Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie

Série d'ateliers



Document du participant

Au programme – Équilibre : **Favoriser le changement**



La liste des idées et des commentaires formulés par les employés pendant l'atelier de la série Favoriser la sensibilisation devrait accompagner ce document. Si vous n'avez pas reçu cette liste, veuillez le mentionner à l'animateur.

Assurez-vous d'avoir lu le présent document avant le début de l'atelier. Cet atelier respecte la norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (Canadian Standards Association CSA z1003).

Processus

- **Examiner** les règles à suivre pour avoir des discussions psychologiquement sécuritaires
- **Lire** la définition et les énoncés
- **Trouver** des gestes éprouvés qui cadrent avec les suggestions des employés
- **Définir** les critères permettant de choisir des gestes
- **Remplir** la feuille de travail pour favoriser le changement
- **Échanger** nos idées
- **Voter | Peaufiner | S'engager**

Discussions psychologiquement sécuritaires

- **Se concentrer** sur l'avenir et non le passé
- **Offrir** des suggestions d'amélioration constructives
- **Discuter** d'idées et non de personnes
- **Permettre** à chacun d'apporter sa contribution

Description d'un milieu de travail où le principe d'équilibre est respecté (tirée du site Web Protégeons la santé mentale au travail) :

« Dans un milieu de travail où existe un équilibre positif, on soutient les employés pour qu'ils puissent assurer un équilibre entre les exigences liées au travail, à la famille et à la vie personnelle. »

Les gens qui évoluent dans ce type d'environnement professionnel sont en mesure d'affirmer ce qui suit :

- Mon employeur m'encourage à prendre les pauses auxquelles j'ai droit.
- J'arrive à trouver un équilibre raisonnable entre les exigences de mon travail et ma vie personnelle.
- Mon employeur encourage l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.
- Je peux parler à mon superviseur quand j'ai de la difficulté à concilier mon travail et ma vie personnelle.
- Je sens que mon milieu de travail m'appuie quand je vis des problèmes familiaux ou personnels.

Dans une organisation où existe un équilibre positif, les employés ne diront peut-être PAS :

- Mon travail m'épuise.
- Ma vie familiale est affectée par mon travail.

Annexe

Gestes éprouvés pour favoriser le changement en matière d'équilibre. Adaptation de l'information provenant du site Protégeons la santé mentale au travail

Pour obtenir une liste actualisée des actions, consultez la page Actions fondées sur des données probantes pour l'équilibre.

Assurez-vous que les leaders sont des modèles d'équilibre travail-vie professionnelle.

- Assurez-vous que le message véhiculé par les leaders et les membres de la direction concorde avec leur comportement et leurs attentes.
- Donnez une formation aux gestionnaires et aux superviseurs pour qu'ils soient eux-mêmes en mesure de bien gérer les demandes professionnelles et personnelles, et aussi pour qu'ils sachent comment aider les employés à cet égard.

Songez à installer de l'équipement de mise en forme sur les lieux de travail et à organiser des activités qui favorisent l'équilibre.

- Favorisez la santé des employés, notamment en aménageant un espace de mise en forme dans votre organisation.
- Encouragez la prise de congés et de pauses – p. ex. invitez les employés à consulter la page Activités de pause-santé.
- Soutenez les employés qui désirent parler de leurs joies ou de leurs réalisations personnelles, comme :
  - La naissance d'un enfant
  - Un anniversaire important
  - L'atteinte d'un objectif de vie

Passez en revue les politiques qui ont une incidence sur l'équilibre.

- Permettez aux employés de s'absenter pour des raisons personnelles (p. ex. permettez-leur de prendre des congés non payés).
- Offrez aux employés la possibilité d'accumuler des heures de travail pendant les périodes occupées afin de pouvoir prendre des congés pendant les périodes plus calmes.
- Offrez du soutien personnel et familial lié aux soins aux enfants et aux aînés. Par exemple, proposez aux employés :
  - Des garanties complètes
  - Un service de garde
  - Un accès à un centre de mise en forme
  - Des formations sur la santé
  - Des congés pour obligations familiales
- Consultez la page Conciliation travail-vie personnelle dans le site du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. Vous y trouverez des idées pour promouvoir encore plus l'équilibre travail-vie personnelle de même que des conseils sur la façon de mettre en œuvre des changements à cet égard.
- Rappelez et démontrez souvent à votre équipe que votre organisation considère qu'il est important de maintenir un équilibre pour demeurer productif et en santé.

Offrez des modalités de travail flexibles lorsque cela est possible.

- Examinez la possibilité d'offrir aux employés ce qui suit :
  - Horaire de travail comprimé
  - Télétravail
  - Conférences virtuelles
  - Travail à temps partiel
  - Travail contractuel
  - Partage de poste
  - Journées de travail plus longues et plus de journées de congé (pour ceux qui trouvent que cet horaire offre un meilleur équilibre que la semaine de travail traditionnelle de cinq jours)
- Offrez un soutien approprié aux employés qui travaillent par quarts. Par exemple :
  - Limitez les postes fractionnés ou tournants
  - Prévenez les employés des changements de quarts
  - Permettez aux employés d'échanger leurs quarts de travail
- Offrez du soutien (technologies appropriées, ressources adéquates, etc.) aux employés qui travaillent à la maison ou à l'extérieur.
- Demandez aux employés quelles sont les solutions qui leur conviennent le mieux. Pour obtenir des conseils sur les façons d'aider les employés atteints d'une incapacité à demeurer productifs, consultez la ressource Mesures d'adaptation.

Offrez des formations qui ont pour objectif de favoriser l'équilibre travail-vie personnelle.

- Présentez des façons d'atteindre et de maintenir un équilibre travail-vie personnelle. Vous pourriez notamment offrir de l'information sur le développement de la résilience ou sur le renforcement des capacités d'adaptation et de résolution de problèmes.
- Proposez des occasions de formation internes et externes sur des sujets qui ne sont pas liés à l'emploi. Par exemple, vous pourriez organiser des dîners-conférences qui abordent la question des soins aux enfants ou aux aînés.
- Assurez-vous que les membres de votre équipe connaissent les programmes ainsi que les ressources organisationnelles et communautaires qui font la promotion de l'équilibre travail-vie personnelle.

Offrez du soutien aux employés qui éprouvent des problèmes de santé mentale.

- Il existe beaucoup d'outils et de ressources de soutien :
  - Dans la page Orienter les employés vers des ressources, vous trouverez des formulations respectueuses à modifier au besoin pour diriger les employés vers des ressources utiles, comme le programme d'aide aux employés, des groupes de soutien ou des outils en ligne.
  - L'outil gratuit Un outil pour favoriser la réussite du personnel aide les employeurs et les employés à élaborer et à suivre un plan en milieu de travail pour faire face aux facteurs de stress professionnels, dont ceux liés au rendement.

Soutenez les employés qui sont des aidants naturels.

- Il peut être éprouvant de prendre soin d'un membre de sa famille, de son partenaire ou d'un ami. Les aidants naturels peuvent se sentir stressés lorsqu'ils n'arrivent pas à offrir eux-mêmes à leurs proches tout le soutien dont ils ont besoin et qu'ils ne savent pas où demander de l'aide. Ainsi, il pourrait être approprié de faire lire l'article Ressources pour les aidants naturels aux employés qui ont de la difficulté à jongler avec leurs responsabilités d'aidants naturels et leurs obligations professionnelles.
- Servez-vous de la ressource Soutien donné aux employés qui sont des aidants naturels par les leaders pour proposer des stratégies aux employés qui soutiennent un membre de leur famille ou un proche aux prises avec des problèmes de santé mentale ou physique.

Prenez des mesures pour prévenir l'épuisement professionnel.

- Lisez la ressource Gestion de l'épuisement professionnel – pour les leaders pour :
  - Comprendre le problème
  - Déceler les facteurs liés au travail
  - Reconnaître les signes et les symptômes
  - Prendre des mesures proactives afin de contribuer à minimiser les conséquences de l'épuisement professionnel sur les employés et le milieu de travail
  - Songez à faire un atelier avec tous les membres de l'organisation pendant lequel ils pourront remplir le Plan visant à accroître la résilience. Cette ressource encourage l'autoréflexion et permet de trouver des stratégies et des ressources efficaces pour renforcer la résilience.
  - Proposez aux employés de suivre le webinaire intitulé Burnout in the workplace: a focus on prevention (en anglais seulement). Il s'agit d'un webinaire gratuit qui discute des facteurs en milieu de travail nuisant à la santé mentale et pouvant mener à l'épuisement professionnel. Ce webinaire explique aussi comment on peut éliminer ou contrôler les risques associés à l'épuisement professionnel.

Approches et ressources supplémentaires

- Travaillez conjointement avec les employés lorsque vous devez prendre des décisions liées aux programmes de garanties. Par exemple, vous pourriez explorer la possibilité d'offrir des garanties à la carte et des options de renonciation.
- Établissez des attentes claires quant à la disponibilité des employés, aux méthodes de communication et à l'utilisation des outils technologiques après les heures de travail.
- Lisez la ressource Recommandations politiques en matière de santé et sécurité psychologiques pour déterminer comment vous pourriez améliorer la santé et la sécurité psychologiques.

Adaptation de l'information provenant du site Protégeons la santé mentale au travail

Les critères suivants permettent de s'assurer que l'initiative favorise le changement :

- Elle cadre avec les suggestions des employés
- Elle améliore l'équilibre
- Elle respecte le budget alloué
- Elle peut facilement être mise en œuvre tout de suite
- Elle minimise le risque d'atteinte à la sécurité psychologique

Gestes retenus par notre équipe (maximum de trois gestes)

Voici pourquoi nous pensons que ce geste apportera le changement souhaité :

1

2

3



Processus pour favoriser le changement

Vous devez prioriser et choisir les gestes éprouvés qui sont les plus susceptibles d'améliorer la santé et la sécurité psychologiques dans notre milieu de travail. Nous savons que cela peut sembler une tâche colossale et c'est pourquoi nous avons conçu ce processus. Celui-ci vous permettra de réfléchir à chaque option et vous aidera à prendre des décisions éclairées.

Le processus d'accroissement de la santé et de la sécurité psychologiques fait partie de l'amélioration continue. Cependant, si vous essayez d'en faire trop en même temps, les employés pourraient ressentir du stress et de la pression. C'est pourquoi il est préférable de n'apporter que des petits changements à la fois. Plus précisément, l'idéal est souvent de ne mettre en œuvre qu'une initiative à la fois. Lorsque c'est fait ou que l'initiative a atteint son objectif, vous pouvez commencer à travailler sur un nouveau projet.

Choisissez le geste éprouvé qui vous semble le plus pertinent. Ensuite, servez-vous de la feuille de travail pour peaufiner votre plan.

Étape 1 : Évaluez les gestes qui pourraient possiblement être posés

Évaluez les risques et les avantages du geste en question. Vous déterminerez ainsi les obstacles et les bienfaits potentiels avant de vous engager à mettre en œuvre cette initiative. Évaluez le geste en fonction de tous les points qui suivent. Ensuite, inscrivez vos réponses dans la feuille de travail que vous avez déjà commencé à remplir.

1. **Pertinence :** À quel point le geste est-il pertinent pour notre situation de travail et est-il avantageux pour notre organisation?

   Pour respecter ce point, le geste doit cadrer avec notre environnement et nos exigences professionnelles. Sur votre feuille de travail, indiquez pourquoi vous pensez que le geste est pertinent.

2. **Acceptabilité :** À quel point l'employeur, le syndicat (s'il y a lieu) et les employés seraient-ils d'accord avec cette proposition? L'initiative proposée doit être :

   - → Bénéfique pour tous
   - → Facile à expliquer aux décideurs
   - → Facile à communiquer aux employés
   - → Simple à mettre en œuvre

   Les décideurs et les employés pourraient refuser les propositions qui sont trop compliquées à mettre en œuvre ou qui peuvent possiblement empêcher d'atteindre les objectifs. Dans les milieux de travail syndiqués, il est important que le geste proposé respecte la convention collective. Sur votre feuille de travail, indiquez pourquoi toutes les parties intéressées au travail accepteraient la mise en œuvre de cette initiative.

3. **Accessibilité :** À quel point est-il possible d'obtenir la participation de tous, sans égard à leurs capacités ou à leur lieu de travail?

   Il faut tenir compte d'un grand nombre d'éléments pour déterminer qui peut participer à l'initiative proposée.

   Il faut notamment réfléchir au lieu de travail des employés ainsi qu'à la méthode, au format et au moment de mise en œuvre. La langue parlée et le niveau d'alphabétisation des participants peuvent aussi freiner le changement et même empêcher la mise en œuvre à grande échelle. Il est important d'inclure dans le projet des employés qui ont des capacités différentes, puis d'offrir à tous le soutien dont ils ont besoin. Sur votre feuille de travail, indiquez comment il sera possible d'obtenir la participation de tous.

4. **Efficience :** À quel point détenons-nous les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et soutenir l'initiative proposée?

   Effectuez une analyse coût-avantage. Calculez le coût approximatif de ce qui suit :

   - → Le matériel
   - → Les frais connexes (p. ex. les frais pour le transport, la salle ou les rafraîchissements)
   - → Le temps et les frais liés à la participation des responsables du projet, des animateurs, des parties intéressées et des évaluateurs

   Pour chacun des participants, comparez les frais aux avantages du changement proposé. Voici un exemple :

   - → Le coût total est de 5 000 $.
   - → Il y a au moins 50 employés qui prendront encore plus conscience de l'importance de protéger leur santé mentale.
   - → Les avantages possibles sont un taux d'absentéisme plus bas et une amélioration du rendement correspondant à 100 $ par employé.

Écrivez sur votre feuille de travail pourquoi il s'agit d'un geste efficient.

5. **Efficacité :** À quel point le geste retenu aura-t-il une incidence positive mesurable et atteindra-t-il les résultats visés?

   Vous devez absolument vous assurer que le lien entre le geste retenu et les résultats visés est clair pour tous. Pour établir ce lien, vous pouvez vous baser sur les pratiques de travail, sur des ressources fondées sur des données probantes ou sur de la littérature didactique. Sur votre feuille de travail, indiquez les preuves sur lesquelles vous vous fondez pour établir l'efficacité de ce geste. Expliquez aussi la façon dont vous mesurerez la réussite.

   Vous pourriez utiliser les approches et les données suivantes pour mesurer la réussite :

   - **Participation** – Notez le nombre de personnes qui participent à cette initiative.
   - **Changements de comportements** – Faites le suivi du nombre de fois que les participants agissent différemment. Offrez des directives claires à l'avance. Quel est le comportement que vous cherchez à changer? Comment les participants ou leurs leaders peuvent-ils faire un suivi de l'application de ce geste?
   - **Absentéisme** – Examinez le nombre de jours non travaillés dans les mois qui précèdent et qui suivent la mise en œuvre de cette initiative. Portez une attention particulière à l'évolution des tendances. Cherchez des façons de protéger la confidentialité des données lorsque vous faites le suivi des absences.
   - **Plaintes, conflits ou griefs** – Examinez le nombre de plaintes, de conflits et de griefs rapportés dans les mois qui précèdent et qui suivent la mise en œuvre de l'initiative.
   - **Conscience** – Menez un sondage auprès des employés pour savoir à quel point ils sont au fait de cette nouvelle initiative et des résultats visés.
   - **Perception des participants** – Posez des questions précises sur l'expérience des participants en ce qui concerne cette initiative.
   - **Perception des superviseurs** – Menez un sondage auprès des superviseurs pour déterminer ce qui a changé après la mise en œuvre de cette initiative.
   - **Groupes de discussion** – Rencontrez les participants pour savoir quelles ont été les répercussions de cette initiative pour eux et pour leur demander des suggestions d'amélioration.
   - **Sondage sur le stress et la satisfaction** – Posez ces six questions avant et après la mise en œuvre de l'initiative afin de déterminer à quel point la perception des employés sur le travail a changé.

6. **Sécurité :** À quel point est-il possible d'éliminer ou de réduire les risques éventuels en matière de sécurité physique et psychologique?

   Le geste pourrait entraîner des conséquences involontaires pour certaines personnes ou pour l'organisation en général. Par exemple, si nous discutons de troubles de santé mentale, certains employés pourraient avoir l'impression qu'on les vise ou qu'on les stigmatise. Trouvez donc les risques potentiels d'atteinte à la sécurité physique et psychologique. De cette façon, il sera plus facile de prévenir ces conséquences non voulues. Sur votre feuille de travail, indiquez les risques que vous avez décelés et la façon dont nous pouvons les prévenir ou les minimiser.

   Une fois que vous aurez ajouté toutes vos idées dans la feuille de travail, il sera peut-être nécessaire que vous les fassiez approuver.

Étape 2 : Choisissez un geste qui respecte tous les critères.

Priorisez les gestes qui respectent tous les critères et indiquez ce qu'il faudrait faire en premier. Vous pouvez choisir plus d'un geste.

Étape 3 : Nommez des gens qui pourraient faire partie de l'équipe de planification.

Nommez des gens qui pourraient s'occuper des différentes tâches indiquées dans le formulaire d'engagement envers notre réussite.

Étape 4 : Mettez en œuvre la ou les initiatives proposées.

Assurez-vous d'utiliser les méthodes de mesure retenues pour évaluer l'efficacité de l'initiative.

Étape 5 : Évaluez les résultats.

Analysez votre niveau de réussite afin de déterminer à quel point l'initiative a réellement donné les résultats escomptés.

Étape 6 : Utilisez une approche d'amélioration continue.

Votre évaluation peut faire partie du processus d'amélioration continue. Tirez des leçons de ce que vous avez appris à la suite de la mise en œuvre de l'initiative. Ensuite, déterminez ce que vous pourriez faire pour obtenir de meilleurs résultats ou établissez que l'idéal est de continuer sur la même voie.



Feuille de travail pour favoriser le changement

Facteur psychosocial applicable : Équilibre

Membres du groupe : _____

Date : _____

Description du geste retenu :

Pertinence : À quel point le geste est-il pertinent pour notre situation de travail et est-il avantageux pour notre organisation?

Pertinence pour notre organisation ou pour l'atteinte de nos objectifs d'équipe :

Acceptabilité : À quel point l'employeur, le syndicat (s'il y a lieu) et les employés seraient-ils d'accord avec cette proposition?

Le geste retenu sera accepté par les employés (et le syndicat, s'il y a lieu) parce que :

Le geste retenu sera accepté par notre employeur parce que :

Il pourrait être nécessaire d'obtenir une approbation pour ce qui suit :

Accessibilité : À quel point est-il possible d'obtenir la participation de tous, sans égard à leurs capacités ou à leur lieu de travail?

- Troubles du langage
- Déficience visuelle
- Mobilité réduite
- Handicap auditif
- Troubles de santé mentale

Description de la méthode :

Lieu et moment de la mise en œuvre de l'initiative pour permettre à chacun d'y participer :

Efficience : À quel point détenons-nous les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et soutenir l'initiative proposée? Préparez une analyse coûts-avantages aussi détaillée que possible. Calculez le coût approximatif de ce qui suit :

- Temps que les employés devront consacrer à la planification, à l'élaboration, à la présentation et à la mise en œuvre de l'initiative proposée
- Matériel nécessaire (p. ex. photocopies)
- Équipement ou outils technologiques
- Collations ou repas
- Salle
- Autre

Décrivez les ressources qui pourraient être gratuites, comme :

- La participation de bénévoles
- La réutilisation du matériel existant

Décrivez les avantages potentiels, comme :

- Un niveau d'absentéisme réduit
- Une diminution du nombre de griefs
- Une diminution du nombre de blessures ou de maladies
- Une amélioration de l'énergie des employés
- Une amélioration du bien-être
- Un engagement accru
- Un meilleur moral
- Un accroissement de la productivité

Efficacité : À quel point le geste retenu aura-t-il une incidence positive mesurable et atteindra-t-il les résultats visés?

Indiquez les résultats que vous visez :	Preuves démontrant que ce geste atteindra les résultats visés :

Comment allons-nous mesurer la réussite? (Dans le processus pour favoriser le changement, nous vous proposons des façons de mesurer la réussite. Choisissez l'une des méthodes proposées ou décrivez une autre méthode à laquelle vous avez pensé.)

Sécurité : À quel point est-il possible d'éliminer ou de réduire les risques éventuels en matière de sécurité physique et psychologique?

Réfléchissez à tous les risques potentiels et indiquez des stratégies que nous pourrions utiliser pour les éliminer ou les minimiser :

Notes sur les gestes potentiels

Dans l’espace qui suit, notez toutes vos questions ou vos commentaires sur les gestes présentés.

Peaufiner notre ou nos gestes clés

Dans l'espace qui suit, notez les obstacles potentiels, les solutions possibles et les façons d'améliorer l'efficacité du ou des gestes retenus.

Engagement envers notre réussite

Amélioration de l'équilibre dans notre milieu de travail – équipe potentielle de mise en œuvre

Inscrivez le nom et l'adresse courriel de personnes (y compris vous-même) qui pourraient participer à cette initiative :

	Nom	Adresse courriel
Responsable(s) de l'initiative		
Mise au point de la version définitive du plan d'action		
Mise au point d'outils (sondages, entrevues, etc.) pour mesurer la réussite		
Recherche, repérage ou mise au point de ressources liées à cette initiative		
Promotion de l'initiative et communications à ce sujet		
Gestion des inscriptions (s'il y a lieu)		
Mise en œuvre de l'initiative		
Participation à l'initiative		
Utilisation des outils de mesure / analyse des résultats		
Présentation des résultats obtenus aux membres de la haute direction		
Comparaison entre les résultats obtenus et les résultats visés		
Approbation des idées d'amélioration continue		

Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie



Les ressources de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale sont :

- Offertes aux employeurs, aux leaders, aux employés et aux responsables de la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail
- Disponibles en français et en anglais
- Fondées sur des données probantes ou sur la pratique
- Mises gratuitement à la disposition de tous

Voici des exemples de ressources que vous pouvez trouver à l'adresse strategiesdesantementale.com :

Évaluation du leader psychologiquement sécuritaire
Cette ressource gratuite aide les leaders à prendre conscience de l'influence qu'ils peuvent avoir sur la santé et la sécurité psychologiques des employés au travail. Elle les aide également à améliorer leurs compétences dans les domaines de la communication, de l'intelligence sociale, de l'équité et de la résolution de problème.

Inclusion et prévention de la discrimination
Aborder la discrimination et promouvoir l'inclusion au moyen de vos politiques et processus. Cela crée un environnement positif et aide tous les employés à s'épanouir et à réussir.

Politiques et programmes sur la santé mentale
Aider à éclairer les politiques et les programmes relatifs aux mesures d'adaptation, au retour au travail, au PAE, à la stigmatisation, à la prévention du suicide et au soutien par les pairs à l'intention des organisations.

Protégeons la santé mentale au travail
Offre un jeu complet de ressources gratuites aidant à évaluer et à traiter la santé et de la sécurité psychologiques des milieux de travail. Cette ressource tient lieu de référence pour la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Renforcer les compétences en leadership
Ce livret d'activités peut vous aider à renforcer vos compétences en leadership, notamment l'intelligence émotionnelle, la résilience et les stratégies de communication.

Rôle de l'employé en ce qui concerne la santé et la sécurité psychologiques
Modules d'apprentissage en ligne offerts gratuitement pour enseigner aux employés comment contribuer à un milieu de travail psychologiquement sain. Cette orientation en santé et sécurité psychologiques en milieu de travail s'adresse aux employés.

Toutes les ressources du site Stratégies en milieu de travail sont accessibles à tous, sans frais, gracieuseté de la Canada Vie. Pour en savoir plus, visitez le ssmcv.com.

Canada Vie et le symbole social sont des marques de commerce de La Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie. F79-00904 PH 10/22