



# viewpoint

## Faire face au COVID-19...

### Comment les multinationales peuvent-elles aider leurs employés en télétravail à garder le moral et à rester en forme ?

Depuis au moins un mois, la plupart des pays sont confinés à cause du coronavirus (COVID-19) - un confinement encore plus long dans les pays d'Extrême-Orient. Employeurs comme employés doivent s'adapter à cette nouvelle norme en créant une routine entièrement basée sur le télétravail. Même si beaucoup a déjà été écrit sur les manières de rester productif et en forme durant cette période inhabituelle, il reste utile de continuer à se soucier du bien-être des employés et d'en discuter. Après tout, nous sommes tous dans la même situation et nous devons adopter une nouvelle routine santé pour garder la forme et le moral.

La lutte contre le coronavirus est sans conteste l'un des plus grands défis auxquels nos sociétés aient jamais été confrontées. Les systèmes de santé à l'échelle de pays tout entiers font face à une pression extrême, les gouvernements adaptent leur politique au jour le jour et chaque citoyen apprend à vivre autrement. Et bien sûr, les entreprises doivent faire preuve d'agilité et adopter de nouveaux modes de fonctionnement pour protéger la santé de leur personnel. Hier encore, occasionnel, le télétravail est aujourd'hui devenu la règle.

Avant le coronavirus, de nombreux employés auraient été très favorables à l'idée de télétravailler, convaincus d'être plus productifs, d'avoir plus de temps pour eux-mêmes et d'éviter les trajets quotidiens.

La perception n'est toutefois pas du tout la même lorsqu'il s'agit de télétravailler à plein temps et, dans de nombreux cas, au pied levé. Alors que de nombreux pays sont aujourd'hui confinés, le foyer, ce sanctuaire tant désiré, se transforme tout à coup en un lieu où beaucoup se sentent isolés et piégés.

S'il n'a jamais été aussi important de suivre les conseils du gouvernement et de la santé et de rester chez soi, le confinement peut s'avérer difficile, en particulier pour ceux qui jonglent entre le travail et leurs enfants tout en veillant au bien-être de leurs proches âgés et vulnérables, sans oublier de rester en forme physiquement et moralement.

Incontestablement, le monde tout entier est confronté à une situation totalement inédite. Dans ce contexte, que peuvent donc faire les employeurs pour soutenir leurs employés

Avant le coronavirus, de nombreux employés auraient été très favorables à l'idée de télétravailler, convaincus d'être plus productifs, d'avoir plus de temps pour eux-mêmes et d'éviter les trajets quotidiens.



## Faire face à l'isolement

Bien que la distanciation sociale soit, de toute évidence, nécessaire pour contenir la propagation du coronavirus, une distanciation et un isolement prolongés risquent à long terme d'avoir des effets néfastes sur la santé. Aux États-Unis, la Health Resources and Services Administration<sup>1</sup> met en garde contre les effets de la solitude sur la santé qui peuvent être aussi néfastes que fumer 15 cigarettes par jour, tandis que le sentiment d'isolement et de solitude peut augmenter le risque de dépression, d'hypertension<sup>2</sup> et de décès par maladie cardiaque<sup>3</sup>.

D'autres études suggèrent également que plus on se sent isolé, moins on est susceptible de s'aider soi-même et d'aider les autres. Par exemple, une étude réalisée en Allemagne<sup>4</sup> a montré que, parmi un groupe de personnes de 60 ans et plus, la solitude accrue était associée à des taux plus faibles de vaccination contre la grippe. Selon une étude distincte réalisée à Taïwan<sup>5</sup>, se sentir proche de ses voisins inciterait à se faire vacciner ou à se laver les mains plus fréquemment.

... les effets de la solitude sur la santé peuvent être aussi néfastes que fumer 15 cigarettes par jour... le sentiment d'isolement et de solitude peut augmenter le risque de dépression, d'hypertension artérielle et de décès par maladie cardiaque.

Enfin, une étude similaire<sup>6</sup> sur les taux de vaccination à Hong Kong suite à la pandémie de grippe porcine en 2009 a révélé que les zones avec des taux de vaccination plus élevés présentaient également des taux plus élevés de « capital social », mesure de l'étendue des relations sociales qu'entretiennent les individus au sein d'une communauté et de leur disposition à s'entraider.

Ces études soulignent à quel point il est important de ne pas laisser le sentiment d'isolement s'installer. Partout dans le monde, les vidéos se multiplient autour d'initiatives de citoyens qui s'efforcent de maintenir le lien social : chants improvisés sur des balcons, séances de sport à distance ou appels vidéo avec des proches.



Encourager les employés à prendre des nouvelles (virtuellement si possible) de leurs parents âgés et à prendre le temps d'aider les personnes dans le besoin peut contribuer à réduire l'anxiété chez ceux qui s'inquiètent pour leurs proches.

Les employeurs ont également un rôle majeur à jouer, non seulement en contribuant à réduire le sentiment d'isolement de leur personnel, mais aussi en soutenant la communauté au sens large. Encourager les employés à prendre des nouvelles (virtuellement si possible) de leurs parents âgés et à prendre le temps d'aider les personnes dans le besoin peut contribuer à réduire l'anxiété chez ceux qui s'inquiètent pour leurs proches.

Pour ceux qui ont l'habitude d'interagir quotidiennement avec les autres dans leur travail, télétravailler peut exacerber le sentiment d'isolement. L'association caritative pour la santé mentale MIND<sup>7</sup> conseille aux personnes qui souffrent de la solitude de réfléchir aux moyens de nouer des liens avec les autres. Les employeurs pourraient autoriser leurs employés à utiliser les téléphones et les ordinateurs de l'entreprise pour contacter leurs proches et leurs amis s'ils ne sont pas eux-mêmes équipés ou s'ils s'inquiètent de frais téléphoniques supplémentaires.

Encourager les employés à écouter des podcasts ou des stations de radio pendant la journée de travail aide également à recréer le bruit auquel ils pourraient être habitués dans leur environnement de travail.

Permettre au personnel de s'absenter pour faire du bénévolat (si le temps le permet) ou encourager le bénévolat le soir et le week-end pourrait également aider les employés qui se sentent isolés à se donner un but et susciter « une bouffée d'euphorie et libérer des endorphines »<sup>8</sup>. L'impact positif du bénévolat sur la société durant cette période difficile pourrait, tout bien considéré, être formidable pour la santé mentale des employés. Au Royaume-Uni, plus de 500 000 personnes se sont manifestées auprès du National Health Service (NHS) dans les 24 heures ayant suivi l'appel au bénévolat du système de santé britannique<sup>9</sup>.

Cependant, il faut bien garder à l'esprit les conseils des autorités locales si vous recommandez un programme de bénévolat afin de garantir la sécurité de vos employés lorsqu'ils viennent en aide aux autres.

Le bénévolat peut susciter... « une bouffée d'euphorie et libérer des endorphines... Cette euphorie est appelée l'effet « helper's high » »

## Rester en bonne santé physique et mentale

L'un des défis du télétravail est de savoir quand s'arrête le temps de travail et quand commence le temps libre, tant l'espace est brouillé aussi bien sur le plan métaphorique que physique. D'après une étude du Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) au Royaume-Uni, pour un tiers des membres du personnel, travailler à distance signifiait qu'ils ne pouvaient pas se déconnecter pendant leur temps libre, et pour un cinquième d'entre eux, la connexion en continue avec le bureau était assimilée à être surveillé<sup>10</sup>.

« Un bon manager fixera des limites de travail raisonnables, notamment en signifiant à un employé quand il doit arrêter de travailler, en cas de nombreuses heures supplémentaires »<sup>11</sup>, explique Stephanie Russell, maître de conférences en formation d'entreprise à l'Université Anglia Ruskin.

Le télétravail peut être une source de stress pour ceux qui n'y sont pas habitués ou complètement novices en la matière. D'après Cary Cooper, professeur de psychologie organisationnelle et de santé à l'Alliance Manchester Business School, le degré d'anxiété sera fort chez les employés qui ne sont pas habitués à télétravailler et sera en outre exacerbé par les craintes liées au virus<sup>11</sup>.

## Collaborer avec les collègues

Continuer de collaborer avec les collègues peut être délicat en télétravail, mais de plus en plus d'outils permettent de garder un contact audio et visuel régulier.

Même s'il peut être tentant de se contenter d'appels téléphoniques (en restant en pyjama), voir les collègues aide les employés à se sentir beaucoup plus proches et leur rappelle qu'ils font toujours partie de l'équipe.

« L'avantage de la visioconférence est que la communication non verbale du langage corporel est visible, ce qui ajoute de la richesse des interactions sociales »<sup>11</sup>, explique Stephanie Russell, maître de conférences en formation d'entreprise à l'Anglia Ruskin University.

Pour Glenn Dutcher, professeur adjoint à l'Université de l'Ohio, qui a étudié les effets du télétravail sur la créativité et la productivité, échanger des idées est toujours nécessaire pour rester créatif. Il suggère aux équipes de programmer des rappels pour discuter avec leurs collègues, d'envoyer des e-mails ou de faire des appels vidéo à certains moments de la journée, en veillant à normaliser ces pratiques<sup>12</sup>.

Même s'il peut être tentant de se contenter d'appels téléphoniques (en restant en pyjama), voir les collègues aide les employés à se sentir beaucoup plus proches et leur rappelle qu'ils font toujours partie de l'équipe.

## Quelques conseils pour rester en bonne santé physique et mentale en télétravail

- **Dans la mesure du possible, aménager un espace dédié au travail :** vous éviterez d'être distrait si vous avez de la famille à la maison et vous pourrez ainsi fermer la porte une fois le travail terminé. N'installez pas votre espace de travail devant un poste de télévision, mais laissez passer le bruit ambiant si cela vous aide à vous sentir moins seul.
- **Mettre le réveil et s'habiller :** faites une distinction entre ce que vous porteriez pour aller travailler et ce que vous porteriez pour une soirée devant la télévision. Cela vous aidera à vous sentir plus présent dans votre travail.
- **Fixer des heures de travail et structurer sa journée de travail :** il est trop facile de se rendre « disponible en permanence » dès lors qu'il n'y a plus de trajet domicile-travail.
- **S'hydrater et bien manger :** veillez à vous nourrir correctement. Prendre soin de soi et renforcer son système immunitaire sont en tout temps une priorité, mais particulièrement maintenant.
- **Rester en contact avec les collègues :** n'attendez pas une réunion formelle pour interagir et préférez, autant que possible, les appels visio aux emails. Les managers devraient faire un point régulier avec leurs équipes pour échanger les informations et savoir s'ils ont besoin d'aide et de conseils.
- **Traiter son partenaire comme un collègue :** si votre partenaire ou colocataire télétravaille également, traitez-le comme un collègue pendant la journée de travail. Prenez un café ensemble, retrouvez-vous pour le déjeuner mais soyez ferme concernant vos limites. Les écouteurs anti-bruit peuvent être votre meilleur allié.
- **Continuer à bouger :** si vous êtes au téléphone, levez-vous et marchez pour octroyer à votre corps les pauses physiques dont il a besoin.
- **Prenez l'air :** sortez dans le jardin, ouvrez la fenêtre et allez vous promener si le gouvernement l'autorise.
- **Trouver des exercices en ligne :** il existe des centaines d'exercices en ligne préenregistrés et en direct. Quelles que soient vos préférences, vous trouverez votre bonheur.



## Le télétravail réduit-il la productivité et la rotation du personnel ?

Le professeur Nicholas Bloom de Stanford a étudié durant deux ans l'impact du télétravail sur la productivité chez Ctrip, plus grande agence de voyages de Chine.

Ctrip a été choisie car la gestion de son siège à Shanghai était extrêmement coûteuse et parce que les employés devaient faire de longs trajets pour se rendre au travail, faute de pouvoir se loger au centre-ville (ce qui signifiait également que le taux de rotation du personnel était très élevé).

Les 500 employés étudiés ont été divisés en deux groupes : un groupe témoin qui a continué à travailler au siège de l'entreprise à Shanghai et un groupe de volontaires assignés en télétravail qui, entre autres conditions, devait justifier d'au moins six mois d'ancienneté au siège, disposer d'une bonne connexion haut débit et d'une pièce privée dédiée au travail.

Les résultats de l'étude ont montré une hausse de la productivité chez les télétravailleurs équivalente à une journée complète de travail. Ces derniers n'accusaient aucun retard au bureau, n'avaient pas besoin de partir plus tôt, se sentaient moins dérangés et ont eu plus de facilité à se concentrer chez eux. Ils ont pris des pauses plus courtes, ont posé moins de congés maladie et se sont octroyés moins de temps libre.

Les chercheurs ont également constaté une diminution des départs de 50 % chez les télétravailleurs.

L'entreprise a économisé près de 2 000 dollars par employé en réduisant les espaces de bureau nécessaires. Il est toutefois intéressant de noter que plus de la moitié des volontaires ont changé d'avis sur le fait de vouloir télétravailler à temps plein, en raison d'un sentiment d'isolement trop fort.

## Conclusions de l'étude



La rotation du personnel a diminué de 50 %



L'entreprise a économisé près de 2 000 dollars par employé



Augmentation de la productivité chez les télétravailleurs



La moitié du groupe de volontaires s'est sentie trop isolée

## S'occuper des enfants en télétravail

Rien qu'au Royaume-Uni, près de huit millions de familles<sup>13</sup> vivent avec au moins un enfant à charge. Depuis lundi 23 mars, la grande majorité des parents actifs ont désormais leurs enfants à la maison pendant la journée, les établissements scolaires ayant tous fermé à l'exception de quelques-uns. Les États-Unis estiment que 54 millions d'enfants<sup>14</sup> ont été renvoyés chez eux, puisque dans 45 États, plus Washington DC, les écoles seront fermées les prochaines semaines. Une situation extrêmement difficile pour ceux qui doivent désormais jongler entre télétravail, parent à temps plein, professeur d'école et camarade de jeu.

Les employeurs ont un rôle majeur à jouer ici. Ils pourraient saisir cette occasion pour présenter aux parents une nouvelle politique en matière de flexibilité du travail (même temporaire) qui les autoriserait à assouplir le temps de travail conventionnel, de 9 heures à 17 heures, pour s'occuper des enfants. Une mesure particulièrement importante pour les parents d'enfants en bas âge qui ne peuvent pas rester seuls ni utiliser les outils d'apprentissage numérique.



Les employeurs pourraient saisir cette occasion pour présenter aux parents une nouvelle politique en matière de flexibilité du travail (même temporaire) qui les autoriserait à assouplir le temps de travail conventionnel, de 9 heures à 17 heures, pour s'occuper des enfants.

## Que nous réserve l'avenir ?

Bien qu'il soit impossible de prédire avec certitude la fin de la pandémie COVID-19 et le retour à la normale, son impact sera à l'évidence durable. Des signes suggèrent déjà les énormes bienfaits de la diminution des déplacements pour l'environnement. Des photos de la NASA montrent la disparition de la pollution atmosphérique en Chine<sup>15</sup>, tandis que les poissons font leur réapparition dans les canaux de Venise, les gondoles restant à quai. Compte tenu de ces bénéfices environnementaux immédiats, les organisations mondiales pourraient-elles reconsidérer leurs besoins en déplacements professionnels après la pandémie ?

Cette période est également une expérience intéressante pour tous les employés en télétravail. Craignant une baisse de productivité, certaines organisations se sont peut-être montrées réticentes à l'idée du télétravail par le passé. Or, la donne pourrait bien changer désormais. Comme l'explique Glenn Dutcher de l'Université de l'Ohio<sup>16</sup> « les employés qui souhaitent prouver à leurs superviseurs qu'ils pouvaient effectivement télétravailler ont désormais l'occasion de le faire ». Les entreprises pourraient également réévaluer leurs espaces de bureaux coûteux et octroyer davantage de souplesse à leurs employés.

... Craignant une baisse de productivité, certaines organisations se sont peut-être montrées réticentes à l'idée du télétravail par le passé. Or, la donne pourrait bien changer désormais.

Jamais le nombre de télétravailleurs n'aura été aussi important au même moment. Pour beaucoup, ce sera une expérience totalement inédite, rendue plus difficile par l'anxiété liée au virus et la nécessité de s'occuper des enfants et/ou des proches plus âgés. Les employeurs eux-mêmes sont confrontés à d'énormes défis pour concilier le besoin de maintenir la productivité et le moral de leurs employés tout en protégeant leur santé et leurs revenus. Bien sûr, cette situation sans précédent nous affecte tous, mais en s'aidant de la technologie, en faisant preuve de compassion et de souplesse, les employeurs peuvent aider leurs employés à surmonter les défis auxquels nous tous sommes confrontés.

Cette période, largement imprévue et certainement non souhaitée, pourrait finalement être l'une des plus grandes expériences sociales de notre vie, alors que chacun tente de s'adapter à une « nouvelle normalité ». Malgré les inquiétudes, employeurs et employés ont là l'occasion de laisser derrière eux les mauvaises habitudes prises avant le COVID-19 au profit de nouvelles habitudes positives.

- 1 Anonyme, Health Resources & Services Administration, <https://www.hrsa.gov/news/past-issues/2019/january-17/loneliness-epidemic> (source : mars 2020)
- 2 Hawkey, Louise ; Thisted, Ronald ; Masi, Christopher et Caioppo, John, US National Institute of Health, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2841310/> (source : mars 2020)
- 3 Anonyme, Société européenne de cardiologie, <https://www.sciencedaily.com/releases/2018/06/180609124652.htm> (source : mars 2020)
- 4 Hajek, Andre et Konig, Hans-Helmut, International Journal of Environmental Research & Public Health, <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/24/4978> (source : mars 2020)
- 5 Anonyme, US National Institute of Health, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4398366/#pone.0122970.ref009> (source : mars 2020)
- 6 Lau, Anna ; Chi, Iris ; Cummins, Robert ; Lee, Tatia ; L-Chou, Kee et Chung, Lawrence, Journal of Aging and Mental Health, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/136707860802380607> (source : mars 2020)
- 7 Anonyme, MIND, <https://www.mind.org.uk/information-support/coronavirus-and-your-wellbeing/>, (source : mars 2020)
- 8 Becca Moran, Free Press Online <https://www.fsfreepressonline.com/news/2013/09/23/helpers-high-occurs-for-volunteers/> (source : mars 2020)
- 9 Simon Murphy, The Guardian <https://www.theguardian.com/world/2020/mar/25/astounding-170000-people-sign-up-to-be-nhs-volunteers-in-15-hours-coronavirus> (source : mars 2020)
- 10 Anonyme, Chartered Institute of Personnel and Development, [https://www.cipd.co.uk/Images/employee-outlook\\_2017-spring\\_tcm18-21163.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/employee-outlook_2017-spring_tcm18-21163.pdf), (source : mars 2020)
- 11 Ed Moisson, FT Ignites, How to cope with extended working from home, (source : mars 2020)
- 12 Cory Stieg, CNBC, <https://www.cnbc.com/2020/03/12/study-how-working-from-home-boosts-and-hurts-productivity-creativity.html> (source : mars 2020)
- 13 Anonyme, Office for National Statistics, <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/birthsdeathsandmarriages/families/adhocs/008855familieswithdependentchildrenbynumberofchildren1996to2017>, (source mars 2020)
- 14 Dante Chinni, NBC News, <https://www.nbcnews.com/politics/meet-the-press/school-closures-skyrocket-nearly-54-million-students-sent-home-n1165946> (22 mars 2020)
- 15 NASA, Twitter, <https://twitter.com/NASAEarth/status/1235330706827554817>, (publié le 4 mars 2020)
- 16 Cory Stieg, CNBC, <https://www.cnbc.com/2020/03/12/study-how-working-from-home-boosts-and-hurts-productivity-creativity.html>, (12 mars 2020)

Ce document a été préparé par MAXIS GBN et est fourni à titre purement informatif - il ne constitue nullement un conseil. MAXIS GBN a pris toutes les précautions nécessaires pour s'assurer que les informations contenues dans ce document ont été obtenues à partir de sources fiables. L'exactitude ou l'exhaustivité de ces informations ne sauraient toutefois être garanties. Les informations contenues dans ce document peuvent être modifiées à tout moment et sans préavis. La confiance que vous accordez à ces informations relève donc de votre unique responsabilité. Ce document est strictement privé et confidentiel. Il ne saurait être copié, distribué ou reproduit, en tout ou partie, ni transmis à aucun tiers.

MAXIS Global Benefits Network (le « Réseau ») est un réseau de compagnies d'assurance (les « Membres ») agréés dans leur pays respectif et membres du réseau MAXIS (le « Réseau ») fondé par AXA France Vie, Paris, France (AXA) et par Metropolitan Life Insurance Company, New York, NY, USA (MLIC). MAXIS GBN, société immatriculée à l'ORIAS sous le numéro 16000513, ayant son siège au 313, Terrasses de l'Arche – 92 727 Nanterre Cedex, France, est un intermédiaire en assurance et réassurance dont la mission est de promouvoir le Réseau. MAXIS GBN est conjointement détenu par les affiliés d'AXA et de MLIC, et n'émet pas de contrat d'assurance ni ne fournit de prestations d'assurance ; ces activités sont assurées par les Membres. MAXIS GBN opère au Royaume-Uni par le biais de son établissement britannique ayant son siège au 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, London EC3R 8AF, immatriculé sous le numéro BR018216, et dans les autres pays membres de l'Union européenne, en libre prestations de services. MAXIS GBN exerce ses activités aux États-Unis par le biais de MetLife Insurance Brokerage, Inc., domicilié au 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, courtier en assurance agréé dans l'État de NY. MLIC est l'unique membre du Réseau autorisé à exercer des activités d'assurance dans l'État de NY. Les autres membres ne sont ni agréés, ni autorisés à exercer à NY, et les polices et contrats qu'ils émettent ne sont ni approuvés par le Superintendent of Financial Services de NY, ni couverts par le fonds de garantie de l'État de NY, ni soumis au droit de l'État de NY. MAR00591/0420