



Préparer votre entreprise à l'après-pandémie

Bien que les entreprises ne soient pas encore en mesure de rouvrir, elles doivent toutefois commencer à envisager l'allure que prendra la vie professionnelle post-pandémique pour elles-mêmes et leur personnel. On constate une anxiété palpable des travailleurs et travailleuses à l'idée de revenir aux anciennes façons de travailler et d'interagir avec leurs collègues. Cette inquiétude est à la fois naturelle et prévisible, et de nombreuses personnes en font actuellement l'expérience alors qu'elles préparent leur retour sur les lieux de travail ou qu'elles s'y trouvent déjà.

En adoptant une approche réfléchie de cette réintégration, les organisations et leur direction peuvent utiliser des ressources facilement disponibles pour faciliter la compréhension de leur plan post-pandémie tout en tenant compte des limites et des préoccupations du personnel, par exemple :

- Les espaces physiques du lieu de travail devront-ils être réaménagés afin de prévenir les infections par la COVID-19 ou d'autres maladies transmissibles?

- Le personnel sera-t-il enthousiaste à l'idée de retourner au bureau ou a-t-il pleinement adopté le télétravail?
- Tout le monde doit-il retourner au travail comme avant ou un modèle hybride présente-t-il plus d'avantages?

Cet article a pour but de faire réfléchir les employeurs aux différents éléments à prendre en compte dans la planification du retour au travail de leur personnel¹. Il vise également à les aider à évaluer la façon dont les nouvelles méthodes de travail leur assureront un personnel heureux, en bonne santé et en sécurité dans cette nouvelle réalité.

L'effet de la pandémie sur l'exploitation d'une entreprise

La crise sanitaire a apporté de nombreux changements² à la manière dont les entreprises de tous les secteurs et de toutes les régions font des affaires, et nombreuses sont celles qui s'attendent à ce que des changements, comme le travail à distance, perdurent. Selon une étude effectuée au Canada, 29 % des personnes qui ont travaillé à domicile



pendant la pandémie préféreraient continuer à le faire indéfiniment; 44 % préféreraient un mode de travail hybride (en personne et à domicile); et seulement 27 % préféreraient retourner au travail sur place à temps plein. Et il semble que ce ne soit pas qu'au Canada que l'on remarque cette tendance.

- Un sondage mené auprès de travailleuses et travailleurs américains indique que 55 % souhaiteraient un modèle de travail hybride.³
- Au Royaume-Uni, les employeurs s'attendent à une augmentation du télétravail de 19 %, soit de 18 % avant la pandémie à 37 % après la pandémie.⁴
- En Chine, un expert de l'emploi a prédit que dans dix ans,⁵ le pourcentage de travail en présentiel par rapport au télétravail sera de 60-40.

Certes, ce ne sont pas toutes les entreprises qui peuvent offrir le travail à distance à l'ensemble de leur personnel. Ainsi, nous assistons à la mise en place de stratégies de réintégration au travail, avec l'apport de certains changements aux processus quotidiens⁶, notamment :

- De nouvelles technologies et de nouveaux processus qui facilitent les communications sans exposer le personnel au risque de contracter la COVID-19 ou d'autres maladies.
- De nouvelles politiques régissant la façon dont nous interagissons sur le lieu de travail.
- Des mesures basées sur la recherche susceptibles d'améliorer la motivation et la productivité de tous les travailleurs, à distance ou sur place.

Mise en œuvre d'une stratégie de retour au bureau à l'intention du personnel qui travaille à domicile

Envisagez-vous de rappeler au bureau certains membres de votre personnel lorsqu'il sera sécuritaire de le faire? Un plan de réintégration au travail sécuritaire, fonctionnel et détaillé après la pandémie sera l'un des documents les plus précieux sur lesquels vous travaillez présentement⁷.

Ce plan devra comprendre les éléments suivants :

- Un objectif principal consistant à rappeler les employé.e.s à un travail à la fois adapté, sécuritaire, productif et conforme aux exigences mises en place pendant la pandémie.

- Les mesures et activités requises pour atteindre l'objectif de retour au travail.
- La définition des responsabilités de chaque membre du personnel et de la direction, des professionnels de la santé sur place, des représentants syndicaux et de toute autre personne concernée.
- Les échéanciers relatifs aux objectifs principaux.
- Une définition claire de ce qui vous rapprochera de l'objectif visé.
- Les besoins et attentes en ce qui a trait à la santé et à la sécurité correspondant aux exigences liées à la COVID-19 définies par les organismes de réglementation⁸

Comment faciliter la réintégration au travail

Les entreprises qui réinventent leurs politiques, leurs opérations et leur main-d'œuvre réussiront mieux dans la nouvelle version de la « normalité ». Les différences perçues au premier abord peuvent avoir un effet positif sur la productivité, la résilience de l'équipe et le bonheur du personnel. Pour que le personnel se sente à l'aise de réintégrer le travail, il faut qu'il soit convaincu qu'il revient dans un milieu de travail psychologiquement sûr⁹. Pour ce faire :

- Communiquez et actualisez votre plan.
- Stimulez la motivation de votre personnel (en ligne et en personne).
- Dans la mesure du possible, introduisez une approche hybride ou progressive de la réintégration au travail.
- Cherchez à connaître les préoccupations de chaque membre de votre équipe; elles seront probablement très diversifiées.
- Considérez la santé mentale comme l'une des clés d'une stratégie holistique de réintégration au travail.
- Ayez vos communications sur le bien-être du personnel et non sur la productivité ou le travail en tant que tel.

Les gestionnaires doivent connaître les difficultés des membres de leur équipe au jour le jour, qu'il s'agisse de l'isolement, des distractions ou du manque de supervision en face à face. Ils et elles pourront ainsi, en communiquant de façon proactive, mieux épauler leur personnel de retour sur les lieux de travail¹⁰. Voici quelques conseils à cette fin :

- 1) Effectuez des vérifications régulières et structurées du bien-être du personnel.
- 2) Utilisez plusieurs modes de communication (et des attentes claires pour chacun).
- 3) Favorisez les occasions d'interactions entre collègues.
- 4) Offrez un encouragement et un soutien émotionnel continus.

Traiter avec des employé.e.s qui ne veulent peut-être pas revenir au bureau

La plupart des bureaux planifient ou ont déjà entrepris la réintégration au travail de leur personnel, et ont sans aucun doute des employé.e.s qui trouvent cette perspective anxiogène. Nombreux sont les employé.e.s qui ont connu un stress élevé pendant la pandémie, et cela est particulièrement vrai pour ceux et celles qui ont des enfants à la maison¹¹ et qui ont dû s'adapter à la fois au travail à distance et à l'enseignement à domicile. Même quand la pandémie sera derrière nous, le personnel connaîtra peut-être d'autres perturbations; c'est pourquoi la résilience individuelle et d'équipe est vitale. Alors, comment les employeurs et gestionnaires peuvent-ils traiter efficacement avec le personnel qui refuse de revenir au bureau?

- Effectuez un sondage auprès de vos employé.e.s travaillant à distance avant de leur demander de revenir au bureau.
- Cherchez à connaître les causes de leur anxiété¹².
- Rassurez-les quant au fait qu'ils et elles sont votre priorité absolue.

La phase de réintégration au travail et de retour à la normale peut être une période productive où les gestionnaires apprennent à communiquer davantage et à renforcer leurs liens avec leur personnel. C'est aussi l'occasion de surmonter la stigmatisation liée aux troubles émotifs et de santé mentale qui sont généralement des sujets tabous en milieu de travail. L'isolement et le chagrin ont affecté tout le monde d'une manière ou d'une autre, et le fait d'en parler favorise le rétablissement. Pour les gestionnaires, la meilleure façon de favoriser des interactions positives en personne au travail consiste à reconnaître et à aborder les émotions humaines fondamentales que sont le chagrin, la perte et l'anxiété afin de retrouver la santé organisationnelle, la productivité et la fidélisation du personnel.

L'importance pour la direction et le personnel d'avoir des interactions en personne

Au début de la crise sanitaire, les organisations du monde entier ont été immédiatement plongées dans l'incertitude. Maintenant que l'horizon est plus clair, les directions d'entreprises passent de la question de savoir à quel moment aura lieu le retour au travail à celle de la préparation de leurs équipes à celui-ci¹³.

Une communication simple et inspirante est essentielle à la réussite de cette prochaine phase d'incertitude. Les employé.e.s considèrent les gestionnaires comme une source d'information crédible depuis les premiers jours du confinement, en particulier lorsque les réponses des organismes fédéraux, provinciaux et municipaux n'étaient pas toujours fiables. Les entreprises qui se sont engagées à soutenir leur personnel tout au long de leur réintégration au travail seront admirées pour leur fiabilité. Si cela décrit l'entreprise où vous travaillez, il est temps maintenant de maintenir cette confiance, car l'accent passe de la santé publique en général aux particularités du rétablissement de chaque organisation.

Toutes les suggestions formulées dans le présent article s'inspirent du besoin du personnel de bénéficier d'une communication franche et empathique qui favorise l'optimisme et l'espoir tout en promouvant la résilience et la préparation à l'adversité¹⁴. La reprise de vos affaires après la pandémie et les changements qu'elle a nécessités dans votre organisation mettront votre équipe au défi de transitionner de méthodes de travail limitées vers une « nouvelle normalité » plus équilibrée, axée sur des stratégies d'avenir. Vous n'aurez pas toutes les réponses, mais tant que vous gardez les lignes de communication claires et cohérentes, vos employé.e.s sauront que leur sécurité et leur bien-être demeurent la priorité de leur employeur.



Références :

1. https://ontario.cmha.ca/wp-content/uploads/2020/08/CMHA_ReturnToWorkplace-Toolkit_EN-Final.pdf
2. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
3. <https://siepr.stanford.edu/research/publications/how-working-home-works-out>
4. <https://www.cipd.co.uk/about/media/press/home-working-increases>
5. <https://news.microsoft.com/apac/2020/07/29/microsoft-forecasts-a-hybrid-new-normal-of-work-in-asia-pacific/>
6. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
7. <https://www.wsib.ca/sites/default/files/documents/2019-01/samplertwpackage.pdf>
8. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/guidance-business-response.html>
9. <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/returning-to-work-keys-to-a-psychologically-safer-workplace>
10. <https://www.canada.ca/en/government/publicservice/wellness-inclusion-diversity-public-service/health-wellness-public-servants/disability-management/fundamentals-return-to-work-plan.html#Toc297620673>
11. <https://www.americanprogress.org/issues/women/reports/2021/02/01/495209/women-lose-jobs-essential-actions-gender-equitable-recovery/>
12. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/remote-workers-not-comfortable-returning-to-office.aspx>
13. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/from-thinking-about-the-next-normal-to-making-it-work-what-to-stop-start-and-accelerate>
14. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/communications-get-personal-how-leaders-can-engage-employees-during-a-return-to-work>

 Nous attendons vos questions, commentaires ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire à l'adresse : vitalite@homewoodsante.com

Pour obtenir plus d'information, veuillez vous adresser à nos représentants des Services aux clients, à votre disposition 24 heures sur 24, sept jours par semaine, en français ou en anglais. Tous les appels sont strictement confidentiels.

Contactez-nous

1 866 565-4903 | 1 866 433-3305 (ATS)

514 875-0720 **Appels internationaux (frais virés acceptés)**

Suivez-nous sur Twitter **@HomewoodSante**

HomewoodSante.com



Homewood Santé est accréditée
auprès du Council on Accreditation.



Homewood
Santé | Health