



carrefour **RH**

Rôle du gestionnaire dans la préparation du retour au travail (postpandémie)

Table des matières

Droits d’auteur.....	3
Avis d’utilisation.....	3
Introduction.....	4
1. Planification du retour.....	4
Créer un environnement sécuritaire.....	5
Préserver la santé mentale de vos équipes.....	6
Maintenir la communication.....	7
2. Le retour.....	9
Maintenir un milieu de travail sécuritaire.....	10
Gérez les résistances.....	11
Créer un climat de travail accueillant.....	13
Communiquer... encore et toujours.....	14
3. Les semaines qui suivront le retour : établir la nouvelle normalité.....	15
Transformation sécuritaire du milieu de travail.....	16
Santé mentale : toujours au cœur des préoccupations.....	16
Établissement de la routine : lentement, mais sûrement.....	16
La résilience pour affronter l’avenir avec confiance.....	17
L’adaptation de la culture organisationnelle.....	17
L’expérience employé.....	18
Style de gestion en évolution.....	18
Conclusion.....	19
Annexe.....	20
Bibliographie :.....	21

Droits d'auteur

La reproduction, la publication et communication de ce document dans son intégralité sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire) est interdite sans le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Par contre, pour les CRHA | CRIA ainsi que les abonnés au Carrefour RH, il est permis d'utiliser les exemples contenus dans ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation de l'Ordre.

Avis d'utilisation

Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose cet outil. Ce dernier doit toujours être adapté selon le contexte, les besoins de votre organisation ainsi qu'en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Il ne constitue en aucun cas un avis juridique.

Si vous êtes un professionnel agréé, vous devez toujours vous référer à votre code de déontologie, aux normes professionnelles, ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur et consulter un conseiller juridique au besoin.

Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leurs égards.

Rôle du gestionnaire dans la préparation du retour au travail (postpandémie)

Introduction

Tous les travailleurs se souviendront de mars 2020. La pandémie a bousculé le monde du travail et l'a poussé à se réorganiser en mode gestion de crise. Aujourd'hui, il faut repenser la nouvelle normalité et s'y adapter. Votre organisation ne sera plus la même, et votre façon de gérer les membres de votre équipe non plus. Cette période d'adaptation est exigeante et il faut vous donner un temps, ainsi qu'à vos employés, pour apprivoiser cette réalité. Chaque employé aura un processus d'adaptation différent et votre rôle en tant que gestionnaire est d'accompagner chacun d'eux dans ce processus.

Votre organisation s'est probablement positionnée récemment face à la réorganisation du travail, notamment en ce qui concerne le télétravail. Plusieurs organisations ont opté pour le mode hybride, soit un partage entre le présentiel et le télétravail¹.

La pandémie nous a propulsés en télétravail sans préparation. Les organisations ont dû s'adapter du mieux qu'elles ont pu à ce mode de travail. Récemment, le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale encourageait les entreprises privées à prendre le temps de planifier le retour au bureau et à prévoir un retour graduel, afin de permettre à tous de s'acclimater à la nouvelle réalité du travail, en toute sécurité et sans choc majeur.² Plus que jamais, dans cette période de retour vers la nouvelle normalité, les gestionnaires devront se placer en mode agile, être flexibles et s'adapter en continu.³

L'objectif de ce guide consiste à accompagner le gestionnaire dans les différentes étapes du retour au bureau, à savoir la planification du retour, le retour et les semaines qui suivront ce retour. Pour chaque étape, nous aborderons les notions importantes à tenir compte et votre rôle en tant que gestionnaire dans chacune d'elles.

1. Planification du retour

Avant toute chose, le retour au bureau doit être motivé par des objectifs organisationnels louables compris par tous les acteurs de l'organisation. Tous doivent voir la valeur ajoutée à enclencher un plan de retour au bureau. L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés rapporte que 24 % des travailleurs sondés souhaitent avoir une pleine flexibilité quant au choix de travailler à distance ou en présentiel⁴. Cette statistique montre que les travailleurs sont disposés à amorcer une transition vers un retour au bureau, sans toutefois abandonner le télétravail.

¹ McKinsey rapporte que neuf (9) organisations sur dix (10) comptent adopter le mode hybride. Alexander, A., Cracknell, R., De Smet, A., Langstaff, M., Mysore, M. et Ravid, D. (2021, 17 mai). *What executives are saying about the future of hybrid work*. McKinsey & Company. Voir en ligne : <https://www.mckinsey.com>

² [Communiqué](#), cabinet du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

³ Pamela Morel. (2020). Se préparer à l'après-crise. Revue RH. Vol 23 No2 Édition printemps 2021, pages 6-7.

⁴ Sondage CRHA auprès des professionnels en ressources humaines agréés (2021). Télétravail : quel mode de travail implanter de manière durable pour l'après-pandémie? Portail RH. [Ordre-des-CRHA-Infographie-Organisation-Travail-Durable.pdf \(portailrh.org\)](#)

Bientôt deux ans que nous sommes en adaptation, ce qui en fait une phase prolongée. Estelle Morin, professeure titulaire au Département de management de HEC Montréal, mentionne que cette phase prolongée d'adaptation provoque un phénomène d'usure qui réduit notre capacité à s'adapter et notre résistance aux tensions⁵. Ainsi, la planification d'un retour progressif permet de doser le changement en se concentrant sur ce qui est important. Un bon plan de retour au travail permet d'éviter de nous saturer inutilement et de graduellement réintégrer les bureaux dans un contexte qui comprend encore beaucoup d'incertitude.⁶

En tant que gestionnaire, vous avez un rôle à jouer dans ce plan de retour, notamment dans les éléments suivants :

- › Créer un environnement sécuritaire
- › Préserver la santé mentale de vos équipes
- › Maintenir la communication

Créer un environnement sécuritaire

La sécurité des lieux est une condition essentielle au retour des employés. Avant le retour, l'équipe de direction et les professionnels en ressources humaines doivent adapter le lieu de travail en tenant compte des mesures émises par la CNESST, le gouvernement et la direction de la Santé publique. Votre connaissance du milieu de travail et votre expérience sur le terrain ont une grande valeur, mettez-les à profit et investissez-vous dans l'adaptation de l'environnement.

Un comité consultatif, comprenant des représentants des ressources humaines, de la direction, des chefs d'équipe et même des employés, pourrait être mis en place.^{7 8} Ce comité pourrait analyser les risques, adapter le milieu et les méthodes de travail, de même que revoir certaines politiques de santé-sécurité, en prenant en compte la réalité de tous. En vous investissant et en faisant participer votre équipe dans l'adaptation des milieux de travail, vous encouragerez l'adhésion de tous à ces nouvelles mesures et préserverez la sécurité de vos employés.

Éléments à tenir compte dans l'adaptation du milieu de travail en vue d'un retour en présentiel :^{9 10}

- › Déterminez les risques de transmission ou de contamination. Évitez le 3R, soit les **rassemblements rapprochés** dans un espace **restreint**.
- › Invitez vos employés à participer à la détermination des risques.
- › Rédigez une politique d'hygiène et d'étiquette respiratoires **claires**.
- › Établissez des procédures de salubrité de l'environnement, incluant la désinfection des lieux de travail partagés, objets et surfaces.
- › Implantez des mesures de distanciation physique **claires**.
- › Repensez les événements et rassemblements et les règles pour les aires communes.
- › Adoptez des procédures de vérification de l'état de santé des employés (symptômes)¹¹.

⁵ Emmanuel Grill (2021). Dossier : milieux de travail, comment les rebâtir? – Santé mentale au travail : des problèmes aggravés par la pandémie. Revue Gestion HEC Montréal, Édition été 2021.

⁶ Sylvain Houde, (14 octobre 2021). Pour mieux prioriser l'humain dans le changement. Carrefour RH.

<https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel/2021/10/prioriser-humain-dans-changement>

⁷ Ordre des CRHA. (2020). Gérer le retour au travail; Information et recommandations à l'intention des employeurs.

⁸ Carrefour RH (2021. 30 juin). Retour graduel des employés dans les milieux de travail à compter de septembre.

<https://carrefourrh.org/nouvelles/2021/06/retour-graduel-des-employes>

⁹ Service Canada. (2021). Guide et pratiques pour un retour sûr sur les lieux de travail compte tenu de l'assouplissement des restrictions. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/covid-19/assouplissement-restrictions/guide-ministeres/retour-travail-covid-19.html>

¹⁰ Carrefour RH (2021. 30 juin). Retour graduel des employés dans les milieux de travail à compter de septembre.

<https://carrefourrh.org/nouvelles/2021/06/retour-graduel-des-employes>

¹¹ La procédure complète de vérification de l'état de santé des travailleurs est disponible sur le site de la CNESST (mise à jour du 30 septembre 2021) <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/coronavirus-covid-19/questions-reponses-covid-19> Sinon, un questionnaire d'auto-évaluation du gouvernement du Québec peut être utilisé <https://covid19.quebec.ca/surveys/cdd2/questionnaire>

Il est essentiel que les employés se sentent en sécurité lors de leur première visite au bureau, sans quoi vous risquez de rencontrer des résistances au retour qui, par la suite, seront difficiles à briser. C'est le principe de la première impression. Si l'adaptation du lieu de travail n'a pas été bien effectuée et qu'au retour plusieurs éléments minent le sentiment de sécurité au travail de vos employés, les efforts pour retrouver leur confiance seront colossaux.

Gardez en tête que le sentiment de sécurité n'est pas le même pour tous; la tolérance au risque est variable d'une personne à l'autre. Soyez conciliant.

À cette étape du plan de retour, il est primordial que vous fassiez intervenir le plus d'acteurs possible afin de couvrir tous les angles morts. De plus, la contribution collective entraînera la mise en place de mesures ayant du sens dans votre milieu de travail et auprès de vos travailleurs. L'adhésion aux mesures ne sera que plus grande lors du retour.

Préserver la santé mentale de vos équipes

En cette période de pandémie, les données rattachées à la santé mentale des travailleurs sont très préoccupantes. Statistique Canada rapporte que près d'un Canadien sur cinq déclarait avoir eu besoin d'aide concernant sa santé mentale dans la dernière année. Le plus alarmant est que parmi ces Canadiens, près de la moitié (45 %) estiment que leurs besoins n'ont pas été satisfaits ou que partiellement satisfaits (22,5 %).¹² On constate que la pandémie a eu des effets dévastateurs sur la santé mentale des travailleurs. Considérant que la performance d'une personne est intimement liée à son état d'esprit, soit à sa **santé mentale**, il est nécessaire de s'en soucier.

ATTENTION

La **santé mentale** a longtemps été synonyme de maladie mentale. Heureusement, ce concept a évolué. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) la définit comme « un état de bien-être permettant à chacun de reconnaître ses propres capacités, de se réaliser, de surmonter les tensions normales de la vie, d'accomplir un travail productif et fructueux et de contribuer à la vie de sa communauté ». ¹³

Le plan de retour au travail de votre organisation suscitera une gamme d'émotions différentes pour chaque employé. Le **soutien du gestionnaire** est un élément clé pour prévenir et atténuer l'anxiété. Votre soutien permettra également de réduire les risques d'épuisement professionnel.¹⁴ Un gestionnaire soucieux de prendre soin de son équipe devrait faire preuve **d'écoute attentive et d'empathie** envers ses employés, mais également envers lui-même. Soyez conscient de votre propre état d'esprit afin d'être disposé à reconnaître celui des autres.¹⁵

¹² StatCan et la COVID-19 : Des données aux connaissances, pour bâtir un Canada meilleur (2021). Perception quant à la santé mentale et aux besoins en soins de santé mentale durant la pandémie de COVID-19.

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00031-fra.htm>

¹³ OMS. (2018). Santé mentale : renforcer notre action. <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

¹⁴ E. Gril (10 juin 2021). Dossier : Milieux de travail, comment les rebâtir? Santé mentale au travail : des problèmes aggravés par la pandémie. Revue Gestion HEC Montréal. Édition été 2021.

¹⁵ E. Gril (10 juin 2021). Dossier : Milieux de travail, comment les rebâtir? Santé mentale au travail : des problèmes aggravés par la pandémie. Revue Gestion HEC Montréal. Édition été 2021.

Avant d’entamer le retour au bureau, prenez le temps de sonder votre propre état d’esprit.

- › Comment vous sentez-vous face au plan de retour au travail?
- › Comment entrevoyez-vous cette nouvelle organisation du travail? Enthousiaste? Stressé? Craintif?
- › Avez-vous l’énergie nécessaire pour soutenir vos équipes dans l’adaptation à ce nouveau mode de travail?

Au cours des derniers mois, les gestionnaires ont dû en prendre beaucoup sur leurs épaules, notamment en ce qui a trait à la gestion des équipes à distance.¹⁶ Reconnaître vos propres émotions face à une situation et les comprendre vous permettra d’être un meilleur gestionnaire. L’adage dit : **avant d’espérer aider les autres, il faut s’aider soi-même**. Au cours de cette étape de planification du retour au bureau, vous devez prendre du repos afin d’être dans de bonnes dispositions pour soutenir vos équipes.

Le retour au travail ne suscite pas les mêmes émotions pour tous. Certains sont enthousiastes, d’autres anxieux. 52 % des Québécois sondés par Léger affirment ressentir un certain degré d’anxiété face au retour à leur quotidien pré-COVID.¹⁷ Au stress du retour, s’ajoute le phénomène d’usure causé par la phase d’adaptation prolongée.¹⁸ Ce phénomène n’affecte pas les personnes à la même intensité. Vous devrez prioriser les changements que vous voulez apporter dans votre plan de retour pour éviter une saturation de changements chez vos employés. Il est important de questionner votre équipe sur leur état d’esprit et leurs besoins face à leur retour au travail afin de les soutenir adéquatement.

Les membres de votre équipe devraient être votre priorité dans le plan que vous ferez pour le retour au travail. Il revient à l’organisation d’établir les grandes balises du plan de retour. Cependant vous aurez tout avantage à sonder vos employés afin de leur laisser leur autonomie décisionnelle¹⁹. Les membres de votre équipe adhéreront plus facilement au plan que vous aurez préparé s’ils ont le sentiment que vous prenez en compte leurs besoins dans la mesure du possible.

Maintenir la communication

Tout au long de la crise, on nous a répété de garder le contact avec les membres de nos équipes en ayant des communications fréquentes avec eux. La phase du retour ne fait pas exception à cette règle. La **transparence**, l’**échange** et la **disponibilité** restent des attitudes à prioriser pour un gestionnaire tout au long du plan de retour.

- › Partagez l’orientation que l’organisation veut prendre.
- › Donnez les grandes lignes du plan de retour.
- › Questionnez-les sur leur vision du retour au travail.²⁰

¹⁶ E. Gril (10 juin 2021). Dossier : Milieux de travail, comment les rebâtir? Santé mentale au travail : des problèmes aggravés par la pandémie. Revue Gestion HEC Montréal. Édition été 2021.

¹⁷ [Santé et enjeux psychologiques du retour au bureau \(carrefourrh.org\)](https://carrefourrh.org)

¹⁸ E. Gril (2021, 10 juin). Dossier : Milieux de travail, comment les rebâtir? Santé mentale au travail : des problèmes aggravés par la pandémie. Revue Gestion HEC Montréal, Édition été 2021.

¹⁹ [Santé et enjeux psychologiques du retour au bureau \(carrefourrh.org\)](https://carrefourrh.org)

²⁰ Carrefour RH (2021, 30 juin). Retour graduel des employés dans les milieux de travail à compter de septembre. <https://carrefourrh.org/nouvelles/2021/06/retour-graduel-des-employes>

Vous pourriez par exemple organiser des rencontres de « planification du retour », où les employés pourront obtenir des réponses à leurs questions. Ces rencontres seront des moments privilégiés pour échanger et ainsi atténuer l'anticipation et le stress liés au retour.²¹ Vous aurez une longueur d'avance et serez en mesure de dénouer les nœuds potentiels que provoque l'idée d'un retour au bureau.

Construire un document de type « Foire aux questions » en lien avec le retour au travail pourrait également vous permettre d'aller au-delà de leurs préoccupations immédiates et partager un maximum d'informations leur permettant de se préparer à cette éventualité.

Foire aux questions (exemple) :

Est-ce que tous les employés retourneront au bureau en même temps, ou est-ce que le retour se fera graduellement?

Nous prévoyons un retour graduel au travail en date du 1^{er} novembre 2021. Dans un premier temps, les gens du service à la clientèle et du soutien à la production réintégreront le milieu de travail. Les autres services suivront selon un calendrier que vous pouvez consulter sur notre intranet.

Combien d'employés retourneront au bureau en même temps?

Il est prévu que 25 % des effectifs par service puissent réintégrer les bureaux en même temps. La sélection sera effectuée en fonction des besoins des employés et ceux de l'entreprise. Pour ce faire, nous prendrons en compte les fonctions qui, selon nous, apportent davantage de valeur si elles sont effectuées au bureau plutôt qu'en télétravail.

Est-ce que des modifications physiques ont été apportées à l'environnement de travail?

Oui. Nous nous sommes assurés que chaque poste de travail soit à un minimum de deux mètres d'un autre poste. Aussi, des séparateurs en plastique transparent ont été installés entre chaque poste de travail aux opérations. Enfin, nous avons aménagé une deuxième cafétéria dans la salle de conférence.

Est-ce que des mesures, comme le port d'un couvre-visage et la distanciation sociale, seront imposées? Y aura-t-il d'autres mesures de sécurité en place?

Tout à fait. Toute mesure en lien avec les recommandations de la CNESST et de la Santé publique seront imposées et devront être respectées. Des purificateurs d'air ont également été achetés et sont présents dans les aires ouvertes et les bureaux partagés.

Fournirez-vous des équipements de protection individuelle comme, par exemple, des masques?

Oui. Les masques de procédure seront mis à votre disposition à la réception et leur port sera obligatoire. Nous vous recommandons de changer de masque après une période de trois heures. Des visières seront également disponibles pour les employés des opérations qui ne peuvent pas respecter la distanciation physique de deux mètres avec leur collègue.

²¹ G. Labelle (2020, 15 septembre). Conjuguer stress, anxiété et enthousiasme lors de la rentrée ou du retour au travail. <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-competences-releve/2020/09/stress-anxiete-enthousiasme-retour-travail>

Gardez en tête qu'un retour au bureau perturbera la routine de vos employés. Plus ils ont du temps pour se préparer mentalement et s'organiser, plus le retour se fera en douceur. Un professionnel en gestion des ressources humaines peut vous aider à organiser efficacement ce projet.

En bref...

Avant de passer au **jour J**, vous devez vous assurer que :

- Les lieux de travail sont sécuritaires et respectent les recommandations des instances gouvernementales.
- Toute l'organisation est au courant des nouvelles mesures et nouveaux protocoles mis en place dans l'organisation.
- Le plan de retour au travail de l'organisation est connu de tous.
- Vous vous sentez en confiance face au plan de retour au travail de votre organisation.
- Vos employés se sentent en confiance face au plan de retour au travail de votre organisation et ils y adhèrent.

La crise sanitaire que nous vivons a permis de découvrir de nouvelles façons de travailler, chacune comprenant des avantages et des inconvénients. Le retour au bureau constitue un changement important pour bon nombre d'organisations. Profitez-en pour créer une valeur ajoutée à ce retour au bureau. À première vue, l'idée peut être perçue comme un retour à de nombreux désagréments. Pensons par exemple au transport : les congestions routières, le stationnement ou les retards du transport en commun, les coûts que tout cela représente. Vous devez donc proposer quelque chose de nouveau et d'attirant, soit un environnement de travail accueillant, organisé, performant, souple et agile. Un environnement où le travailleur reconnaît sa place et y voit une occasion de s'épanouir davantage.

2. Le retour

Après cette période de télétravail, pourquoi les employés voudraient-ils quitter leur confort actuel, à l'abri des tensions liées au présentiel (transport, habillement, jugement des pairs, conflits, course folle entre le travail, la garderie, l'épicerie, la maison, etc.)? Quel est l'environnement de travail que vous réservez à vos employés à leur retour?

C'est en partie sur l'environnement de travail qu'il faut mettre l'accent et sur le bien-être des gens qui s'y retrouvent. Pour Chantale Gravel, spécialiste en management et en responsabilité sociale des organisations, les ingrédients incontournables à un retour réussi sont²² :

- › Un soutien plus intensif du gestionnaire immédiat.
- › Des activités de groupe stimulantes pour reconstruire votre tissu social.

²² Chantal Gravel. (2021. 29 juillet). Tellement plus qu'une question d'horaire. La Presse en ligne; <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2021-07-29/retour-au-bureau/tellement-plus-qu-une-question-d-horaire.php>

- › Un environnement où règnent
 - Le soutien
 - La reconnaissance
 - La compréhension
 - La valorisation
 - L'entraide
- › Des actions qui favorisent un sentiment de sécurité, la confiance et l'aspect humain des relations de travail.

Vous devez offrir à vos employés un environnement de travail qui leur donne le goût de mettre les efforts nécessaires dans cette nouvelle adaptation.

Maintenir un milieu de travail sécuritaire

Vos milieux de travail ont été adaptés afin de respecter les normes émises par la Santé publique, alors que plusieurs politiques, cadres et protocoles ont été mis en place. C'est beaucoup de nouveautés en même temps. Dans les premiers jours, il est primordial d'assurer le respect de ces nouvelles pratiques.

Soyez rigoureux dans l'application des règles

Vous devez maintenir le sentiment de sécurité de tous les employés, peu importe leur niveau de tolérance au risque. Rappelez-vous que le retour au bureau provoquera une multitude d'émotions, variant d'une personne à l'autre. Il est possible que vous fassiez face à des employés enthousiastes et tolérants au risque qui auront tendance à vouloir contourner les règles en place. L'attitude à prioriser alors est la **cohérence** et la **constance** dans l'application des nouvelles règles, car ce qui sera toléré deviendra la norme. En amont, vous devrez réfléchir aux mesures à mettre en place et vous assurer qu'elles sont **cohérentes** et **adaptées** à votre milieu de travail. Il est primordial que tous les gestionnaires donnent l'exemple en appliquant ces nouvelles règles de façon **constante**.

Il est plus facile de revenir aux anciennes méthodes que d'appliquer les nouvelles. C'est ce qu'on appelle la **résistance au changement**.²³ Vous devez soutenir et encourager vos employés à modifier leurs comportements. Ainsi, c'est dans les premiers jours que vous devez être rigoureux afin que l'apprentissage se consolide et que les nouvelles façons de faire s'ancrent dans les comportements de vos employés.

²³ I. Bédard (2016). Résistance au changement : les bonnes questions à poser. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-19-no-2/resistance-au-changement-les-bonnes-questions-a-pose>

COMPORTEMENTS CLÉS FACE À LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT ²⁴

La résistance au changement est un instinct naturel chez les humains. Elle peut se manifester de diverses façons dans vos équipes de travail; des réactions émotives fortes, le dépassement de délais, des engagements non respectés, un climat de travail tendu, de l'irritabilité. Voici quelques comportements clés pour faire face à la résistance au changement de vos équipes de travail :

- › *L'écoute : prenez le temps d'écouter, de comprendre afin de cerner la source réelle des résistances.*
- › *Communiquez les motivations de ce changement : prenez le temps de les sensibiliser aux raisons qui motivent ce changement.*
- › *Partager votre enthousiasme : si dans votre discours on sent l'enthousiasme, votre conviction sera contagieuse.*
- › *Faites intervenir le plus possible les membres de votre équipe.*
- › *Déléguiez : si dans l'engagement de vos équipes des employés se démarquent par leur vif intérêt et leur pouvoir d'influence, confiez-leur des responsabilités face au changement pour en faire un réel travail d'équipe.*
- › *Transparence : jouez franc jeu avec les membres de votre équipe et partagez vos données et vos réflexions.*
- › *Agissez par étape : planifiez le changement en différentes étapes.*

Gérez les résistances

Attention, le retour au bureau n'est pas un retour à la normale, loin de là. C'est plutôt une adaptation à un nouveau mode de travail, à un nouvel environnement et à de nouvelles façons d'interagir. Minimiser le stress et l'anxiété que cela provoque serait une erreur. Même si vous avez bien appliqué toutes les recommandations présentées à la première partie et que les membres de votre équipe sont bien préparés au retour, il n'en demeure pas moins qu'il reste beaucoup d'inconnu, d'incertitude et d'insécurité.

En période d'adaptation, il est important de faire preuve d'indulgence et d'empathie, tant envers vous-même qu'envers vos employés. L'adaptation demande non seulement du temps, mais aussi de la flexibilité. Le retour au bureau peut provoquer des insatisfactions où chacun réagira différemment. L'essentiel est de demeurer à l'écoute de ces insatisfactions et d'apporter rapidement des pistes de solutions afin de ne pas laisser la situation s'aggraver. Ainsi, il est primordial de préserver des moments fréquents de dialogue avec ses employés.²⁵

Plus les membres de votre équipe se sentiront écoutés et soutenus dans leur adaptation au nouveau mode de travail, plus ils mettront de l'énergie et fourniront des efforts à s'adapter.²⁶ Il ne faut pas oublier que nous sommes depuis longtemps dans une phase prolongée d'adaptation. Comme nous l'avons vu précédemment, le phénomène d'usure affecte notre capacité d'adaptation et affaiblit notre résistance aux tensions. Ainsi, l'idée d'agir rapidement face à certaines insatisfactions de votre équipe est avantageuse.

²⁴ I. Bédard (2016). Résistance au changement : les bonnes questions à poser. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-19-no-2/resistance-au-changement-les-bonnes-questions-a-pose>

²⁵ Gril (2021, 2 septembre). Retour au travail : Le rôle crucial des gestionnaires. Revue Gestion HEC Montréal. <https://www.revuegestion.ca/retour-au-travail-le-role-crucial-des-gestionnaires>

²⁶ Conférence de J. Carignan (2020, 14 avril). Gérer dans un contexte jamais vécu auparavant., présentée sur le site de l'Ordre des CRHA. <https://carrefourrh.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/covid-19-gestion-rh-pandemie-activites-formation/2020/04/gerer-contexte-jamais-vecu>

Les comportements clés pour prévenir et atténuer l'anxiété en cette période d'adaptation prolongée sont : l'**écoute**, le **soutien** et la **rapidité d'action**.²⁷

La phase du retour est exigeante, elle nous demande de *lire* notre nouvel environnement et de s'y adapter, ce sont des moments de haute vigilance et d'anticipation.²⁸ Savoir reconnaître **les signes de détresse psychologique** chez les membres de votre équipe fera partie de vos défis, alors vous devez bien connaître les membres de votre équipe et être outillé pour y faire face. Toute personne a la capacité de s'adapter, mais cette capacité varie d'une personne à l'autre. Pour relever ce défi, vous devez prioritairement mettre l'humain au centre de vos interactions, en accordant de l'importance au bien-être des membres de votre équipe.

ATTENTION

Les comportements clés face à la détresse psychologique : En tant que gestionnaire, vous devez être en mesure de repérer un employé qui vit de la détresse. Dans un tel cas, vous devez lui fournir les outils nécessaires pour l'aider ou le diriger vers les ressources appropriées. Il ne faut pas hésiter à se référer à un professionnel en ressources humaines agréé pour vous accompagner dans ces situations délicates.

D'entrée de jeu, vous devez être attentif aux changements dans les comportements de vos employés²⁹ :

- › Perte de sens et de motivation
- › Sommeil affecté (fatigue)
- › Augmentation des erreurs et diminution de la performance
- › Manque de concentration et perte de mémoire
- › Réactions émotives, sautes d'humeur, crises de larmes inhabituelles, irritabilité
- › Absentéisme en hausse
- › Symptômes de consommation (médicaments, alcool, drogues et autres)
- › Changement dans l'apparence (négligée, hausse/perte de poids, signes de fatigue)
- › Comportement d'isolement
- › Conflits qui éclatent

La détresse psychologique d'un employé pourrait avoir un impact majeur et rapide sur sa vie personnelle et professionnelle. Il faut donc agir promptement. Quoi faire?

²⁷ Emmanuel Grill (2021). Dossier : milieux de travail, comment les rebâtir? – Santé mentale au travail : des problèmes aggravés par la pandémie. Revue Gestion HEC Montréal, Édition été 2021.

²⁸ Conférence de J. Carignan (2020, 14 avril). Gérer dans un contexte jamais vécu auparavant., présentée sur le site de l'Ordre des CRHA. <https://carrefourrh.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/covid-19-gestion-rh-pandemie-activites-formation/2020/04/gerer-contexte-jamais-vecu>

²⁹ Champagne, M. (2020). Agir pour préserver la santé psychologique de tous : pratiques organisationnelles et actions individuelles. Carrefour RH. <http://www.portailrh.org/covid19/PDF/sante-psychologique-MEC.pdf>

Le Carrefour RH vous propose le tableau suivant avec les comportements à adopter lorsque vous faites face à un employé en détresse :

Communiquer	Écouter	Comprendre	Agir
<ul style="list-style-type: none"> › Installer un climat de confiance, empreint de sincérité et d'authenticité. 	<ul style="list-style-type: none"> › Détecter les changements individuels – physiques, psychologiques ou sur l'humeur comme la baisse de productivité, la variation importante du poids, l'absentéisme, la fatigue, le trouble du sommeil, la migraine, le sentiment d'irritabilité et de tristesse, l'exclusion sociale, les excès de colère, la réaction démesurée, l'augmentation de l'anxiété, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> › Donner de l'importance au « Comment ça va? » › Ne pas tenir pour acquis que ça va bien. › Faire preuve de patience et éviter le jugement. › Pratiquer l'écoute active et encourager la discussion. 	<ul style="list-style-type: none"> › Rendre disponibles les ressources et garder à portée de main les numéros de téléphone des lignes d'urgence, des PAE et des ressources offertes dans la communauté.

Source : Tableau présenté dans la Revue RH, volume 24 n° 1 et créé par Sophie Valade et Olivier Pagé³⁰

La situation actuelle entraîne un manque de prévisibilité; personne ne connaît ce que sera vraiment la nouvelle normalité, mais tout le monde veut s'adapter en fonction de ses capacités personnelles, ce qui augmente la pression, l'irritabilité, le stress et l'anxiété. Il est fondamental que votre organisation procure des filets de sécurité. **En tant que gestionnaire, vous êtes le premier filet de sécurité des membres de votre équipe.** Un gestionnaire à l'écoute et **bienveillant** qui soutient les membres de son équipe, un peu comme l'entraîneur d'une équipe sportive le ferait, constitue un filet solide pour prévenir et préserver la santé mentale des employés.

NOTE

On définit le concept de bienveillance comme « porter sur autrui un regard aimant, compréhensif, sans jugement, en souhaitant qu'il se sente bien, et en y veillant ». ³¹

Créer un climat de travail accueillant

Certains pourraient être enthousiastes à l'idée de retrouver leurs collègues « en personne » alors que d'autres pourraient, au contraire, en être très anxieux. On remarque sur la place publique, plusieurs divergences d'opinions face à divers éléments liés à la pandémie. Cela peut provoquer des conflits et des affrontements. De penser que vos employés vont laisser leurs opinions et convictions personnelles à la porte de votre organisation serait utopique. C'est pourquoi il est primordial de mettre en place des balises afin que votre environnement de travail soit le plus accueillant possible et que ces divergences puissent cohabiter dans le plus grand respect.

³⁰ Pagé, O. et Valade, S. (2021) *Santé mentale et télétravail : reconnaître les signes avant-coureurs et agir en mode virtuel*. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-24-no-1/reconnaitre-signes-avant-coureurs>

³¹ Christine Legrand. (2015). Pour une éducation bienveillante. Journal La Croix, pages 13-14.

Gérer les divergences d'opinions

Face à une divergence d'opinions, nous avons tendance à vouloir argumenter, et ce, à partir de nos propres schémas de références, valeurs et expériences passées. Toutefois, il en va de notre perception. Rien n'indique qu'elle soit objectivement valable. Ainsi, notre tentative de régler la situation risque fort d'échouer. Il s'agit du premier piège à éviter, il faut accueillir l'opinion de l'autre avec ouverture en essayant de comprendre sa vision, plutôt que d'expliquer la sienne. Le deuxième piège serait de porter un jugement sur l'opinion de l'autre, ce qui pourrait provoquer un conflit.

La pratique exemplaire consisterait à porter un regard différent sur la divergence d'opinions afin de tenter de comprendre ce que signifie cette réaction. Plusieurs auteurs présentent cette pratique sous l'image d'une lunette; il faut ajuster ses lunettes pour voir la situation à travers les yeux de l'autre, afin d'être en mesure de la comprendre.³² Lors d'une divergence d'opinions, la finalité n'est pas que les deux personnes développent la même opinion, mais plutôt que chacun se sente respecté et compris dans son opinion propre.

En évitant ces pièges et en ajustant ses lunettes, les divergences d'opinions ne mèneront pas nécessairement à des conflits. La possibilité d'échanger sur des opinions divergentes crée des environnements de travail sains où les membres sont mobilisés et où la contribution de chacun est valorisée. En cette période plus tendue, il est avantageux d'appliquer et d'enseigner ces méthodes autour de vous. Ainsi le climat de travail sera accueillant pour tous et les liens entre vous et vos équipes seront plus forts.

Communiquer... encore et toujours

La communication reste un élément crucial tout au long de votre plan de retour au bureau. La transparence et l'échange demeurent l'attitude à prioriser avec les membres de votre équipe et le reste de l'organisation.

Vous devez demeurer disponible pour vos employés. Il est important de ne pas éliminer les occasions d'échange que vous avez construites durant la phase de télétravail. Par exemple, maintenez la réunion matinale en visioconférence même si votre équipe est en partie de retour en présentiel, afin d'éviter de déstabiliser l'équipe et de modifier leurs habitudes d'échanges. Cependant, adaptez-les en collaboration avec les membres de votre équipe.

Tout comme dans la phase de planification, restez à l'écoute des commentaires de vos employés et demandez-leur comment se passe leur retour au bureau. Vous pourriez, par exemple, organiser des rencontres d'accueil portant sur le retour au bureau. Ces moments permettront d'écouter leurs insatisfactions et d'explorer des pistes de solution avec eux. Votre proactivité et votre rapidité à régler les insatisfactions encourageront les membres de votre équipe à se confier et à s'investir dans la recherche de solutions. Également, ces rencontres seront un moment privilégié pour recentrer les priorités, car en période d'adaptation prolongée, il est recommandé de ne pas saturer la personne, mais plutôt de focaliser sur quelques éléments prioritaires.³³

³² Ghislaine Labelle. (2021, 15 septembre). Conjuguer stress, Anxiété et enthousiasme lors de la rentrée ou du retour au travail. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-competences-releve/2020/09/stress-anxiete-enthousiasme-retour-travail>

³³ S. Houde (2021, 14 octobre) Pour mieux prioriser l'humain dans le changement. Carrefour RH <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel/2021/10/prioriser-humain-dans-changement>

Quatre règles de conduite pour bien faire face aux insatisfactions³⁴ :

- › Faites preuve d'ouverture : vous devez accueillir la différence et la diversité d'opinions. Exemple : « *Je comprends ton point de vue, mais je ne le partage pas. Que dirais-tu si ensemble nous trouvions une solution pour que nous soyons tous les deux à l'aise dans la situation?* »
- › Évitez le jugement : le jugement blesse et fait mal et ne fait qu'aggraver l'insatisfaction. Exemple : « *C'est complètement ridicule ta théorie!* »
- › Évitez de réagir excessivement : prenez le temps de respirer, de faire une pause et au besoin, revenez plus tard à la personne lorsque vous serez en contrôle. Exemple : « *J'ai entendu ton insatisfaction, mais en ce moment je ne suis pas en mesure d'en discuter. Je propose qu'on repousse cette discussion afin de l'aborder à tête reposée.* »
- › Adoptez une attitude de bienveillance : écoutez, empathie, compassion. Même si les réactions d'un membre de votre équipe vous irritent, rappelez-vous que cette personne réagit de cette façon pour une raison qui lui est légitime et tentez de comprendre sa réaction plutôt que d'y réagir. Exemple : *Un membre de votre équipe remet en question tout ce qui est apporté en réunion d'équipe. Cette personne pourrait être en situation de saturation face aux changements, la faisant réagir de façon négative à toute nouvelle idée. Prendre le temps de discuter avec elle vous permettra de désamorcer la situation et d'y remédier rapidement.*

Une communication fluide et constante vous permettra de vous adapter en continu. Le chemin vers la « nouvelle normalité » n'est pas terminé; il reste encore beaucoup d'incertitudes et des rajustements devront être faits.

En bref...

L'étape du retour au bureau sera une nouvelle phase d'adaptation. Attendez-vous à ce que les premières semaines soient plus exigeantes et stressantes. L'idée est de rester flexible. Il est normal en période de changement qu'une tâche simple prenne plus de temps qu'à l'habitude. Évitez les impatiences et rassurez votre équipe sur leur performance dans ce contexte. Célébrez les petites étapes ou petites victoires en cours d'adaptation, vous augmenterez ainsi la confiance de votre équipe et maintiendrez le moral de vos troupes.

3. Les semaines qui suivront le retour : établir la nouvelle normalité

Quelques semaines ont passé depuis les premières journées de retour au bureau. Pour établir la nouvelle normalité, vous devrez continuer de vous poser des questions sur l'environnement de travail que vous voulez offrir à vos employés à long terme et sur l'adaptation de vos pratiques, politiques et mesures pour les harmoniser à votre nouvelle réalité.

³⁴ Ghislaine Labelle. (2021, 15 septembre). Conjuguer stress, Anxiété et enthousiasme lors de la rentrée ou du retour au travail. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-competences-releve/2020/09/stress-anxiete-enthousiasme-retour-travail>

Transformation sécuritaire du milieu de travail

Au cours des mois suivant le retour en présentiel, les mesures pour protéger la population contre la COVID-19 risquent de continuer d'évoluer. L'adaptation à de nouvelles mesures pourrait toujours faire partie de votre quotidien. Par ailleurs, vous devrez vous questionner sur ce que vous voulez conserver comme initiatives pour assurer la santé et sécurité dans votre équipe. La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) pourrait retirer certaines mesures avec l'avancement de la vaccination. À l'aide des dirigeants de l'organisation et le service des ressources humaines, vous devrez vous questionner sur les mesures qui feront partie intégrante de votre nouvelle normalité d'équipe. Ces mesures devraient être conservées ou instaurées en fonction de :

- › Leur valeur ajoutée sur la santé et sécurité de vos employés
- › L'augmentation du sentiment de sécurité de vos employés
- › Leur faisabilité
- › L'aspect légal

Vous pourrez sonder vos employés pour avoir l'heure juste et établir une nouvelle normalité qui leur corresponde en ce qui concerne les politiques, les procédures et les mesures de santé et de sécurité au travail. Si vous avez un comité SST en place, il pourra certainement vous soutenir pour les prochaines étapes.

Santé mentale : toujours au cœur des préoccupations

Établissement de la routine : lentement, mais sûrement

Plus les semaines avanceront à la suite du retour, plus la nouvelle normalité se dessinera. Cela ne veut pas nécessairement dire moins de stress et moins d'incertitude pour vos employés et vous-même. Les mois avancent, mais le stress demeure quand même présent³⁵. Les bonnes pratiques mentionnées dans la phase 2 du présent guide devront continuer d'être appliquées. Favoriser un environnement de confiance, de bienveillance et dans lequel le dialogue est privilégié est toujours de mise. Malgré tout, vous pourrez commencer à bâtir avec vos employés de nouvelles routines individuelles et d'équipes pour tenter de diminuer le stress et l'incertitude. Voici quelques pistes auxquelles réfléchir pour aider vos employés à se créer de nouveaux points de repère :

- › Comment les suivis seront-ils faits?
- › À quelle fréquence les rencontres d'équipes auront-elles lieu?
- › Quand serez-vous disponible pour échanger avec vos employés?
- › Quelles initiatives implantées pendant la pandémie sont appréciées de vos employés et devraient être conservées à long terme?

L'établissement d'une routine rendra vos employés plus productifs et plus efficaces. Tous y retrouveront un équilibre commun³⁶.

³⁵ Santé psychologique : sensibilisation accrue, mais défis de taille pour l'avenir. (2020). Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/dossiers-speciaux/apprendre-pandemie-batir-monde-travail/2020/10/sante-psychologique>

³⁶ Grill, E. (s.d.) Dossier : Milieux de travail, comment les rebâtir ? – À vos routines! Gestion HEC Montréal.

La résilience pour affronter l'avenir avec confiance

Face à l'imprévisibilité qui perdure, développer la résilience de vos employés sera bénéfique pour les préparer à faire face à cette incertitude. Pour cela, vous pourrez leur fournir des outils de gestion du stress, des formations ou encore des ateliers de groupe. Si vous avez un programme d'aide aux employés, il pourra certainement être d'un précieux renfort. Un conseiller en ressources humaines pourrait également vous aider à développer des outils, des formations ou encore des capsules pour aborder divers sujets liés à la gestion du stress et à la résilience.

L'implantation d'initiatives pour promouvoir les saines habitudes de vie devrait faire partie de la réflexion de votre organisation dans les semaines suivant le retour. Le Carrefour RH vous propose une capsule sur le sujet³⁷. La promotion de saines habitudes de vie sera une initiative salubre pour vos employés et vous. Voici quelques exemples de thèmes qui pourraient être liés à un programme ou une initiative de la part de votre organisation :

- › La promotion de l'activité physique
- › La promotion d'une saine alimentation
- › La promotion d'une bonne qualité de sommeil
- › Une politique du droit à la déconnexion

Les saines habitudes de vie auront un impact non seulement sur le degré de résilience de vos employés, mais également sur leur productivité. L'amélioration des saines habitudes de vie et de l'environnement de travail générera sans aucun doute un gain de productivité à court et moyen terme suivant son implantation. Un programme pourrait être développé en collaboration avec les dirigeants de l'organisation et le service des ressources humaines. Même si votre entreprise décide de ne pas aller de l'avant avec un programme, vous pouvez sensibiliser vos employés à adopter de saines habitudes de vie.

NOTE

Le Larousse définit la résilience comme l'aptitude d'un individu à se construire et à vivre de manière satisfaisante en dépit de circonstances traumatiques.

L'adaptation de la culture organisationnelle

Votre organisation est en transformation. La nouvelle normalité s'établira et le mode de travail hybride prendra sa place. Les dirigeants de l'organisation se questionneront alors sur l'harmonisation de la culture organisationnelle à cette nouvelle réalité. Ils repositionneront la culture en fonction des objectifs organisationnels. Les initiatives qui seront mises en place devront s'y inscrire. En tant que gestionnaire, votre rôle sera d'appuyer la culture et de la faire vivre. Malgré qu'il soit plus difficile de transmettre la culture organisationnelle lorsque les employés ne sont pas toujours sur place, c'est tout de même possible par votre style de gestion, vos pratiques ou encore les initiatives que vous implantez.

³⁷ Michel, N. (2021) Bâtir sa résilience à travers de saines habitudes de vie. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/sante-securite/2021/03/batir-resilience>

L'expérience employé

Pensez l'expérience employé comme vous penseriez l'expérience client. Vos employés méritent une attention et un investissement équivalents. L'expérience employé est, encore plus aujourd'hui, un élément décisif pour la mobilisation, l'engagement, l'attraction et la fidélisation de vos employés³⁸. D'ailleurs, développer votre expérience employé aura une incidence de 5 à 15 % sur votre productivité³⁹. Pour donner suite aux changements survenus pendant la pandémie, l'expérience employé sera revue par les dirigeants de l'organisation et le service des ressources humaines et devra être harmonisée à la nouvelle normalité.

Style de gestion en évolution

Votre style de gestion a certainement évolué depuis le début de la pandémie. Au cours des semaines suivant le retour, vous devrez continuer de vous adapter à tous les changements qui peuvent survenir, que ce soit sur le plan de la culture organisationnelle ou de l'expérience employé qui en découle. Vous devrez rester à l'affût des nouveautés et gérer le changement pour vos employés et vous. Vos pratiques de gestion devront aussi être adaptées à la nouvelle réalité, qui est en constante évolution. Assurez-vous de bien établir vos attentes et de maintenir une communication soutenue avec vos équipes. Elles seront vos alliées face à cette situation hors du commun. Les défis que vous aviez avant pandémie risquent d'être toujours présents et s'ajouteront à ceux que la pandémie a fait naître depuis. Vous devez rapidement prendre en charge la résolution de ces défis tout en restant patient face aux différentes situations. Voici quatre compétences que vous aurez intérêt à développer pour vous adapter de façon optimale à la nouvelle réalité :

- › L'écoute
- › Les habiletés de délégation
- › La gestion du changement et la mobilisation
- › La gestion du temps et des priorités⁴⁰

En bref...

Les mois suivant le retour au travail vous demanderont de continuer vos efforts d'adaptation pour en arriver, bientôt, à votre nouvelle normalité. Votre culture organisationnelle sera soumise à des remises en question et face aux changements apportés, vos pratiques et politiques devront s'adapter. Gardez espoir, votre nouvelle normalité est en train de s'établir.

³⁸ Charpentier, J. (2021). *L'expérience employé : plus que jamais une priorité à mettre en action*. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2021/09/experience-employe>

³⁹ Bourget, L. (2020). *L'expérience employé, plus qu'un buzzword : avant tout une philosophie de gestion!* Revue RH. <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-3/experience-employe-buzzword>

⁴⁰ Devinat, A. (2021) *Gestion à distance : compétences essentielles à maîtriser*. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-competences-releve/2021/01/gestion-distance-competences-maitriser>

Conclusion

Le retour au travail en présentiel est constitué de trois grandes périodes : la planification, le retour lui-même et le suivi au cours des semaines suivant ce retour. Les gestionnaires seront sollicités à chacune de ces étapes. Ils agiront comme facilitateurs de changement auprès de leurs employés et pour l'organisation. Ils devront soutenir la santé et la sécurité au travail, adapter l'environnement, réfléchir aux initiatives à mettre en place tout en tentant de faciliter le quotidien des employés. Les gestionnaires doivent se rappeler que tous n'ont pas la même tolérance au stress et que leur rôle demeure d'agir comme filet de sécurité pour leurs équipes. Votre routine d'équipe avant la pandémie laissera place à une toute nouvelle routine, transformée pour faire face aux différents changements que votre organisation a connus. L'avenir demeure imprévisible, mais en tant que gestionnaire, vous serez aux premières loges pour guider vos employés face à ces changements. Écoute, empathie, communication constante et bienveillance sont les ingrédients clés pour faire de ce projet de retour au bureau un succès pour tous!

Annexe

Aide-mémoire pour la préparation du retour au travail

La planification

- Valider que les lieux de travail sont sécuritaires et respectent les recommandations des instances gouvernementales.
- S'assurer que toute l'organisation est au courant des nouvelles mesures et nouveaux protocoles mis en place dans l'organisation.
- S'assurer que le plan de retour au travail de l'organisation est connu de tous.
- Être en confiance face au plan de retour au travail de votre organisation.
- Valider l'adhésion et la confiance de vos employés face au plan de retour au travail de votre organisation.

Le retour

- S'assurer du respect des nouvelles pratiques mises en place.
- Être attentif, à l'écoute et bienveillant envers vos employés.
- Adresser les résistances aux changements dès qu'elles se présentent.
- Mettre en place des balises pour que l'environnement de travail soit le plus accueillant possible.
- Prioriser la transparence et l'échange dans vos communications.
- Démontrer de la reconnaissance pour les membres de votre équipe.

Dans les semaines qui suivront

- Continuer de vous poser des questions sur ce qui peut être amélioré ou modifié.
- Sonder vos employés sur ce qu'ils veulent et ce qu'ils aiment pour établir la nouvelle normalité.
- Commencer à établir une routine d'équipe pour retrouver l'équilibre.
- Continuer d'être attentif, à l'écoute et bienveillant.
- Aider vos employés à développer leur résilience.
- Adapter vos pratiques et votre style de gestion sur la culture organisationnelle et l'expérience employé que vous voulez faire vivre au sein de votre équipe.

Bibliographie :

Alexander, A., Cracknell, R., De Smet, A., Langstaff, M., Mysore, M. et Ravid, D. (2021). What executives are saying about the future of hybrid work. McKinsey & Company. Article web :

<https://www.mckinsey.com>

Bédard, I. (2016). Résistance au changement : les bonnes questions à poser. Carrefour RH.

<https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-19-no-2/resistance-au-changement-les-bonnes-questions-a-po>

Boubakary, B. (2020). La gestion de crise dans les PME : analyse théorique et proposition du modèle. Question(s) de management, 28, 91-106. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0091>

Bourdon, C., Roy, C. (2021). Retour au travail après la pandémie : pratiques exemplaires pour les employeurs. Conférence enregistrée à Montréal en partenariat avec ADDECO Canada.

<https://www.adecco.ca/fr-ca/employers/resources/entries/covid-19-revolutionne-travail-tendance-emergentes/>

Bourget, L. (2010). L'expérience employé : un changement de paradigme qui s'impose! Revue RH.

<https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/l-experienceemploye-un-changement-de-paradigme-qui-s-impose>

Bourget, L. (2020). L'expérience employé, plus qu'un buzzword : avant tout une philosophie de gestion! Revue RH. Volume 23. N° 3. <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-3/experience-employe-buzzword>

Carignan, J. (2020, 14 avril). Gérer dans un contexte jamais vécu auparavant. Conférence enregistrée à Montréal en partenariat avec l'Ordre des CRHA. <https://carrefourrh.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/covid-19-gestion-rh-pandemie-activites-formation/2020/04/gerer-contexte-jamais-vecu>

Carrefour RH. (2020, 14 octobre). Santé psychologique : sensibilisation accrue, mais défis de taille pour l'avenir. Article web. <https://carrefourrh.org/ressources/dossiers-speciaux/apprendre-pandemie-batir-monde-travail/2020/10/sante-psychologique>

Carrefour RH (2021, 30 juin). Retour graduel des employés dans les milieux de travail à compter de septembre. Article web. <https://carrefourrh.org/nouvelles/2021/06/retour-graduel-des-employes>

Carrefour RH. (20 septembre 2021). Santé et enjeux psychologiques du retour au bureau. Article web. <https://carrefourrh.org/ressources/dossiers-speciaux/travail-hybride/2021/09/sante-enjeux-psychologiques-retour-bureau>

Champagne, M. (2020). Agir pour préserver la santé psychologique de tous : pratiques organisationnelles et actions individuelles. Carrefour RH. <http://www.portailrh.org/covid19/PDF/sante-psychologique-MEC.pdf>

Charpentier, J. (2021). L'expérience employé : plus que jamais une priorité à mettre en action. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/dotation/2021/09/experience-employe>

- Coulombe, R. (2021). La sécurité psychologique et les « conflits constructifs » de puissants leviers pour créer un climat de travail sain. Revue RH. Édition septembre-octobre 2021 Vol 24 n° 4. Pages 36-37.
- Desautels, G. (2021). Comment organiser le retour au bureau après la pandémie? Gestion HEC Montréal, Montréal, Article web : <https://www.revuegestion.ca/comment-organiser-le-retour-au-bureau-apres-la-pandemie>
- Dubois, D. et Pelletier, É. (2020). Travail à distance : maintenir l'expérience employé en contexte de télétravail. Revue RH. <https://ordrechrha.org/ressources/revue-rh/volume-23-no-3/travail-distance>
- Gallusser, S., Kalisz, D. (2021). La confiance, facteur (Placeholder1) clé de succès du télétravail. Harvard Business Review, France, article web 15 janvier 2021. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/01/32958-la-confiance-facteur-cle-de-succes-du-teletravail/>
- Gravel, C. (2021). Retour au bureau : tellement plus qu'une question d'horaire. La Presse en ligne. <https://www.lapresse.ca/debats/opinions/2021-07-29/retour-au-bureau/tellement-plus-qu-une-question-d-horaire.php>
- Grill, E. (2021, 8 juin) Dossier : Milieux de travail, comment les rebâtir ? – À vos routines! Gestion HEC Montréal. Article web : <https://www.revuegestion.ca/dossier-milieux-de-travail-comment-les-rebatir-un-monde-transforme>
- Grill, E. (2021, 10 juin). Dossier : milieux de travail, comment les rebâtir? – Santé mentale au travail : des problèmes aggravés par la pandémie. Gestion HEC Montréal, Édition été 2021 Volume 46. n° 2.
- Emmanuelle Gril (2021, 2 septembre). Retour au travail : Le rôle crucial des gestionnaires. Gestion HEC Montréal. Article web. <https://www.revuegestion.ca/retour-au-travail-le-role-crucial-des-gestionnaires>
- Houde, S. (2021). Pour mieux prioriser l'humain dans le changement. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel/2021/10/prioriser-humain-dans-changement>
- INSPQ. (2021). Hiérarchie des mesures de contrôle en milieu de travail. Montréal, Version 7. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3022-hierarchie-mesures-controle-milieux-travail-covid19.pdf>
- Krol, A. (2021). « Le retour au bureau doit être progressif », martèle la santé publique, La Presse en ligne. Article web : <https://www.lapresse.ca/covid-19/2021-06-16/fin-du-teletravail/le-retour-au-bureau-doit-etre-progressif-martele-la-sante-publique.php>
- Labelle, G. (2020). Conjuguer stress, anxiété et enthousiasme lors de la rentrée ou du retour au travail. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-competences-releve/2020/09/stress-anxiete-enthousiasme-retour-travail>
- Larousse, Résilience. (s.d.), Larousse. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%c3%a9silience/68616>
- Legrand, C. (2015). Pour une éducation bienveillante. Journal La Croix, pages 13-14.

Mehdi, T. et Morissette, R. (1er avril 2021). Travail à domicile : productivité et préférences. Statistique Canada. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-fra.htm>

Michel, N. (2021) Bâtir sa résilience à travers de saines habitudes de vie. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/sante-securite/2021/03/batir-resilience>

Morel, P. (2020). Se préparer à l'après-crise. Revue RH. Édition printemps 2021, Vol 23. No2. pages 6-7.

OMS. (2018). Santé mentale : renforcer notre action. Article web : <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Ordre des CRHA. (2020). Gérer le retour au travail; information et recommandations à l'intention des employeurs. Carrefour RH. http://www.portailrh.org/covid19/PDF/CRHA_Guide_RetourTravail_43.pdf

Pagé, O. et Valade, S. (2021) Santé mentale et télétravail : reconnaître les signes avant-coureurs et agir en mode virtuel. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-24-no-1/reconnaitre-signes-avant-coureurs>

Service Canada. (2021). Guide et pratiques pour un retour sûr sur les lieux de travail compte tenu de l'assouplissement des restrictions. Article web : <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/covid-19/assouplissement-restrictions/guide-ministeres/retour-travail-covid-19.html>

Sicotte, M. (2016) Des employés en santé pour une meilleure productivité. Lambert Ressources humaines. Article web : <https://www.lambert-rh.com/saines-habitudes/des-employes-en-sante-meilleure-productivite>

Skoczylas, R., Émond, M-F. (2020). Piloter la continuité du télétravail; stratégie pour réussir. Conférence enregistrée à Montréal en partenariat avec l'Ordre des CRHA. <https://carrefourrh.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/covid-19-preparer-retour-travail-formation/2020/05/continuite-teletravail>

StatCan et la COVID-19 : Des données aux connaissances, pour bâtir un Canada meilleur. (2021). Perception quant à la santé mentale et aux besoins en soins de santé mentale durant la pandémie de COVID-19. Article web : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00031-fra.htm>

carrefour RH

carrefourrh.org

Une initiative de **CRHA** Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

info@ordrecrha.org

ordrecrha.org

(514) 879-1636

1 800 214-1609

Édité en novembre 2021

Tous droits réservés