



Retour au travail : Trousse de résilience pour les gestionnaires

fseap Now we're
talking.

Parlons-en. **paesf**

Table des matières

À PROPOS DE LA TROUSSE.....	2
À PROPOS DU PAESF.....	2
INCIDENCE MENTALE ET COMPORTEMENTALE DE LA COVID-19	3
RÉSILIENCE : LA GESTION D'UNE NOUVELLE NORME	3
RECONNAÎTRE LES SYMPTÔMES DU STRESS	8
FAIRE DE LA SANTÉ MENTALE UNE PRIORITÉ	10
PRENDRE CONSCIENCE DE SON STRESS ET DE SA SANTÉ MENTALE.....	11
CRÉER UN PLAN POUR PRENDRE SOIN DE SOI	14
COMMENT AIDER VOS EMPLOYÉS À GÉRER LE CHANGEMENT.....	18
RECONNAÎTRE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ET Y RÉPONDRE	21
COMMENT DISCUTER DE SANTÉ MENTALE AVEC UN EMPLOYÉ OU UN COLLÈGUE	24
COMMENT RÉAGIR AUX INCIDENTS CRITIQUES	26
SOUTIEN EN CAS DE DEUIL OU DE PERTE	28
SOUTIEN ET SERVICES DU PAEF POUR LES PARTICULIERS	30
AIDE OFFERTE AUX GESTIONNAIRES ET AUX SUPERVISEURS	30
CONSULTATIONS POUR LES GESTIONNAIRES.....	31
SERVICES DE SOUTIEN AU TRAVAIL.....	32
PROMOTION ET ORIENTATION DU PAEF	32
SOLUTIONS DE FORMATION.....	32
AIDE SPÉCIALISÉE	33
SOUTIEN EN CAS D'INCIDENT CRITIQUE OU DE TRAUMATISME.....	35
SOUTIEN AUX CADRES	36



À propos de la trousse

La Trousse de résilience pour le retour au travail des gestionnaires propose des informations, des stratégies, des conseils et des ressources qui aideront les gestionnaires et dirigeants à favoriser le bien-être et la résilience de leurs employés et de leurs équipes. La trousse contient des renseignements sur les thèmes suivants :

- Les impacts de la COVID-19 sur la santé mentale
- Les 5 fondements de la résilience
- Le stress, sa gestion et le soin de soi
- La gestion du changement au travail
- L'épuisement professionnel des employés
- Discuter de santé mentale avec un employé ou un collègue
- Aider un employé à surmonter un deuil, une perte ou un traumatisme
- Soutien et services du PAEF

Pour obtenir davantage de ressources, visitez le fr.fseap.ca/myfseap.

Au sujet du PAESF

Le PAESF contribue au bien-être et à la résilience des Canadiens en concevant des programmes d'aide aux employés et à leur famille (PAEF), des services de soutien en milieu de travail, des programmes de bien-être ainsi que des services de soutien en matière de leadership. Plus important et seul organisme sans but lucratif offrant des PAE au Canada, notre mission consiste à favoriser des milieux de travail sains et des communautés solides.

Incidence mentale et comportementale de la COVID-19

La pandémie a façonné nos vies depuis plus d'un an et a entraîné des bouleversements sans précédent dans nos vies, tant sur le plan personnel que professionnel. L'isolement social, l'anxiété par rapport à la santé, les deuils et la perte, les conséquences économiques et le stress en milieu de travail ont contribué à l'émergence de nouvelles préoccupations quant à la santé mentale des Canadiens. Le plus récent portrait de la santé mentale des Canadiens de la Recherche en santé mentale Canada (RSMC)¹ montre une hausse continue de l'anxiété et de la dépression auto-diagnostiquée ou diagnostiquée. Actuellement, une personne sur quatre rapporte avoir connu des problèmes de santé mentale, soit personnellement ou en lien avec un membre de leur famille. Avant la pandémie, cette statistique était d'une personne sur cinq. Dans le dernier sondage de RSMC, les deux tiers des Canadiens signalent des niveaux d'anxiété ou de dépression de modéré à grave. L'autre tiers signale avoir subi des symptômes de stress mental (comme se sentir anxieux, agité, mal à l'aise, seul, triste, déprimé, désespéré ou trouver peu ou pas d'intérêt ou de plaisir dans les choses que l'on aime normalement faire) sur une base presque quotidienne. Le tiers des Canadiens qui avaient précédemment déclaré être en mesure de bien gérer leur stress affirme maintenant ne plus être en mesure de le faire.

Pour les travailleurs canadiens, les longues heures, les quarts de travail hors des heures régulières, l'exposition à des traumatismes, le contrôle limité, les conflits en milieu de travail et le faible soutien social sont des facteurs qui contribuent au stress en milieu de travail. De plus, la pandémie a entraîné des conséquences importantes sur la santé et le bien-être des employés. Les conséquences les plus fréquentes sont l'épuisement professionnel, l'usure de compassion, les blessures morales et la comparaison des souffrances.

- **Épuisement professionnel** : Épuisement émotionnel, mental et physique provoqué par un stress ou une frustration au travail qui ne cesse pas et qui peut conduire à une perte d'engagement, de motivation et à un détachement. L'épuisement professionnel survient lorsqu'il y a un manque d'équilibre entre les exigences du travail et les moyens dont dispose l'employé pour y faire face.
- **Usure de compassion** : Épuisement physique et émotionnel chronique ressenti par les personnes qui s'occupent de malades ou de personnes traumatisées, pouvant conduire à des sentiments d'accablement,

Facteurs de stress les plus importants liés à la pandémie?¹

- Isolement social
- Crainte qu'un membre de la famille ne soit infecté à la COVID-19
- Conséquences économiques, perte d'emploi, crainte d'une perte d'emploi (soi-même ou un membre de la famille) ou perte d'heures de travail
- Les défis du télétravail
- Ne pas être en mesure de payer les factures au complet
- Crainte d'être infecté à la COVID-19

Facteurs liés au travail qui peuvent ajouter du stress pendant une pandémie?²

- Inquiétude d'attraper le virus au travail
- Équilibre entre les besoins familiaux et professionnels pendant les heures de travail
- Gestion de la charge de travail
- Préoccupations quant à l'avenir de l'emploi du lieu de travail
- Adaptation à un espace de travail ou à un horaire différent
- Accessibilité des outils ou équipements nécessaires pour faire son travail efficacement

¹ La santé mentale pendant la pandémie de COVID-19 - Résultats du cinquième sondage. <https://www.mhrc-rsmc.ca/sondage-national-5>

² Centre for Disease Control. <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/mental-health-non-healthcare.html> (en anglais seulement)

d'impuissance, de désespoir et de perte d'empathie. L'usure de compassion est aussi décrite comme un stress traumatique secondaire dont les symptômes ressemblent à ceux du stress post-traumatique.

- **Blessure morale** : Réponses cognitives et émotionnelles fortes qui résultent de la contradiction entre ses valeurs fondamentales ou son code moral et les actions d'une autre personne. Il s'agit d'une réponse normale et humaine à un événement traumatique anormal.
- **Comparaison des souffrances** : Ressentir le besoin de considérer la souffrance d'une personne à la lumière de celle d'une autre personne.

La meilleure façon de faire face à ces conséquences négatives est de bâtir sa résilience. La résilience est un élément clé du bien-être. Elle nous aide à nous protéger de divers problèmes de santé mentale, comme l'anxiété et la dépression, ainsi qu'à protéger notre santé physique en améliorant notre fonctionnement immunitaire. Pour qu'une main-d'œuvre soit forte, elle doit être résiliente. La résilience est une stratégie clé pour aider les employés à tous les niveaux de l'organisation à gérer le changement, à lutter contre le stress, à favoriser un milieu de travail harmonieux en réduisant les conflits et à surmonter les défis professionnels.

Résilience : La gestion d'une nouvelle norme

Le changement, c'est une constante dans la vie : on ne s'en sauve pas. La pandémie de COVID-19 a fait augmenter la fréquence et l'amplitude des changements dans nos quotidiens. La présence constante du changement, avec tous les bouleversements et l'incertitude que cela génère, fait maintenant partie de notre mode de vie. C'est en quelque sorte la nouvelle norme.

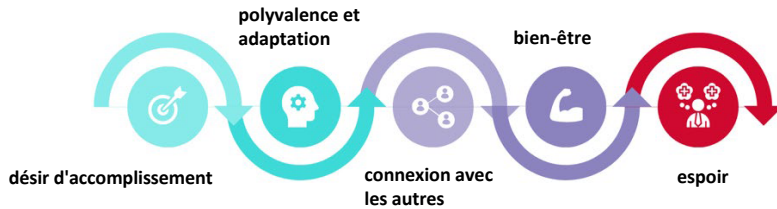
Quelles sont les conséquences de cette nouvelle norme? La peur de contracter la COVID-19, les changements dans notre rôle ou notre routine de travail, les problèmes de garde d'enfants et la perte de collègues en raison de la réduction des effectifs mettent à l'épreuve notre capacité à nous adapter et à gérer efficacement. Des changements continus peuvent miner nos réserves d'énergie et nous faire sentir dépassés et épuisés. Pour plusieurs, cette nouvelle norme entraîne de l'épuisement, un sentiment d'incertitude, de l'anxiété et de la dépression. C'est alors qu'on peut sentir qu'on est dans une situation où soit on nage, soit on coule au fond de l'eau. Pour garder la tête hors de l'eau, il est crucial d'avoir de la *résilience*.

La résilience, c'est quoi?

La résilience, c'est la qualité ou la capacité d'une personne de s'adapter, de se remettre sur pied ou de grandir après un bouleversement de tout genre dans sa vie. C'est ce qui nous soutient, qui nous permet de fleurir et de vivre un sentiment de bien-être malgré une hausse constante des attentes, malgré le stress au travail et malgré les défis du quotidien. Être résilient, ça ne veut pas dire qu'on subit moins les conséquences d'un changement. Toutefois, ça peut vouloir dire qu'on y réagit de façon différente. La résilience, nous en sommes tous capables, au fond. On peut apprendre à développer cette capacité afin de bien réagir dans les moments incertains et lorsque l'on rencontre des difficultés. Selon la psychologue Beth Miller, « la résilience est comme un muscle : plus on la travaille, plus elle est efficace ». Lorsqu'on la développe pleinement, notre résilience peut nous permettre de transformer un défi en une occasion avantageuse.

Les 5 fondements de la résilience

La recherche indique que les personnes qui réussissent à faire face aux nombreuses exigences du quotidien font preuve de certaines qualités que les autres ne démontrent pas. Ces qualités, ou facteurs de résilience, sont les conditions qui aident une personne à survivre et à se remettre sur pied dans des situations extrêmement stressantes ou traumatisantes. La recherche montre que cinq facteurs contribuent à la résilience tant sur le plan individuel qu'organisationnel. Ces facteurs sont les suivants



Désir d'accomplissement : Le désir d'accomplissement, c'est une intention à long terme, axée sur l'avenir, d'atteindre des objectifs significatifs pour soi ou par altruisme. Les personnes qui ont un désir d'accomplissement et d'atteindre des objectifs dans la vie trouvent qu'il est plus facile de faire face aux difficultés. Avoir un désir d'accomplissement (et le sens du devoir, au sein d'une organisation) offre de la perspective, de la confiance et de la détermination. Avoir un désir d'accomplissement et donner un sens à sa vie contribue à notre capacité à réguler de façon plus saine et adaptative nos réactions émotionnelles négatives. Autrement dit, une personne est mieux préparée pour réagir à des défis émotionnels de façon rapide et efficace. Un désir d'accomplissement est lié à un niveau d'engagement plus élevé des employés, à un sens du devoir accompli, à de l'engagement organisationnel, et à un sentiment de bien-être.

Polyvalence et adaptation : La polyvalence et l'adaptation constituent l'état d'esprit, les compétences et les aptitudes que nous devons apprendre pour faire face aux difficultés. Ce facteur comprend l'acquisition de compétences en résolution de problème, l'adoption d'une pensée équilibrée et saine et la gestion des émotions. Une personne dotée de polyvalence et de capacité d'adaptation a des avantages qui lui permettent d'avoir plus de succès au travail et dans la vie en général, et un sentiment de maîtrise et de croissance. Par exemple, elle peut reconnaître lorsqu'un facteur de stress devient nuisible ou toxique et peut prendre des mesures pour le gérer efficacement.

Connexion : Les humains sont des bêtes sociales. Nous sommes mieux placés pour rebondir lorsque nous disposons d'un réseau de soutien social grâce auquel nous pouvons à la fois donner et recevoir du soutien en période de stress. Des études montrent que le soutien social est essentiel au maintien de notre bien-être physique et mental. Il peut renforcer notre résilience et contribuer à diminuer les sentiments de détresse et à réduire l'impact du stress traumatique.

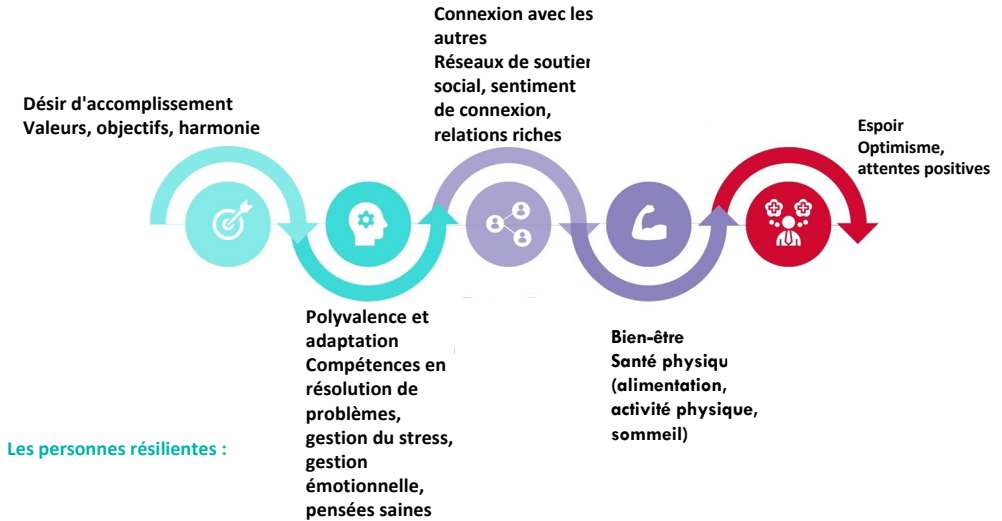
Bien-être : Veiller à notre bien-être physique est un facteur essentiel de résilience. Le sommeil, l'alimentation et l'exercice sont essentiels au maintien du bien-être physique et au rétablissement après une blessure ou une maladie. Ils contribuent également à nous protéger contre les problèmes de santé mentale et à atténuer les conséquences potentielles des événements stressants.

Espoir : L'espoir, c'est le fait d'espérer, d'attendre quelque chose avec confiance². Il s'agit d'un état cognitif positif qui nous permet de discerner ou de créer un chemin vers l'atteinte d'un objectif³. Essentiellement, elle nous donne l'énergie pour établir des stratégies pour atteindre nos buts et nous motive à mettre en œuvre ces stratégies. Pendant des moments difficiles, l'espoir nous aide à voir la vie de façon positive et optimiste.

Bâtir sa résilience

Pour bâtir sa résilience, il faut travailler personnellement sur les cinq facteurs que nous venons d'aborder. Pour chacun de ces cinq facteurs, il y a des actions précises qui peuvent, selon les études, renforcer votre résilience.

Le graphique ci-dessous explique :



Les personnes résilientes :

- **ont un fort désir d'accomplissement et donnent un sens à leur vie.** Elles savent ce qui compte le plus pour elles. Elles connaissent leurs valeurs fondamentales, ce qui leur offre plus de clairvoyance et renforce leur capacité à prendre des décisions difficiles lorsqu'elles subissent du stress. Elles éprouvent un sentiment de calme en vivant et en travaillant en harmonie avec leurs valeurs.
- **sont polyvalentes et s'adaptent lorsqu'elles rencontrent des difficultés.** Elles résolvent bien les problèmes et gèrent leur émotion afin de rester calmes dans les moments difficiles. Elles adoptent aussi une pensée saine et équilibrée, en ce sens qu'elles observent l'ensemble de la situation, et considèrent les aspects positifs, négatifs et neutres avant de tirer une conclusion. Elles perçoivent le changement et les difficultés comme des occasions plutôt que comme des menaces.
- **ont un réseau de soutien social et un sens de la connexion aux autres forts.** Elles se tournent vers les autres et obtiennent du soutien social lorsqu'elles en ont besoin et offrent aux autres leur soutien.
- **cultivent leur bien-être.** Elles s'occupent de leur bien-être physique et s'alimentent de façon saine, en dormant suffisamment et en faisant de l'exercice physique régulièrement.
- **anticipent l'avenir de façon positive et avec espoir.** Elles consacrent du temps à penser aux issues positives, et pas seulement aux négatives.

²Le Robert <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/espoir>

³PositivePsychology.com. <https://positivepsychology.com/hope-therapy/>

- **adoptent des stratégies et des plans pour prendre soin d'elles lorsqu'elles ressentent beaucoup de stress.** Elles s'occupent d'elles-mêmes pour réduire leur niveau de stress dès que possible.

Voici ce que vous pouvez faire pour favoriser la résilience au travail comme gestionnaire :

- Identifiez les facteurs qui augmentent votre stress et celui de vos employés
- Cultivez la compassion et le positivisme, afin que vos employés sachent que les erreurs sont des occasions d'apprentissage pouvant engendrer des résultats positifs
- Prenez conscience des différentes réactions comportementales et émotionnelles au stress et à l'épuisement
- Montrez qu'on peut résoudre un problème de diverses façons et encouragez vos employés à faire de même
- Cultivez un environnement où vos employés se sentent valorisés et appréciés
- Comprenez l'importance de communiquer de façon positive et compatissante afin de préserver, de soutenir et de favoriser les relations des employés et leur épanouissement



Reconnaître les symptômes du stress

Bien qu'une certaine dose de stress puisse s'avérer motivante et stimuler momentanément nos capacités, un excès de stress peut altérer notre équilibre émotionnel et physique. Lorsqu'on subit un stress élevé pendant trop longtemps, le risque d'épuisement augmente. L'épuisement professionnel peut amener un individu à se sentir engourdi, épuisé sur le plan émotionnel ou incapable de se concentrer ou d'accomplir son travail.

Puisque le stress fait partie de la vie quotidienne, surtout dans les emplois à haut risque ou très stressants, il est parfois difficile de le reconnaître lorsqu'il s'installe, qu'il devient destructeur et qu'il nuit à notre équilibre, notre concentration et notre santé.

Comme gestionnaire, il est crucial de pouvoir reconnaître qu'une situation est devenue ingérable et d'adopter des mesures pour gérer et réduire les impacts négatifs du stress professionnel sur vos employés et vous.

Voici les symptômes les plus fréquents du stress :

Cognitifs	Émotionnels	Physiques	Comportementaux
<ul style="list-style-type: none">■ Incertitude■ Inattention■ Indécision■ Mauvaise mémoire■ Manque de concentration■ Confusion■ Difficulté à résoudre un problème■ Blâmer les autres■ Pensées qui défilent	<ul style="list-style-type: none">■ Inquiétude excessive■ Signes d'anxiété■ Agitation■ Irritabilité■ Colère■ Attitude défensive■ Moral bas/ dépression■ Chagrin■ Dénî■ Appréhension■ Accablement	<ul style="list-style-type: none">■ Fatigue■ Maux de tête fréquents■ Douleurs musculaires■ Fréquemment malade■ Étourdissements■ Fréquence cardiaque rapide■ Douleurs à la poitrine■ Frissons■ Fatigue musculaire■ Faiblesse■ Nausée/perte d'appétit	<ul style="list-style-type: none">■ Isolement■ Dormir trop ou pas assez■ Procrastination■ Mauvaise hygiène■ Changements des habitudes sociales ou du style de communication■ Mauvais rendement■ Conflits fréquents■ Consommation d'alcool ou de drogue

Comment réduire le stress professionnel de vos employés?

Ne surchargez pas leur horaire de travail. Discutez avec vos employés afin de vous assurer que leur charge de travail demeure gérable. Discutez des délais et des raisons pour lesquelles il est essentiel de les respecter, et encouragez vos employés à vous indiquer s'ils entrevoient des difficultés potentielles. Lorsque des difficultés sont signalées, encouragez les réflexions en équipe pour identifier les obstacles. Cœuvrez à éliminer les obstacles, offrez des ressources utiles à vos employés et établissez l'ordre de priorité des tâches.

Favorisez le mieux-être au travail. Encouragez vos employés à faire une promenade pendant leur pause du dîner. Organisez des défis sportifs, comme un concours de pas, pour encourager l'activité physique au sein de votre équipe. Partagez des suggestions de collations et de repas sains pour encourager une saine alimentation.

Favorisez un bon équilibre travail-vie personnelle. Rappelez à vos employés de prendre des pauses et de ne pas consulter leurs courriels ni travailler en dehors du travail. Souvenez-vous que vos employés suivront votre exemple; établissez des limites saines entre le travail et votre vie personnelle. Prévoyez des pauses dans votre horaire et évitez d'envoyer des courriels à vos employés en dehors des heures de travail.

Maintenez la communication ouverte pendant les périodes de changement ou d'incertitude. Un dialogue régulier et ouvert entre vos employés et vous contribuera à atténuer l'anxiété et le stress en période d'incertitude. Informez vos employés de la raison des changements et de la façon dont ils seront déployés. Créez des occasions

pour discuter fréquemment de leurs préoccupations et songez aux mesures que vous pouvez prendre pour répondre à ces préoccupations.

Encouragez le recours au PAEF. Rappelez régulièrement à vos employés les ressources, le soutien et les services professionnels qui sont à leur disposition dans le cadre du PAEF. Des conseillers spécialisés dans la gestion du stress sont disponibles pour leur fournir une aide confidentielle en matière de vie professionnelle, de santé et de vie personnelle.

Stratégies pour gérer le stress

Soyez attentif. Apprenez à reconnaître vos symptômes de stress et à identifier le moment où une situation devient pénible ou ingérable. Incluez vos collègues ou d'autres personnes dans votre plan de gestion du stress, afin qu'ils puissent vous aider à reconnaître et à surmonter les difficultés.

Établissez des limites. Dire « oui » à quelque chose, c'est souvent dire « non » à autre chose. Apprenez à connaître vos limites. Portez attention à vos émotions et à votre niveau de stress. Cultivez un espace pour vous déconnecter mentalement autant que possible du travail pendant vos congés. Établissez des limites adéquates et communiquez-les aux autres pour vous accorder un peu d'espace pour décompresser.

Créez un équilibre. Participez à des activités positives qui vous procurent un sentiment de plaisir, d'accomplissement et de proximité. Ces activités sont essentielles pour cultiver le bonheur et réduire votre stress.

Participez à des activités qui réduisent le stress. Adoptez des activités constructives pour évacuer votre stress, comme faire de l'exercice, lire, écouter de la musique, pratiquer la pleine conscience, discuter avec des proches, etc. Réfléchissez aux activités qui vous ont aidé à gérer votre stress par le passé.

Reposez-vous. Dormez mieux en adoptant une routine de sommeil, en évitant la caféine avant de dormir et en pratiquant des techniques de relaxation comme la respiration en profondeur. Un sommeil régulier améliore l'humeur et favorise la mémoire et l'apprentissage.

Obtenez de l'aide. Pour bien gérer le stress, il est essentiel de discuter avec des personnes qui vous soutiennent. Si discuter avec vos proches, vos amis ou vos collègues ne suffit pas, n'hésitez pas à demander l'aide d'un conseiller ou d'un coach professionnel du PAEF.

Faire de la santé mentale une priorité

On passe une grande partie de notre vie au travail. On y noue des relations et on y gagne notre vie. Avoir un bon emploi peut contribuer à une bonne santé mentale et au bien-être. Mais le travail peut aussi causer du stress et nuire à notre santé mentale, ce qui peut conduire à l'absentéisme, au présentéisme ou à des conflits au travail. Comme gestionnaire, vous pouvez agir pour encourager vos employés à discuter de leur santé mentale.

La clé est de créer une culture d'ouverture et de soutien, un environnement où les employés se sentent à l'aise de parler de leur santé mentale. Que ce soit en prenant de leurs nouvelles ou en les encourageant à venir vous voir, vous pouvez agir pour aider vos employés à se sentir à l'aise de s'ouvrir à vous.

Voici quelques conseils :

Démocratisez la santé mentale. Les employés ne sont pas toujours à l'aise de discuter de leur santé mentale, surtout avec leur employeur. En parlant ouvertement de santé mentale au bureau et lors des réunions, vous contribuez à démocratiser le sujet. Indiquez clairement à vos employés que vous êtes là pour les soutenir. Posez-leur des questions ouvertes, sans jugement, pour mieux connaître leurs besoins.

Préparez des ressources. Mettez diverses ressources à la disposition des employés qui sont aux prises avec des problèmes de stress ou de santé mentale. Il peut s'agir d'informations sur les avantages et les services offerts via le programme d'aide aux employés (comme des services de counseling ou de consultation sur l'équilibre travail-vie personnelle), sur vos politiques concernant les congés de maladie ou de compassion, ou sur vos politiques d'accommodement.

Préservez la confidentialité. La stigmatisation et la crainte d'être stigmatisé peuvent empêcher certaines personnes de chercher du soutien en matière de santé mentale. Comme gestionnaire, assurez-vous que vos employés savent que vos discussions au sujet de leur santé mentale demeureront confidentielles. Ces informations sont délicates et elles ne doivent être transmises qu'aux personnes concernées, avec la permission de l'employé.

Favorisez un bon équilibre travail-vie personnelle. De nos jours, la technologie et le travail à distance font qu'il est de plus en plus difficile de se déconnecter et de prendre une pause du travail. La démarcation entre le travail et la vie personnelle s'estompe, tant pour les employés que pour les employeurs. Lorsqu'un employé doit souvent faire des heures ou des quarts supplémentaires à cause d'un manque de main-d'œuvre, sa vie personnelle et son bien-être peuvent en souffrir. Il est important d'encourager vos employés à prendre leurs pauses-repas et leurs vacances. Vous ne devez évidemment pas interdire à un employé de travailler tard, mais si vous remarquez qu'il travaille souvent au-delà des heures requises, il est peut-être temps de vérifier s'il va bien et s'il a besoin d'aide. N'oubliez pas que vos employés auront tendance à suivre votre exemple. Si vous envoyez des courriels la fin de semaine ou pendant vos vacances, ils penseront que vous voulez qu'ils fassent de même.



Prendre conscience de son stress et de sa santé mentale

Le stress est la tension mentale et physique pouvant résulter de l'adaptation à un certain nombre de changements. Il peut découler de différentes situations ou interactions, comme la circulation, le bruit, des délais serrés, des difficultés financières, une maladie ou des conflits familiaux ou professionnels. La pandémie de COVID-19, la situation sanitaire et l'incertitude professionnelle et financière qui en découlent font que le stress excessif est très fréquent de nos jours. Lorsqu'on se trouve constamment dans un environnement stressant, il est parfois difficile de percevoir les conséquences d'un stress prolongé sur notre santé mentale. Il est crucial de bien gérer le stress, puisqu'un excès de stress peut nuire à notre santé. Mais pour pouvoir bien gérer le stress, il faut reconnaître les situations où il nous nuit.

Des outils pour aider les employés et gestionnaires à évaluer leur stress et leur santé mentale

Apprendre comment le stress nous affecte et reconnaître les signes précurseurs de détresse sont des outils essentiels pour prévenir les problèmes de santé physique et mentale. Voici quelques outils pour vous aider, vous et vos employés, à évaluer votre stress et à réfléchir à la santé mentale :

1. « **Quel est votre indicateur de stress?** » est un questionnaire créé par l'Association canadienne pour la santé mentale. Vous pouvez calculer votre indicateur de stress en répondant aux 25 questions posées. Pour répondre au questionnaire, [cliquez ici](#).

2. L'Auto-observation du continuum de santé mentale est une adaptation du continuum de santé mentale de la Commission de la santé mentale du Canada.⁴ Le tableau ci-dessous présente les principaux signes et indicateurs émotionnels, physiques et comportementaux de la santé mentale sur un continuum allant de « sain » à « malade ». Il indique également les mesures à prendre en fonction de votre position dans le continuum.

Observez votre stress et votre santé mentale sur une base régulière

	EN SANTÉ	EN RÉACTION	BLESSÉ	MALADE
Changements de l'humeur	Fluctuations normales de l'humeur Calme Confiant	Irritable Impatient Nerveux Triste	En colère Anxieux Tristesse envahissante	Facilement enragé Anxiété/panique excessive Déprime, indifférence
Changements de pensées et d'attitude	Bon sens de l'humeur Capacité à composer avec les difficultés Capacité de concentration	Sarcasme déplacé Pensées intrusives Distraction ou perte de concentration parfois	Attitude négative Pensées/images intrusives fréquentes Incapacité à se concentrer, distraction constante	Insubordination Pensées/intentions suicidaires Incapacité à se concentrer, perte de mémoire ou de capacité cognitive
Changements du comportement et du rendement	Activité sociale et physique Présent Bon rendement	Activité physique et sociale Présent Bon rendement	Évitement Retards Baisse du rendement	Retrait Absentéisme Incapacité à s'acquitter de ses devoirs
Changements physiques	Sommeil normal Bon appétit Bon niveau d'énergie Poids stable	Difficultés à dormir Fluctuations de l'alimentation Manque d'énergie Fluctuation du poids (perte ou gain)	Sommeil agité Perte d'appétit Fatigue Fluctuations du poids	Incapacité à s'endormir/demeurer endormi Perte d'appétit Fatigue ou épuisement constant ou prolongé Gain ou perte extrême de poids
Changements de comportement de dépendance	Consommation limitée d'alcool, pas de consommation en rafale Peu/pas de comportements de dépendance Pas de problème/impact (social, économique, judiciaire, financier) dû à la consommation de substance	Conso. régulière à fréquente d'alcool, consommation en rafale limitée Quelques comportements réguliers de dépendance Peu de problème/impact (social, économique, judiciaire, financier) dû à la consommation de substance	Conso. fréquente d'alcool, en rafale Difficulté à contrôler les comportements de dépendance De + en + de problème/impact (social, économique, judiciaire, financier) dû à la conso. de substance	Consommation en rafale fréquente Dépendance Beaucoup de problème/impact (social, économique, judiciaire, financier) dû à la consommation de substance

⁴Commission de la santé mentale du Canada. <https://www.espritau travail.ca/auto-observation-du-continuum>

Jetez un œil à votre indicateur de stress et au continuum de santé mentale pour faire le point sur votre situation et songez aux mesures que vous pouvez prendre pour rester en santé. Répétez l'exercice régulièrement. Notre niveau de stress et notre santé mentale fluctuent selon ce qui se passe dans notre vie. Plus vous utiliserez ces outils, plus ils seront efficaces. En réfléchissant régulièrement à votre état de santé et en en discutant avec vos proches, vous serez plus conscient des mesures que vous pouvez prendre pour préserver votre bien-être physique et mental.

Discussions avec vos employés. Lors de vos réunions (individuelles, en petit groupe ou en équipe), demandez à vos employés comment ils composent avec les difficultés de leurs projets, leurs expériences de travail stressantes ou les changements au travail. Voici quelques conseils pour utiliser l'auto-observation du continuum de santé mentale en vue de discuter de santé mentale et de gestion du stress.

Première discussion concernant cet outil :

1. Expliquez pourquoi il est important d'être attentif à votre santé, comme gestionnaire et individu.
2. Décrivez brièvement l'outil et la façon de l'utiliser.
3. Expliquez comment cet outil vous a été utile et comment il pourrait l'être pour eux.
4. Invitez vos employés à indiquer en quoi consiste une bonne santé mentale selon eux.
5. Discutez de l'importance d'avoir une bonne dynamique au sein de votre équipe et de soutenir les employés qui traversent des difficultés.

Réunions/discussions récurrentes sur la santé mentale :

1. Effectuez un bref bilan de santé mentale avec votre équipe. Commencez par dire comment vous vous sentez. Vous pouvez par exemple dire : « Je me sens épuisé aujourd'hui. » Indiquez ensuite ce que vous allez faire pour prendre soin de vous, par exemple : « Je vais faire une longue promenade en rentrant à la maison et m'assurer de me coucher à l'heure. »
2. Invitez vos employés à indiquer ce qu'ils font pour s'adapter, se détendre ou se ressourcer lorsqu'ils sont stressés.
3. Discutez des facteurs de stress actuels ou futurs au sein de votre équipe et, ensemble, réfléchissez aux mesures que vous pouvez prendre pour vous préparer à les surmonter. N'oubliez pas qu'il s'agit d'une discussion sur la santé mentale, pas d'un plan opérationnel. L'idée est d'encourager chaque employé à réfléchir à sa santé mentale pendant les périodes de stress au travail.
4. Enfin, encouragez vos employés à toujours prendre soin d'eux et à se manifester s'ils ont besoin d'aide.

Créer un plan pour prendre soin de soi

Nos forces, nos besoins, nos limites et nos vulnérabilités diffèrent d'un individu à l'autre. Il n'y a donc pas de solution universelle pour créer un plan pour prendre soin de soi (autogestion de la santé). Voici cinq étapes pour vous aider à élaborer un plan personnalisé qui vous conviendra.

Étape 1 : Affinez votre compréhension du soin de soi (autogestion de la santé)

Prendre soin de soi, c'est tout ce que nous faisons intentionnellement pour favoriser notre bien-être mental, émotionnel et physique. Ce sont toutes les activités qui nous nourrissent et nous dynamisent, tous les gestes que nous posons consciemment pour promouvoir notre santé et notre bien-être. Les recherches indiquent que l'autogestion de la santé favorise la résilience et nous aide à mieux gérer le stress. C'est l'affaire de chacun de prendre soin de soi.

Étape 2 : Cernez votre niveau de stress

Il est important de reconnaître le stress et son impact sur vous. Bien que le stress puisse avoir un effet positif et motivant, beaucoup de gens ne reconnaissent pas les conséquences qu'il peut avoir sur leurs relations, leur travail et leur santé. Vous pouvez facilement évaluer votre niveau de stress en observant les symptômes de stress présentés ci-dessous. Vous pouvez aussi de nouveau consulter la section [Prendre conscience de son stress et de sa santé mentale](#)

Effets physiques	Effets psychologiques/émotionnels	Effets comportementaux
Fréquence accrue : <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Nausée ou étourdissements<input type="checkbox"/> Diarrhée ou constipation<input type="checkbox"/> Fatigue<input type="checkbox"/> Maux de tête<input type="checkbox"/> Insomnie<input type="checkbox"/> Problèmes de concentration<input type="checkbox"/> Tensions musculaires<input type="checkbox"/> Hypertension<input type="checkbox"/> Perte de libido<input type="checkbox"/> Rhumes fréquents	Sentiments courants : <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Mauvaise humeur<input type="checkbox"/> Malaise général<input type="checkbox"/> Déprime ou mal-être général<input type="checkbox"/> Négativisme, cynisme<input type="checkbox"/> Nervosité, anxiété<input type="checkbox"/> Agitation, incapacité à se détendre<input type="checkbox"/> Sentiment d'impuissance, d'inutilité<input type="checkbox"/> Surmenage, perte de contrôle<input type="checkbox"/> Mauvaise estime	Symptômes : <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Manger plus ou moins<input type="checkbox"/> Dormir trop ou pas assez<input type="checkbox"/> Procrastination ou négligence des responsabilités<input type="checkbox"/> Faible productivité, ramener du travail à la maison<input type="checkbox"/> S'isoler ou éviter les autres<input type="checkbox"/> Se plaindre fréquemment du travail<input type="checkbox"/> Consommer de l'alcool ou de la drogue pour se détendre

Étape 3 : Identifiez ce qui vous stresse

Réfléchissez aux situations, aux événements, aux choses et aux personnes qui vous stressent au travail et dans votre vie personnelle. Souvenez-vous que les facteurs de stress peuvent être d'ordre général (comme avoir trop à faire, avoir trop de responsabilités ou ne pas se sentir adéquatement récompensé). Les facteurs de stress peuvent être interne ou externes.

- **Facteurs de stress internes** : monologue intérieur négatif, pessimisme, attentes irréalistes, rigidité mentale, perfectionnisme, inquiétude chronique.
- **Facteurs de stress externes** : travail, changements de vie importants (mariage, déménagement, naissance), problèmes scolaires, relationnels ou familiaux, problèmes financiers, pression d'exceller sans avoir les bons outils, charge de travail ou exigences irréalistes, conflits communautaires, problèmes de santé ou maladie.

Exercice optionnel : Pour une liste des facteurs de stress externes et des situations qui engendrent généralement du stress, consultez l'inventaire du stress de Holmes-Rahe. <https://www.stress.org/holmes-rahe-stress-inventory>

Après avoir identifié ce qui vous stresse, écrivez vos cinq principaux facteurs de stress dans la colonne *Principaux facteurs de stress actuels* à l'étape 5.

Étape 4 : Identifiez comment vous faites généralement face au stress

Stratégies saines (positives)	Stratégies malsaines
<input type="checkbox"/> Respirer en profondeur	<input type="checkbox"/> S'emporter
<input type="checkbox"/> Méditer	<input type="checkbox"/> Devenir sédentaire
<input type="checkbox"/> Bien manger	<input type="checkbox"/> Trop en faire
<input type="checkbox"/> Écouter de la musique	<input type="checkbox"/> Agir de façon agressive
<input type="checkbox"/> Écrire un journal	<input type="checkbox"/> Trop manger
<input type="checkbox"/> Faire de l'exercice	<input type="checkbox"/> Sauter des repas
<input type="checkbox"/> Lire	<input type="checkbox"/> Fumer ou trop boire
<input type="checkbox"/> Marcher	<input type="checkbox"/> Faire les cent pas
<input type="checkbox"/> Prendre un bain	<input type="checkbox"/> Se ronger les ongles
<input type="checkbox"/> Socialiser avec des amis	<input type="checkbox"/> Consommer de la drogue
<input type="checkbox"/> Prendre l'air et se détendre	<input type="checkbox"/> S'isoler de ses proches
<input type="checkbox"/> S'adonner à un passe-temps	<input type="checkbox"/> Conduire de façon dangereuse ou imprudente
<input type="checkbox"/> Consulter un conseiller	<input type="checkbox"/> Autre : _____
<input type="checkbox"/> Suivre des croyances religieuses ou spirituelles	<input type="checkbox"/> Autre : _____
<input type="checkbox"/> Autre : _____	<input type="checkbox"/> Autre :
<input type="checkbox"/> Autre : _____	
<input type="checkbox"/> Autre : _____	

Étape 5. Créez un plan pour prendre soin de vous

Vous pouvez gérer votre stress en adoptant des stratégies directes et indirectes pour prendre soin de vous.

Les **stratégies directes** créent un espace entre vous et les situations qui vous stressent, en passant par l'une des approches suivantes :

- **Recadrer** - agir pour changer votre perception ou attitude envers le facteur de stress (R)
- **Limiter** - limiter votre contact ou votre exposition au facteur de stress (L)
- **Éliminer** - (E)
 - vous éloigner de la source de votre stress
 - retirer la source de votre stress

Les **stratégies indirectes** pour prendre soin de soi contribuent à minimiser l'impact des situations stressantes en vous aidant à vous adapter ou à refaire le plein d'énergie. En voici quelques exemples :

Prendre soin de sa santé physique

- Manger des aliments sains pour avoir de l'énergie
- Faire régulièrement de l'exercice (marche, randonnée, yoga)
- S'occuper de vos problèmes de santé dès leur apparition
- Prendre des pauses-repas au travail
- Prendre des vacances ou des congés
- Avoir un sommeil de qualité
- Sortir dans la nature
- Se faire masser
- Danser

Prendre soin de sa santé mentale

- Éteindre vos appareils électroniques
- Écrire vos réflexions dans un journal
- Méditer
- Écouter des méditations guidées
- Écouter de la musique calmante
- Lire des citations ou des histoires inspirantes
- Colorier ou peindre
- Trouver un projet de bricolage créatif
- Écouter des balados inspirants
- Demander de l'aide lorsque nécessaire

Prendre soin de sa santé émotionnelle

- Passer du temps avec vos proches
- S'adonner à des activités réconfortantes, comme prendre un bain chaud
- Lire des livres légers
- Ralentir votre respiration
- Faire une pause de 10 minutes
- Regarder votre émission préférée
- Faire une liste de gratitude
- Vous joindre à un groupe de soutien

Prendre soin de sa santé relationnelle

- Passer du temps libre avec votre partenaire ou votre conjoint
- Passer du temps libre avec vos enfants
- Passer du temps libre avec vos amis
- Passer du temps avec un animal de compagnie
- Vous joindre à un groupe
- Entrer en contact avec des aînés
- Rechercher le soutien de vos proches
- Accepter l'amour des autres

Dans le tableau ci-dessous, indiquez vos principaux facteurs de stress actuels, vos stratégies actuelles pour prendre soin de vous et d'autres stratégies (directes ou indirectes) que vous pourriez intégrer à votre vie (sur une base quotidienne ou hebdomadaire).

Principaux facteurs de stress actuels (étape 3)	Stratégies actuelles pour prendre soin de vous (étape 4)	Autres stratégies directes et indirectes pour vous adapter/prendre soin de vous (étape 5)

*R-Recadrer L-Limiter l'exposition E-Éliminer

Adaptation de : Jeffries, C. Behring, S.T.; SUN Program—How to Create an Individualized Self-Care Plan. Mars 2015.

Sources et ressources supplémentaires :

- Techniques de relaxation et de gestion du stress de la clinique Mayo : <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/stress-management/in-depth/relaxation-technique/art-20045368>
- Exercices de pleine conscience de la clinique Mayo : <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/consumer-health/in-depth/mindfulness-exercises/art-20046356>
- Calm--Daily Calm-- Méditation de pleine conscience de 10 minutes : <https://www.youtube.com/watch?v=ZToicYcHIQU>
- Ressources destinées aux travailleurs de la santé en raison de la COVID-19 <https://www.camh.ca/fr/info-sante/mental-health-and-covid-19/information-for-professionals/self-care>

Comment aider vos employés à gérer le changement

La COVID-19 nous affecte à l'échelle individuelle, sociale et mondiale. Les organisations et les entreprises ne sont pas épargnées et elles sont confrontées à de nombreux changements. Certaines devront faire face à des conséquences négatives désastreuses, une minorité pourrait s'en tirer mieux qu'avant, tandis que d'autres se situeront entre les deux. Dans tous les cas, les chefs d'équipe devront diriger et aider leurs employés s'ils sont affectés par un changement organisationnel ou un bouleversement personnel qui peut avoir des conséquences émotives et des répercussions au travail.

Être un agent de changement

Comme gestionnaire ou superviseur, vous êtes un agent de changement, c'est-à-dire un catalyseur qui assume la responsabilité de la gestion du changement. Votre rôle est d'autant plus crucial que la pandémie apporte un lot continu de changements. Les réactions au changement varieront évidemment d'un employé à l'autre, mais la période actuelle est néanmoins particulièrement déstabilisante sur le plan émotif pour les employés. Les stratégies suivantes aideront vos employés (et vous-même!) à traverser cette période difficile.

Le cycle du changement

William Bridges, auteur et consultant en gestion du changement, a établi un modèle qui met l'accent sur la transition, et non sur le changement. La distinction est la suivante : le changement est EXTERNE à l'individu et peut se produire très rapidement, alors que la transition est INTERNE à l'individu et celui-ci peut mettre un certain temps à s'y adapter, en fonction d'un certain nombre de variables. Les trois phases du modèle sont les suivantes : phase 1 - « La fin »; phase 2 - « La zone neutre »; et phase 3 - « Le nouveau départ ».

La fin, la perte et le lâcher-prise

La phase « fin, perte et lâcher-prise » est celle où on se désengage du passé. On traverse alors plusieurs émotions : la perte, le chagrin, le choc, l'engourdissement, le déni, la colère, la douleur, le malaise, la résistance, le blâme, la plainte, le doute et le stress.

Ce que vous pouvez faire pour aider vos employés :

- Leur donner le temps et l'espace nécessaires pour accepter la situation et ses répercussions sur eux.
- Faire preuve de transparence et fournir régulièrement un maximum d'informations qui expliquent la raison pour laquelle le changement est important (en réaction à un changement externe).
- Les encourager à poser des questions et offrir diverses avenues pour discuter de leurs problèmes, de leurs sentiments et de leurs préoccupations.

La zone neutre

Dans la zone neutre, nous avons accepté l'idée que le changement est inéluctable, mais nous n'avons pas encore réussi à pleinement comprendre ou apprivoiser la nouvelle normalité. La zone neutre est caractérisée par l'indécision, le chaos, l'inconnu, l'anxiété, la peur et la confusion.

Ce que vous pouvez faire pour aider vos employés :

- Fournir régulièrement le plus d'informations possible.
- Leur rappeler vos objectifs et vos buts à court terme, tout en les aidant à garder une vue d'ensemble.
- Répondre rapidement aux rumeurs.
- Leur expliquer à quelle vitesse et de quelle manière le changement se produira.

Le nouveau départ

Le nouveau départ est la phase où on commence à comprendre et à apprivoiser la nouveauté. Elle implique de l'énergie, de la créativité, un nouvel objectif et une nouvelle orientation, une croissance et de la coopération.

Ce que vous pouvez faire pour aider vos employés :

- Récompenser et valoriser leurs réussites.
- Réfléchir aux forces et aux compétences dont ils ont fait preuve tout au long du processus de changement.
- Analyser le processus de changement et cerner des stratégies pour orienter la suite des choses.

Conseils pour aider vos employés à gérer le changement

- Établissez dès le départ une vision positive de ce à quoi le changement pourrait mener.
- Soyez humain et montrez que vous partagez des émotions semblables (« on est tous dans le même bateau »).
- Expliquez qu'il est normal que le processus de changement entraîne différentes émotions. Écoutez et analysez l'émotion manifestée (l'émotion manifestée ne correspond pas toujours à la véritable émotion ressentie). Encouragez vos employés à discuter en toute franchise de leurs émotions et de ce qui les déclenche.
- Communiquez de façon directe, franche et calme. Discutez dès que possible des réalités difficiles à accepter. Encouragez les discussions franches et stimulantes.
- Ne dites pas à un employé de se ressaisir. Le fait de nier ses émotions ne peut que l'enfoncer encore plus dans des émotions négatives.
- Aidez l'individu à trouver des moyens de gérer ses émotions pour organiser ses schémas mentaux. Une personne ayant un déséquilibre émotionnel aura du mal à analyser ses pensées et ses émotions.
- Encouragez vos employés à prendre soin d'eux-mêmes et donnez l'exemple.
- Suggérez des techniques de gestion du stress et accordez-y du temps, par exemple en réservant un moment pour parler des problèmes lors des réunions d'équipe et en rappelant au groupe que vous voulez que chacun se sente à l'aise de partager ses émotions. Vous pouvez aussi commencer vos réunions d'équipe en pratiquant la respiration en profondeur.
- Encouragez vos employés à demander de l'aide psychologique au besoin.
- Diffusez les dépliants et les numéros de téléphone du PAEF pour en faciliter l'accès.

Autres stratégies pour les gestionnaires

- Diffusez régulièrement des informations à toutes les personnes concernées et communiquez de façon transparente. L'auteur du livre *Crisis Leadership*, Gene Klann, suggère de recourir aux 3 R : revoir, répéter, renforcer.
- Soyez sûr de vous, terre-à-terre et diligent afin que les autres suivent votre exemple.
- Ne laissez pas le négativisme prendre le dessus. Discutez des inquiétudes et des craintes de vos employés dès qu'ils les manifestent, puis présentez une vision d'avenir optimiste et positive.
- Soyez visible, disponible et sincèrement attentif aux autres, et faites appel aux valeurs et aux principes qui sont essentiels pour vos employés comme individus (courage, communauté, etc.).
- Soyez prêt à demander de l'aide pour vous-même si vous en avez besoin. Le rôle de gestionnaire est parfois lourd et on peut facilement oublier nos propres émotions lorsqu'on est concentré sur les autres. Il est crucial que vous preniez soin de vous, puisque vos employés ont besoin que vous soyez en bonne santé physiquement et émotionnellement.



Reconnaître l'épuisement professionnel et y répondre

L'épuisement professionnel peut affecter le travail d'un employé, mais aussi ses relations et sa santé. Vous devez donc connaître sa définition et ses symptômes afin de pouvoir les repérer rapidement et de prendre des mesures pour aider un employé en difficulté.

L'épuisement professionnel découle d'un stress chronique à long terme lié au travail. Ce stress prolongé empêche l'individu de bien fonctionner au travail ou dans sa vie personnelle. Chez la plupart des gens, il entraîne un épuisement physique et émotionnel, du cynisme, une perte d'identité personnelle et une baisse du sentiment d'accomplissement au travail. L'épuisement professionnel peut toucher même ceux et celles qui aiment leur travail.

Selon l'Organisation mondiale de la santé, « l'épuisement professionnel est un syndrome conceptualisé comme résultant d'un stress professionnel chronique qui n'a pas été géré adéquatement ». Il se caractérise par un sentiment d'épuisement, une distance mentale accrue par rapport au travail, du négativisme ou du cynisme par rapport au travail et une efficacité professionnelle réduite. L'épuisement professionnel se réfère spécifiquement au contexte professionnel et il ne doit pas être utilisé pour décrire des expériences dans d'autres domaines de la vie⁵. »

Voici les cinq principales causes de l'épuisement professionnel chez les employés⁶ :

1. Traitement injuste au travail
2. Charge de travail ingérable
3. Manque de clarté du rôle
4. Manque de communication ou de soutien de la part du gestionnaire
5. Pression et délais déraisonnables

Comprendre les symptômes de l'épuisement professionnel vous permettra d'intervenir avant que la situation ne s'aggrave. Voici quelques éléments indiquant qu'un employé se dirige possiblement vers l'épuisement professionnel.

- Baisse de la productivité, de l'efficacité et de l'énergie
- Maladies ou absences répétées
- Augmentation des erreurs
- Doute de soi ou difficulté à prendre des décisions
- Baisse de la satisfaction au travail
- Sarcasme ou négativisme
- Cynisme envers les collègues ou le travail
- Irritabilité
- Baisse de motivation
- Mauvais moral au travail
- Maux de tête ou fatigue

⁵Organisation mondiale de la santé : <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

⁶ Gallup : <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>



Comment aider à prévenir l'épuisement professionnel de vos employés?⁷

1. **Prenez le temps de les écouter**, en vous assurant de discuter régulièrement avec eux. Si vous communiquez ouvertement et continuellement avec vos employés et qu'ils sentent que vous les écoutez vraiment et que vous êtes prêt à régler les problèmes professionnels dont ils vous parlent, les probabilités qu'ils souffrent d'épuisement professionnel seront réduites.
2. **Définissez clairement les rôles et les responsabilités de chacun**. Définissez clairement vos attentes et les exigences de chaque poste. Discutez avec chaque employé pour dissiper toute confusion et confirmer qu'il comprend bien le degré d'autorité que lui confère son rôle.
3. **Encouragez le travail d'équipe**. Les collègues peuvent apporter un soutien émotionnel essentiel aux employés qui sont sur la voie de l'épuisement professionnel. Aidez vos employés à communiquer de façon efficace et régulière afin de renforcer la cohésion, les liens et la responsabilité entre eux. Un environnement empreint de complicité, de respect et d'attention mutuelle aidera vos équipes et vos employés à s'épanouir.
4. **Valorisez l'opinion de chacun**. Vos employés se sentiront davantage inclus et valorisés s'ils ont l'impression d'être écoutés. Si vous sollicitez régulièrement leur avis et encouragez leur créativité, ils auront tendance à s'appropriier leurs rôles et à assumer une plus grande responsabilité à l'égard de leur rendement.
5. **Faites-leur voir la raison d'être de leur travail**. Les employés qui sentent que leur travail est important et lié à la mission de leur organisation sont beaucoup moins susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel. Aidez vos employés à comprendre la raison d'être de leur travail en leur montrant comment leur rôle et leurs tâches quotidiennes contribuent à faire avancer la mission de votre organisation.
6. **Axez votre rétroaction et votre encadrement sur leurs forces**. En cernant les points forts de vos employés, en soulignant ce qu'ils font de mieux et en les guidant vers des tâches et des responsabilités qui optimisent leurs talents naturels, vous favoriserez leur rendement optimal. Si vous les épaulés dans ce qu'ils font de

⁷ Gallup : <https://www.gallup.com/workplace/313160/preventing-and-dealing-with-employee-burnout.aspx#ite-313229>

mieux, vos employés seront plus motivés et efficaces, et moins stressés et susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel.

7. **Favorisez un bon équilibre travail-vie personnelle.** Encouragez vos employés à prendre des pauses repas et à faire une promenade pendant leur journée de travail. Assurez-vous que leur charge de travail est gérable en effectuant un suivi régulier et invitez vos employés à vous indiquer s'ils se sentent débordés ou s'ils peuvent en prendre davantage. Mettez l'accent sur l'accomplissement des tâches plutôt que sur les heures travaillées. Enfin, encouragez vos employés à prendre leurs vacances et à se déconnecter de leur messagerie professionnelle en dehors des heures de travail.

Aider les employés en situation d'épuisement professionnel

Plusieurs facteurs peuvent contribuer à l'épuisement d'un employé : une charge de travail trop lourde, un rôle insuffisamment clair, un manque de leadership ou un traitement injuste. Quelle que soit la raison, il est essentiel de discuter avec l'employé afin d'identifier la cause de son épuisement.

- Essayez d'avoir une discussion en personne ou face à face via vidéoconférence.
- Ce que votre employé vous dit doit demeurer confidentiel.
- Ne faites pas de suppositions et n'orientez pas la conversation à la place de l'employé. Par exemple, le fait de parler de difficultés professionnelles pourrait susciter de l'anxiété et de l'inquiétude chez l'employé.
- Posez des questions empathiques et ouvertes qui incitent l'employé à être franc avec vous.
- Tentez de trouver des solutions pour atténuer les facteurs professionnels qui contribuent au problème. Vous pouvez par exemple proposer d'ajuster la charge de travail de l'employé, de lui accorder de meilleurs délais, de le protéger des interactions avec des clients déraisonnables ou exigeants, ou d'améliorer la communication au travail.
- Rappelez à l'employé les avantages et le soutien dont il peut bénéficier, comme les services de conseil ou d'accompagnement personnel offerts par le PAEF.
- Fixez un moment pour faire un suivi avec l'employé et pour voir si les changements apportés ont effectivement réduit son épuisement professionnel.

Comment discuter de santé mentale avec un employé ou un collègue

Il peut être intimidant de discuter de santé mentale, surtout avec un employé ou un collègue. On craint souvent de dire quelque chose d'inapproprié, d'avoir l'air de juger l'autre ou de voir nos propos être mal interprétés.

Si une personne est aux prises avec des problèmes de santé mentale, elle a surtout besoin d'une communication et d'une interaction ouverte et sans jugement, car le fait de cacher ses problèmes ne l'aidera pas à se sentir mieux ou à faire face efficacement à ses difficultés.

Il est préférable d'aborder directement le problème présumé avec la personne et de lui offrir une aide qui pourrait s'avérer précieuse.

On a tous besoin d'aide de temps en temps.

Voici quelques conseils et stratégies pour savoir si un employé ou un collègue a besoin d'aide et pour lui tendre la main de façon respectueuse et solidaire.

Voici quelques signes indiquant qu'un employé ou un collègue traverse possiblement des difficultés :

- Il arrive souvent en retard au travail (ou il ne se présente pas régulièrement s'il travaille à distance).
- Il prend fréquemment des congés de maladie.
- Il invente des excuses pour avoir réagi ou s'être énervé de manière excessive.
- Il oublie ce qu'il doit faire ou il n'est pas capable de se concentrer.
- Il commet beaucoup d'erreurs ou il a un rendement irrégulier ou inférieur à la normale.
- Il devient facilement grincheux et irritable, et il s'en prend à ses collègues sans raison.
- Il évite ses responsabilités ou refuse de les assumer.
- Il évite les relations sociales et se retire des conversations de manière inhabituelle.
- Il se présente au travail avec des signes de fatigue ou d'épuisement.

Savoir quand et comment offrir de l'aide.

Lorsque vous pensez qu'un employé a besoin d'aide et que vous êtes prêt à lui en offrir, posez-vous les questions suivantes avant de faire quoi que ce soit :

- Est-ce le meilleur moment d'entamer cette discussion?
- Vous sentez-vous assez calme, assez bien, assez solide?
- Si c'est le cas, tant mieux! Sinon, prenez un moment pour vous recentrer afin de pouvoir vous concentrer sur l'autre personne pendant la discussion.

Préparez-vous à recevoir des réponses variées. L'autre personne peut être disposée à vous parler, devenir émotive, ou se mettre en colère ou sur la défensive si elle n'est pas prête à entendre ce que vous avez à dire.

Quelle que soit sa réponse, définissez vos limites et respectez la décision de l'autre personne d'accepter votre soutien ou non. L'idée est simplement d'exprimer ce que vous observez et d'offrir votre soutien.

Suivez ces cinq étapes pour offrir votre aide :

1. Demandez à votre employé/collègue s'il est prêt à discuter avec vous. Trouvez un endroit calme et intime pour discuter, ou effectuez un appel téléphonique ou vidéo en assurant la confidentialité de vos propos.
2. Centrez la discussion sur ce que vous avez remarqué (changements de comportement, d'apparence, de rendement ou d'attitude) et discutez de votre inquiétude quant au bien-être de votre employé/collègue.

3. Laissez-le répondre et écoutez-le sans le juger. Ce point est crucial, car il contribuera grandement à l'ouverture et au partage. Si votre employé/collègue n'est pas prêt ou disposé à parler, rappelez-lui que vous êtes là pour discuter et l'écouter en tout temps).
4. Demandez-lui ce dont il a besoin et comment vous pouvez l'aider. Rassurez-le en lui disant que vous respecterez sa vie privée.
5. Selon les problèmes soulevés, suggérez-lui de recourir au soutien professionnel approprié et rappelez-lui les services auxquels il a accès, comme le PAEF, son assurance maladie complémentaire ou d'autres services de santé communautaires. S'il hésite à téléphoner pour demander de l'aide, vous pouvez lui proposer d'effectuer le premier appel avec lui.

Souvenez-vous que vous n'êtes pas là pour diagnostiquer le problème.

Votre rôle n'est pas de diagnostiquer un problème ou de formuler des conseils. Votre rôle est simplement d'offrir du soutien à une personne dont l'état vous préoccupe, en lui suggérant une aide concrète. Vous remplissez ainsi vos responsabilités de gestionnaire, qui sont les suivantes :

- Assurer la santé et la sécurité psychologiques de votre employé/collègue.
- Veiller à ce que son bien-être soit adéquatement pris en charge.
- Vérifier s'il peut continuer de travailler en toute sécurité.
- Prendre les mesures adéquates pour résoudre les problèmes qui affectent son rendement et qui nuisent au bien-être de l'ensemble de l'équipe.

Comme gestionnaire, vous devez insister sur le fait que le partage des informations personnelles est volontaire et confidentiel. Vous devrez possiblement établir un plan de gestion du rendement si le comportement de l'employé au travail est devenu préoccupant.

Offrir et recevoir de l'aide.

N'oubliez pas que vous pouvez demander du soutien avant, pendant et après ce processus. Consultez votre gestionnaire, le personnel des RH ou les responsables de votre PAEF pour obtenir des conseils et de la rétroaction sur votre approche.

Comment réagir aux incidents critiques

Comme gestionnaire, vous pouvez être amené à réagir à des événements critiques au travail. Un incident critique est « toute situation à laquelle un employé est confronté, qui l'amène à éprouver une réaction émotionnelle inhabituellement forte et qui a le potentiel d'interférer avec sa capacité à fonctionner, soit dans l'immédiat, soit ultérieurement⁸ ».

Voici des exemples d'incidents critiques :

- Une blessure ou un accident qui survient au travail
- Une maladie grave, une blessure ou le décès d'un collègue
- La violence au travail, comme une menace ou un acte de violence à l'égard d'un employé
- Une réduction importante d'effectifs ou des licenciements
- Un abus au travail
- Le décès d'un proche d'un employé
- Une épidémie sanitaire

Les événements traumatiques peuvent avoir un impact considérable sur vos employés et collègues. Pour être critique, un incident ne doit pas nécessairement être « hors du commun » ou rare dans un lieu de travail en particulier. Pour déterminer si une situation constitue un incident critique, l'impact traumatique de la situation importante davantage que sa *nature* ou sa *fréquence*.

Voici certains symptômes courants de stress après un incident critique :

Physiques	Frissons, soif, fatigue, nausée, évanouissements, contractions, vomissements, étourdissements, faiblesse, douleurs thoraciques, maux de tête, accélération du rythme cardiaque, fatigue musculaire
Cognitifs	Confusion, cauchemars, incertitude, hypervigilance, méfiance, images intrusives, rejet de la faute sur les autres, difficulté à résoudre un problème, mauvaise mémoire, mauvaise concentration, vigilance altéré
Émotionnels	Peur, culpabilité, chagrin, panique, déni, anxiété, agitation, irritabilité, dépression, colère intense, appréhension, accablement
Comportementaux	Retrait, rêverie, baisse de la productivité et de la qualité du travail, incapacité à se reposer, rythme effréné, changements d'élocution, consommation d'alcool ou de drogue

Pourquoi est-il important de réagir à un incident critique?

Comme gestionnaire, il est important que vous gériez efficacement les incidents critiques. Les employés exposés à des événements traumatiques au travail éprouvent généralement une détresse psychologique et émotionnelle

⁸Jeffrey Mitchell, Ph. D.

considérable. Les recherches indiquent que les employés qui ne reçoivent pas un soutien adéquat à la suite d'un incident critique sont considérablement plus susceptibles de connaître des problèmes de santé importants, dont le syndrome de stress post-traumatique. De plus, ces employés sont beaucoup plus susceptibles de connaître des difficultés au travail, notamment des problèmes d'assiduité et une baisse de productivité. Pour protéger et soutenir vos employés, vous devez réagir rapidement lorsqu'un incident critique se produit au travail.

Suivez ces conseils si un incident critique survient :

- Restez calme. Vous aurez besoin de concentration, de stabilité et de calme pour prendre les choses en main.
- Si nécessaire, composez le 911 et contactez la sécurité. Suivez le protocole d'urgence de votre organisation.
- Évitez d'exposer vos employés à des scènes bouleversantes ou dérangeantes. Déplacez-les dans une zone séparée où ils pourront mieux contrôler leurs réactions émotionnelles. Agissez pour subvenir à leurs besoins essentiels et à leur confort, par exemple en leur offrant de l'eau, du thé, du jus, des fruits ou des légumes.
- Rencontrez chaque employé qui a été impliqué dans l'incident critique ou qui en a eu connaissance. Offrez autant de renseignements que possible sur ce qui s'est passé, sur la situation actuelle et sur la situation future. Le fait d'être informés apportera un sentiment de sécurité à vos employés.
- Écoutez et validez les réactions émotionnelles de vos employés par rapport à l'incident critique. Indiquez-leur qu'il est normal d'éprouver un choc, de la peur, de la confusion, de la colère ou de l'impuissance. Dites-leur que ce sont des réactions humaines normales à un événement anormal.
- Évitez de minimiser le traumatisme dans le but de les aider à se sentir mieux. Offrez-leur du soutien.
- Si vos employés sont bouleversés au point de ne pas pouvoir rester au travail, assurez-vous qu'ils ont accès à un moyen de transport sûr pour rentrer à la maison. Offrez aux employés qui continuent à travailler des pauses supplémentaires si nécessaire, et permettez-leur de discuter de l'incident entre eux.
- Affichez le numéro de la ligne sans frais du PAEF, afin que vos employés puissent en tout temps accéder au soutien immédiat d'un conseiller du PAEF.

Souvenez-vous...

Votre programme d'aide aux employés et aux familles (PAEF) peut jouer un rôle déterminant en aidant à minimiser l'impact d'un incident critique et les perturbations qui en découlent. Le PAEF offre une gamme complète de services pour aider les employés et les gestionnaires à faire face aux séquelles des incidents critiques et il propose des services de consultation aux gestionnaires et aux superviseurs pour les aider à déterminer si des interventions ou des services d'encadrement peuvent s'avérer nécessaires ou utiles pour les employés touchés.

Soutien en cas de deuil ou de perte

Comme gestionnaire, vous devrez possiblement épauler des employés qui ont subi une perte en raison de la pandémie. Voici quelques exemples courants de perte :

Perte personnelle

- Décès d'un époux, d'un enfant ou d'un proche
- Divorce ou séparation
- Choc à la maison (départ d'un enfant pour l'université)
- Perte de capacités physiques ou intellectuelles à la suite d'un accident ou d'une maladie

Perte liée au travail

- Décès ou maladie grave d'un collègue de travail
- Changements à grande échelle au travail
- Rétrogradation ou changement indésirable de rôle au travail
- Changement important de rôle ou d'attentes professionnelles

Comme gestionnaire, votre rôle est d'aider vos employés dans ce genre de situation. Voici des conseils pour répondre aux besoins de vos employés avec plus d'aisance :

Votre employé connaît sa situation mieux que quiconque :

- Faites-lui confiance pour savoir ce dont il a besoin pour traverser son épreuve. Il saura quelle aide lui est utile et quelle aide ne l'est pas.
- **Rappelez-vous que le sentiment de deuil implique toute une gamme d'émotions**, dont la colère, la culpabilité, la peur et la confusion. Toutes ces réactions sont normales.
- **Reconnaissez que le sentiment de deuil dure presque toujours plus longtemps que le temps que la société accorde aux gens pour le vivre.** Par exemple, il se peut qu'un employé ayant perdu un être cher retourne au travail après quelques semaines, mais son deuil peut durer plusieurs mois.
- **Faites preuve de patience et de compréhension.** Reconnaissez qu'un employé en deuil peut voir son rendement baisser au départ, mais son rendement devrait revenir à la normale avec le temps.
- **Souvenez-vous que certaines personnes ont besoin d'analyser leurs sentiments et de discuter de ce qu'elles vivent.** D'autres souhaitent plutôt se concentrer sur leur travail ou sur l'accomplissement de leurs tâches. Ces deux réactions sont normales; chaque personne vit son deuil à sa façon.

Conseils pour parler à vos employés :

Voici des phrases pouvant s'avérer utiles pour parler aux employés en deuil :

Soyez empathique :

- Comment ça va?
- Aimerais-tu parler de ce que tu vis ou préférés-tu te concentrer sur ton travail?
- Si tu veux parler, ma porte est toujours ouverte.

Offrez votre soutien :

- Est-ce que je peux faire quelque chose pour t'aider?
- Est-ce que tu veux que j'en discute avec les autres?
- Qu'est-ce que je peux faire pour t'aider en ce moment?
- Est-ce que tu veux qu'on réaffecte certaines de tes tâches?

Proposez des ressources :

- Notre PAEF offre des informations et des services pour t'aider à faire face à la situation.

Lorsque vous soutenez un employé en deuil :

À faire :

- ✓ Respectez le besoin d'intimité de la personne en deuil; respectez les portes fermées et les moments de silence lors d'une conversation.
- ✓ Dites à l'employé touché que vous vous souciez de son bien-être.
- ✓ Observez et écoutez l'employé en deuil et soutenez-le comme il souhaite l'être.
- ✓ L'employé pourrait vouloir parler de son deuil à plusieurs reprises, notamment lors des anniversaires, des vacances, et d'autres moments importants.
- ✓ Invitez d'autres collègues à offrir leur soutien. Ils peuvent par exemple offrir leur aide en préparant un repas, en s'occupant d'un animal domestique ou en faisant les courses pour la personne en deuil.
- ✓ **Rappelez à vos employés que le PAEF offre de l'aide gratuite et confidentielle en tout temps pour les aider à faire face au deuil ou à une épreuve.** Le PAEF peut aussi leur fournir des informations utiles, des documents et de l'accompagnement à court terme, en plus de les orienter vers de l'accompagnement à long terme si nécessaire.

À ne pas faire...

- ✗ Ne dites pas des choses comme « C'est mieux comme ça », « Ça va bien aller » ou « Sois fort pour tes enfants ». Ces phrases peuvent sembler bien intentionnées, mais elles peuvent souvent être perçues comme un manque de soutien.
- ✗ N'orientez pas la discussion vers votre expérience personnelle.
- ✗ Ne jugez pas la façon dont votre employé vit son deuil. Chaque personne vit son deuil à sa façon.

Prenez soin de vous :

- ✓ Le deuil d'un employé peut vous rendre émotif. Souvenez-vous que pour bien prendre soin de vos employés, vous devez bien prendre soin de vous.
- ✓ N'oubliez pas que vous n'êtes pas seul à pouvoir offrir du soutien. Vous pouvez consulter le service des ressources humaines et le PAEF pour obtenir de l'aide afin de faire face à une situation professionnelle impliquant un deuil. Vous n'avez qu'à appeler pour obtenir de l'aide.

Honorer la perte d'un collègue :

Il est important de trouver des moyens d'honorer la personne qui est décédée, surtout s'il s'agissait d'un collègue de travail. Voici quelques suggestions pour rendre hommage à une personne au travail :

- Créez un tableau ou un livre commémoratif.
- Collectez de l'argent pour une œuvre caritative.
- Organisez ou participez à une collecte de fonds pour la famille.
- Créez un livre de souvenirs au bureau pour la famille.
- Diffusez des hommages dans l'infolettre des employés.
- Plantez un arbre ou érigez un banc dans un parc en l'honneur de la personne.

Soutien et services du PAEF pour les particuliers

Le PAEF est un service de soutien au bien-être des employés, **confidentiel et volontaire**, disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et 365 jours par année. Il aide les employés et leur famille à trouver les bonnes options et solutions pour résoudre les problèmes personnels, familiaux ou professionnels. Que vous souhaitiez améliorer la communication dans vos relations, améliorer votre bien-être mental, arrêter de fumer ou trouver une meilleure façon de gérer vos finances personnelles, le PAEF peut vous aider, vous et votre famille, à prendre des mesures pour améliorer votre santé et votre bien-être. Les services comprennent :

Services de conseil

- Accès téléphonique aux conseillers en cas de crise, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7
- Consultation personnelle - Consultation professionnelle efficace à court terme pour les personnes, les couples et les familles. Disponible pour répondre à un large éventail de préoccupations personnelles, familiales, professionnelles et de vie. Disponible sous forme de séances en personne, par téléphone, en ligne ou par vidéo.
- TCC virtuelle - Thérapie cognitivo-comportementale en ligne guidée par un thérapeute.

Services liés à la vie professionnelle et à la vie privée

- Orientation professionnelle
- Consultation sur les soins aux enfants et aux personnes âgées
- Conseil en matière de financier et de crédit
- Conseil en matière de santé
- Orientation et consultation juridiques
- Coaching de vie
- Conseil en nutrition
- Trousses de ressources pour les étapes familiales, les étapes de la vie et la santé mentale
- Soutien lié au tabagisme

Ressources en ligne sur la santé et le bien-être

(myfseap.ca)

Accès 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 aux informations, ressources et outils de santé et de bien-être en ligne myfseap.ca pour le changement et le développement personnels, notamment :

- Bibliothèque de ressources (articles, outils d'auto-évaluation, vidéos, etc.)
- Ressources de soutien en lien avec la COVID-19
- Programmes en ligne et modules d'apprentissage autoguidés
 - o Stratégies en lien avec le stress
 - o Stronger Minds de Mind Beacon
 - o Evolution Health (pour la dépression, l'anxiété, le tabagisme, le poids santé, etc.)
- Bulletins d'information sur les solutions du PAEF
- Renseignements sur les services et avantages du PAEF



Consultations pour les gestionnaires

En plus d'offrir de l'aide aux employés, votre PAESF offre aussi aux gestionnaires, aux superviseurs et aux responsables des ressources humaines des conseils, de l'orientation et des ressources pour favoriser et cultiver la résilience et la bonne santé de vos employés.

Consultations pour les gestionnaires

Les consultants du PAESF offrent des consultations téléphoniques confidentielles* pour aider les gestionnaires à gérer les situations délicates, les problèmes de gestion du rendement, les conflits au travail et les employés posant des risques de santé mentale ou de violence au travail. Nos consultants offrent aussi des conseils pour favoriser la santé et le mieux-être de vos employés et de vos équipes.

**Les consultations sont confidentielles dans les limites de la loi. Ces limites comprennent les menaces de préjudice à soi-même ou à autrui, les soupçons de maltraitance d'un enfant et d'une personne âgée, et les ordonnances des tribunaux.*

Services de soutien au travail

Le PAESF offre des outils de promotion du PAESF, des solutions de formation et des interventions spécialisées au travail qui comprennent des services élaborés pour favoriser le mieux-être, l'engagement, la résilience et le rendement de vos employés et de votre équipe, réduire les conflits au travail et permettre un rétablissement sain après un traumatisme.

Contactez votre service des ressources humaines ou votre agent de liaison du PAESF pour évaluer les besoins de votre équipe, discuter des services offerts, créer un plan d'action et discuter de la tarification.

Promotion et orientation du PAEF

Il n'a jamais été aussi important de s'assurer que vos employés connaissent les services, l'aide et les ressources qui sont à leur disposition dans le cadre du PAEF. Vous pouvez diffuser des informations sur les services offerts, la confidentialité et la façon d'accéder au programme en distribuant des dépliants sur le PAEF et en organisant des séances d'orientation pour les employés. Comme gestionnaire, vous êtes souvent parmi les premiers à remarquer qu'un employé éprouve possiblement des difficultés. Les séances d'orientation du PAEF pour les gestionnaires aident les gestionnaires et les dirigeants syndicaux à mieux connaître les services du PAEF, à reconnaître les problèmes de santé mentale au travail et à aiguiller efficacement les employés vers le programme.

Les séances d'orientation du PAEF sont offertes en personne, virtuellement ou par vidéo.

Solutions de formation

Nos séances de formation destinées aux gestionnaires, aux organisations et aux employés couvrent un large éventail d'éléments liés à la santé et au bien-être des individus, au bon fonctionnement des équipes et au développement organisationnel. Le PAESF offre aussi des évaluations en milieu de travail et une formation globale sur la forme mentale, la résilience et le leadership positif dans le cadre de ses interventions du Cadre du milieu de travail positif, ainsi qu'une formation autonome sur la santé et le mieux-être au travail. Ces formations peuvent prendre la forme de dîners-conférences ou de séminaires approfondis de plusieurs heures, d'ateliers ou de discussions animées au travail ou via un webinaire.

Les programmes de formation du PAEF :

- favorisent l'adoption d'un mode de vie sain et productif au travail et en dehors;
- sensibilisent aux problèmes de santé et proposent des stratégies de soutien pour faire face aux difficultés personnelles et professionnelles;
- renforcent les compétences et les capacités des employés à tous les niveaux pour améliorer les relations de travail et le rendement de l'organisation;
- améliorent le fonctionnement de votre lieu de travail.

Chaque séance est l'occasion de discuter avec vos employés et de leur rappeler comment le PAEF peut les aider à relever les défis auxquels ils sont confrontés. Pour plus d'informations, [explorez les programmes de formation du PAESF](#).

Aide spécialisée

Le PAESF offre des solutions spécialisées pour aider à résoudre les problèmes qui touchent vos employés, vos équipes ou votre organisation et qui peuvent nuire à leur rendement, leur productivité et leur mobilisation. Nos solutions spécialisées sont conçues pour aider à résoudre les problèmes de rendement des employés, les conflits au travail, les changements, les troubles psychologiques ou émotionnels et la toxicomanie.

Programme d'orientation

Consultation et soutien pour les gestionnaires qui souhaitent traiter les problèmes de rendement des employés qui n'ont pas favorablement réagi à la supervision et aux interventions organisationnelles habituelles.

Le programme comprend des services d'intervention du PAESF pour l'employé orienté, la gestion de cas et le suivi. Les orientations des gestionnaires peuvent être suggérées ou imposées (l'employé doit alors recourir aux services du PAESF pour conserver son poste).

Médiation et résolution de conflit

Les conflits non résolus peuvent grandement nuire à la productivité, puisqu'ils affectent gravement la communication au travail, ainsi que le rendement et la satisfaction des employés. Le service de médiation et de résolution des conflits de votre PAESF est un service professionnel et confidentiel conçu pour aider vos employés à résoudre les conflits au travail. Voici quelques-uns des services que nous offrons :

- Interventions en groupe ou en équipe
- Interventions individuelles
- Assistance téléphonique en tout temps pour aider les gestionnaires à désamorcer toute situation

Interventions spécialisées au travail

Soutien clinique sur place lors de changements organisationnels majeurs, d'initiatives de transition ou à la suite d'événements perturbants au travail. Voici quelques-uns des services que nous offrons :

- Interventions en groupe ou en équipe
- Interventions individuelles
- Assistance téléphonique en tout temps pour aider les gestionnaires à désamorcer toute situation

Soins prolongés

Les soins prolongés sont une solution clinique qui aide les employeurs à réduire le coût des absences liées à des problèmes de santé mentale ou de rendement, tout en offrant aux employés le traitement nécessaire pour se sentir mieux ou pour demeurer ou revenir au travail. C'est un service d'accompagnement prolongé (10 à 20 séances) qui peut répondre à différents problèmes, dont la dépression, l'anxiété, les traumatismes professionnels, la gestion de la colère, le deuil ou le sentiment de perte.

Aide professionnelle en matière de toxicomanie

Des spécialistes de la toxicomanie peuvent épauler les employés qui occupent des postes critiques pour la sécurité et qui consomment de la drogue ou de l'alcool au travail. Les services destinés à aider les employés à résoudre leurs problèmes de toxicomanie ou d'alcoolisme sont les suivants :

- Dépistage
- Évaluation standard (choses à faire et à éviter)
- Évaluation avancée
- Gestion spécialisée des cas de toxicomanie
- Prévention structurée des rechutes



Soutien en cas d'incident critique ou de traumatisme

Personne ne peut prédire quand un événement traumatisant ou un incident critique surviendra au travail. Par conséquent, un soutien immédiat est souvent nécessaire lorsqu'un événement perturbateur se produit, comme un vol, le décès ou le suicide d'un employé, un licenciement, ou un événement traumatisant dans la collectivité.

De l'aide est souvent offerte aux gestionnaires, aux syndicats et aux professionnels des ressources humaines pour gérer les situations de crise au travail. Lorsqu'un événement traumatisant survient, les services de réponse aux incidents critiques (RIC) peuvent efficacement aider vos employés à retrouver leur capacité à fonctionner normalement.

Contactez votre service des ressources humaines ou votre agent de liaison du PAESF pour en savoir plus sur les services de RIC et les frais connexes.

Services de réponse aux incidents critiques

Voici certains des services que nous offrons en réponse aux incidents critiques ou aux événements traumatisants, comme un accident, un décès, un acte de violence ou une catastrophe naturelle :

- Consultation et évaluation téléphoniques immédiates avec notre personnel d'intervention en cas d'incident critique, afin d'élaborer un plan d'intervention
- Soutien téléphonique immédiat pour les employés concernés
- Coordination d'une intervention sur place par un ou plusieurs spécialistes pour les personnes et les groupes concernés
- Encadrement sur place pour les cadres de l'organisation
- Aide aux cadres pour organiser des séances d'information à l'intention des employés
- Interventions individuelles et collectives sur place pour les employés
- Suivi

Soutien clinique sur place

Interventions spécialisées au travail

Soutien clinique sur place à la suite d'une réduction des effectifs, de licenciements ou d'événements perturbants au travail. Voici quelques-uns des services que nous offrons :

- Interventions en groupe ou en équipe
- Interventions individuelles
- Assistance téléphonique en tout temps pour aider les gestionnaires à désamorcer toute situation

Soutien aux cadres

L'un des rôles essentiels des cadres d'une organisation est de guider leurs employés sur la voie de la réussite. Qu'ils soient nouveaux ou chevronnés, les cadres ont parfois besoin d'aide pour développer leur style de leadership, leurs aptitudes et leurs compétences afin d'accompagner leurs employés vers la réalisation de leurs objectifs personnels et organisationnels.

L'accompagnement professionnel aide les cadres à atteindre des objectifs définis d'un commun accord afin d'améliorer leur rendement professionnel et leur satisfaction personnelle, et d'accroître l'efficacité de leur organisation. L'accompagnement professionnel aide les cadres à améliorer leur rendement, à mieux diriger leurs équipes et à adopter des comportements qui favorisent l'épanouissement de leur carrière et de leur organisation.

Contactez votre service des ressources humaines ou votre agent de liaison du PAESF pour évaluer les besoins de votre équipe, discuter des services offerts et discuter de la tarification.

Accompagnement professionnel

Nos experts accompagnent les cadres sur une base individuelle afin de les aider à atteindre leur plein potentiel en collaborant avec eux pour résoudre les problèmes courants et cultiver de nouvelles habitudes. Grâce à des séances régulières d'accompagnement par téléphone, nos experts aident les cadres actuels et futurs à se tracer un chemin vers la réussite, sans que ceux-ci n'aient à se déplacer ou à s'absenter du bureau.

