

**Titre : Présent et futur des adaptations positives à la pandémie de COVID-19 : résilience, bonnes pratiques et stratégies employées deux ans plus tard**

Rubrique : Article de recherche

### **Auteur(s)**

- 1 : Nancy Brassard
- 2 : Charles-Étienne Lavoie
- 3 : Herve Djiowou Youmbi

Citation : Brassard, N., Lavoie, C.-É., Djiowou Youmbi, H. (2022). Présent et futur des adaptations positives à la pandémie de COVID-19 : résilience, bonnes pratiques et stratégies employées deux ans plus tard. *Ad Machina*, 6(1), 2-12. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1498>

---

### **Affiliation des auteurs**

- |                  |   |   |
|------------------|---|---|
| 1 : Université : | École nationale d'administration publique | Courriel : <a href="mailto:nancy.brassard@enap.ca">nancy.brassard@enap.ca</a>                                   |
| 2 : Université : | Université du Québec à Montréal           | Courriel : <a href="mailto:lavoie.charles-etienne@courrier.uqam.ca">lavoie.charles-etienne@courrier.uqam.ca</a> |
| 3 : Université : | Univ. intern, ibéro-américaine du Mexique | Courriel : <a href="mailto:herve.djiowou@doctorado.unini.edu.mx">herve.djiowou@doctorado.unini.edu.mx</a>       |

---

### **Remerciements**

---

### **Déclaration des conflits d'intérêts**

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer  
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

## Résumé (250 mots)

On peut dire que les organisations ont toujours été marquées par des tendances mondiales nouvelles telles que les changements géopolitiques, les échanges commerciaux et les évolutions des modèles d'affaires. La pandémie vécue depuis mars 2020 s'envisage également en tant qu'événement exceptionnel. Cette étude s'inscrit dans la continuité d'une première enquête publiée au début de la crise, et vise à alimenter les réflexions concernant les stratégies d'adaptations positives qui sont maintenues ou qui résultent de la crise sanitaire associée à la pandémie de COVID-19. La précédente publication visait à identifier les effets positifs perçus ou découlant de la crise sanitaire, en vue de mieux comprendre comment les divers acteurs de la société s'organisent ou se mobilisent devant une telle catastrophe. Dans la même visée, la présente réflexion évalue dans quelle mesure la pandémie de COVID-19 aurait, deux ans plus tard, incité les personnes à mettre en place de nouvelles stratégies d'adaptation en plus d'identifier comment ils anticipent le retour au travail ou à la normalité. Plus précisément, cet article présente de manière descriptive les résultats d'informations recueillies auprès de 110 répondants. Les résultats obtenus montrent que les travailleurs continuent de s'adapter positivement, mais que certaines ressources doivent être mises en place pour assurer et même renforcer leur capacité de résilience. On peut croire que pour pérenniser leur leadership au lendemain de la pandémie, nos leaders et gestionnaires devront considérer les facteurs favorables au développement ou au maintien de la résilience. Ils devront également exercer un leadership empreint de pratiques de gestion bienveillantes, et mettre en place des systèmes habiles adaptés au contexte dans lequel évoluent la société et le monde du travail au terme de cette crise.

## Abstract

*Organizations have always been marked by new global trends, such as geopolitical changes, trade exchanges and evolutions in business models. Life with the pandemic, since March 2020, is also considered exceptional. This study is a continuation of an initial survey published at the beginning of the crisis. It aims to provide food for thought for reflections on the positive adaptation strategies that are maintained or that result from the health crisis associated with the COVID-19 pandemic. The objective of the previous publication was to identify the positive effects perceived or resulting from the health crisis, to better understand how the various actors in society are organizing or mobilizing in face of such a disaster. With the same objective, this reflection assesses to what extent the COVID-19 pandemic would have, two years later, prompted people to implement new coping strategies in addition to identifying how they anticipate returning to work or normality. More specifically, this article provides the results of the information collected from 110 respondents. These results indicate that workers continue to adapt positively, but that certain resources must be introduced to ensure and even strengthen their resilience capacity. To sustain their leadership after the pandemic, our leaders and managers will have to consider the factors that favour developing or maintaining resilience. They will also have to exercise leadership marked by benevolent management practices, and implement clever systems adapted to the context in which society and the work environment are evolving at the end of this crisis.*

## Mots clés

Crise sanitaire, COVID-19, résilience, bienveillance, stratégies d'adaptation

## Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



# Présent et futur des adaptations positives à la pandémie de COVID-19 : résilience, bonnes pratiques et stratégies employées deux ans plus tard

Nancy Brassard  
Charles-Étienne Lavoie  
Herve Djiowou Youmbi

## Introduction

La pandémie de COVID-19 s'est invitée de manière inattendue dans le monde du travail de la majorité des pays industrialisés, encourageant ainsi les analystes et chercheurs à identifier ses impacts sur le devenir des organisations. Une première étude menée par l'auteure principale abordait les réalités professionnelles innovantes ainsi que les vulnérabilités et les impacts positifs de la pandémie sur les individus au début de la crise sanitaire (Brassard, 2020). L'objectif de cette deuxième étude est de documenter les stratégies d'adaptation positives des individus et travailleurs dans ce nouveau contexte deux années plus tard, alors que les cas de COVID-19 avaient substantiellement décrétement à l'été 2022. Cet article présente succinctement le contexte, la démarche et les résultats descriptifs d'une étude menée au moyen d'entrevues et questionnaires, pour ensuite discuter des implications postpandémiques d'un retour à la normalité, de la théorie sur les stratégies d'adaptation et des perspectives d'études à venir.

### 1. Mise en contexte et objectifs

La première phase de notre étude, qui a mené à un premier article sur le sujet, visait à définir les impacts potentiellement positifs de la crise sanitaire qui nous touche depuis mars 2020, pour encourager les acteurs de la société à se mobiliser en vue de s'adapter à la situation (Brassard, 2020). En adéquation avec les critères de Frealle (2018), nous avons défini la crise sanitaire associée à la pandémie de COVID-19 comme faisant partie de la catégorie des catastrophes, et nous avons déterminé dans quelle mesure elle avait contribué à inciter les personnes à mettre en place ou à adopter de nouveaux comportements, habitudes, ou stratégies d'adaptation. Nous voulions identifier de quelle manière les individus et les familles québécoises se sont adaptés à la situation, et quelles sont les retombées positives ou les leçons apprises, pendant et après le passage de la première et de la deuxième vague de la crise. Par ce premier article, nous avons soulevé le fait que, malgré l'ampleur et la lourdeur des conséquences qui pesaient sur l'ensemble de l'humanité, il en ressortait des éléments positifs. En outre, les participants rapportaient une meilleure conscience et une plus grande attention portée à eux-mêmes (santé mentale, physique et financière) et à leurs proches (sentiment de rapprochement) et ce, principalement, par la mise en place de nouveaux rapports à soi, au temps, aux finances, ainsi que par une réorganisation de leurs rôles et responsabilités professionnels et personnels.

Depuis, le contexte de la pandémie a continué d'exercer un impact important sur la vie des individus, familles et organisations (INSPQ, 2022). Issus de ces bouleversements, d'importants enjeux ont été identifiés avec certaines remises en question. En outre, on réfléchit à la manière de réorganiser et de légiférer le travail dans notre société. Les projets de loi visant d'une part, le droit au télétravail et, d'autre part, le droit à la déconnexion (droit à ne pas être disponible via les outils numériques pour répondre à des demandes professionnelles en dehors des heures de travail), sont des exemples touchant à la fois le Québec et la scène internationale (Müller, 2020; Pansu, 2018). L'issue de ces discussions et projets aura d'importantes conséquences sur les ressources et les stratégies d'adaptation disponibles pour les travailleurs

québécois. Néanmoins, le fait de mieux comprendre les différentes mesures et stratégies d'adaptation qui ont été mises en place par les individus, les familles et les travailleurs du Québec au cours des deux dernières années permettra sans doute de mieux éclairer et orienter les actions et les interventions futures.

En conséquence, le présent article vise deux objectifs principaux. Le premier consiste à déterminer si, deux ans après le début de cette crise sanitaire inédite, certaines stratégies d'adaptation positives ont été activées ou préservées par les individus, les familles et les travailleurs interrogés, en vue de s'ajuster aux exigences et contraintes des mesures sanitaires imposées par le gouvernement. Le second objectif vise à explorer les défis et préoccupations des travailleurs par rapport à ce qu'on appelle communément dans la littérature et dans les médias, le retour à la normalité au travail. Nous avons questionné les participants s'étant déclarés en situation d'emploi en vue de mieux comprendre les principaux changements envisagés dans leur contexte de travail au cours des six prochains mois, et d'identifier quels sont les plus grands défis appréhendés en vue de leur éventuel retour. Au terme de cette analyse, il sera possible de discuter des implications de ces résultats sur la structure du fonctionnement des familles québécoises, du travail et des organisations. Comme ce fut le cas pour la première phase, le but ultime de la seconde étape est de décrire le développement des stratégies d'adaptation sur lesquelles les travailleurs se sont appuyés pour contribuer à transformer la société vers une gestion bienveillante (Kroth et Keeler, 2009). Bref, de faire ressortir les leçons apprises de cette situation sans précédent.

## **2. Méthodologie**

L'approche méthodologique utilisée dans l'article précédent (Brassard, 2020) consistait à réaliser des entrevues libres en ciblant au moins 30 participants. En se fondant sur les résultats de cette première étude, ce second article vise à apporter des réponses à la question suivante : Comment s'adaptent les divers acteurs de la société (individus, familles, travailleurs et organisations), au lendemain de la crise sanitaire de la COVID-19?

De manière prosaïque, au terme de deux vagues de crise et d'une période de confinement, nous avons effectué une nouvelle collecte de données. Les participants étaient recrutés au moyen d'une invitation lancée sur les divers réseaux sociaux ou par courriel puis, après avoir donné leur consentement libre et éclairé à participer au projet, devaient répondre à un questionnaire d'une durée approximative de 10 minutes.

D'une part, notre échantillon ciblait l'ensemble des personnes interrogées durant la première phase de notre étude et, d'autre part, nous avons étendu cette collecte d'informations à une population plus grande composée de travailleurs, d'étudiants, de retraités et de personnes en couple ou vivant seules, avec ou sans enfant. C'est donc un total de 110 répondants qui ont consenti à participer l'étude. En somme, il sera possible d'identifier les stratégies actuelles (deux ans plus tard), permettant ainsi de les discuter et les comparer à la lumière des résultats de l'étude précédente. Nous avons profité de cette deuxième phase de collecte d'informations pour interroger les travailleurs en vue de savoir dans quelle mesure ils anticipent leur retour au travail, quelles en seront les conditions, et quelles sont les principales sources de préoccupation en vue d'un éventuel retour?

### **2.1 L'adaptation et ses stratégies**

Alors qu'en début de pandémie, nous apprenions à maîtriser un nouveau vocabulaire relié à la crise sanitaire en cours, voilà que deux ans plus tard, nous parsemons notre langage de termes et d'expressions tels que « retour à la normalité » ou « contexte postpandémique ». Les organisations et les familles ont dû s'adapter à la situation au rythme du va-et-vient des multiples vagues qui se sont succédé. Actuellement, on opère un retour à ses activités, et au travail, tout en réapprenant à s'ouvrir à nouveau aux autres. Quelles sont les



stratégies d'adaptation qui ont été mises en place et qui demeurent? Quels sont les défis qui se présentent aux individus, aux familles et aux organisations? Dans la documentation scientifique, les stratégies d'adaptation, communément appelées stratégies de coping, sont définies comme étant des pensées et des actions que les individus utilisent pour gérer et réduire les impacts des situations génératrices de stress (Folkman, 1984; Lazarus et Folkman, 1987). Ce champ d'études est particulièrement vaste et comprend plusieurs ramifications selon les populations et contextes investigués. On parle, par exemple, de stratégie de régulation émotionnelle et de coping en vue de diminuer le stress et de mieux affronter la réalité et les situations difficiles, comme ce fut le cas avec la pandémie (Delelis et collab., 2011).

De manière générale, les stratégies d'adaptation sont communément classifiées selon deux catégories distinctes : 1) centrées sur les émotions (p. ex., ventiler ou faire une activité agréable pour se détendre); 2) centrées sur le problème (p. ex., effectuer une recherche active d'information pour trouver des pistes de solution). Elles peuvent aussi se traduire par une approche directe visant, par exemple, à s'attaquer au problème et à en discuter (on parlera alors de stratégies de type « approche »), ou encore par une approche indirecte qui, elle, correspond davantage à la fuite ou à l'évitement du problème ou de la situation (stratégies de type « évitement » [Lazarus et Folkman, 1987]). Précisons que le degré d'efficacité d'une catégorie de stratégie par rapport à une autre dépend de plusieurs facteurs dont la nature de la situation rencontrée (Folkman et Moskowitz, 2004). De manière importante, les stratégies d'adaptation découlent des évaluations secondaires (*secondary appraisals*) que l'individu fait de la situation, soit sa perception relative aux options et ressources qui lui sont disponibles pour faire face à une situation requérant une adaptation (Lazarus, 2006). Il est donc important de ne pas seulement considérer les facteurs liés à la personne, comme les capacités d'adaptation, mais aussi les occasions, options et ressources mises à la disposition de l'individu par son environnement (Taylor et Stanton, 2007).

Parmi les multiples ramifications de cette littérature pouvant aider à mieux comprendre l'expérience adaptative des individus au cours des deux dernières années, celle qui s'attarde à la façon dont les individus gèrent la conciliation entre leurs rôles professionnels et personnels s'avère particulièrement intéressante. Le modèle de Maertz et ses collègues (2019), par exemple, présente les stratégies d'adaptation adoptées par les individus faisant face à des conflits travail-famille, c'est-à-dire les épisodes où un événement déclencheur provoque une perception d'incompatibilité entre les rôles du travail et de la famille. Les types de stratégies d'adaptation aux conflits travail-famille identifiées par ces auteurs sont :

- 1- L'évitement ou la fuite (p. ex., se divertir pour se changer les idées ou la consommation d'alcool).
- 2- La préséance accordée aux attentes d'un rôle plutôt qu'à celles d'un autre (p. ex., choisir d'arriver en retard à une activité professionnelle pour participer pleinement à une activité familiale).
- 3- Les stratégies cognitives, soit celles relatives aux différentes pensées qu'un individu peut entretenir, pour tenter de minimiser ou banaliser les conséquences et sentiments négatifs liés au conflit.
- 4- La mobilisation de ressources de soutien sans changer le rôle de l'autre (p. ex., gardienne d'enfants, thérapeute, ressources informatives, comme le fait de demander des conseils légaux à un ami avocat).
- 5- Le fait de changer le rôle d'autrui (p. ex., demander à son conjoint d'assumer une responsabilité familiale particulière).
- 6- La transformation de son propre rôle (p. ex., apporter des changements dans le moment, la manière ou l'endroit pour assumer une responsabilité familiale ou professionnelle).

## 2.2 Le retour à la normalité en pratique

Dans la littérature actuelle et dans les médias, on parle de repenser les façons de faire, de se réinventer, d'innover pour faire face à ce « retour à la normalité » qui, dans les faits, n'en est pas un. En outre, la hausse des prix à la consommation (p. ex., épicerie, transport), et la disponibilité ou plutôt la rareté de la main-d'œuvre ont contribué à transformer l'accès et l'offre de services, de sorte que la situation, telle que nous

la connaissances avant cette pandémie, est très loin de la « normalité » ou de ce que nous expérimentions auparavant (Armoum, 2021). On se réorganise, on se renouvelle, on repense nos façons de faire. On constatait six mois après le début de la pandémie, soit à l'automne 2020, que les gens faisaient preuve de résilience et mettaient volontairement en place des stratégies d'adaptation pour faire face à la situation (Rochette, 2021). À l'automne 2021, soit 18 mois après le début de la pandémie, le discours prend une autre tangente. Les gens se disent à bout de souffle, et qu'ils en ont assez des mesures sanitaires, du passage du déconfinement au reconfinement, de l'apparition d'éventuelles nouvelles vagues, et de l'existence de divers variants de la COVID-19 ou d'autres risques pour leur santé ou leur bien-être (Labrague et Ballad, 2021). Or, comment s'adaptent-ils et comment font-ils face à la situation dans la gestion de leur quotidien en famille, au travail, et dans la société en général?

Ainsi, nous leur avons précisément demandé :

1. En quoi cette période de confinement a-t-elle modifié vos habitudes ou fait en sorte que vous avez changé, de manière positive, certains aspects de votre quotidien (p. ex, rapport à la consommation, comportement alimentaire, finances, gestion du temps)?
2. Selon vous, quels seront les principaux changements dans votre situation actuelle au cours des six prochains mois?

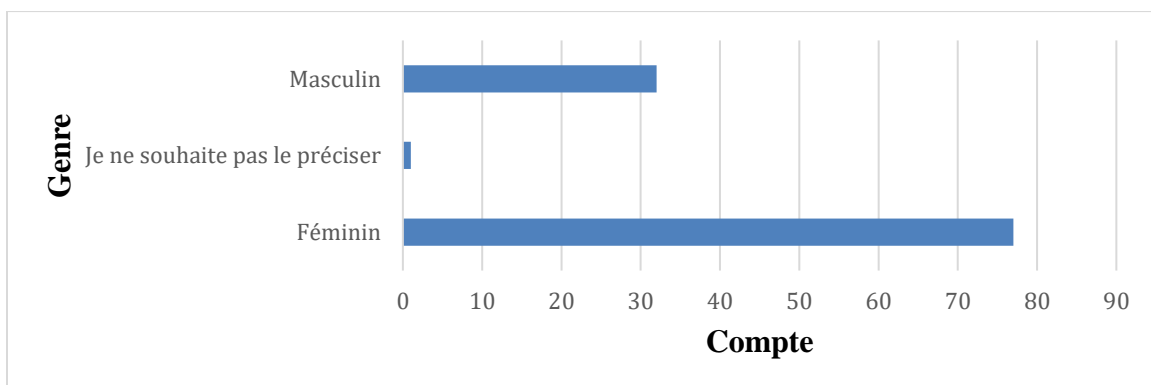
Voyons en détail, ce qu'ils avaient à dire.

### 3. Résultats et discussion

#### 3.1 Description des répondants

De la figure 1 ci-dessous, il ressort que des 110 répondants qui ont participé à la seconde phase de notre recherche, on compte 70 % de femmes, et 29,1 % d'hommes (une personne préférant ne pas répondre).

**Figure 1**  
*Genre des répondants*



Ci-dessous, le tableau 1 présente la répartition des répondants en fonction des statuts familiaux et de l'âge. Sur la question des enfants à charge, 46,7 % des répondants mentionnent en avoir et 10,9 % vivent seuls sans enfant. Notons que les personnes de 60 ans et plus de notre échantillon sont sans enfant à charge, mais en majorité ne vivent pas seules. On note également que 92,3 % des personnes de 71 ans et plus indiquent vivre en couple.

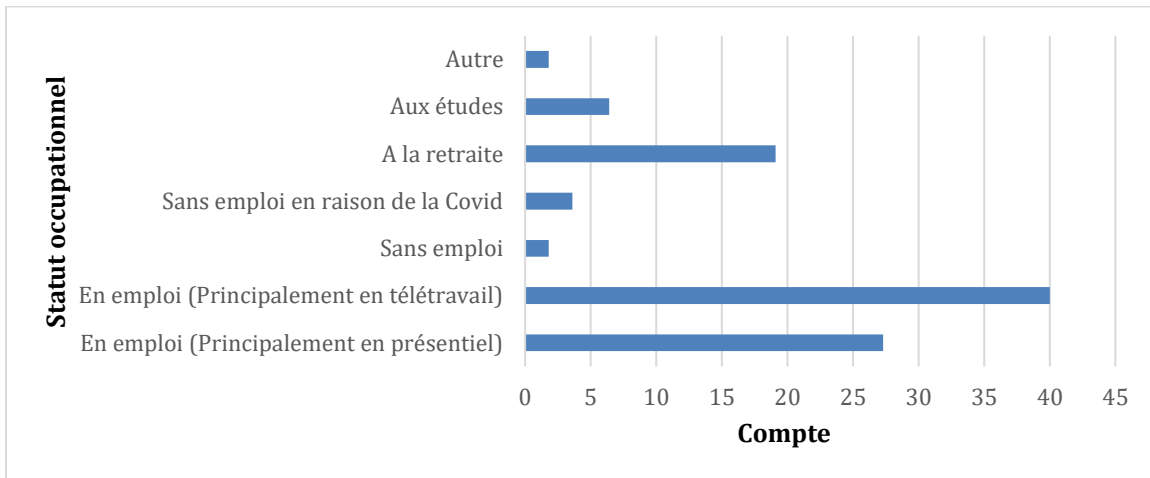


**Tableau 1**  
*Tableau croisé présentant les statuts de répondants selon l'âge*

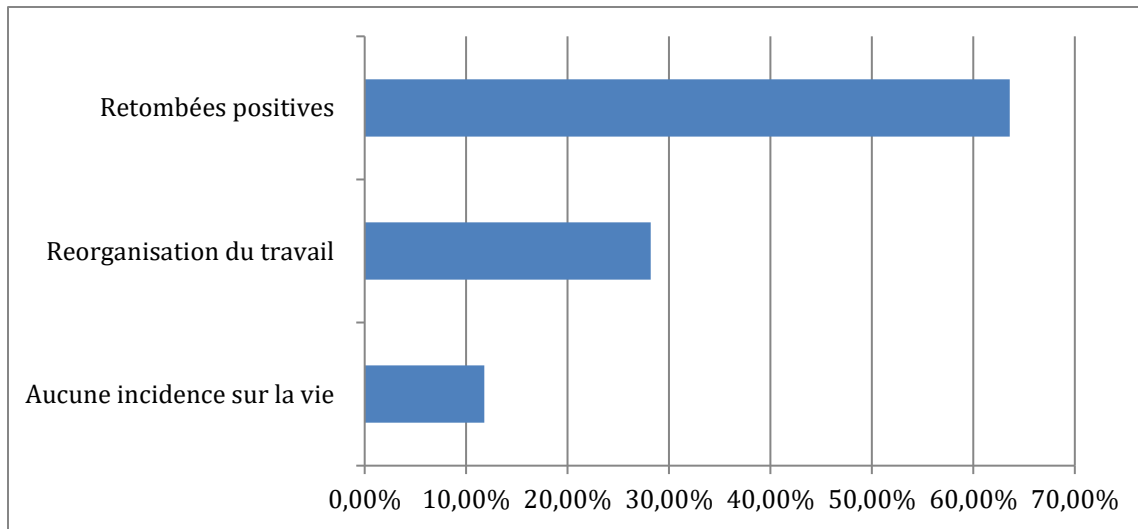
Statut actuel	Tranche d'âge						Total
	18 à 30 ans	31 à 40	41 à 50	51 à 60	60 à 70	71 et plus	
Je vis seul sans enfant à charge	30,0	0,0	6,7	15,8	30,8	0,0	10,9
Je vis seul avec enfant à charge	0,0	4,0	20,0	15,8	0,0	0,0	9,1
Je vis en couple sans enfant à charge	20,0	24,0	10,0	36,8	69,2	92,3	35,5
Je vis en couple avec enfant à charge	30,0	68,0	56,7	21,1	0,0	0,0	37,2
Autre ou ne préfère pas répondre	20,0	4,0	6,7	10,5	0,0	7,7	7,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Concernant les statuts des répondants relativement à l'emploi, de la figure 2, il en découle que 1,8 % sont sans emploi, auquel s'ajoute 3,6 % qui sont sans emploi précisément en raison de la COVID-19. Sur la question du statut occupationnel, 6,4 % sont aux études, 40 % sont en situation d'emploi en mode télétravail, et 27,3 % sont en emploi en mode présentiel. Enfin, 19,1 % sont à la retraite, et 2,8 % ont opté pour la catégorie « Autre ».

**Figure 2**  
*Statut occupationnel des participants*



**Figure 3**  
*Retombées positives découlant du confinement*



Tel que présenté à la figure 3, à l’automne 2021, soit 18 mois après le début de la pandémie, 13 personnes (11,8 %) ont mentionné que le contexte postpandémique n’aurait aucune incidence sur leur vie ou leur quotidien, et qu’aucun changement ne serait apporté ou nécessaire. Puis 31 personnes (28,2 %) disent devoir repenser leur organisation du travail ou de la famille en vue de faire face à cette nouvelle réalité. Lorsqu’on leur demande s’il y a des retombées positives issues de ce confinement, 70 personnes (63,6 %) rapportent avoir constaté au moins une retombée positive. De manière plus explicite, ils précisent vouloir mettre en place ou maintenir une nouvelle routine plus saine (p. ex., exercice, alimentation), ils observent une certaine réduction de l’anxiété ou de l’inquiétude due au fait qu’ils n’auront plus à appréhender une autre vague, ils mentionnent en avoir profité pour faire le bilan, réviser leurs choix, ou se repositionner sur certaines décisions, ils signalent également leur grande hâte de participer à nouveau à des activités sociales (p. ex., spectacles, théâtre, cinéma, gym, soupers et sorties entre amis et famille), ils invoquent aussi le fait que les activités et le réseau social au quotidien reprendront leur cours, et ils soulignent être contents de la reprise des voyages à l’étranger, et de pouvoir le faire de manière sécuritaire.

### **3.2 Les défis du retour au travail**

À quoi ressemblera le retour au travail au terme de cette crise sanitaire sans précédent? Plusieurs se penchent actuellement sur la question et estiment qu’un tournant majeur est en train de s’opérer en ce qui concerne l’organisation du travail. Bien sûr, on ne peut passer sous silence la pénurie de main-d’œuvre qui sévit actuellement dans de nombreuses sphères professionnelles. Toutefois, selon eux, des retombées positives émanent tout de même de ce contexte. Qu’on pense, par exemple, aux nouvelles possibilités de travail à distance (Afota et collab., 2021), et aux nouvelles perspectives en matière de disponibilité et de mobilité des ressources, fort probablement favorables à la conciliation travail-vie personnelle. À cet effet, nous avons précisément demandé aux participants : Si vous êtes actuellement en emploi, que signifie pour vous un « retour à la normalité » dans le cadre de votre travail? Si vous êtes en mode télétravail, allez-vous continuer à travailler à distance au cours des six prochains mois? Si oui, combien de jours par semaine comptez-vous être en mode télétravail? Si vous prévoyez retourner au travail (sur les lieux de votre organisation), dans quelle mesure ce retour en présentiel vous préoccupe-t-il? Qu’est-ce qui vous préoccupe le plus en ce qui concerne ce retour en présentiel? Dans quelle mesure sentez-vous que vous serez soutenu(e) adéquatement dans le cadre d’un éventuel retour en présentiel? Qui ou quelle(s) mesure(s) vous soutiendront le plus dans ce retour en présentiel? En bref, quels seront vos plus grands défis lors d’un retour à la normalité dans le cadre de votre travail?





**Tableau 2**  
***Perspective du télétravail au lendemain de la COVID-19***

<b>Entièrement</b>	<b>2 à 3 jours</b>	<b>3 à 4 jours</b>	<b>4 à 5 jours</b>	<b>Travail à temps plein</b>
36,4 %	26,4 %	9,7 %	12,5 %	9,1 %

Pour les répondants en situation de travail, 36,4 % précisent continuer en mode télétravail, à raison de 2 à 3 jours par semaine (26,4 %), 3 à 4 jours par semaine (9,7 %), et 4 à 5 jours par semaine (12,5 %). À cela s'ajoute 9,1 % qui précisent retourner au travail en présentiel à temps plein. Enfin, 10,9 % ne le savent pas encore. Concernant un éventuel retour au travail, 57,6 % des répondants se disent peu ou pas du tout préoccupés, 4,2 % moyennement préoccupés, et 40,9 % s'avouent fortement préoccupés. On considère donc que près de la moitié des répondants sont plutôt préoccupés par cet éventuel retour à la normalité au travail. Pour en citer quelques-unes, leurs principales sources de préoccupation réfèrent à l'augmentation du stress et des déplacements, au fait de devoir bousculer les enfants et leur imposer un horaire plus rigide, à la gestion de deux espaces de travail, à la crainte de contracter la COVID-19 au travail et de la ramener à la maison, au trafic, à la pollution, à la perte des bonnes habitudes acquises, à l'augmentation des dépenses relatives aux vêtements, aux déplacements et à la gestion des repas pris à l'extérieur.

À l'analyse des résultats, on constate que 71,43 % des répondants vivant seuls avec des enfants mentionnent se sentir très préoccupés par le retour au travail, tandis que 75 % des répondants vivant seuls sans enfant se sentent très peu ou pas préoccupés par le retour au travail. Pour les personnes en couple, les proportions sont assez équilibrées, mais toutes se sentent majoritairement peu ou pas préoccupés par le retour au travail. Ces pourcentages laissent penser qu'une partie des charges que craignent les répondants provient peut-être des responsabilités parentales, et que celles-ci contribuent fort probablement à inquiéter davantage les familles monoparentales.

Lorsqu'on leur demande dans quelle mesure ils se sentent soutenus par leur employeur, 23,7 % des répondants disent se sentir peu ou pas du tout soutenus, 20,6 % moyennement soutenus, et 55,5 % adéquatement soutenus pour leur retour au travail. Plus précisément, ils citent comme mesures de soutien, l'engagement de l'organisation à garder une flexibilité quant au mode hybride, la possibilité d'un retour progressif, la mise en place d'une période de transition et d'adaptation, de même que des mesures de prévention des risques cohérentes et plus claires. Enfin selon eux, lors de ce retour à la normalité, il sera difficile de demeurer positif et d'avoir foi en l'avenir, de repenser et de réorganiser la conciliation travail-vie personnelle, de maintenir certaines mesures de protection telles que la distance avec les collègues et les clients, le port d'équipement de protection individuelle, la reprise des visites à la clientèle, des rencontres en présentiel, et de reprendre la vie sociale en milieu de travail.

### **3.3 Retombées positives et leçons apprises**

Dans la première phase, on découvrirait qu'il se dégagait certains bénéfices de cette pandémie. Que doit-on retenir de cette deuxième phase? Lorsqu'on demande aux participants s'il y a des retombées positives issues du confinement et de la crise sanitaire, ils répondent oui en grande majorité. Ils mentionnent avoir mis en place des mesures et stratégies permettant une meilleure gestion de leur temps, avoir développé l'art du contentement et la reconnaissance de ce qu'on est et de ce que l'on a, avoir opéré une meilleure conciliation travail-vie personnelle, et pour certains, profiter de plus de calme dans leur quotidien. On note également que plusieurs répondants ont précisément mentionné ne pas souhaiter revenir à la normalité. Ils ajoutent espérer que les organisations profitent de cette occasion pour redéfinir le travail et ses modalités. Il va sans dire que le télétravail est là pour rester, au même titre que les rencontres virtuelles personnelles ou

professionnelles. Elles sont l'apanage d'une économie de temps et d'argent pour les individus, les familles et les organisations. Même si certains services sont plus difficiles d'accès en raison de la pandémie, certains autres ont été repensés et s'en trouvent maintenant favorisés et plus accessibles (p. ex., l'épicerie en ligne et la télémedecine). Plusieurs en ont profité pour se livrer à d'importantes réflexions et à certaines remises en question. Entre autres, ils mentionnent avoir effectué un retour aux sources ou à de plus saines habitudes, et entrepris une importante révision de leurs choix et un repositionnement sur de nombreux comportements au quotidien. On constate que les organisations ont dû prendre un peu de recul dans la gestion de crise pour repenser et réorganiser le travail, et revoir leurs façons de faire, leurs positions, et parfois même, certaines valeurs et croyances. Pour les Québécois, l'ouverture des organisations vers une plus grande flexibilité quant à la gestion du temps et au mode de travail, contribuera grandement à favoriser la conciliation travail-vie personnelle (INSPQ, 2022).

### **3.4 Limites et recherches futures**

Loin de nous l'idée de croire qu'il n'y a pas eu de retombées négatives. Dans notre étude, les répondants nous ont fait part d'isolement social, de prise de poids, de consommation plus importante de sucre, d'alcool, ou d'autres substances, et du peu de diversité des activités professionnelles et sociales auxquelles ils pouvaient participer au cours des deux dernières années. Parmi les limites de notre étude, citons la taille de l'échantillon qui ne permet pas de généraliser nos résultats à l'ensemble de la population québécoise. De plus, la nature descriptive des analyses effectuées ne permet pas d'inférer la causalité ou même la direction des relations entre les thématiques abordées. Néanmoins, nos constats permettent de répondre à nos objectifs de recherche, soit d'entamer une réflexion sur le sujet, tout en ciblant les principales préoccupations et actions vers lesquelles les individus, les familles et les organisations devraient orienter leurs stratégies d'adaptation.

### **Conclusion**

Par cette seconde phase, nous soutenons notre intention de mettre en lumière le côté positif de la crise sanitaire pour encourager les acteurs de la société à se mobiliser en vue de devenir plus résilients, et de s'adapter à la situation et à ce contexte incertain et ambigu, en plus d'innover dans leurs pratiques pour contribuer au développement de la « nouvelle normalité », ou pour faire face à de nouvelles vagues ou crises à venir. Dans cette optique, Brassard (2020) estime que pendant la pandémie, les individus ont observé plusieurs changements positifs en rapport avec la consommation, le comportement alimentaire, le rapport au temps, la mobilité, l'équilibre personnel, les liens communautaires, la capacité de résilience et la littératie numérique. On constate que les effets positifs rapportés de la pandémie semblent être notamment expliqués par l'utilisation de stratégies d'adaptation efficaces; par contre, les travailleurs témoignent de certaines craintes quant à la possibilité de les maintenir lors de leur retour au travail. Pour maximiser les chances que les individus, les familles et les organisations québécoises puissent préserver les bénéfices retirés pendant la crise, ils doivent mettre en place des systèmes non seulement habiles, mais surtout avisés. Nous croyons que cela contribuera au rehaussement de leur capacité à faire face aux changements, aux risques et défis inhérents à cette nouvelle normalité, étant donné que pendant la pandémie, plusieurs organisations furent contraintes de suivre scrupuleusement les règles et mesures imposées par les autorités compétentes, même si ces dernières ne s'avéraient pas toujours en leur faveur. Ainsi, plusieurs questions doivent trouver réponse : Quelles décisions et quels outils de pilotage à implémenter pour pérenniser les activités de l'entreprise en temps de crise? À court, moyen et long termes, comment agir en situation de reprise des activités à la suite de la crise sanitaire, et comment tirer des leçons pour devenir une organisation ou des organisations plus résilientes et bienveillantes?



## RÉFÉRENCES

- Afota, M. C., Provost Savard, Y., Ollier-Malaterre, A. et Léon, E. (2021, 29 avril). To demonstrate their commitment, teleworkers are making themselves more available than ever. *The Conversation*. <https://theconversation.com/to-demonstrate-their-commitment-teleworkers-are-making-themselves-more-available-than-ever-159751>
- Armour, H. (2021). Les effets de la pandémie Covid-19 sur l'économie? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1), 362-369.
- Brassard, N. (2020). Covid-19 et les retombées positives : l'autre côté de la médaille! *Ad Machina*, 4(1), 25-38. <https://doi.org/10.1522/radm.no4.1241>
- Delelis, G., Christophe, S., Berjot, S. et Desombre, C. (2011). Stratégies de régulation émotionnelle et de coping : quels liens? *Bulletin de psychologie*, 5(515), 471-479. <https://doi.org/10.3917/bupsy.515.0471>
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 839–852. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.839>
- Folkman, S. et Moskowitz, J. T. (2004) Coping: Pitfalls and promise. *Annual Review of Psychology*, 55, 745-774. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141456>
- Frealle, N. (2018). *Formation à la gestion de crise à l'échelle communale : méthode d'élaboration et de mise en œuvre de scénarios de crise crédibles, pédagogiques et interactifs* [thèse de doctorat inédite]. Université de Lyon.
- INSPQ (2022). *Sondages sur les attitudes et comportements des adultes québécois*. <https://www.inspq.qc.ca/covid-19/sondages-attitudes-comportements-quebecois>
- Kroth, M. et Keeler, C. (2009). Caring as a managerial strategy. *Human Resource Development Review*, 8(4), 506-531. <https://doi.org/10.1177/1534484309341558>
- Labrague, L. J. et Ballard, C. A. (2021). Lockdown fatigue among college students during the COVID-19 pandemic: Predictive role of personal resilience, coping behaviors, and health. *Perspectives in psychiatric care*, 57(4), 1905–1912. <https://doi.org/10.1111/ppc.12765>
- Lazarus, R. S. et Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1(3, édition spéciale), 141–169. <https://doi.org/10.1002/per.2410010304>
- Lazarus, R. S. (2006). *Stress and emotion: A new synthesis*. Springer Publishing Company.
- Müller, K. (2020, juillet). The right to disconnect. *European Parliamentary Research Service Blog*, 9. <https://epthinktank.eu/2020/07/09/the-right-to-disconnect/>
- Maertz, C. P., Boyar, S. L. et Maloney, P. W. (2019). A theory of work-family conflict episode processing. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103331. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103331>
- Pansu, L. (2018). Evaluation of “right to disconnect” legislation and its impact on employee’s productivity. *International Journal of Management and Applied Research*, 5(3), 99-119. <https://doi.org/10.18646/2056.53.18-008>
- Rochette, M. (2021). *COVID-19 – Pandémie et stratégies de résilience*. Institut national de santé publique du Québec. <https://policycommons.net/artifacts/2052283/covid-19/2805374/> le 23 Mai 2022. CID: 20.500.12592/5f5f0h
- Taylor, S. E. et Stanton, A. L. (2007). Coping resources, coping processes, and mental health. *Annual Review of Clinical Psychology*, 3, 377-401. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.3.022806.091520>