

Jun 2020

# viewpoint

## COVID-19 et psychologie du changement Comment s'adapter en période de profonds bouversements ?

Pour certains d'entre nous, le changement est souvent une épreuve, en particulier dans le monde du travail. Or, avec la pandémie de COVID-19, des milliards de citoyens ont dû s'adapter très rapidement à des modèles sociaux et des modes de travail radicalement différents. Le changement et l'incertitude sont devenus la « nouvelle norme ».

Pour beaucoup d'entre nous, les trajets quotidiens, les bureaux animés, les événements sociaux réguliers entre équipes, les déjeuners avec les collègues, les voyages d'affaires, les conférences, les réunions en face à face avec les clients ont laissé place, en quelques jours à peine, aux ordinateurs sur un bout de table, aux réunions virtuelles et à des modes de travail complètement chamboulés. L'activité économique a été mise en pause et les déplacements de plusieurs kilomètres ont été réduits à quelques mètres seulement. De nombreux employés, tout en travaillant à temps plein, se sont aussi improvisés enseignants depuis suffisamment de temps maintenant pour finir par prendre l'habitude.

Que vos employés prennent les nouveaux modèles et habitudes plus ou moins bien, le changement n'en demeure pas moins considérable et demande une grande résilience. D'autres bouleversements ne devraient pas tarder à apparaître à mesure que nous apprivoisons une autre « normalité », à ce jour inconnue - même s'il est raisonnable de supposer que ces changements se produiront à un rythme plus mesuré.



« Que vos employés prennent les nouveaux modèles et habitudes plus ou moins bien, le changement n'en demeure pas moins considérable et demande une grande résilience »

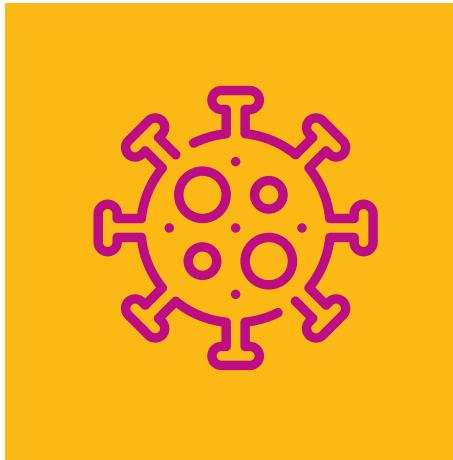


## Faire face au changement en pleine pandémie de COVID-19

Sans surprise, ces bouleversements profonds - rendus plus difficiles encore par nos craintes concernant la sécurité de nos proches et amis, ainsi que par la résilience des économies et de nos conditions de vie - ont eu un impact sur la santé mentale et le bien-être de millions de personnes. D'après une récente déclaration du Forum économique mondial, les cas de maladie mentale auraient augmenté de 20 % en Inde depuis que le pays a été placé en confinement<sup>1</sup>.

Autre exemple extrêmement saisissant, au Royaume-Uni, plus d'un demi-million de personnes auraient consulté un site en ligne de prévention du suicide mis en place par une organisation caritative britannique en seulement trois semaines. La Zero Suicide Alliance, collaboration entre des services du National Health Service (NHS, système de santé britannique), des associations caritatives, des entreprises et des particuliers, a révélé que 503 000 personnes avaient suivi son cours en ligne<sup>2</sup>.

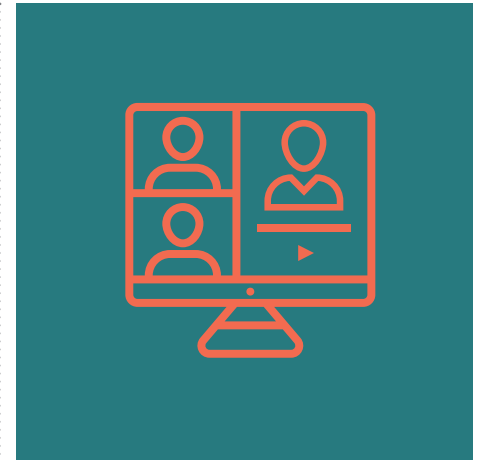
« ...au Royaume-Uni, plus d'un demi-million de personnes auraient consulté un site en ligne de prévention du suicide mis en place par une organisation caritative britannique en seulement trois semaines »



« Depuis plus d'une dizaine d'années, le télétravail est un avantage social extrêmement prisé, car il est perçu comme une approche du travail positive, moins stressante et mature. Avant le COVID-19, le télétravail était un choix. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Ainsi, beaucoup d'employés et d'entreprises reconnaissent aujourd'hui que le télétravail n'est pas fait pour tout le monde. Certains d'entre eux préfèrent travailler en entreprise : ils apprécient l'effervescence qui y règne, les conversations et la camaraderie. Pour ces personnes, télétravailler peut nuire à leur santé mentale<sup>3</sup> », a observé Andrew Davies, CEO d'ICAS World, fournisseur mondial de programmes d'assistance aux employés, lors d'un récent webinar.

À l'inverse, beaucoup d'employés qui n'étaient pas sûrs de pouvoir télétravailler ont été conquis par ce mode de travail.

Cependant, la pandémie de COVID-19 ne se résume pas au seul défi d'accepter, temporairement, de télétravailler davantage. Lorsque - et si - les restrictions commencent à s'assouplir, le retour au bureau et la nécessité de s'acclimater de nouveau à un rythme de travail traditionnel - 9h00/17h00 - peuvent s'avérer tout aussi difficiles. De nouvelles habitudes ont été acquises pendant cette période de distanciation sociale et de télétravail, des habitudes dont il faudra de nouveau se défaire. Les employés devront reprendre le chemin quotidien du travail, verront leurs dépenses augmenter et auront moins de temps pour eux - un changement qui pourrait ne pas convenir à tous.



En effet, avec les transformations structurelles et la technologie digitale, beaucoup d'entre nous pourraient même ne jamais reprendre notre vie « d'avant ». « Rassembler 7 000 personnes dans un même bâtiment appartient peut-être au passé<sup>4</sup> », a déclaré Jes Staley, CEO du groupe bancaire Barclays, dans un récent article.

Pour autant, adopter le télétravail de manière permanente pourrait bien être une gageure pour les entreprises : est-ce une bonne stratégie pour attirer et fidéliser les talents ? Et, surtout est-ce judicieux ? Les chiffres suggèrent que les jeunes employés ne sont pas satisfaits de la situation actuelle : s'ils veulent de la flexibilité, ils ont tout de même besoin d'interactions sociales au travail. Qui plus est, il est plus difficile de démontrer ses compétences et de progresser virtuellement. Trouver le juste équilibre pour répondre aux différents besoins des employés sera donc déterminant.

Les géants de la technologie Twitter et Square ont annoncé que tous leurs employés auront la possibilité de télétravailler à temps plein, provoquant une onde de choc chez les entreprises qui peinent à décider comment et quand rouvrir leurs bureaux<sup>5</sup>.

« (...) le retour au bureau et la nécessité de s'acclimater de nouveau à un rythme de travail traditionnel - 9h00/17h00 - peuvent s'avérer tout aussi difficiles »

## Comment les employeurs peuvent-ils aider leur collaborateurs à s'adapter au changement ?

Quel que soit l'avenir, les entreprises auraient tout intérêt à réfléchir aux moyens d'aider leurs employés à faire face et à gérer les pressions qui accompagnent le changement - en particulier les changements aussi drastiques que la plupart d'entre nous avons connus ces derniers mois. Comment peuvent-elles aider leur personnel à se préparer à retourner au travail à l'aube d'une nouvelle normalité, quelle qu'elle soit ? Les avantages sociaux doivent-ils s'adapter à un monde où il existe autant de normalités que de travailleurs ?

« 28 % des employeurs britanniques (...) ont déclaré avoir pris des mesures pour évaluer l'anxiété de leurs employés pendant le confinement dû au COVID-19 ».

Comprendre ces pressions, travailler de manière plus flexible et communiquer régulièrement avec les employés sont importants pour les aider à gérer le changement. Le bien-être et la santé mentale des employés sont devenus une priorité pour les entreprises qui s'efforcent de mettre en place des programmes d'assistance aux employés (PAE), des solutions et des services digitaux.

Les employeurs ont déjà pris des mesures. 28 % des employeurs britanniques interrogés par Willis Towers Watson ont déclaré avoir mesuré l'anxiété chez leurs employés pendant le confinement dû au COVID-19, 39 % ont proposé ou élargi l'accès à la télé-médecine et 7 % ont assuré qu'ils faciliteraient l'accès aux tests COVID-19<sup>6</sup>.

« Dans l'ensemble, les avantages sociaux des entreprises continueront d'être utiles aux employés à condition qu'ils soient efficacement informés de leur utilité. En période de stress et d'incertitude, les programmes d'assistance aux employés et les services de santé mentale deviennent plus importants et il peut être nécessaire de rappeler

aux employés qui n'ont encore jamais recouru à ces outils que les entreprises mettent souvent à leur disposition un réseau de services d'accompagnement précieux », a commenté Kevin Newman, Directeur général, Willis Towers Watson UK Health & Benefits, à propos de l'étude.

Et d'ajouter : « La pandémie de COVID-19 va profondément transformer les avantages sociaux. Tôt ou tard la plupart des entreprises seront amenées à dresser le bilan de leurs avantages sociaux et à s'interroger sur leur pertinence au regard de l'équilibre qu'ils fournissent dans le nouvel environnement de travail<sup>6</sup> ».

## Changements introduits par les employeurs dans leurs offres d'avantages sociaux, d'après une étude de WTW<sup>6</sup>.



42% des entreprises ont sensiblement modifié leurs programmes d'avantages sociaux, ou prévoient de le faire.

L'amélioration des avantages doit prendre en compte priorités suivantes :

- programmes de bien-être (60%)
- services de santé mentale et de gestion du stress (58%)
- prestations volontaires (23%)
- politiques en matière de congés annuels (26%)



61% pensent que l'information sur les programmes d'avantages et de bien-être sera une priorité absolue cette année.



44% des employeurs anticipent une hausse du coût des arrêts maladie. 25% s'attendent à une augmentation des dépenses de soins de santé et du régime de protection des revenus et 37% prévoient de revoir la conception de leurs régimes de prestations médicales



79% souhaitent sensibiliser leurs employés aux PAE et 65% mettre en avant leurs services de santé mentale en ligne



## COVID-19 et santé mentale

COVID-19 et santé mentale sont indéniablement liés. D'après une étude réalisée aux États-Unis, près de 70% des salariés interrogés estiment que la pandémie de COVID-19 été la période la plus stressante de leur carrière. Selon une autre étude réalisée auprès de 2 700 employés dans le monde, plus de 40 % auraient déploré une détérioration de leur santé mentale depuis l'apparition du virus.

Selon la Harvard Business Review, « les chefs d'entreprise ont tout intérêt à se préoccuper de la gravité de cette situation. Les problèmes de santé mentale non traités coûtent aux entreprises américaines près de 17 milliards de dollars par an en perte de productivité. Du côté des recrutements et du maintien de l'emploi, les plus jeunes sont particulièrement demandeurs de changement : 50 % des Millenials et 75 % des employés de la génération Z ont quitté leur poste pour des raisons de santé mentale, contre 34 % de l'ensemble des effectifs. Des chiffres qui devraient augmenter avec le COVID-19 »

« Alors que les entreprises sont toujours confrontées à l'épidémie de COVID-19 et prévoient un retour au bureau, celles dotées de « Employee Resources Group » groupes-ressources employés efficaces en matière de santé mentale, dans le cadre d'une stratégie globale dans ce domaine, observeront une mobilisation plus forte, une meilleure productivité et un nombre moins élevé de cas d'épuisement professionnel ».

## Une approche digitale mais humaine

La pandémie de COVID-19 a démontré l'extrême efficacité de la technologie moderne et, la plupart du temps, la technologie a très bien géré la crise. A titre d'exemple, les outils de conférence en ligne sont devenus les principaux modes de communication des interactions commerciales et sociales. À bien des égards, la crise a renforcé le rôle de la technologie dans tous les aspects de nos vies et un grand nombre de personnes disent se sentir plus connectées que jamais.

Dans une récente étude réalisée par Aon, interrogées sur la manière dont la réponse au COVID-19 pourrait changer leurs stratégies du personnel à l'avenir, 44 % des entreprises en Amérique du Nord anticipent une accélération de leur transformation digitale après leur réponse initiale au COVID-19. 83 % des entreprises envisageraient d'accélérer l'expérience de nouveaux modes de travail, comme la généralisation du télétravail et le recours accru aux horaires flexibles<sup>8</sup>.

Mais aussi avancées soient-elles, les technologies ne devraient pas remplacer l'approche humaine centrée sur les employés. La technologie devrait permettre aux employeurs de maintenir le lien et

de montrer à leurs employés que leur bien-être mental et physique est déterminant dans le succès de leur entreprise.

« 83 % des entreprises envisageraient d'accélérer l'expérience de nouveaux modes de travail, comme la généralisation du télétravail et le recours accru aux horaires flexibles (...) »

Les entreprises qui adoptent cette approche vont certainement étudier les moyens de limiter le stress de leurs employés et de promouvoir leur bien-être. Une communication claire et directe est essentielle, au même titre qu'une approche flexible qui respecte les obligations personnelles des collaborateurs (comme les enfants). Proposer un soutien en matière de bien-être mental et physique - par le biais, par exemple, des PAE - est devenu un facteur déterminant dans l'engagement des collaborateurs et un moyen efficace de privilégier leur bien-être. La patience et une approche pédagogique sont indispensables. Les entreprises ont tout intérêt à comprendre que certains de leurs employés peuvent appréhender le passage du confinement au déconfinement quand celui-ci aura lieu.

Selon Andrew Davies, CEO d'ICAS World, « Notre capacité à gérer le stress est très forte. Avec le bon environnement, la reprise est possible. Mais, renforcer la résilience est essentiel. En pleine crise du COVID-19, nous sommes tous touchés, chacun à notre manière. Et même si la technologie nous a permis de relever le défi, à bien des égards, le travail est beaucoup plus difficile à gérer, beaucoup éprouvent des difficultés à se déconnecter du travail.

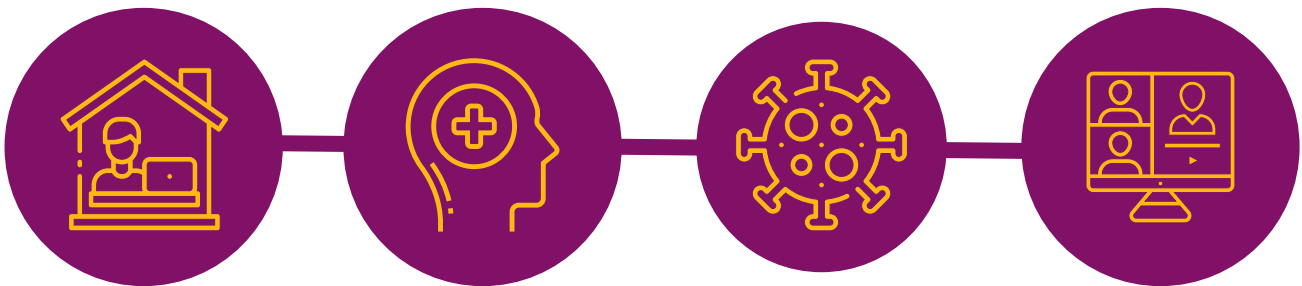
« Dans une approche simplifiée du stress, le changement va toujours être un facteur d'anxiété. Les employeurs et les employés doivent se demander s'ils possèdent les ressources pour y faire face. De quel soutien disposent-ils ? Si vous êtes munis de bonnes ressources et outils, vous pouvez y faire face; dans le cas contraire, des conséquences psychologiques peuvent apparaître<sup>3</sup> ».

« Proposer un soutien en matière de bien-être mental et physique - par le biais, par exemple, des PAE - est devenu un facteur déterminant dans les interactions avec les employés et un moyen efficace de privilégier leur bien-être ».

Si personne ne peut prédire l'avenir, on peut néanmoins supposer sans trop se tromper que pour beaucoup, le travail ne sera jamais tout à fait le même qu'avant.

La « normalité de demain » offrira sans doute plus de liberté et de flexibilité aux employés et leur permettra de mieux concilier travail et vie personnelle. Choisir son lieu de travail, aménager ses horaires en fonction des enfants, ne plus perdre son temps et son argent dans les transports pourraient être bénéfiques pour le bien-être des employés, leur santé mentale et leur productivité. Mais, quels que soient le lieu ou les horaires de travail des employés, la pandémie de COVID-19 a prouvé que les outils liés à la santé mentale sont un complément important des avantages sociaux.

Une chose est sûre : en tant qu'employeur mondial, vous devez être prêt à accepter la nouveauté et à en faire un outil opérationnel pour votre organisation et vos employés, où qu'ils soient dans le monde - une tâche loin d'être facile. Il faudra dans le même temps rester attentif au bien-être mental, à la résilience et aux attentes de vos employés.



- 1 Ashwin Naik, Forum économique mondial <https://www.weforum.org/agenda/2020/05/indias-lockdown-ends-mental-health-crisis-beginning/> (source : mai 2020)
- 2 Simon Murphy, The Guardian <https://www.theguardian.com/society/2020/may/18/half-a-million-access-uk-suicide-prevention-training-amid-covid-19-warnings-nhs> (source : mai 2020)
- 3 Maintaining your mental wellbeing while working at home, Andrew Davies, ICAS World, 15 mai 2020, organisé par MAXIS GBN
- 4 Daniel Thomas, Stephen Morris et Andrew Edgecliffe-Johnson, Financial Times <https://www.ft.com/content/1b304300-0756-4774-9263-c97958e0054d> (source : mai 2020)
- 5 Dana Brownlee, Forbes <https://www.forbes.com/sites/danabrownlee/2020/05/18/twitter-square-announce-work-from-home-forever-option-what-are-the-risks/> (source : mai 2020)
- 6 Anonyme, Willis Towers Watson <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/News/2020/05/two-in-five-uk-companies-are-changing-their-employee-benefit-programmes-due-to-covid-19> (source : mai 2020)
- 7 Jen Porter, Bernie Wong, Kelly Greenwood, Harvard Business Review <https://hbr.org/2020/05/how-to-form-a-mental-health-employee-resource-group> (source : mai 2020)
- 8 Anonyme, Aon <https://aon.mediaroom.com/2020-04-22-North-America-Aon-Survey-Reports-Companies-Accelerate-Workforce-Compensation-and-Benefits-Changes-in-Response-to-COVID-19> (source : mai 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 ») agréées 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 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 MAR00639/0620.