

# Revenir après la crise sanitaire, il faudra s'y préparer



Tous les experts s'entendent pour affirmer que l'après-crise laissera un héritage. Que cela soit du côté de la Direction de la santé publique, les intervenants en santé et des experts en gestion de la santé et sécurité du travail, cet héritage aura certainement un impact sur notre économie et sera composé d'éléments positifs et négatifs. Il ne faut pas oublier que certains de nos collègues de travail auront peut-être même perdu un proche dans cette crise sanitaire de la COVID-19. On devra tous retrouver un équilibre. Certains y arriveront plus facilement que d'autres, mais au final, nous devons tous nous réadapter à la vie professionnelle d'après-crise.

En effet, après deux mois de confinement, que vous ayez été en télétravail, en mise à pied temporaire ou sous prestation d'assurance-emploi, le retour au travail s'avère une étape cruciale dans le contexte suivant la pandémie. Nous aurons tous à réfléchir sur cette question, que cela soit d'un point de vue organisationnel ou individuel. Cette situation aura changé nos façons de penser le travail et nos rapports sociaux.

## Du point de vue individuel

Chacun de nous aura vécu différemment le confinement. Pour certains, cela aura demandé une grande capacité d'adaptation face au stress : adaptation au nouveau mode de travail, au fait de se sentir très utile ou moins utile, de se sentir stressé par la situation, par le manque de revenu, par la peur de perdre son emploi, de contracter le virus, de perdre un de ses proches, etc. Bref, la liste est longue. Nous avons déjà abordé le stress et l'anxiété en période de crise dans une précédente chronique et nous vous invitons à vous y référer au besoin. Les enseignements présentés dans cette capsule demeurent valables pour vous soutenir dans la préparation de votre retour au travail.



Suivez nos  
prochaines  
chroniques!

## L'anticipation du retour

Il est possible que vous éprouviez de l'anxiété face à l'idée d'un retour au travail; c'est ce qu'on appelle l'**anticipation du retour**. Après une situation aussi anxiogène que la crise de la COVID-19, il est normal d'appréhender l'étape du retour à la réalité, puisque nous serons bientôt appelés à sortir du monde virtuel. Il faut garder en tête que le travail est un milieu de socialisation et de réalisation. Depuis les dernières semaines, le confinement nous a rappelé l'importance des contacts humains que nous propose notre milieu de travail. Il faudra toutefois envisager le retour en se tenant informé des nouvelles règles sanitaires et s'y conformer. Une toute nouvelle réalité pour nous tous!

## Comment s'y préparer

- Prenez les devants pour discuter de vos appréhensions avec votre gestionnaire.
- Discutez avec vos collègues.
- Mettez l'accent sur les éléments positifs à retrouver vos collègues.
- Reprenez votre routine habituelle plusieurs jours avant le retour.
- N'hésitez pas à consulter les ressources d'aide psychologique mises à votre disposition gratuitement si vous sentez que vous en avez besoin : [ssq.ca/fr/coronavirus/aide-psychologique](https://ssq.ca/fr/coronavirus/aide-psychologique)
- Tenez-vous informé des mesures de prévention et des exigences sanitaires. La santé publique de chacune des provinces canadiennes tient à jour un registre à cet effet.

## D'un point de vue organisationnel

### Qu'en est-il des méthodes habituelles après la crise?

Le confinement est une mesure de protection qui a mis en arrêt une partie des activités liées au travail et à la vie sociale. Cet événement a mis en péril les finances personnelles de plusieurs, mais aussi celles des organisations. Selon les experts, il faut être attentif, car plusieurs organisations seront tentées de revenir au mode de fonctionnement qui prévalait avant la crise.

### Le sensemaking

Selon Adrien Chignard, psychologue du travail et des organisations, il faudra éviter de tomber dans la recherche de la performance à tout prix, malgré les pertes économiques engendrées par la crise. Une équipe de travail a d'abord besoin que son gestionnaire donne du sens à ce qu'elle vient de vivre. Il faudra trouver un équilibre entre la sérénité et la performance. Cette approche s'appelle le **sensemaking** et elle a été développée par Karl Weick, professeur de psychologie et de sciences de l'organisation à la *Ross School of Business* de l'Université du Michigan. Les travaux du professeur Weick portent sur la théorie des organisations et l'élaboration du sens au sein des organisations. Son approche de l'organisation est processuelle; l'organisation se construisant, pour Weick, dans l'interaction. Pour y arriver, il faut faire un effort pour donner du sens collectivement à une expérience.

Selon **Chignard**, il existe trois styles de gestion qui se manifestent à la suite d'une situation de crise mettant entre parenthèses le rythme de vie « normal ». Ces trois différents styles de gestion peuvent avoir un impact positif ou négatif lors du retour au travail des troupes, chacun engendrant respectivement des conséquences positives ou négatives sur l'équipe de travail, les individus et sur le **sensemaking**.



Le courageux	L'évitant	L'autocratique
<p><b>Impact positif</b></p> <p>Ce style de gestionnaire tentera, avec son équipe, de comprendre collectivement ce qui vient d'arriver pour y donner un sens. C'est le style de gestion à adopter après la crise. C'est également celui qui exigera le plus d'énergie, puisqu'il nécessitera de l'écoute et de trouver des solutions, mais c'est aussi celui qui sera le plus efficace.</p> <p>L'un des aspects les plus importants pour un gestionnaire est d'établir et de maintenir un lien de confiance avec son équipe. Le style de gestion courageux permettra d'établir ce lien et d'assurer la crédibilité du gestionnaire auprès de son équipe.</p> <p>Pour les gestionnaires qui ont continué de gérer des équipes sur le lieu de travail, pensons aux travailleuses et aux travailleuses des services essentiels, une célébration devrait être prévue afin de reconnaître tous les efforts investis par ces employés. Ces derniers auront aussi besoin de repos et de calme après la tempête. Ces groupes d'emplois risquent d'être plus « fragiles » et de présenter un état de santé altéré par la crise. N'oublions pas qu'ils ont gardé le fort depuis des semaines, avec une certaine crainte d'être plus en contact avec le virus que les télétravailleurs.</p> <p><b>Impacts positifs de ce style de gestion</b></p> <p>Ce gestionnaire est celui qui reconnaîtra que le confinement a pu résonner différemment dans la vie de chacun et que cela ne sera pas sans impact. L'enjeu consistera à ce que l'ensemble de ses employés puisse exprimer son histoire de confinement pour mieux comprendre les émotions et les possibles réactions à venir.</p> <p>Ensuite, il devra permettre à chacun d'identifier, a posteriori, ce qu'il a aimé ou non dans le confinement. Bien entendu, certains sujets seront communs. Cette expérience de confinement sera ainsi l'occasion de repenser les modes de fonctionnement futurs. Les solutions proviendront des employés sur le terrain et pas uniquement de la tête de l'organisation.</p> <p>Le <i>sensemaking</i> consiste donc à donner du sens à une expérience et à développer sa résilience pour ainsi revoir et adapter de nouvelles méthodes de travail. Cette quête de sens deviendra un facteur de protection pour préserver son équilibre psychologique.</p>	<p><b>Impact négatif</b></p> <p>Ce deuxième type de gestionnaire fera comme si de rien n'était; comme si lui et son équipe s'étaient quittés la veille, alors que deux mois se seront écoulés. C'est ce que l'on appelle de l'évitement.</p> <p>Il s'agit d'une absence de leadership et la crédibilité du gestionnaire risque fort d'être compromise.</p> <p><b>Impacts négatifs de ce style de gestion</b></p> <p>Ce gestionnaire est celui qui, après deux mois de télétravail ou de chômage partiel, va dire à son collaborateur le jour du retour au travail : « C'était bien ton week-end? » Il est sans doute mal à l'aise ou il ne sait pas quoi faire dans une telle situation. En faisant comme si de rien n'était, il discrédite sa légitimité managériale. Un gestionnaire n'assume pas pleinement son rôle s'il n'assume pas la protection de son équipe. Il risque de passer pour quelqu'un qui ne sait pas gérer les problèmes, qui est incapable de générer du soutien et sur qui l'on ne peut pas compter. Les membres de son équipe vont se dire que demain, en cas de problème, ce n'est pas vers lui qu'ils devront se diriger. Or, le soutien organisationnel est un facteur déterminant de l'engagement et de la performance. Et là encore, le <i>sensemaking</i> va se faire sans lui.</p>	<p><b>Impact négatif</b></p> <p>« Le passé est le passé. Maintenant, nous sommes là pour travailler; les vacances sont terminées. »</p> <p>Sauf que le confinement n'a rien à voir avec des vacances. En réagissant ainsi, ce type de gestionnaire se montrera brutal envers les membres de son équipe. Malheureusement, beaucoup de gestionnaires seront tentés d'agir ainsi.</p> <p>Il faut bien saisir que les employés reviendront probablement au travail avec des appréhensions et une certaine anxiété. Le style de gestion autocratique risque non seulement de démolir l'équipe, mais aussi les valeurs de l'organisation. Ce style risque de compromettre toute la stratégie de retour au travail. Il ne faut surtout pas oublier que les employés reviendront avec un vécu qu'ils n'avaient pas avant le retrait du travail.</p> <p><b>Impacts négatifs de ce style de gestion</b></p> <p>L'autocratique risque de générer de l'agressivité de la part de l'équipe. Parfois, cette agressivité sera tournée vers le travail, qu'il s'agisse de démotivation (certains vont en faire le moins possible), de sabotage, de vols, etc. Et comme l'être humain a besoin de donner du sens à ce qui s'est passé, le <i>sensemaking</i> va se dérouler de manière pirate (sans le gestionnaire). Cette mise à l'écart du gestionnaire serait bien dommage. En effet, un retour au travail géré adéquatement peut devenir un levier pour resserrer les liens dans une équipe et favoriser la collaboration. Au contraire, l'autocratie créera de la colère, mettra en péril la sérénité de l'équipe et engendrera une perte de confiance.</p>

## Et si la crise sanitaire avait changé le sens au travail?

**Donner un sens à notre travail** diminue la détresse psychologique et le stress, mais augmente la motivation. Plusieurs études le démontrent depuis longtemps. C'est un moteur de confiance et d'engagement. Les gestionnaires ont donc tout à gagner à prendre du temps pour donner du sens à cette parenthèse provoquée par la crise sanitaire.

C'est aussi l'occasion de revenir sur certaines décisions qui ont pu être prises pendant le confinement, mais sans parfois être comprises. Un bon gestionnaire saura dire que l'expérience a été exceptionnelle, y compris pour lui.

Selon la psychologue Estelle Morin, professeure au HEC Montréal, un travail qui a du sens est utile pour la société ou pour les autres. Dans les organisations où la logique d'excellence et de dépassement prévaut, on verra l'esprit de compétition et d'individualisme prendre le dessus alors que les valeurs de coopération et de communauté s'effriteront.

Les modes de gestion et d'organisation qui favorisent le « chacun-pour-soi » ont des effets dévastateurs sur le climat de travail et sur l'engagement des employés. Comme en témoigne les recherches sur les orientations au travail, les individus recherchent davantage un travail qui leur permet de se sentir utiles, de se réaliser comme personnes humaines et de participer à une œuvre commune et collective. Les attitudes cyniques qu'on voit se développer dans les organisations sont peut-être le reflet des attentes déçues des employés. Le retour de la crise sera un levier très puissant pour donner un sens au travail.

### Du point de vue organisationnel, quelques propositions...

- Envoyer un petit sondage par courriel à vos employés pour connaître leurs attentes et leurs appréhensions.
- Former un comité de travail pour réfléchir aux différentes stratégies de retour au travail, mais également pour évaluer les impacts de la situation et en faire un bilan.
- Préparer le terrain virtuellement auprès de l'équipe, valider et entendre les préoccupations des gens et sonder les attentes, ainsi que les gérer.
- Prendre position sur le télétravail : la crise a certainement démocratisé ce mode de fonctionnement qui n'était pas étendu à l'ensemble des employés avant la crise.
- Gérer les espaces de travail et se questionner sur le réaménagement des lieux physique (proximité des cubicles, des salles de réunion, des salles communes telles les cafétérias, les salles de pauses, les toilettes, etc.).
- Établir une politique sur l'utilisation des outils virtuels et le télétravail.
- Discuter avec la direction des attentes de performance pour les premières semaines, car une certaine anxiété au retour au travail risque d'être présente et les gens auront besoin d'échanger entre eux.
- Réunir toute son équipe le jour du retour. Prendre du temps pour discuter de ce qui s'est passé; discussion que l'on ne considérera pas comme du temps perdu ou coûteux, mais au contraire, comme un investissement.
- Donner un sens à ce que son équipe vient de vivre collectivement en planifiant des groupes de discussion ou des espaces de temps pour permettre les échanges entre les employés. Plusieurs auront réfléchi au sens du travail dans leur vie.

Bref, prendre le temps de renouer avec son équipe. L'après-crise est un moment précieux pour revoir vos valeurs d'équipe et donner un sens à ce que nous vivons collectivement.

### Et d'un point de vue plus pratico-pratique...

- Prévoir un local de désinfection.
- Pour certains milieux de travail, prévoir des vêtements différents à la maison et au travail.
- S'assurer d'avoir tous les équipements de protection individuelle recommandés par la Santé publique selon les besoins de la tâche.

## Des ressources pour vous aider



**SSQ Assurance offre gratuitement à tous ses assurés l'accès à un service d'aide psychologique par téléphone. Pour appeler le service d'aide 24/7 1 877 480-2240**



**Internet (Disponible en utilisant Google Chrome)**

**Chloé** : outil d'assistance médicale virtuelle sur les dernières informations et ressources en matière de santé publique: <https://covid19.dialogue.co/#/>

## Autres ressources d'aide pour votre santé et mieux-être :

Rendez-vous sur le [biencanadiens.ca](http://biencanadiens.ca), ou téléchargez l'application dans l'App Store d'Apple ou dans la boutique Google Play.



**Pour consulter nos capsules santé et vous inscrire à nos webinaires : [ssq.ca/rendezvousvirtuels](http://ssq.ca/rendezvousvirtuels)**

## Liens utiles

[cnesst.gouv.qc.ca/salle-de-presse/covid-19/Pages/outils.aspx](http://cnesst.gouv.qc.ca/salle-de-presse/covid-19/Pages/outils.aspx)  
[portailrh.org/covid19/PDF/CRHA\\_Guide\\_RetourTravail.pdf](http://portailrh.org/covid19/PDF/CRHA_Guide_RetourTravail.pdf)

## Sources

- <sup>1</sup> Études et recherches Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel Estelle Morin, HEC Montréal, école affiliée à l'Université de Montréal - collaboration de Francisco Aranha, Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo
- <sup>2</sup> Freeman et Rogers, 1999; Morin, 1996.