Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie



Document du participant

Motiver les autorités responsables*

Intégrer la santé et la sécurité psychologiques
dans la stratégie organisationnelle

* Cet atelier est offert en anglais sous le titre « Motivating the powers that be ».

À propos de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Pourquoi cette formation et les ressources créées par Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale sont-elles gratuites?

Depuis 2003, la Canada Vie soutient des activités de recherche et des projets liés à la santé mentale en milieu de travail. Elle prête notamment main-forte à l'organisme Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale (Stratégies en milieu de travail).

Stratégies en milieu de travail propose des ressources pour favoriser la santé mentale et protéger la sécurité psychologique au travail. L'organisme collabore avec des experts de divers milieux et professions afin d'offrir des outils qui sont à la fois conviviaux et fondés sur des données probantes. Ces ressources sont gratuites pour faire en sorte que tout le monde y ait accès.

Au fil des ans, de nombreuses personnes ont généreusement contribué à la qualité et à l'utilité des ressources que nous avons créées, notamment :

- Des experts en la matière
- Des chercheurs
- Des universitaires
- Des intervenants du monde du travail
- Des personnes ayant vécu une expérience liée au sujet, au Canada et ailleurs

Stratégies en milieu de travail a mis au point des ressources de grande qualité comme Protégeons la santé mentale au travail, Évaluation du leader psychologiquement sécuritaire, Promotion de la réussite du personnel, Interactions sécuritaires sur le plan psychologique, le Plan visant à accroître la résilience, des vidéos de sensibilisation à la santé mentale et bien plus encore.

Ce n'est pas d'hier que la Canada Vie reconnaît que la santé et la sécurité psychologiques ont une incidence sur le bien-être et le rendement des employés. Elle soutient un grand nombre d'initiatives qui cadrent avec l'une de ses valeurs fondamentales, soit celle de travailler dans l'intérêt de tous les Canadiens – et non pas seulement de ses clients – d'un bout à l'autre du pays. Elle encourage notamment des initiatives axées sur l'éducation, la santé et le mieux-être, le développement communautaire et les services sociaux.

Elles sont offertes à tous au **ssmcv.com**, gracieuseté de la Canada Vie.

Nous remercions tout particulièrement ceux qui ont contribué à mettre au point et à peaufiner cette séance : David MacDonald, Sarah Jenner, Laura Pratt, Jill Magis, Susan Jakobson, Jan Belanger, Scott Mitchell, Laurel Mansfield, Carolyn Chapman, Ilana Korble, Ida Brass, Kimberly Ferris, Caroline Workman, Audrey Morneau-Beaulieu, Michelle Belfry, Courtney Polos, Christine Hildebrand, Krista Mikkelsen, Jacqueline Bailey, Danielle Duchesne, Margret Vivian, Ginette Drisdelle, Elaine Ward, Leanne Shelley, Marly Score, Kim Ferreira, Jesse Hogan, Jason Kryschuk, Julie Maltby et Lise D'Andrea.

Table des matières

Bienvenue 7

Présentations 8

Comprendre le point de vue de l'employeur 9

Guide pour les entrevues factuelles 12

Exemple d'entrevue factuelle 19

Établissez un lien entre les stratégies de santé et de sécurité psychologiques et les objectifs opérationnels 20

À votre tour – liez les résultats souhaités aux solutions 22

Exemple de solution 24

Annexe 27

- Études de cas 28
- Demander une entrevue factuelle 32
- Considérations relatives à la proposition officielle 33
- Modèle de proposition officielle 34


Future
Forward
Products
Strategy

Bienvenue

À tous les participants,

Bienvenue à **Motiver les autorités responsables.** Nous espérons que cette formation vous offrira une excellente expérience de réseautage et de précieux outils et ressources.

Nous mettons l'accent sur l'intégration de la santé et de la sécurité psychologiques dans les stratégies, les objectifs, les politiques et les processus organisationnels d'une manière qui est utile pour les leaders et les employés.

Les outils et les connaissances pratiques que vous acquerrez aujourd'hui auront une incidence directe sur votre capacité à motiver les employeurs à protéger et à promouvoir la santé et la sécurité psychologiques dans leur milieu de travail.

Profitez bien de la journée!

Diane



Diane Bezdikian
Directrice générale exécutive
Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Présentations

Donnez votre nom, votre titre ou votre rôle et ce que vous aimeriez tirer de la séance d'aujourd'hui.

Utilisez cet espace pour inscrire le nom des autres participants et ce que les membres de votre groupe aimeraient tirer de la séance d'aujourd'hui.

Comprendre le point de vue de l’employeur

Cherchez d’abord à comprendre, puis à être compris.

— Stephen R. Covey

Il est sage de persuader les gens de faire des choses et de leur faire croire que c’était leur propre idée.

— Nelson Mandela

Buts et objectifs opérationnels

Ils peuvent changer chaque année pour certaines organisations, de sorte qu’il peut être utile de bien les comprendre. Ces objectifs sont liés à tout ce qui est important pour les décideurs de l’organisation à l’heure actuelle.

Quelles raisons les employeurs donnent-ils pour NE PAS prendre de mesures en matière de mieux-être des employés ou de santé et de sécurité psychologiques?

Demandez à quelqu'un de noter les réponses de votre petit groupe et utilisez aussi cet espace pour consigner les réponses du groupe élargi lorsqu'elles sont données. On demandera à votre volontaire de donner deux raisons qui ne sont pas déjà données et, à la fin, on lui demandera s'il y en a que nous n'avons pas déjà entendues.

De quelle autre façon pouvez-vous augmenter la résistance?

- Faire en sorte que les leaders se sentent mal ou incompétents
- Se dépêcher de mener un sondage
- Utiliser du jargon qu'ils ne comprennent pas
- Ne pas répondre au résultat souhaité par les leaders
- S'enliser dans la collecte de données ou le rendement du capital investi (RCI)
- Dépasser le budget en ce qui concerne les éléments suivants :
  - → Temps
  - → Argent
  - → Ressources

L’approche

- Commencez par la situation actuelle de l’employeur – menez une entrevue factuelle, c’est-à-dire une entrevue visant à recueillir des faits.
- Associez la solution que vous proposez à leur problème perçu ou au soutien en lien avec leurs objectifs.
- Rendez la solution pratique – intégrez-la aux activités habituelles.
- Rendez la solution abordable – tirez parti des ressources gratuites.
- Faites en sorte qu’il soit facile de dire **oui** – assurez-vous que le tout est concis et pertinent.

Guide pour les entrevues factuelles

Ce guide propose des questions à poser aux décideurs avant de proposer une solution.

Instructions

- L'**intervieweur** (une personne) posera les questions. Tout le monde peut poser des questions de suivi.
- L'**employeur** (une personne) répond en tant qu'employeur en se basant sur l'étude de cas ou sur sa propre organisation.
- Si vous utilisez une étude de cas, assurez-vous de transmettre TOUS les renseignements fournis et d'ajouter tout renseignement supplémentaire au besoin.
- Le **rapporteur** (une personne) consignera les réponses et les communiquera au groupe.
- Vous disposez de 45 minutes.
- Les études de cas commencent à la page 28.
- Un exemple d'entrevue factuelle se trouve à la page 19.
- Le modèle d'entrevue factuelle commence ci-dessous. Notez-y vos réponses.



Exemple d’introduction

Aujourd’hui, j’aimerais examiner l’état actuel de votre organisation. Je vais vous interroger sur vos buts et objectifs ainsi que sur tout ce qui pourrait vous aider à les atteindre. Mon rôle est d’écouter attentivement, puis de revenir avec des solutions ou des idées qui pourraient vous aider à atteindre vos objectifs tout en améliorant le rendement et l’excellence organisationnelle (ou tout autre aspect en fonction de votre rôle, comme l’amélioration du mieux-être, de la santé et de la sécurité au travail, les ressources humaines, etc.).

Questions de l’entrevue

N’hésitez pas à poser des questions de suivi au besoin.

Quelle est la raison d’être de votre organisation?

Cela révèle ce que votre interlocuteur estime important en ce qui a trait à l’identité et la valeur à titre d’organisation. Vous viserez à renforcer cela avec les solutions que vous proposez dans votre proposition. Évitez de laisser entendre que la raison d’être n’est pas suffisante en soi.

Comment vous assurez-vous que votre organisation est durable et prospère?

Il s’agit de répondre aux craintes et aux préoccupations de votre interlocuteur concernant le fait que votre solution risque d’épuiser les ressources ou d’empêcher l’entreprise d’atteindre ses objectifs. Dans votre proposition, vous démontrerez comment vos solutions soutiennent la durabilité et le succès de l’organisation dans son ensemble.

Quels sont les buts et objectifs organisationnels généraux de cette année?

Il pourrait s'agir des objectifs énoncés dans la stratégie annuelle ou d'objectifs plus actuels. La réponse des décideurs est plus importante et pertinente que ce qui est énoncé dans une stratégie annuelle. Vous voulez savoir ce qui compte le plus pour les décideurs. Assurez-vous que votre proposition décrit comment ce que vous faites peut appuyer ces objectifs.

Que peut-on changer ou améliorer pour appuyer vos buts et vos objectifs?

Écoutez attentivement et répétez ce que vous entendez pour obtenir des précisions. Il est plus utile de comprendre les résultats souhaités que de simplement comprendre le problème perçu. Vous voudrez que votre proposition précise comment vous atteindrez une partie ou la totalité de ces résultats.

Comment mesureriez-vous le succès de (ce que l'on veut changer ou améliorer)?

Cela peut être différent ou non des résultats souhaités. Préparez des mesures de réussite pertinentes au cas où les décideurs n'en auraient pas. (Consultez **Planification des évaluations pour la santé et la sécurité psychologiques**)

Quels défis liés au travail pourraient empêcher vos employés de dormir la nuit?

Il peut s'agir, par exemple, de conflits, de problèmes de charge de travail, de conditions de travail, de changements organisationnels et d'autres facteurs de stress auxquels les employés peuvent être confrontés.

Quand vos employés se réunissent-ils pour de la formation ou des rencontres?

Cela peut vous aider à trouver comment intégrer les solutions dans leurs pratiques habituelles, comme les caucus ou les réunions d'équipe. Vous pourriez également cerner des possibilités d'intervention.

Quels défis liés au travail pourraient empêcher vos leaders de dormir la nuit?

Il peut s'agir, par exemple, de problèmes relatifs aux employés, de problèmes de charge de travail, de conditions de travail, de nouveaux projets ou de nouvelles technologies, de changements organisationnels et d'autres facteurs de stress auxquels les leaders peuvent être confrontés.

Quand vos leaders se réunissent-ils pour de la formation ou des réunions?

Cela peut vous aider à trouver comment intégrer les solutions dans leurs pratiques habituelles, comme les caucus ou les réunions d'équipe. Vous pourriez également cerner des possibilités d'intervention.

Qu'aimeriez-vous que vos employés ou vos leaders fassent mieux ou différemment?

C'est un autre point de mesure du succès. Incluez dans votre proposition un moyen d'appuyer cela si l'on vous accorde du temps avec les employés ou les leaders.

Quelles ressources (temps, argent, capacité, etc.) avez-vous à consacrer à une initiative pour relever vos défis et appuyer la réussite organisationnelle?

Le temps requis doit inclure les dates de début et de fin de votre travail. L'argent devrait être budgétisé en dehors de l'engagement du personnel. La capacité devrait être définie selon le rôle – employés de première ligne, gestionnaires de première ligne, chefs de service, hauts dirigeants – tel que décrit par l'organisation. C'est le temps que chacun peut consacrer à ce que vous proposez.

Selon vous, de quels autres renseignements ai-je besoin pour proposer une solution qui fonctionnera vraiment pour vous?

Prêtez une oreille attentive à toute crainte, préoccupation ou demande figurant dans cette réponse. S'il y a lieu, vous pouvez poser des questions sur des incidents critiques comme un conflit de travail, un suicide, une fusion ou une blessure. Vous voudrez peut-être poser des questions sur les hypothèses : qui s'occupera des évaluations, de la collecte de données, des besoins en matière de traduction, de la formation virtuelle ou en personne, etc. Indiquez que la haute direction a demandé la proposition et vous a demandé de la transmettre. S'il y a lieu, demandez à votre interlocuteur s'il a des conseils à vous donner pour que la proposition soit la plus utile possible.

Exemple d'entrevue factuelle

Quelle est la raison d'être de votre organisation?

Nous sommes un organisme sans but lucratif axé sur la santé mentale en milieu de travail, et notre principale contribution consiste à aider les employeurs et les leaders à mieux s'attaquer aux problèmes en milieu de travail d'une façon qui ne cause aucun tort, surtout aux personnes qui ont des problèmes de santé mentale.

Comment vous assurez-vous que votre organisation est durable et prospère?

Nous veillons à ce que notre organisation soit durable en mettant au point des cours diversifiés et pertinents pour appuyer la réussite des leaders et des employés lorsqu'ils s'attaquent aux enjeux actuels en milieu de travail.

Quels sont les buts et objectifs organisationnels généraux de cette année?

Créer une bibliothèque virtuelle de cours sur demande pour accroître notre portée et la diversité de nos offres. Cela signifie qu'il faut l'apport de tous pour respecter des délais serrés.

Que peut-on changer ou améliorer pour appuyer vos buts et vos objectifs?

Nos employés sont passionnés par la santé mentale en milieu de travail et, par conséquent, ils n'ont pas toujours de bonnes limites quant au travail. Nous attirons également des employés qui ont connu des problèmes de santé mentale. Nous avons récemment été accusés d'avoir violé les droits de la personne d'un employé qui s'est vu refuser sa demande de s'installer dans le bureau du directeur exécutif. Il a dit que cela était nécessaire en raison de son trouble affectif saisonnier. Nous estimions qu'il y avait d'autres options. Le Tribunal des droits de la personne a accepté notre décision, mais a indiqué que notre processus n'était pas respectueux et nous a demandé de former nos leaders pour qu'ils fassent mieux.

Comment mesureriez-vous le succès de (ce que l'on veut changer ou améliorer)?

Les leaders seront en mesure d'aider tous les employés à suivre nos nouveaux cours dans les délais prévus. Les leaders aideront également les employés à travailler fort, mais avec des limites de travail saines et dans le respect des lignes directrices sur les droits de la personne.

Quels défis liés au travail pourraient empêcher vos employés de dormir la nuit?

Ne pas atteindre les buts et les objectifs fixés par leur leader et savoir que si notre entreprise n'est pas viable, leur emploi est en péril.

Quand vos employés se réunissent-ils pour de la formation ou des réunions?

Tous les lundis matin pour une réunion afin d'évaluer où chaque membre de l'équipe en est dans ses tâches. Des objectifs sont fixés pour la semaine. Les employés ont l'autonomie nécessaire pour accomplir leurs tâches comme bon leur semble.

Quels défis liés au travail pourraient empêcher vos leaders de dormir la nuit?

Une autre violation des droits de la personne ou le non-respect des délais ou des quotas de vente nécessaires pour maintenir la viabilité de l'organisation.

Quand vos leaders se réunissent-ils pour de la formation ou des réunions?

Les leaders ont quatre heures de formation par mois, soit une heure par semaine, dont la moitié est requise pour la formation obligatoire.

Qu'aimeriez-vous que vos employés ou vos leaders fassent mieux ou différemment?

Ne pas violer les droits de la personne et aider les employés à respecter les échéances.

Quelles ressources (temps, argent, capacité) avez-vous à consacrer à une initiative pour relever vos défis et appuyer la réussite organisationnelle?

Budget de 2 500 $. Les leaders peuvent passer jusqu'à deux heures au cours des 30 prochains jours – ces heures peuvent être divisées en deux séances d'une heure.

Selon vous, de quels autres renseignements ai-je besoin pour proposer une solution qui fonctionnera vraiment pour vous?

Les leaders sont débordés. Faites en sorte que le ton des séances soit léger pour qu'ils puissent les apprécier.

Établissez un lien entre les stratégies de santé et de sécurité psychologiques et les objectifs opérationnels

Problème particulier	Résultat souhaité par l'employeur	Stratégies de santé et de sécurité psychologiques	Ressources gratuites du catalogue de ressources de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale
Fusion	• Cohésion de l'équipe • Nouvelles politiques et nouveaux processus	• Renforcement d'équipe • Résolution de conflits • Examen des politiques	• Activités en équipe • Atelier sur la résolution des conflits • Atelier sur l'intelligence émotionnelle • Bâtir la confiance pour les leaders • Tirer parti de la sagesse de l'équipe
Taux de rotation	• Loyauté des employés	• Direction • Résilience des employés • Stress lié à la charge de travail	• Évaluation du leader psychologiquement sécuritaire • Intelligence émotionnelle et résilience • Atelier sur les préjugés inconscients • Atelier sur la gestion de la charge de travail
Sécurité des employés	• Meilleure concentration au travail • Meilleure supervision	• Supervision • Sensibilisation à la santé mentale	• Intelligence émotionnelle des leaders • Renforcer les compétences en leadership • Protection de la sécurité physique • Activités de pause-santé
Sécurité des patients	• Diminution de l'absentéisme • Amélioration des soins aux patients	• Renforcement d'équipe • Supervision • Sensibilisation à la santé mentale	• Activités en équipe • Prévenir l'épuisement professionnel • Préjugés inconscients
Ventes	• Amélioration de l'aptitude à la vente	• Intelligence émotionnelle • Motivation à vendre • Gestion du rendement	• Évaluation des aptitudes en matière d'intelligence émotionnelle • Encourager l'amélioration d'une tâche • Croissance et perfectionnement • Stratégies de reconnaissance

Voici d'autres exemples de liens entre les objectifs opérationnels et les initiatives en matière de santé et de sécurité psychologiques :

- **Expansion des emplacements** – améliorer l'embauche et l'intégration, créer de nouvelles équipes, examiner les politiques et les processus existants
- **Diversification des produits ou services** – accroître l'innovation et la créativité – résilience, croissance et développement, intelligence émotionnelle
- **Diversité dans les pratiques d'embauche pour assurer la représentation selon la population** – préjugés implicites, discrimination et inclusion, renforcement de l'esprit d'équipe
- **Renverser les mauvaises relations publiques** – image de marque positive – choisir vos mots, intelligence émotionnelle, résilience, direction psychologiquement sécuritaire, responsabilité/ pleine conscience des employés
- **Réduire le taux de rotation** – leadership psychologiquement sécuritaire, renforcement de l'esprit d'équipe

Tirer parti des ressources gratuites

De nombreuses ressources peuvent être offertes par votre organisation, votre collectivité ou en ligne. Votre solution devrait inclure ce qui répond le mieux aux besoins de l'organisation.

Pour cet exercice, nous utiliserons le catalogue de ressources fourni. Ces outils et ce matériel gratuits sont reconnus pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques et peuvent élargir la portée et la valeur de votre proposition sans ajouter aux coûts.

Votre tâche consiste à déterminer laquelle de ces ressources pourrait vous aider à répondre aux besoins de l'employeur dans votre étude de cas.

Vous n'avez pas nécessairement à mentionner le nom de la ressource, mais mentionnez l'approche et le résultat qu'elle peut vous aider à faciliter.

Par exemple, si l'objectif de l'employeur était de mieux répondre aux besoins des employés atteints de maladie mentale, au lieu de dire que vous utiliserez l'outil de soutien à la réussite des employés pour créer un plan pour chaque employé, précisez que vous prendrez de deux à trois heures par employé pour collaborer à un plan répondant aux besoins du leader en matière de rendement tout en appuyant le besoin de mieux-être au travail de l'employé.

Vous pourriez ajouter que ce plan sera très précis pour régler les problèmes en milieu de travail, comme le souci du détail, les relations de travail et l'exposition à des milieux de travail stressants.

Chaque ressource est accompagnée d'une légende qui vous aide à comprendre le lien entre cette ressource et les stratégies de santé et de sécurité psychologiques. Ces stratégies comprennent les suivantes :

- Résolution de conflits
- Intelligence émotionnelle
- Sensibilisation à la santé mentale
- Politiques et programmes
- Résilience
- Direction ou supervision de soutien
- Renforcement d'équipe

Conseils pour décrire votre solution

Utilisez leur langage

- Suivez le langage utilisé par les décideurs lors de votre entrevue factuelle.
- Évitez de donner trop de précisions.
- Évitez le jargon.
- Concentrez-vous sur ce qui compte pour eux plutôt que sur ce qui compte pour vous.

Intégrez les solutions à leurs pratiques habituelles

Lorsque vous rédigez votre proposition, intégrez les solutions à leurs pratiques habituelles plutôt que d'ajouter du temps ou des processus. Intégrez les solutions aux routines quotidiennes telles que les suivantes :

- Formation en leadership
- Réunions d'équipe
- Réunions virtuelles
- Formation obligatoire
- Intégration ou orientation
- Dîners-conférences
- Rencontres des comités de mieux-être ou de santé et de sécurité
- Politiques ou programmes

À votre tour – liez les résultats souhaités aux solutions

- Vous avez 60 minutes.
- Demandez à quelqu'un de noter les réponses du groupe aux questions suivantes :
  - → Comment décririez-vous la situation de l'employeur et le résultat souhaité?
  - → Quelle stratégie de santé et de sécurité psychologiques proposeriez-vous?
- Assurez-vous d'écrire comme si vous faisiez une présentation à l'employeur que vous avez rencontré plus tôt.
- Demandez à un volontaire de faire part de vos réponses.

Comment décririez-vous la situation de l'employeur et le résultat souhaité?

Résumez ce qui est important pour que les autres participants comprennent les défis de l'organisation et les résultats souhaités. Ces renseignements seront utiles au groupe élargi pour comprendre votre approche. Tenez compte des renseignements clés à l'appui de votre décision d'utiliser une stratégie ou une ressource particulière.

Quelle stratégie de santé et de sécurité psychologiques proposeriez-vous?

À l'aide du catalogue de ressources, choisissez une ou plusieurs stratégies qui, selon vous, aideront à atteindre le résultat souhaité. Décrivez en détail comment vous mettriez en œuvre votre plan et en quoi il serait avantageux pour l'employeur. N'oubliez pas de vous concentrer sur ce que l'employeur voulait et a dit qu'il appuierait lors de l'entrevue factuelle.

Exemple de solution

Dans cet exemple, on se base sur l'information tirée de l'entrevue factuelle pour répondre aux deux questions. À la fin, vous verrez la version abrégée de ce qui serait rapporté au groupe élargi.

Comment décririez-vous la situation de l'employeur et le résultat souhaité?

Nous sommes heureux de présenter cette proposition en réponse à notre discussion avec le chef de la direction, monsieur Jean Sauvé. Nous voyons une occasion pour votre organisme national sans but lucratif dont l'objectif est de créer un changement positif dans les milieux de travail grâce à des cours diversifiés et pertinents. Nous aiderons vos leaders à apprendre un processus qui respecte les droits de la personne, tout en aidant vos employés à demeurer productifs. Ces stratégies peuvent ensuite être utilisées comme une offre de cours supplémentaire pour vos clients actuels et potentiels.

Nous proposons d'enseigner à vos leaders comment se conformer à la demande du Tribunal des droits de la personne. Notre objectif sera de leur montrer comment répondre respectueusement aux demandes de mesures d'adaptation même lorsque l'approche particulière demandée par l'employé pourrait ne pas être approuvée. De nombreuses organisations pourraient se servir de ce processus, et il peut donc être utilisé comme l'un de vos futurs cours.

Quelle stratégie de santé et de sécurité psychologiques proposeriez-vous?

Notre organisation animera une séance au cours de laquelle nous enseignerons à vos leaders à utiliser l'outil de soutien à la réussite des employés. Cet outil aidera les leaders à s'attaquer à tous les problèmes en milieu de travail et donnera à l'employé l'occasion d'élaborer des solutions qui appuient sa réussite au travail. L'outil a été examiné par des avocats spécialisés en droits de la personne et est conforme à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

L'outil sera transmis aux participants à l'avance afin qu'ils aient l'occasion de l'examiner avant la séance en direct.

Première heure : Processus d'examen et outil
Deuxième heure : Revue d'une étude de cas et réponse aux questions

L'outil sera laissé aux participants pour que les leaders concernés puissent créer le cours.

Si l'organisation souhaite tenir une séance de suivi pour passer en revue l'application de l'outil, elle peut prendre des dispositions à ce sujet moyennant des frais supplémentaires. Si ce n'est pas le cas, il est recommandé que les leaders organisent leur propre séance de suivi.

Selon les exigences des leaders, les séances pourraient être séparées d'une semaine, ou les deux heures pourraient être menées en une seule journée.

Le travail de votre organisation pour mettre au point le nouveau matériel de cours peut commencer immédiatement après.

La séance elle-même durera au total deux heures, conformément à ce qui a été approuvé par le chef de la direction. Les leaders qui souhaitent passer du temps à examiner l'outil avant les séances peuvent le faire. L'organisation peut aussi affecter une équipe à l'élaboration du contenu du cours.

Les leaders disposeront d'un processus efficace pour régler les problèmes au travail des employés d'une manière qui favorise leur succès continu et qui s'harmonise avec les exigences en matière de droits de la personne. Le fait que ce processus puisse devenir une nouvelle offre de cours élaborée par votre organisation lui confère une valeur ajoutée.

L'investissement initial est de 2 500 $ pour la séance de deux heures. Une séance de suivi d'une heure coûterait 1 500 $ de plus.

Les outils seront fournis en format numérique seulement.

Le coût lié à la conception du nouveau matériel de cours sera à la charge de l'organisation.

Désignez la personne responsable de la coordination des dates et du lieu de la formation.

À quel besoin votre proposition répondait-elle pour l'employeur? Et quelle était votre recommandation?

Il s'agissait d'assurer le respect de la demande du Tribunal des droits de la personne d'améliorer la réponse des leaders aux besoins de mesures d'adaptation des employés. Nous avons également répondu au besoin de créer plus de contenu de cours afin d'appuyer la durabilité de l'organisme sans but lucratif.

La recommandation était d'offrir de la formation sur l'outil pour favoriser la réussite du personnel et de la transformer en contenu de cours.

Oui, mais…

Discutez des problèmes ou des défis que vous prévoyez pour ce qui est de motiver les autorités responsables à s'occuper de la santé et de la sécurité psychologiques. Choisissez une ou deux questions à présenter pour la discussion en groupe élargi.

Notes



Annexe

Études de cas

Étude de cas nº 1 – commerce de détail

Nous sommes un grand magasin national qui s'enorgueillit d'offrir des bas prix et d'offrir un guichet unique. Nous maintenons les prix et les dépenses à un bas niveau en gérant les taux horaires de rémunération, en achetant en vrac et en vendant la plupart des produits en consignation. En raison de la pandémie, nos ventes ont chuté et notre principal objectif pour cette année est une augmentation des ventes de 50 %.

Nous aimerions que tout le personnel fasse un meilleur travail de vente incitative et de vente croisée de nos produits et services. Cela se mesure par nos chiffres d'affaires bruts.

Une journée typique pour les employés se présente comme suit : remplir les tablettes, répondre aux questions des clients et assurer la permanence aux caisses enregistreuses. Chaque année, les employés doivent suivre des modules de formation en ligne obligatoires pendant leur quart de travail. Chaque module dure environ 45 minutes.

Chaque directeur de magasin a jusqu'à 10 directeurs de magasin adjoints qui relèvent directement de lui. La plupart des directeurs de magasin rencontrent leurs adjoints quotidiennement pendant 20 minutes maximum. Ils traitent également avec des fournisseurs et mettent l'accent sur la rentabilité.

Chaque directeur de magasin adjoint reçoit les directives du siège social et les transmet aux responsables de service concernés. Il s'agit habituellement de directives concernant les étalages et le déplacement de sections de stock pour s'aligner sur l'orientation de l'entreprise. Ils organisent également des rencontres d'équipe d'employés, qui sont des caucus de 10 minutes au début de chaque quart de travail au cours desquels tous les employés discutent des événements de leur vie (anniversaires, retour au travail, etc.), des mises à jour de l'entreprise, des ventes et des événements. Ils discutent aussi des objectifs quotidiens et annuels. La plupart des directeurs de magasin travaillent en moyenne 50 heures ou plus par semaine, sans heures supplémentaires, tout en gérant des employés au salaire minimum qui ne sont parfois pas motivés à faire des ventes incitatives ou croisées.

Les chefs de service font le même travail que les autres employés, mais ils sont également responsables des stocks, des étalages et des horaires.

Nous aimerions beaucoup que les leaders soient mieux en mesure de motiver les employés à faire des ventes incitatives ou croisées. Nous serions prêts à investir les ressources suivantes dans les bonnes solutions :

- 1 % de l'augmentation des ventes réalisée.
- Les employés peuvent consacrer jusqu'à 30 minutes par mois à l'apprentissage en ligne dans leur magasin.
- Les directeurs de magasin adjoints peuvent consacrer jusqu'à une heure par mois à la formation dans leur magasin.
- Les directeurs de magasin consacreront une demi-journée deux fois par an à notre conférence des directeurs de magasin.

Toute solution doit comporter un maximum de quatre pages, mais vous pouvez ajouter des liens vers d'autre matériel si vous voulez que nous en tenions compte.

Étude de cas nº 2 – construction

Nous construisons des logements abordables et sûrs. Nous réduisons les coûts grâce à des économies de temps et de ressources.

Cette année, notre objectif est de réduire le nombre de blessures au travail. Nous pensons que cela peut se faire si les employés apprennent des stratégies qui les aideront à travailler de façon sécuritaire et efficace. Nous mesurerions le succès en faisant le suivi des blessures au travail.

Une journée typique pour un employé serait de travailler de l'aube jusqu'au crépuscule, dans toutes les conditions météorologiques et en portant un équipement de protection individuelle (EPI). Les employés effectuent les tâches qui leur sont assignées, qu'il s'agisse de soulever des objets lourds, d'être dans des espaces clos, de travailler en hauteur ou de collaborer avec d'autres entrepreneurs.

Dans le cadre d'une journée typique, les superviseurs sur place sont responsables du travail et de la sécurité des employés. Ils relèvent des leaders de l'entreprise qui travaillent à notre siège social. Les leaders de l'entreprise travaillent avec les clients, les architectes, les fournisseurs et les entrepreneurs pour établir des ententes et donner des directives aux superviseurs sur place.

Les retards dans le travail, les blessures des employés, les dépassements de budget et les défauts de construction sont les choses qui empêchent les leaders de dormir la nuit.

Pour une solution, nous pourrions consacrer 15 minutes par semaine lors de la rencontre de sécurité sur place. Une heure par trimestre pour les superviseurs sur place. Deux heures au total avec les leaders de l'entreprise. Cela devrait aussi être le plus court possible.

Il faut noter que la plupart de nos employés n'ont pas accès à des ordinateurs ou à des téléphones intelligents. Sur certains sites, il n'y a pas d'électricité, alors il ne peut pas s'agir d'une présentation à l'aide d'un diaporama.

Nous offrons déjà toute la formation obligatoire sur la sécurité et nous ne voulons pas la répéter.

Étude de cas nº 3 – siège social

Nous sommes un cabinet comptable international qui gère les finances de diverses organisations et les aide à fonctionner efficacement. Nous continuons de réussir grâce à notre vigilance constante et à notre engagement envers l'intégrité et les pratiques commerciales responsables.

Notre objectif cette année est de nous assurer que les employés appuient la fusion prévue avec notre principal concurrent et qu'ils sont eux-mêmes soutenus pendant la transition à l'entité combinée. Nous mesurerions cela au moyen d'un sondage sur l'engagement des employés à la fin de l'année. Nous voulons que les employés des deux organisations s'engagent à soutenir l'organisation fusionnée.

Cela obligera les employés à apprendre de nouveaux processus, à désapprendre les processus existants et à travailler avec des personnes qui étaient auparavant des concurrents. Dans de nombreux cas, les employés ont été ou seront tenus de changer d'emploi et d'emplacement.

Jusqu'à 25 % de nos employés devront travailler à domicile indéfiniment.

Quant aux leaders, outre leurs tâches habituelles, ils doivent composer avec une nouvelle image de marque, de nouveaux membres d'équipe, de nouvelles politiques et de nouveaux clients. Ils craignent de ne pas pouvoir suivre le rythme actuel du changement, de perdre leur poste à cause de la fusion et de ne pas être en mesure de traiter efficacement avec la direction et les employés de l'autre organisation. Notre objectif est de doter nos leaders des ressources et des compétences dont ils ont besoin pour que leur nouvelle équipe soit efficace et unie.

Pour la solution, nous sommes en mesure d'allouer 30 minutes lors des rencontres d'équipe habituelles, qui peuvent avoir lieu toutes les semaines ou tous les trimestres, selon le leader.

Le budget total est de 1 $ par employé. Le nombre total d'employés s'élève à 8 000. Veillez à ce que le contenu soit bref.

Il faut noter qu'il y a une certaine animosité entre les employés de chaque organisation. Certains ont été complètement pris de court lorsque la fusion a été annoncée. De nombreux employés craignent de perdre leur emploi, et ce sera le cas pour certains d'entre eux.

Étude de cas nº 4 – soins de santé

Nous sommes un hôpital qui fournit des soins de calibre mondial aux patients dans un environnement sécuritaire et bienveillant. Nous maintenons notre succès en respectant le budget annuel qui nous est accordé et en assurant la sécurité des patients.

Notre objectif cette année est d'améliorer la sécurité des patients et le maintien en poste du personnel. Nous voulons aussi moins de contamination croisée et moins de jours de pénurie de personnel. Nous mesurerons cela en faisant le suivi des plaintes des patients relatives à la sécurité, des jours de maladie du personnel et des taux de rotation.

Un jour ou une semaine typique d'un employé peut souvent inclure le fait de devoir remplacer des membres du personnel qui ont quitté ou qui se sont déclarés malades. Souvent, le personnel doit composer avec des pénuries et traiter jusqu'à deux fois plus de patients que d'habitude. En raison des pénuries de personnel, les patients et leur famille sont plus susceptibles d'être en colère, ce qui peut amener certains patients à lancer des excréments, à cracher ou à crier après le personnel.

Les leaders doivent composer avec les plaintes du personnel et des patients ainsi que les pressions exercées par la haute direction, en plus de réduire les risques et d'améliorer les résultats. Ils s'inquiètent des poursuites qui pourraient mettre en péril la viabilité de l'hôpital. Nous aimerions voir un meilleur engagement des employés et un plus grand soutien en ce qui a trait à la sécurité des patients.

Pour votre solution, le comité mixte de santé et de sécurité peut consacrer 30 minutes lors de chaque rencontre mensuelle. Les leaders peuvent consacrer une heure par trimestre. Les membres du personnel de première ligne peuvent suivre un cours en ligne de 30 minutes une fois par trimestre. La solution doit être fondée sur des données probantes et être aussi brève que possible.

Il faut noter que les membres du personnel de première ligne doivent souvent sauter leur formation trimestrielle pour répondre aux besoins des patients.

Étude de cas nº 5 – restauration

Nous sommes une chaîne nationale de restaurants et tous nos restaurants appartiennent à l'entreprise. Nous sommes fiers d'être un endroit agréable pour regarder des événements sportifs et se réunir avec des amis autour de repas abordables et délicieux.

Cette année, notre objectif est d'améliorer le recrutement et de réduire le taux de rotation. Pour ce faire, nous aimerions que les membres du personnel occupant des postes clés (gestionnaires, chefs, barmans, etc.), ainsi que les serveurs permanents, choisissent de rester dans nos restaurants à long terme. Nous nous attendons à ce que le taux de rotation pour ces postes diminue de 50 %. Les étudiants et le personnel occasionnel continueront probablement d'avoir des taux de rotation élevés.

La journée typique d'un employé se caractérise souvent par une pression élevée et une forte demande pour respecter les normes de service à la clientèle. Nos employés viennent au restaurant et se mettent au travail sans tarder, habituellement de l'ouverture jusqu'à la fermeture.

Nos leaders sont au siège social de l'entreprise et sont peu exposés à l'expérience quotidienne des restaurants. Ils passent la majeure partie de leur temps à régler des problèmes au téléphone, comme des pénuries de personnel, des plaintes des employés et des difficultés des gestionnaires. Ils s'inquiètent de leur incapacité à recruter et à maintenir en poste suffisamment de personnel pour répondre aux besoins des restaurants dont ils sont responsables. Nous aimerions qu'ils améliorent leur capacité à répondre d'une façon qui n'est pas seulement ponctuelle, mais qui comprend des solutions à long terme aux problèmes récurrents.

Pour la solution, nous ne pouvons pas allouer plus de 2 000 $ plus le temps des employés. Les employés de première ligne pourraient consacrer 30 minutes lors de leurs rencontres trimestrielles. Les personnes occupant un poste clé sur place (gestionnaires, chefs, barmans, etc.) pourraient consacrer une heure par mois. Les leaders de l'entreprise pourraient consacrer une heure par semaine si cela en vaut la peine. La proposition doit comporter un maximum de quatre pages, mais vous pouvez ajouter des liens vers d'autre matériel si vous voulez que nous en tenions compte.

Il faut noter que le roulement est courant dans l'industrie de la restauration parce que le travail est difficile, les salaires sont bas et la concurrence est forte. Nous ne sommes pas en mesure d'augmenter les salaires horaires pour le moment. Certains de nos emplacements ont un taux de rotation beaucoup plus faible. Les serveurs et le personnel de cuisine ne s'entendent pas bien dans la plupart des emplacements.

Demander une entrevue factuelle

Envisagez de choisir ou de modifier l'une des formulations suivantes pour vous aider à demander du temps pour l'entrevue factuelle. Trouvez celle qui convient le mieux à votre rôle et à votre relation avec les décideurs.

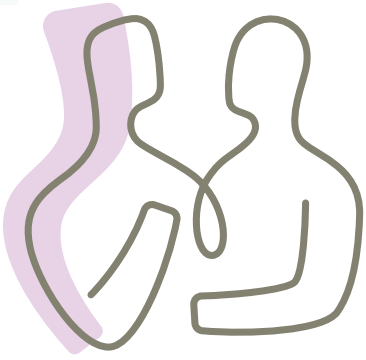
J'aimerais en savoir plus sur votre organisation afin de pouvoir réfléchir à la façon dont je pourrais vous être utile.

J'aimerais explorer la direction que prend votre équipe au sein de cette organisation afin que je puisse harmoniser mes efforts avec les vôtres.

J'aimerais comprendre votre point de vue sur l'organisation afin de pouvoir harmoniser ma stratégie de direction avec la vôtre.

Je vous remercie de votre invitation à faire une soumission pour ce travail. J'aimerais mieux comprendre votre organisation afin que mon travail réponde mieux à vos besoins.

J'aimerais parler avec les hauts dirigeants qui prennent des décisions au sujet des initiatives organisationnelles.



Considérations relatives à la proposition officielle

Au cours de cette séance, nous ne créerons pas de propositions officielles, mais nous avons inclus certains éléments à considérer si la prochaine étape est nécessaire.

Buts et objectifs organisationnels

Incluez les buts et les objectifs que vous avez entendus lors de votre entrevue factuelle et qui sont directement liés à ce que vous proposerez. Cela peut servir de contexte ou d'aperçu. Il s'agit de faire valoir ce que l'employeur vous a dit vouloir.

Le résultat souhaité

Énoncez le résultat souhaité de façon positive – ce que l'employeur espère améliorer ou changer plutôt que ce qui ne va pas. Plus votre langage reflétera le leur, plus votre proposition trouvera écho auprès d'eux.

Le plan que vous proposez pour appuyer la réussite

Soyez précis au sujet de ce que vous faites, des données probantes qui appuient votre choix et de la façon dont cela mènera au résultat souhaité.

Échéancier

Pour faire montre de souplesse, utilisez des termes comme étape ou phase 1 plutôt qu'une date précise. Il faut également tenir compte des imprévus. Par exemple :

« Le temps nécessaire pour terminer l'étape 1 est de quatre semaines à compter de la date à laquelle nous recevons les politiques aux fins d'examen ou planifions la formation des leaders. Il faut le faire avant de passer à l'étape 2, ou simultanément avec l'étape 3. »

Il s'agit de s'assurer qu'il n'y aura pas de déception si le projet prend plus de temps en raison de retards organisationnels. La gestion de ces attentes dès le départ aide tout le monde à comprendre ce qui est nécessaire.

Personnes concernées

Précisez qui parmi les membres du personnel participera et le temps dont vous aurez besoin de chacun d'eux. Si vous ne connaissez pas les personnes par leur nom, envisagez d'ajouter leur rôle. Par exemple, si vous voulez faire participer un comité du mieux-être ou un comité de la santé et de la sécurité, vous n'avez qu'à le dire. Si vous voulez que tous les professionnels des RH ou tous les leaders de première ligne participent, assurez-vous d'être précis.

Mesures de la réussite

Expliquez en détail comment et quand vous mesurerez la réussite et comment les données seront évaluées.

Assurez-vous que l'employeur accorde de la valeur aux mesures choisies. Vous aurez recueilli ces renseignements au cours de votre entrevue factuelle. Pour d'autres idées sur la façon de mesurer le succès, consultez Planification des évaluations pour la santé et la sécurité psychologiques.

Investissement

Votre recommandation minimale pour une solution potentielle doit aboutir à un résultat mesurable qui prouve la valeur de ce que vous proposez. Autrement dit, même la première phase d'un plan plus vaste doit avoir une valeur mesurable. L'investissement requis devrait respecter le budget que vous a donné l'employeur, même si ce budget ne prévoit que le temps des employés. Le cas échéant, créez une liste d'options supplémentaires avec un prix pour chacune. Cela permet à l'employeur d'ajouter tout ce qui a de la valeur à ses yeux.

Prochaines étapes

Déterminez ce qui est nécessaire pour commencer – signatures, autorisation, établissement des dates, etc.

Modèle de proposition officielle

Buts et objectifs organisationnels :

Résultat souhaité :

Plan proposé pour appuyer la réussite :

Échéancier :

Personnes concernées :

Mesures de la réussite :

Investissement :

Prochaines étapes :

Notes

Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

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

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



Exemples de ressources offertes sur le site **ssmcv.com/ressources/Evaluations-outils-et-ateliers** :

Par où commencer en matière de santé et de sécurité psychologiques?

Vous ne savez par où commencer pour aborder la santé et la sécurité psychologiques dans votre milieu de travail? En cliquant sur le lien, vous trouverez les étapes à suivre pour susciter l'adhésion, communiquer le plan et appuyer l'amélioration continue.

Recommandations politiques en matière de santé et de sécurité psychologiques

Ce cadre fournit des recommandations politiques concernant les impacts potentiels sur la santé et la sécurité psychologiques. Il couvre la politique, la planification, la mise en œuvre, la vérification et l'examen.

Avantages en ce qui concerne les coûts pour la santé et la sécurité psychologiques

Contribuez à la santé et la sécurité psychologiques au travail en établissant les coûts de base et en apprenant les tendances sur le plan juridique. Considérez également le coût de l'inaction.

Vingt questions sur la santé et la sécurité psychologiques – pour les leaders

Comment déceler et gérer les risques potentiels du milieu de travail. Tenez compte des questions liées au droit du travail, aux normes d'emploi, aux droits de la personne, etc.

Actions fondées sur des données probantes pour la santé et la sécurité psychologiques

Les actions proposées se fondent sur la recherche ou la pratique qui peut améliorer chaque facteur psychosocial illustré. Dans la plupart des cas, des ressources sont fournies gratuitement pour vous aider à avancer, avec ou sans financement supplémentaire.

Série d'ateliers « Au programme »

Au programme est une série d'ateliers et d'outils d'animation gratuits pour aborder les facteurs psychosociaux. Élaborez un plan d'action avec votre équipe pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques.

Protégeons la santé mentale au travail

Outils visant à évaluer la santé et la sécurité psychologiques dans votre milieu de travail. Ce guide comprend un processus d'évaluation organisationnel, des outils et des feuilles de travail pour élaborer un plan d'action.

Mise en œuvre de la norme

Apprenez comment mettre en œuvre la norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. Ces lignes directrices comprennent de nombreuses ressources gratuites pour appuyer votre réussite.

Faites-nous part de vos commentaires!

Communiquez avec nous directement dans les réseaux sociaux ou à **ssmcv.com**

Twitter LinkedIn YouTube

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. F70-0753-12/21