablement depuis le début de la pandémie.
- Près des **deux tiers** de ceux-ci (63 pour cent) estiment que ce changement sera permanent.
- **Un gestionnaire sur quatre** (24 pour cent) n'est pas certain de pouvoir s'acquitter des nouvelles responsabilités de son poste ou ne se sent pas en mesure de le faire.

Le maintien du lien avec les employés est un aspect essentiel du rôle du gestionnaire, et il est probable que les gestionnaires déploient des efforts considérables à cet égard dans le contexte du télétravail et de l'isolement social. Grâce à leurs efforts, la plupart des gestionnaires de personnel ont réussi à maintenir un lien avec leurs employés : 85 pour cent des travailleurs indiquent que leur relation avec leur superviseur est restée la même depuis le début de la pandémie. En outre, cette stabilité a fait en sorte que la santé mentale de ces employés a été moins malmenée, leur score à l'ISM s'établissant à -9,8, comparativement à -27,2 pour les travailleurs ayant indiqué une détérioration de la relation avec leur gestionnaire.

Scores à l'ISM des gestionnaires et des participants qui ne sont pas des gestionnaires



De même, pour les gestionnaires, le soutien de l'employeur est un facteur tout aussi important pour atténuer les risques liés à leur propre santé mentale :

- **Six gestionnaires sur dix** estiment avoir le soutien nécessaire de leur employeur pour composer avec les problèmes qui surviennent au travail. La perception de ce soutien était la plus élevée à l'égard des problèmes surgissant sur les lieux de travail (68 pour cent) et de la gestion d'équipes à distance (67 pour cent).
- **Sept gestionnaires sur dix** considèrent que le télétravail est bénéfique pour leur santé mentale. La transition vers le télétravail, lorsque l'employeur soutient la gestion à distance, semble comporter des avantages qui compensent certains des changements permanents à leur rôle que les gestionnaires s'attendent à devoir intégrer.

Bien que la plupart des gestionnaires se soient sentis soutenus, une minorité non négligeable d'entre eux (4 sur 10) estiment ne pas être soutenus à l'égard de certains défis de gestion importants, notamment :

	Se sentent soutenus	Ne se sentent pas soutenus
Tâches supplémentaires	60 %	40 %
Inquiétudes des employés à propos de leur sécurité d'emploi	59 %	41 %
Santé mentale des employés	59 %	41 %
Diversité et racisme	59 %	41 %
Changement dans la productivité du personnel	58 %	42 %

Ce qui ressort de ces observations est que de nombreux gestionnaires trouvent difficile d'assumer le nouveau rôle qui leur est dévolu en raison de la pandémie. Lorsque les gestionnaires envisagent l'avenir après la pandémie, l'une de leurs principales préoccupations est la capacité de composer avec les conséquences continues et possiblement à long terme du stress lié à la pandémie : stress financier, inquiétude liée à la sécurité d'emploi et au poste occupé, anxiété et diminution de l'optimisme, épuisement professionnel et démission d'employés, et conséquences générales négatives persistantes sur la santé mentale et le bien-être des gestionnaires et des employés qui relèvent d'eux.

Conclusion n° 3

Les gestionnaires savent que leurs employés font face à des défis en matière de santé mentale, mais la plupart d'entre eux ne savent pas comment y remédier.

L'un des points positifs qui ressort de l'ISM de 2020 est sans aucun doute qu'il existe un lien étroit entre un **meilleur soutien de l'employeur et un score de santé mentale plus élevé.**

Autrement dit, le soutien de l'employeur semble être un tampon qui réduit l'incidence négative de la pandémie sur la santé mentale des travailleurs. Par extension, le soutien continu de l'employeur est

Selon le sondage intitulé *CEO Report* et réalisé par IBM en 2021, 77 pour cent des chefs de la direction des entreprises les plus performantes prévoyaient accorder la priorité au bien-être de leurs employés, même au détriment de la rentabilité à court terme, comparativement à 39 pour cent chez les chefs de la direction d'entreprises moins performantes, ce qui met en lumière la préoccupation actuelle des chefs de la direction d'entreprises performantes interrogés à l'égard de leurs employés.

***Find your essential: How to thrive in a post-pandemic reality*, IBM Institute for Business Value,** le 2 février 2021.

« La pandémie de COVID-19 a forcé de nombreux dirigeants à se concentrer sur l'essentiel, comme leurs employés. Les attentes de nombreux employés à l'égard de leur employeur ont changé considérablement. Comme la main-d'œuvre peut désormais travailler n'importe où, il est essentiel que les dirigeants leur fournissent une technologie agile, qu'ils adoptent des modèles de leadership plus empathiques axés sur le bien-être des employés et qu'ils favorisent une culture souple et inclusive. »
[traduction libre]

Mark Foster, premier vice-président, IBM Services

Les cinq principales formes de soutien demandé par les gestionnaires à leur employeur	
Plus de soutien pour la santé mentale et le bien-être de mon équipe	38 %
Plus de politiques et de directives	36 %
Plus de formation	32 %
Plus de soutien pour ma santé mentale et mon bien-être	29 %
Encadrement de mon gestionnaire	23 %

important pour atténuer les répercussions à long terme sur la santé mentale, prévenir ou réduire l'épuisement professionnel et les démissions, et favoriser le retour à une nouvelle normalité post-COVID-19.

Les gestionnaires ont également précisé les types de soutien qu'ils considèrent être les plus utiles. Au sommet de la liste, on retrouve un soutien accru à l'égard de la santé mentale et du bien-être de **leurs équipes**, cet élément étant la priorité pour plus du tiers (38 pour cent) des gestionnaires, suivi du soutien à l'égard de leur propre santé mentale et de leur bien-être, la priorité pour 29 pour cent des gestionnaires.

Les gestionnaires – et les employés dans leur ensemble – sont très conscients du degré élevé de détresse vécue par les travailleurs depuis le début de la pandémie :

36 %

des employés s'inquiètent de la santé mentale de leurs collègues depuis le début de la pandémie

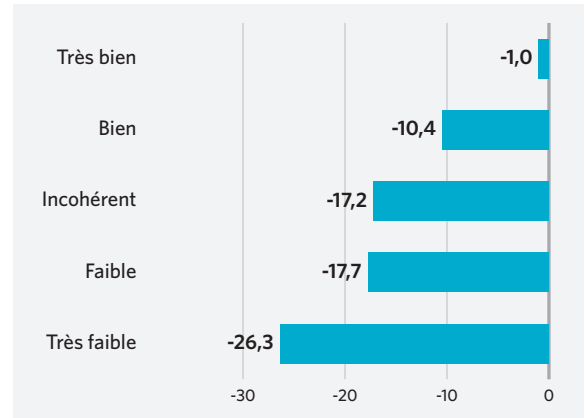
Néanmoins, bien que les gestionnaires soient conscients de la nécessité de soutenir leurs employés en ce qui a trait à la santé mentale et au bien-être, la plupart d'entre eux ne savent pas comment offrir un tel soutien. **Quatre gestionnaires sur cinq** ont dû aborder un problème de santé mentale précis avec au moins un de leurs employés depuis le début de la pandémie. Cependant, dans ce groupe, **plus de la moitié** (55 pour cent) ont soit remarqué un changement de comportement préoccupant chez un employé, soit demandé à un employé d'exprimer ses préoccupations, **sans savoir vraiment comment réagir**. Seulement 25 pour cent se sentaient capables d'offrir un soutien ou de rappeler aux employés ce qu'il faut faire pour obtenir du soutien.

Points à retenir

- Nous avons enfin compris que la pandémie touche la santé mentale de **tous**, bien que certains soient plus vulnérables que d'autres.
- Nous avons besoin de gestionnaires et nous sommes conscients qu'il faut leur offrir du soutien pour favoriser leur santé mentale.
- Nous avons constaté que le soutien en santé mentale offert par l'employeur fait une réelle différence.
- Nous savons maintenant que les gestionnaires sont très conscients du besoin de soutien en matière de santé mentale et de bien-être au travail, mais qu'ils ne savent pas toujours comment offrir ce soutien.

Les conclusions de l'*Indice de santé mentale*^{MC} de 2020 nous indiquent comment sensibiliser les employeurs, les gestionnaires et les travailleurs à l'égard des risques que la pandémie pose pour la santé mentale au travail et cerner les personnes les plus à risque. Qui plus est, elles contiennent des suggestions concrètes pour offrir un soutien pouvant faire une véritable différence pour les personnes et les organisations en cette période de transition vers une reprise et un avenir post-pandémie.

Indice de santé mentale^{MC}, selon le soutien de l'employeur à l'égard de la santé mentale des employés



Si vous remarquez des changements dans le comportement de vos employés, ou si un employé vous confie qu'il a un problème de santé mentale, gardez à l'esprit ce qui suit :

À FAIRE

- Si vous soupçonnez qu'un employé est aux prises avec un problème de santé mentale, abordez-le avec sensibilité et respect et préparez-vous à discuter du problème, du point de vue de ses répercussions sur le rendement au travail, et écoutez avec empathie et sans poser de jugement.
- Travaillez avec l'employé pour déterminer ce qu'il croit devoir faire pour résoudre son problème : il peut s'agir d'un congé, de l'accès à un programme ou à des avantages sociaux particuliers, ou d'autre chose.
- Sachez quelles sont les ressources de votre organisation sur le plan des politiques, des avantages sociaux et des ressources, et soyez prêt à les offrir au besoin.
- Respectez le droit à la vie privée de vos employés et assurez-vous que tout renseignement médical demeure confidentiel. Si l'employé doit prendre congé, déterminez avec lui comment communiquer cette nouvelle à ses collègues, ses clients, ses fournisseurs, etc.
- Recommandez à l'employé de prendre contact avec le programme d'aide aux employés et rappelez-lui que ce service est offert en tout temps et est entièrement confidentiel.
- Demandez l'aide de votre service des RH (tout en préservant la confidentialité de votre employé) ou communiquez directement avec le programme d'aide aux employés pour vous assurer d'offrir un soutien adéquat à vos employés aux prises avec un problème de santé mentale.

À ÉVITER

- Poser un diagnostic, interpréter, donner des conseils ou recommander un traitement pour le problème de santé mentale.
- Rompre la confidentialité de l'information confiée par l'employé sans son consentement.

Morneau Shepell est un grand fournisseur de services de gestion des ressources humaines axés sur la technologie, qui adopte une approche intégrée du mieux-être des employés grâce à sa plateforme infonuagique. Nous cherchons à offrir à nos clients des solutions de calibre mondial afin de favoriser le mieux-être mental, physique, social et financier de leurs employés. En veillant au mieux-être des gens, nous contribuons au succès des entreprises. Nos services portent sur l'aide aux employés et à la famille, la santé et le mieux-être, la reconnaissance, l'administration des régimes de retraite et d'assurance collective, les services-conseils en régimes de retraite, et les services en actuariat et en placements. Morneau Shepell compte environ 6 000 employés qui travaillent avec près de 24 000 organisations clientes, lesquelles utilisent nos services dans plus de 160 pays. Morneau Shepell inc. est une société cotée à la Bourse de Toronto (TSX : MSI). Pour plus de renseignements à ce sujet, visitez notre site Web morneaushepell.com.



@Morneau_Shepell



Morneau Shepell

