



# Le retour sur les lieux de travail

Une nouvelle étape de la pandémie

Au début de la pandémie, les organisations ont axé leurs efforts sur la continuité des activités. Elles ont donc dû examiner les risques liés à la pandémie et élaborer des stratégies pour les atténuer. La situation posait des risques importants pour la santé mentale et le mieux-être des employés, et de nombreuses organisations en ont tenu compte dans leurs plans.

À l'heure actuelle, le sujet de préoccupation est le développement durable de l'entreprise plutôt que la continuité des affaires. La pression exercée par la pandémie a ébranlé certains des fondements de la durabilité, notamment la santé mentale et le mieux-être des employés. Les risques auxquels on fait face en ce moment sont différents de ceux qui étaient présents au plus fort de la pandémie. Certaines organisations ont été exposées à certains risques beaucoup plus que d'autres, mais toutes les organisations devraient être conscientes de tous les risques qui pèsent sur celles-ci. Voici les six risques principaux ainsi que les stratégies d'atténuation connexes.

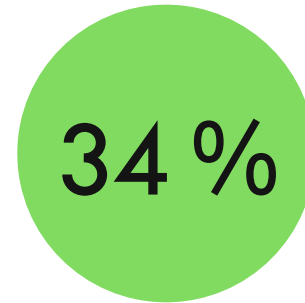
La situation des  
travailleurs n'est  
pas la même  
qu'avant la pandémie.

# Les effets de la pandémie sur la santé mentale subsisteront longtemps après la disparition du risque pour la santé physique

Ces derniers temps, il a beaucoup été question de diverses approches pour gérer une main-d'œuvre en mode hybride ou dispersée. Les organisations et leurs dirigeants devraient tenir compte du fait qu'un retour sur les lieux de travail posera de nouveaux défis. Que les employés aient été en télétravail ou en congé prolongé, **leur situation à leur retour sur les lieux de travail ne sera pas la même qu'au moment de leur départ en mars 2020**. La pandémie a des répercussions importantes, et un retour sur les lieux de travail entraîne d'autres changements qui sont source de stress. Cette transition a des conséquences importantes sur le milieu de travail.

- L'Indice de santé mentale par LifeWorks<sup>MC</sup> montre une détérioration considérable de la santé mentale collective au sein de la population active, et peu de signes d'amélioration notable depuis le début de ce recul.
- On constate que les employés dont les heures ou le salaire ont été réduits ont des scores de santé mentale inférieurs à ceux des employés qui ont perdu leur emploi – et beaucoup plus bas que ceux des employés qui ont pu conserver leurs revenus.
- Au printemps de 2021, le tiers de la population active (34 %) présentait un état de santé mentale qui se situe dans la catégorie « risque élevé », ce qui représente plus du double du pourcentage enregistré en 2019 (13 %)<sup>1</sup>.

- De nombreuses études de recherche ayant examiné les répercussions d'autres épidémies de longue durée ont révélé que les problèmes de santé mentale plus graves qui sont apparus lors de telles crises ont persisté plusieurs années après la disparition du risque qu'elles présentaient pour la santé physique<sup>2</sup>.
- Les répercussions à long terme vont des changements de comportement aux troubles cliniques, et comprennent la colère, l'irritabilité, l'insomnie, l'anxiété, la dépression, les problèmes liés à l'usage de substances et les troubles liés aux traumatismes<sup>3</sup>.



de la population active présentait un état de santé mentale se situant dans la catégorie « risque élevé » au printemps 2021, par rapport à 13 % en 2019

## 1. Le risque d'invalidité a augmenté

Au cours des premiers mois de la pandémie, on a observé que plus du quart de la population était moins susceptible d'obtenir des soins en matière de santé mentale et physique qu'en 2019<sup>4</sup>. Le fait de tarder à demander des soins engendre un risque supplémentaire, car les problèmes qui causent du souci risquent encore plus de s'aggraver en l'absence d'intervention.

- Dans le cadre du PAE de LifeWorks, on a noté une augmentation du nombre de dossiers liés à des problèmes comportant un risque élevé, dont la dépendance, la violence familiale, l'anxiété et d'autres problèmes de santé mentale; de plus, la proportion de dossiers de clients ayant des idées suicidaires a doublé alors que celle des dossiers portant sur l'isolement social s'est accrue de 250 %.
- La proportion de la population active qui signale une consommation d'alcool à risque élevé (15 verres ou plus par semaine) s'élève à 8 % en ce moment, ce qui représente une hausse considérable par rapport à ce qu'elle était avant la pandémie, soit 2 %.

- Le PAE fournit du soutien aux employés qui accèdent à ses services, mais nombreux sont ceux qui n'y accèdent pas même s'ils ont besoin d'aide, ce qui fait en sorte qu'ils risquent davantage de présenter des problèmes persistants de productivité et d'assiduité.
- Puisque la proportion de la population considérée à risque élevé a doublé (34 % au printemps de 2021 comparativement à 13 % en 2019), on s'attend à voir les diagnostics d'anxiété et de dépression augmenter d'au moins 60 %, ce qui entraînera une hausse des demandes de prestations d'invalidité.
- Étant donné qu'un quart de la population est moins susceptible d'obtenir des soins en matière de santé physique et mentale, on prévoit également une hausse des demandes de prestations liées à la santé physique, une augmentation de la complexité et de la durée des nouvelles demandes, de même qu'un plus grand nombre de litiges du fait de cette complexité accrue.

1 Analyse fondée sur l'Indice de santé mentale par LifeWorks<sup>MC</sup>, avril 2021

2 Wu, P., Fang, Y., Guan, Z., Fan, B., Kong, J., Yao, Z., Liu, X., Fuller, C.J., Susser, E., Lu, J. & Hoven, C.W. (2009). The psychological impact of the SARS epidemic on hospital employees in China: exposure, risk perception, and altruistic acceptance of risk. *Canadian journal of psychiatry. Revue canadienne de psychiatrie*, 54(5), 302-311

3 Brooks S.K., Webster R.K., Smith L.E., Woodland L., Wessely S., Greenberg N., Rubin G.J. The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. *Lancet*. 2020; 395:912-920

4 Indice de santé mentale par LifeWorks<sup>MC</sup>, septembre 2020

## 2. L'absentéisme pourrait s'accroître

Les mesures de confinement visent à protéger des vies et à limiter la pression exercée sur le système de soins de santé. En raison de la progression de la protection vaccinale de la population contre les maladies graves et les hospitalisations, plusieurs gouvernements lèvent les restrictions. Et ce, même si certaines régions affichant des pourcentages de vaccination élevés ont signalé une augmentation importante des cas de COVID-19 attribuables aux variants. Les vaccins réduisent le fardeau des hôpitaux, mais ils n'éliminent pas le risque que des employés contractent une maladie moins grave et s'absentent du travail.

- Dans les régions affichant un taux de vaccination élevé, la pression sur le système de soins de santé est moindre et la probabilité qu'on impose d'autres mesures de confinement rigoureuses est donc plus faible. Cependant, la progression du taux de cas de COVID-19 étant toujours possible en raison des variants, les risques sont transférés aux citoyens et aux entreprises.

- Les employeurs et les employés seront probablement plus vigilants pour empêcher une propagation possible de la maladie; ainsi, lorsqu'une personne présente des symptômes légers, on pourrait exiger qu'elle subisse un test avant son retour au travail. Certains employés pourraient ainsi s'absenter plus longtemps.
- Les enfants de moins de 12 ans ne sont pas encore admissibles à recevoir le vaccin et peuvent contracter la COVID-19, ce qui crée un problème de gardiennage pour les parents qui travaillent.
- On a observé des symptômes post-COVID-19 (COVID-19 de longue durée), même chez les personnes faiblement touchées par la maladie<sup>5</sup>. Ces symptômes persistants comprennent souvent de la fatigue, une impression de brouillard cérébral et des difficultés à respirer, ce qui risque de diminuer la productivité et de mener à l'absentéisme.

## 3. Un roulement accru s'est amorcé

On assiste présentement à une augmentation des taux de roulement et de l'intention de roulement prévue il y a près d'un an dans notre rapport de l'Indice de santé mentale<sup>6</sup>.

- Un grand nombre d'employés éprouvent une tension chronique depuis plus d'un an. Beaucoup composent avec plusieurs changements, en plus de faire en moyenne de 2,0 à 2,5 heures supplémentaires par jour<sup>7</sup>, d'avoir subi des pertes et de faire face à de nouveaux défis inattendus. Bon nombre sont épuisés. Le désir de reprendre le contrôle est grand, et le besoin de soulager la tension en prenant un nouveau départ fait bondir le nombre de démissions.
- Selon notre enquête, le stress mental est la principale raison pour laquelle plus de la moitié des employés sondés ont l'intention de démissionner<sup>8</sup>. Un quart des employés envisagent de quitter leur emploi en raison de la réponse de leur employeur à la pandémie.
- Par ailleurs, les employés qui conservent leur emploi pourraient quand même connaître une baisse de productivité, car ils détournent leur attention de leur travail en pensant à la possibilité de démissionner, sans compter qu'ils doivent assumer, en plus de leur travail, les tâches laissées en plan par les personnes qui ont quitté leur emploi.



5 <https://www.mayoclinic.org/coronavirus-long-term-effects/art-20490351>

6 Indice de santé mentale par LifeWorks<sup>MC</sup>, décembre 2020

7 NordVPN, 2020

8 Indice de santé mentale par LifeWorks<sup>MC</sup>, décembre 2020

## 4. Le rôle des gestionnaires est encore plus exigeant en ce moment

Contrairement aux tendances antérieures, la santé mentale des gestionnaires est encore plus précaire que celle des employés en ce moment<sup>9</sup>. Avant la pandémie, les scores de santé mentale des gestionnaires étaient légèrement supérieurs à ceux des employés n'assumant pas de responsabilités de gestion (« non-gestionnaires »). Plusieurs facteurs pouvaient expliquer ces résultats, dont l'âge, l'expérience, l'accès aux ressources et le sentiment de contrôle, mais aucun d'eux n'est parvenu à amoindrir l'incidence de la pandémie sur les personnes occupant un poste de direction. En raison de la tension subie, le risque de roulement est élevé également chez les gestionnaires.

- Les défis liés à la pandémie sont les mêmes pour les gestionnaires et les employés. Par contre, les gestionnaires doivent également composer avec les incertitudes sur le plan des affaires, les nouveaux protocoles de santé et sécurité, la migration des équipes vers différents lieux de travail, tout en s'assurant de soutenir les employés vulnérables.
- Plus de la moitié des gestionnaires déclarent avoir l'impression que leur rôle a changé pendant la pandémie; la majorité croient que le changement est permanent. Nombreux sont ceux qui estiment qu'ils ne sont pas bien outillés pour gérer ce changement<sup>10</sup>.
- Compte tenu des responsabilités supplémentaires qui leur incombent, les gestionnaires demandent avant toute chose d'obtenir davantage de formation et un meilleur soutien pour favoriser le mieux-être de leur équipe.

## 5. Les problèmes de diversité, d'équité et d'inclusion sont plus évidents

La pandémie a coïncidé avec plusieurs traumatismes sociaux, notamment le meurtre de George Floyd par un policier, événement qui a fait la manchette, la hausse des actes malveillants à l'encontre des Asiatiques et des crimes haineux, et la découverte de tombes anonymes d'enfants autochtones sur le site de différents pensionnats.

- Ces événements ont atteint les employés de bien des façons, notamment en provoquant un traumatisme sur le plan personnel et une prise de conscience accrue du racisme systémique. Ils ont été accompagnés d'une baisse de la confiance à l'égard des systèmes établis et des personnes en position d'autorité<sup>11</sup>.
- Ces problèmes de société ont suscité une attente claire chez les employés, ainsi que chez de nombreux investisseurs et membres du grand public : les organisations doivent s'assurer que leurs pratiques commerciales et leur culture d'entreprise reflètent leur soutien actif à la diversité, à l'équité et à l'inclusion.

## 6. La tension au travail est plus probable

Les changements majeurs et le stress persistant donnent lieu à des tensions et à des comportements qui ne correspondent peut-être pas toujours aux attentes. Il n'en sera pas autrement lors du retour sur les lieux de travail.

- Les gens sont plus susceptibles d'être à vif, de se mettre plus facilement en colère et d'être plus irritables – ce sont là les conséquences prévisibles d'une longue période de stress, comme celle qui caractérise une pandémie.
- Il faudra redéfinir les normes en milieu de travail, ou en élaborer de nouvelles, car un environnement imprévisible risque davantage de générer des conflits.

<sup>9</sup> La santé mentale des gestionnaires de personnel durant la COVID-19 : Gérer au bord du gouffre, LifeWorks

<sup>10</sup> La santé mentale des gestionnaires de personnel durant la COVID-19 : Gérer au bord du gouffre, LifeWorks

<sup>11</sup> Edelman Trust Barometer, 2021.

## Les organisations peuvent prendre des mesures précises pour gérer les risques liés à la santé et à la productivité des employés lors du retour sur les lieux de travail

Il est évident que les événements survenus lors des derniers mois ont singulièrement mis à l'épreuve le mieux-être des employés – plus que n'importe quel autre événement dans l'histoire récente. Il est plus que jamais nécessaire de se rappeler les fondements qui jettent les bases du mieux-être.

### Gérer le retour sur les lieux de travail comme un changement majeur

Certains principes de la gestion du changement sont désormais essentiels : une équipe de direction visible, la participation des intervenants, la diffusion de messages clairs et cohérents, et une communication qui incite à l'action.

Les employés qui éprouvent du stress voudront plus que jamais ressentir un sentiment d'appartenance et d'utilité, et ils s'attendent à ce qu'on leur confirme de nouveau l'importance de leurs rôles et de leurs efforts au travail.

Une stratégie de communication et de gestion du changement bien planifiée, qui intègre de la formation pour aider les employés à composer de façon efficace avec le changement, peut contribuer à assurer une transition réussie.

LifeWorks peut aider en fournissant des consultations en matière de communication et de gestion du changement et de la formation sur le retour sur les lieux de travail.

### Assurer un soutien visible en matière de santé mentale

À la lumière de la détérioration de la santé mentale, de l'augmentation de l'usage de substances et des réactions plus vives au stress, le soutien en santé mentale est indispensable. Pour optimiser l'efficacité de ce soutien, il serait utile qu'on fournisse aux employés des communications régulières sur la santé mentale et que les gestionnaires de leur organisation manifestent visiblement leur empathie et leur soutien en matière de santé mentale.

Étant donné que la nature et l'ampleur des besoins varient d'un employé à l'autre, les organisations devraient envisager d'offrir un soutien qui couvre l'ensemble du continuum de soins. Le PAE peut fournir ce soutien grâce à différents moyens d'intervention qui prennent la forme de séances en personne, par téléphone et par vidéo. La thérapie cognitivo-comportementale sur Internet (TCCi) offre la possibilité d'obtenir également un soutien

numérique dirigé par un thérapeute, ce qui constitue une solution clinique inestimable pour les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale modérés ou graves.

Dans le contexte des tensions sociales actuelles, le soutien sur place permet de faire mieux connaître le PAE et de résoudre les problèmes au travail à mesure qu'ils surviennent.

Accès sur demande offre aux organisations un éventail d'options pour rendre les services de counseling plus visibles et plus accessibles aux employés. Il propose entre autres la présence de conseillers sur place offrant des séances ponctuelles ou des appels téléphoniques ou vidéo planifiés ainsi que d'autres services personnalisés.

LifeWorks peut aider grâce à AbilitiTCCi, à Accès sur demande, aux services sur place des Solutions de formation en milieu de travail, au PAE et à la plateforme de mieux-être global, aux programmes de soutien au travail ainsi qu'aux stratégies de communication en santé mentale, le tout avec le soutien de votre représentant de LifeWorks.

### Examiner vos pratiques de gestion des absences et de l'invalidité

Veillez à ce que vos programmes et vos pratiques de gestion des absences et de l'invalidité vous permettent de faire face à l'accroissement de la complexité des dossiers et de leur nombre. Il sera essentiel d'aider les employés en congé d'invalidité de courte durée à se rétablir, et de prévoir des mécanismes accessibles pour gérer les problèmes complexes et persistants qui risquent de donner lieu à une invalidité de longue durée. La santé mentale conduit, et conduira de plus en plus, à de nouvelles demandes. Une expertise en gestion de l'invalidité sera importante pour assurer une gestion globale efficace d'une organisation.

La gestion des absences des employés exige une attention particulière, car ces absences peuvent nuire énormément à la productivité générale. Un profil caractérisé par des absences courtes est souvent un signe avant-coureur d'une absence chronique en raison d'une invalidité. Le signalement assidu des absences de même qu'un soutien efficace afin de favoriser la santé des employés et un milieu de travail sain sont des moyens de prévenir des pertes importantes pour les employés et les organisations.



LifeWorks peut aider en fournissant une mise à jour des exigences liées à la gestion des congés, un examen de vos programmes et un soutien en matière de gestion des absences et de l'invalidité, si nécessaire et là où vos besoins sont les plus importants. LifeWorks offre aussi une gamme de ressources de prévention tel que la télé médecine.

## Former les gestionnaires sur la santé mentale au travail

Les problèmes qui affectent la santé mentale et le mieux-être des employés peuvent être une source importante de stress pour les gestionnaires. Ce stress augmente lorsque la formation qu'ils ont reçue pour exercer leurs fonctions ne leur a pas permis d'acquérir les habiletés nécessaires pour aborder ces problèmes de manière efficace.

Former les gestionnaires pour qu'ils puissent composer avec les problèmes de santé mentale au travail est une mesure qui profitera autant à ceux-ci qu'aux employés. Cette formation permettra en outre aux gestionnaires de mieux comprendre leur propre santé mentale et d'en apprendre sur la perception de la stigmatisation, qui empêche plusieurs d'entre eux d'obtenir l'aide dont ils ont besoin.

Tout bouleversement ouvre la voie à des possibilités. La pandémie de COVID-19 a pu créer des tensions sans précédent, mais des occasions importantes s'offrent à toutes les organisations. Agir dès à présent pour appuyer vos employés est une mesure qui rapportera sur-le-champ et longtemps dans l'avenir.

Pour en savoir plus, communiquez avec votre représentant de LifeWorks.

LifeWorks peut aider en proposant plusieurs cours de formation à l'intention des gestionnaires qui abordent, entre autres, la santé mentale au travail et différents sujets connexes.

## Instaurer une culture qui appuie la diversité, l'équité et l'inclusion

Le mieux-être des employés est soutenu dans une organisation où ces derniers éprouvent un sentiment d'appartenance. Le fait de se trouver au travail avec des collègues n'est pas suffisant. Pour ressentir une appartenance, il faut avoir l'impression d'être en sécurité, physiquement et psychologiquement, et se sentir valorisé. Pour développer ce sentiment, il faut une volonté organisationnelle ainsi qu'un engagement et des connaissances de la part des employés.

LifeWorks peut aider grâce à des services de consultation et de formation qui abordent la diversité, l'équité et l'inclusion.

## Mesurer ce qui est important

La santé mentale et le mieux-être des employés sont des éléments essentiels à la réussite du processus de retour sur les lieux de travail de chaque organisation. Il est important de savoir où se situent les risques les plus importants et si les efforts que vous déployez pour les gérer produisent des résultats.

LifeWorks peut aider grâce à son **Indice de mieux-être global<sup>MC</sup>** et à son Indice de santé mentale<sup>MC</sup>, qui permettront de comparer vos effectifs à des paramètres de référence.