Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie

Série d'ateliers



Document du participant

Au programme – Gestion de la charge de travail : **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 (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 il y a une bonne gestion de la charge de travail (tirée du site Web Protégeons la santé mentale au travail) :

« Un milieu de travail où les employés ont la possibilité de s'acquitter efficacement de leurs tâches et de leurs responsabilités dans les délais dont ils disposent. »

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

- La quantité de travail que je suis censé accomplir dans le cadre de mes fonctions est raisonnable.
- Je peux discuter de ma charge de travail avec mon superviseur.
- Je dispose du temps, du matériel et des ressources nécessaires pour bien faire mon travail.
- Pendant que je travaille, je ne suis pas interrompu ou dérangé inutilement.
- Je peux gérer l'ordre de priorité de mes tâches et responsabilités.

Annexe

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

Déterminez si la culture de votre organisation contribue à augmenter ou à diminuer le stress lié à la charge de travail.

- Développez une culture organisationnelle qui valorise clairement la qualité du travail et les efforts déployés plutôt que seulement les résultats.

Assurez-vous que tous les superviseurs et les leaders établissent des attentes claires et raisonnables.

- Laissez assez de temps aux superviseurs pour discuter avec les employés des défis liés à la charge de travail.
- Offrez de la formation aux leaders afin qu'ils aient les compétences nécessaires pour aider les employés à gérer leur charge de travail.
    - La ressource Un outil pour favoriser la réussite du personnel peut être utile à cet égard.
- Demandez à tous les leaders de faire équipe avec les employés pour :
    - → Trouver des solutions
    - → Déterminer ce qui constitue une attente raisonnable
    - → Déceler les obstacles à la réussite
    - Le processus d'amélioration d'une tâche inclut un formulaire à remplir pour aider les employés à se concentrer sur des tâches précises qui requièrent une attention particulière.
    - La ressource intitulée Obtenir l'engagement des employés – pour les leaders encourage les employés à se consacrer activement à l'élaboration d'un plan qui répondra aux besoins de l'organisation et qui les incitera davantage à s'engager à long terme.

Élaborez, de concert avec vos employés, des stratégies de gestion de la charge de travail.

- Examinez les résultats de l'atelier de la série Favoriser la sensibilisation qui portait sur la gestion de la charge de travail. Vous connaîtrez ainsi les facteurs de stress des employés et les solutions qui avaient été proposées à cet égard.
- Plus les exigences professionnelles sont élevées, plus il peut être important pour les employés d'exercer un certain contrôle sur leur charge de travail. Cependant, il pourrait être impossible de leur permettre de gérer l'ordre de priorité de leurs tâches, en raison de règlements, de mesures de sécurité ou d'exigences des clients ou des patients. Donc, tentez de trouver des façons de permettre aux employés d'exercer un certain contrôle sur les tâches qui leur sont assignées de sorte à pouvoir travailler plus efficacement.
- Fournissez aux nouveaux employés de l'information précise et réaliste sur les exigences et les attentes liées à leur poste.
- Dans les descriptions d'emploi, ajoutez des attentes liées au rendement qui sont claires et raisonnables.
- Penchez-vous régulièrement sur les attentes liées au rendement.
- Rétribuez (en argent ou temps accumulé) les heures supplémentaires approuvées.
- Analysez et évaluez chaque poste pour connaître l'information suivante :

  - Quelles sont les exigences liées à la charge de travail?
  - Comment pourrait-on distribuer le travail de manière équitable?
  - Quels sont les points à améliorer?
- Aidez les employés à prioriser les tâches, à éliminer celles qui sont redondantes et à gérer les échéances.
  - Vous pouvez utiliser l'outil Élaborer des plans pour les employés – pour les leaders pour établir les tâches qui doivent être accomplies et la façon dont elles doivent être accomplies dans votre milieu de travail.
  - La ressource Gestion du rendement, quant à elle, vous permet de vous concentrer sur l'élaboration de solutions.
- Donnez de la formation sur des sujets liés à la gestion de la charge de travail (p. ex. offrez des formations sur la gestion du temps ou sur l'utilisation d'outils technologiques).
- Assurez-vous que les employés ont tout ce dont ils ont besoin pour faire leur travail de façon professionnelle et efficace. À titre d'exemple, vérifiez s'ils disposent suffisamment de temps pour effectuer leurs tâches, s'ils ont accès à des ressources adéquates, s'ils disposent des outils technologiques nécessaires et s'ils ont reçu des directives claires.
- Élaborez et mettez en œuvre des stratégies de gestion de la charge de travail pendant les périodes occupées, ou encore lorsqu'il y a des absences de maladie ou des postes vacants. Par exemple, vous pourriez décider de vous tourner vers les employés temporaires, les bassins d'emploi ou le partage de postes pour combler la pénurie d'employés pendant ces périodes.
- Assurez-vous que les employés sont prêts à faire face aux périodes de la journée ou aux saisons plus occupées.
- Réfléchissez à la possibilité d'offrir des avantages non financiers pendant les périodes de pointe au travail. Vous pourriez notamment :
  - Fournir le repas
  - Rembourser les frais de transport des employés
  - Aider les employés à faire leurs courses personnelles
- Demandez aux employés ce qui les interrompt ou les dérange au travail. Réfléchissez à différentes solutions possibles. Vous pourriez notamment décider :
  - De modifier la façon dont les outils technologiques sont utilisés
  - De limiter la durée des réunions
  - De revoir les stratégies de communication
  - De prévoir à l'horaire des périodes de calme
  - De gérer l'éclairage, le bruit ou les aires passantes

Même s'il vous est impossible d'éliminer toutes les sources de distraction, vous pourriez trouver utile de bloquer des périodes pendant lesquelles les employés ne devront pas être dérangés au cours d'une journée.

- Incluez dans vos politiques et vos processus des pratiques exemplaires visant à protéger la sécurité psychologique des employés.

Approches et ressources supplémentaires

- 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 la gestion de la charge de travail
- 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 améliorationdu 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 : Gestion de la charge de travail

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? 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 :

Rôle de l'employé en ce qui concerne la santé et la sécurité psychologiques
Cette ressource aide les employés à comprendre leur responsabilité ainsi que les améliorations qu'ils peuvent apporter en matière de santé et de sécurité psychologiques au travail, conformément à la description figurant dans la norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Gestion de l'épuisement professionnel – pour les leaders
Apprenez les étapes qui vous aideront à déterminer, à prévenir et à réduire les conséquences d'un épuisement professionnel pour vos employés et vous-même.

Activités de pause-santé
Utilisez ces idées d'activités gratuites ou à faible coût pour améliorer l'énergie mentale et la concentration des employés. Elles visent à encourager les employés à prendre régulièrement des pauses même pendant les journées les plus occupées.

Résoudre les conflits personnels
Cette ressource contient des idées pour aider les employés à résoudre leurs propres conflits au travail.

L'intelligence émotionnelle – pour les employés
Ces activités peuvent vous aider à développer votre intelligence émotionnelle. Apprenez notamment comment avoir une influence positive sur les autres, gérer votre stress et interagir plus efficacement avec vos collègues.

Ressources pour les employés
Utilisez ces outils et ressources pour améliorer le bien-être des employés.

Entrevue de départ à la retraite – pour les leaders
Prévoyez un plan visant à transférer les connaissances et l'expertise que votre organisation pourrait perdre lors du départ à la retraite d'un employé.

Activités de renforcement de l'esprit d'équipe
Au travail, les équipes peuvent faire face à beaucoup de problèmes, comme des conflits, de l'intimidation, un faible niveau de contrôle et des demandes exigeantes. Dans cette page, vous découvrirez notamment des activités de renforcement de l'esprit d'équipe, des stratégies d'animation de discussions et l'importance de la résilience. Les ressources proposées sont à la fois pratiques et faciles à utiliser dans un grand nombre de milieux de travail.

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. F79-00912 PH 02/21