

Compte-rendu réunion Santé mentale

Groupe de Travail sur la Santé

Business Club France - Luxembourg

Cette réunion en ligne a rassemblé, quelques jours plus tôt, une douzaine de participants, soit près de la moitié des membres qui composent le Groupe de Travail sur la Santé, et portait sur le thème de la **santé mentale en période de COVID-19**.

Notre précédente réunion du mois de juin, qui s'était tenue en sortie de confinement, nous avait laissé entrevoir l'importance de l'impact que cette période avait eu sur l'économie et les individus. Concernés au premier chef, pour les managers et les équipes qui composent les organisations membres de ce groupe, nous avons pressenti que ce sujet figurerait parmi les préoccupations majeures post trêve estivale. Les nombreux articles de presse et témoignages parus par la suite et jusqu'à ce jour, le confirment malheureusement.

Nous avons organisé la restitution de notre riche et informatif échange en 3 temps.

Vous trouverez la liste des participants à la fin du présent article.

Par ailleurs, nous avons eu la plaisir de recevoir l'**Association de Psychologie Positive du Luxembourg** en les personnes de Mmes Dana Moldoveanu Brandes et Nadège Ravoux, respectivement Présidente et Secrétaire Générale, pour nous présenter le résultat de leur enquête "**People management during the Covid19 lockdown**", réalisée en partenariat avec l'**American Chamber of Commerce** et la **British Chamber of Commerce** au Luxembourg.

1. Un diagnostic partagé

Nos membres ont fait part d'un **retentissement tant sur leur santé que sur leurs interactions** avec les collaborateurs et les parties prenantes à leurs activités économiques, leurs clients ou leurs fournisseurs. Sur le plan personnel, **le télétravail a souvent effacé la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle**. Cette irruption fréquente et institutionnalisée du travail dans nos intérieurs a accru **le temps écran** au profit d'une diminution du temps passé à l'extérieur. La disparition des temps de trajet en début, en fin de journée ou entre deux rendez-vous a aussi conduit à la disparition de ces temps d'acclimatation et des temps de repos. Alors que la mobilité s'est réduite, on ne s'est jamais senti aussi fatigué.

Face à cet **isolement** lors du confinement et à la fermeture des restaurants, cafés et autres lieux de vie en société, la relation sociale au travail a été ressentie comme manquante pour partager nos ressentis. Et sans nos échanges en vie réelle, autour de la machine à café ou à l'heure du déjeuner, qui nous permettaient de partager parfois nos émotions et sentiments, les moments empathiques ne sont plus aussi fréquents qu'auparavant. Aussi, **pour les managers comme pour les collègues, il est devenu difficile de ressentir à distance et par écran interposé l'état de santé, physique ou mental des collaborateurs**.

Les **informations anxigènes** provenant des chaînes d'information et les **incertitudes liées aux perspectives économiques** produisent **une peur légitime**, qu'il faut savoir reconnaître et accepter. La Covid-19 a réintroduit la notion de tragique dans l'histoire de l'Humanité comme le souligne Pascal Perrineau, politologue, dans son article de la Tribune ([Publié le 30 mars 2020](#)). Ces dernières années, divers événements tragiques, en lien avec des catastrophes naturelles ou des actes terroristes par exemple, ont certes pu générer fragilités et anxiétés tenaces au sein des populations. Les implications de la crise sanitaire,

inédites pour nous par leur ampleur et leur durée, se situent, quant à elles, sur les plans à la fois humain, économique, social et politique.

2. Des impacts (in)tangibles

Le diagnostic d'une situation sans précédent qui a bouleversé nos conventions et codes sociaux, tant dans nos vies professionnelles que personnelles, a permis de mieux en percevoir les retentissements corporels et psychologiques. Du fait d'un travail sur écran prolongé, une **baisse significative de l'acuité visuelle** a été constatée. Cela pourrait se traduire dans un futur proche par une forte augmentation des consultations ophtalmologiques et ajouter à la difficulté d'obtenir déjà traditionnellement des rendez-vous en France comme au Luxembourg. Il sera utile de suivre cette tendance, en particulier chez les enfants qui ont vu aussi leur temps d'écran augmenter de manière exponentielle.

Au-delà de l'impact sur la vue, certains collaborateurs arrivent à une **saturation du télétravail**. La distanciation physique nous a fait perdre les repères et marqueurs sociaux qui témoignaient aux autres de notre état général de santé. Le serrage de main était une manière de "prendre le pouls" de son interlocuteur. Son absence est ressentie. Au-delà de ce contact, il était possible de percevoir des signes non verbaux pour évaluer le bien-être d'un collaborateur. Le travail à distance a rendu très difficile cette évaluation, laissant les managers dans la frustration de ne pas capter les signaux, tout en veillant à ne pas accroître l'anxiété des collaborateurs en les questionnant en permanence sur leur santé.

Si nous avons vu que la peur est légitime, la perception d'une absence de perspectives est difficile à gérer pour le manager. Les contacts sociaux sont devenus difficiles avec les clients qui eux-mêmes connaissent des difficultés similaires. La crise liée à la Covid-19 a généré en France comme au Luxembourg la mise en place de **chômage partiel** par nombre d'entreprises pour leurs collaborateurs. Cependant, cela s'est aussi traduit dans les faits par une augmentation de l'incertitude des salariés sur le devenir de leur entreprise, obligeant certains d'entre eux à rebondir vers d'autres entreprises moins impactées ou plus résilientes. **Certaines entreprises auront donc perdu un précieux capital humain qui manquera cruellement lors de la reprise.**

A ce titre, le processus de recrutement et de séparation d'un collaborateur a été fortement impacté par cette pandémie puisqu'il se mène à distance. La **gestion des ressources humaines** se retrouve donc fortement impactée. Cependant, le travail à distance, quand il est possible, a aussi ouvert **l'accès à un nouveau pool de compétences** distant du lieu de l'entreprise. Il s'agira toutefois de voir comment l'engagement et la productivité des collaborateurs recrutés et travaillant à distance se situeront par rapport aux collaborateurs recrutés de manière traditionnelle et travaillant sur site.

3. Des solutions en partage

Clairement, le télétravail ou le chômage partiel créent une distance sociale qui ne permet plus de ressentir l'état mental et physique des collaborateurs. Il a été proposé d'utiliser un **baromètre émotionnel pour mieux appréhender le statut de chacun** et **témoigner un soutien** afin de **mettre en œuvre un accompagnement** lorsque cela est nécessaire.

La première des mesures consiste à se poser sincèrement la question à soi-même puis aux autres **"Comment ça va ?"**. Cela peut paraître trivial ou anodin mais c'est souvent la première action qui permet de se renseigner. Il est même proposé de reformuler en **"Comment ça va, aujourd'hui ?"** Cette précision permet d'installer un **climat empathique** par une volonté d'aller plus en profondeur dans la situation et d'ouvrir à la recherche de solutions. L'utilisation, par exemple, d'**hypnoses en ligne** notamment lors du confinement ou de **techniques de pleine conscience** ont, quant à elles, contribué à retrouver des idées positives et de la confiance en soi.

Nous avons mis en exergue différentes populations impactées fortement par cette situation. Dans le contexte professionnel, les **jeunes collaborateurs paient un lourd tribut** dans cette pandémie. Il est important de les aider à se projeter en offrant des **plans de formation** et des **nouveaux challenges** pour qu'ils sentent un accompagnement de nature à maintenir l'engagement et la confiance dans leur entreprise. D'autre part, les **collaborateurs vivant seuls**, les **parents isolés** ou les **personnes porteuses de handicap** doivent faire l'objet d'une attention particulière pour rompre leur isolement. Des **applications mobiles** sont développées en ce sens.

De toute évidence, cette pandémie nous oblige à construire (à co-construire) autrement et à repenser les modèles de développement. Il faudra anticiper les impacts des futures pandémies et notamment ceux (immédiats et à long terme) sur la santé mentale et physique puisque, selon certains experts, l'actuelle pandémie provoquée par le coronavirus SARS-CoV-2, risque de ne pas être la dernière. Ainsi, mettre en œuvre des stratégies d'empathie dans les moments critiques nous offre des voies de résilience pour nos organisations pour mieux résister et repartir après cette période éprouvante pour nos managers, nos collaborateurs et nos économies.

Une enquête et des propositions

[L'asbl PPL \(Association of Positive Psychology\)](#) a publié en 2020 les résultats de sa **première enquête dédiée à la gestion des équipes et des personnes au Luxembourg** durant le confinement du printemps qu'elle a présenté lors de nos échanges. Cette enquête a été menée du 14 mai au 4 juillet 2020 auprès d'un échantillon de 46 responsables d'équipes, managers et chefs d'entreprises au Luxembourg. La synthèse de cette étude est disponible sur le site de l'association et en [cliquant sur ce lien](#).

Les résultats, après le premier confinement, confirment l'impact élevé de cette mesure sur la façon de travailler, avec la mise en place de solutions de télétravail, partiel ou total. « **Le confinement a révélé à quel point l'équipe travaillait bien ou mal avant** ». Exprimée par un des managers interrogés, cette pensée résume bien les principaux enseignements à retenir de cette enquête :

- L'équipe – et les personnes individuelles qui la constituent – ont des capacités pour s'adapter aux nouvelles situations et aux nouveaux enjeux. Les managers doivent cependant être à l'écoute de leurs besoins et les soutenir.
- Les sentiments et les émotions ont un fort impact tant sur la qualité du travail que la qualité de vie des individus.
- Les compétences humaines, « l'être » et les capacités d'adaptation au changement, sont essentielles dans ce nouveau contexte.

D'après les réponses faites, dans la moitié des cas, les initiatives prises par les managers pour favoriser le bien-être mental de leurs collaborateurs durant toute cette période sont de leur propre initiative.

L'enquête a permis de mettre en avant d'autres observations :

- Certains aspects de l'environnement professionnel se sont détériorés (charge émotionnelle et participation au processus de décision)
- La plupart des managers ont agi de façon réactive et seulement 28 % des répondants ont déclaré mesurer d'une manière ou d'une autre l'impact des mesures prises ;

Elle a également mis en évidence des vulnérabilités au Luxembourg : burnout/charge émotionnelle élevée.

[Le document de synthèse](#) émet des **propositions de solutions en télétravail pour favoriser la flexibilité du temps de travail et minimiser le conflit vie professionnelle/vie personnelle.**

Après presque un an de contexte Covid-19, les managers devraient compter sur plus d'interventions que ce qui était prévu au départ (principalement des réunions et des communications en ligne). Les employés s'habituent à la situation avec le temps, mais ils sont désormais sujets à une plus grande fatigue (télétravail prolongé, manque d'interaction sociale habituelle, plus l'hiver). **Avoir une stratégie d'entreprise liée au bien-être et à la résilience des équipes et managers** est donc devenu essentiel.

La Psychologie Positive, via PPL, peut soutenir la mise en place de recommandations comme :

- offrir plus de support et de soutien aux managers (coaching, formation) ;
- mettre l'accent sur les cultures collaboratives au travail ;
- mettre en œuvre des stratégies ou programmes de bien-être dans les entreprises qui incluent :

o La sécurité psychologique, le capital psychologique, la confiance, l'espoir, la compassion, l'humour, les émotions positives en général ;

o La reconnaissance du travail et de la contribution envers l'équipe (motivation, engagement, etc) ;

o L'offre d'espace-temps de résilience individuelle pour les situations actuelles difficiles et pour la reprise.

Le groupe de travail sur la Santé continuera les échanges sur ce sujet en explorant davantage les solutions possibles à mettre en œuvre et en offrant un regard croisé France - Luxembourg pour imaginer construire ensemble la dynamique qui nous conduira vers une relation consolidée également sur ces aspects de santé mentale au travail. Nous explorerons en particulier le facteur temps et le vécu de l'incertitude pour nombre de professions et secteurs d'activités sur le plan scientifique et médical. Nous proposerons l'intervention de spécialistes en Santé mentale pour faire le point sur l'évolution des observations cliniques et les résultats récents des travaux de recherche.

LISTE DES PARTICIPANTS PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE :

- Barthelemy BOURDON BARON MUÑOZ, Co-fondateur et CEO - [HAJIME AI](#) (FR)
- Tassadit CHERFAOUI, Executive Coach, Experte en Management Interculturel & Psychologue Clinicienne - [NETEXPAT](#) (LU)
- Anne COAT, Directrice du Programme Digital - [Sopra Stéria](#) (LU)
- Denis COAT, Expert en Électronique Embarquée - [Groupe Renault](#) (FR)
- Gaël CONSTANCIN, Président - [I-VIRTUAL](#) (FR)
- Anne-Claire DELVAL, Sophrologue fondatrice et CEO - [DEEP](#) (LU)
- Nathalie DESNOYER, Business Developer International - [CTMA](#) (FR)
- Jean-Thierry LECHEIN, Fondateur et CEO [d'ABSOMOD](#) (LU)
- Raymond-Julien PAMPHILE, Consultant | Enseignement Supérieur – Recherche scientifique – Développement durable (FR)
- Martin SCHOONBROODT, CEO - [PROBIOTIC GROUP](#) (LU)
- Laurence SDIKA, Secrétaire Générale - [Business Club France-Luxembourg](#) (LU)

- Adam SELAMNIA, Co-fondateur et Business Advisor - [Nium](#) (LU)
- Tram TRINH, Fondatrice et CEO - [VITANLINK](#) (FR)