

# Bâtir une culture authentique et durable de bien-être au travail : stratégie Rétablissement du bien-être des effectifs

Pratiques prometteuses visant à  
encourager la santé du personnel  
pour favoriser des soins centrés sur  
la personne en soins de  
longue durée

Vous cherchez des pratiques prometteuses employées en soins de longue durée pour favoriser un milieu de travail sain propice à des soins plus sûrs, de meilleure qualité et centrés sur la personne? Cette ressource est pour vous.





## À propos d'Excellence en santé Canada

Excellence en santé Canada (ESC) est un organisme dont la priorité absolue est d'améliorer les services de santé, avec – et pour – toutes et tous au Canada. Né en mars 2021 de la fusion de l'Institut canadien pour la sécurité des patients et de la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé, Excellence en santé Canada dispose d'une plus grande capacité à soutenir ses partenaires pour transformer des innovations éprouvées en améliorations généralisées et durables de la sécurité des patients et de tous les aspects de l'excellence des services de santé. Nous sommes convaincus du pouvoir des personnes et des données probantes; en les unissant, nous pouvons développer les meilleurs soins et services de santé au monde. ESC est un organisme de bienfaisance indépendant sans but lucratif financé principalement par Santé Canada.

Les opinions exprimées ici ne représentent pas nécessairement celles de Santé Canada.

Excellence en santé Canada  
150, rue Kent, bureau 200  
Ottawa (ON) K1P 0E4  
Renseignements généraux : [info@hec-esc.ca](mailto:info@hec-esc.ca) | 613 728-2238

## Réseaux sociaux

[X](#) [LinkedIn](#) [Instagram](#) [Facebook](#)

Excellence en santé Canada honore les territoires traditionnels sur lesquels son équipe et ses partenaires vivent, travaillent et se divertissent. L'organisme reconnaît que le niveau de vie dont ses membres bénéficient aujourd'hui est le résultat de l'intendance et des sacrifices des premiers habitants de ces territoires. [En savoir plus](#)



## Bâtir une culture authentique et durable de bien-être au travail : stratégie Rétablissement du bien-être des effectifs

peopleCare Communities est un organisme familial, fondé sur des valeurs, qui assure des soins et des expériences d'exception aux personnes qui vivent et travaillent dans leurs établissements de soins de longue durée et leurs résidences pour personnes âgées en Ontario. Le personnel est motivé, enthousiaste et désireux de dépasser les attentes. L'organisme recrute des personnes talentueuses et bienveillantes, qui souhaitent faire une différence et ouvrent les bras au changement. Une priorité de peopleCare est d'investir dans le bien-être, la reconnaissance, l'éducation et le développement du leadership de son personnel.

La stratégie *Rétablissement du bien-être des effectifs* contribue à créer une culture authentique et durable de bien-être au travail. L'initiative reconnaît et cible les défis importants rencontrés par le personnel au cours de la pandémie de COVID-19. Cette pratique prometteuse est basée sur un entretien avec le président-directeur général et les membres de l'équipe de direction de l'organisme.

# But et objectif de l'initiative

## Comment l'initiative favorise des soins centrés sur la personne et encourage la santé du personnel en soins de longue durée

Cette pratique prometteuse vise à créer une culture authentique et durable de bien-être au travail donnant à l'équipe des occasions de privilégier le bien-être et de retrouver du sens au travail.

- Elle vise à créer et à renforcer une culture de travail axée sur l'amélioration des résultats en matière de santé mentale et de bien-être du personnel en permettant à celui-ci d'accéder aux soutiens nécessaires.
- Elle met à la disposition du personnel des outils et des ressources de pointe et adaptés en matière de santé mentale au travail, dans le cadre d'un partenariat avec des spécialistes de l'enseignement dans le domaine (notamment l'Association canadienne pour la santé mentale de l'Ontario).
- Elle contribue à mettre en avant les ressources en santé mentale et en bien-être disponibles, comme le programme d'aide au personnel.
- Elle accroît l'engagement et la satisfaction du personnel en vue d'améliorer les résultats cliniques des résidents et résidentes, et appuie les efforts de recrutement et de rétention.
- Elle favorise naturellement le bien-être du personnel dans tout l'organisme grâce à des formations en leadership pour les personnes intéressées de tous échelons.
- Elle ancre le bien-être mental et physique comme une valeur fondamentale de l'organisme.



## Approche

### Principales caractéristiques de l'initiative

Compte tenu des répercussions physiques et mentales négatives de la réponse à la pandémie de COVID-19 pour une grande partie du personnel, l'équipe de direction a vu une occasion d'agir pour mieux soutenir les employés et employées en souffrance.

- La stratégie *Rétablissement* de peopleCare a ciblé les préoccupations en matière de bien-être du personnel par le biais de plusieurs initiatives interreliées :
  - Une campagne pour faire connaître le programme d'aide au personnel a été menée (dans un sondage récent auprès du personnel, 31 % seulement des personnes interrogées le connaissaient).
  - peopleCare s'est associé à l'Association canadienne pour la santé mentale (ACSM) de l'Ontario en s'inscrivant à *Votre espace santé*, le nouveau service de santé mentale au travail dédié aux organismes de santé de la province. Ce programme aide les organismes à épauler les leaders, le personnel de santé et le personnel de soutien en offrant des ateliers interactifs

en direct et des modules autodirigés pour lutter contre le stress chronique et favoriser la santé et la sécurité psychologiques au travail. Au moment de l'entretien, environ 1 200 membres du personnel de peopleCare avaient participé au programme *Votre espace santé*, notamment en suivant le module sur la santé et la sécurité psychologiques au travail<sup>1</sup>.

- En outre, le rôle de personne championne du bien-être a été créé : chaque établissement de soins de longue durée (SLD) du réseau a désigné une personne travaillant au point d'intervention ou au sein de la direction pour mener la mise en œuvre de la stratégie et informer la haute direction en temps réel des besoins et préoccupations des collègues en matière de bien-être. Les championnes et champions ont également reçu une formation en leadership sur *Votre espace santé*. Récemment, 100 membres du personnel, dont les personnes championnes, ont suivi une séance de formation intitulée Favoriser le bien-être par le leadership.

« Nos championnes et champions du bien-être ont collaboré de près avec l'équipe de direction pour présenter les préoccupations, générer des idées et des réflexions innovantes sur le bien-être du personnel et mieux faire connaître aux équipes de direction des établissements la situation dans les services, le ressenti du personnel et les mesures potentielles pour rehausser le moral et l'engagement des effectifs. »

— Personne interrogée

## Qui a participé?

- La stratégie *Rétablissement* de peopleCare a été créée par la haute direction et est supervisée par plusieurs directrices et directeurs exécutifs de l'organisme.
- L'équipe de direction de soutien (composée du président-directeur général, de la présidente, etc.) a élaboré la stratégie pour s'aligner sur la valeur fondamentale de l'organisme, les personnes.

## Mise en œuvre

### Calendrier

La stratégie *Rétablissement* de peopleCare a été officiellement présentée au personnel à l'été 2021.

### Compétences, expertise et ressources nécessaires

- Avec sa stratégie *Rétablissement*, peopleCare a été le premier organisme de SLD en Ontario à s'inscrire au programme *Votre espace santé* de l'ACSM de la province. Ce programme gratuit destiné aux organismes de santé permet à peopleCare d'accéder à une équipe de formation dans toute la province qui organise des ateliers en personne ou en ligne et peut les adapter aux besoins uniques de l'organisme.
- Le personnel de peopleCare a également accès à une vaste bibliothèque de modules autodirigés consacrés à la promotion de la santé et de la sécurité psychologiques au travail.

1. Pour en savoir plus sur le programme *Votre espace santé*, consulter la page <https://votreespacesante.ca/>

## Principaux leviers de mise en œuvre de l'initiative

- La stratégie *Rétablissement* de peopleCare est menée par plusieurs directrices et directeurs exécutifs de l'organisme, qui la mettent en œuvre dans leur établissement de SLD.
- Ces personnes collaborent étroitement avec les championnes et champions du bien-être des sept établissements de SLD et de la résidence pour personnes âgées du réseau pour mettre au point des initiatives de santé mentale et physique dédiées ciblant les besoins uniques des différentes cohortes d'effectifs.

## Facteurs ou risques majeurs qui ont nuï à la mise en œuvre de l'initiative

- Éclosions de COVID-19 au sein de certains établissements de SLD ayant retardé les initiatives de formation et d'éducation.
- Roulement du personnel, en particulier des championnes et champions du bien-être.
- Difficulté accrue de la mise en œuvre dans les grands établissements de SLD, comptant plus de 180 résidentes et résidents.

## Retombées de l'initiative

### Indicateurs de réussite

- Le personnel dispose de compétences en leadership et aimerait jouer un rôle important dans la mise en œuvre de la stratégie au sein de son établissement de SLD.
- Le personnel est désireux de participer à des activités d'apprentissage continu.



## Évaluation de la réussite

- peopleCare compte mener une évaluation formelle de la stratégie pour mesurer les indicateurs de réussite jusqu'ici.
- En amont de l'élaboration de la stratégie à l'été 2021, un sondage sur le bien-être du personnel a été mené pour mesurer différents indicateurs de la santé mentale et physique. Il a notamment montré que 22 % des personnes participantes « se sentaient mal ». Le sondage visait aussi à répertorier les préoccupations et priorités fréquentes du personnel en termes de bien-être. Le sondage sera réitéré et comprendra des questions portant sur la stratégie *Rétablissement*.
- peopleCare a déterminé qu'il était très pertinent de faire connaître l'existence du programme d'aide au personnel pour faciliter l'accès aux soutiens en santé mentale et en bien-être et accroître le nombre de bénéficiaires. Grâce aux efforts soutenus menés en ce sens, un deuxième sondage sur le bien-être du personnel a permis de constater une hausse de 8 % du nombre de personnes connaissant le programme et donc conscientes d'avoir accès à ces avantages et ressources. Les mesures comprenaient la création d'affiches simples, le renforcement du matériel promotionnel dans les espaces fréquentés par le personnel et sur les plateformes numériques, des

visites des prestataires du programme d'aide au personnel et des discussions régulières à ce sujet.

- En partenariat avec l'ACSM, peopleCare a proposé de l'éducation en santé mentale à des centaines de leaders et de membres du personnel lors de séances en personne et en ligne. Les personnes championnes ont suivi une formation en ligne sur la santé mentale en huit modules de l'ACSM, évaluant le potentiel d'une initiative d'éducation pour soutenir les équipes de l'organisme. peopleCare va analyser les taux de participation du personnel aux modules de formation et d'éducation de *Votre espace santé* pour orienter ses plans et partenariats avec des spécialistes en santé mentale.
- Le personnel de direction a suggéré d'autres méthodes pour mesurer le succès de la stratégie de façon indirecte, comme le sondage de satisfaction des personnes résidentes et des familles et la mobilisation de conseils composés de ces groupes.

## Pérennisation et capacité de mise à l'échelle

### Pérennisation

- Si les défis de la pandémie sont aujourd'hui moins marqués, peopleCare Communities reste toutefois attaché à pérenniser sa stratégie *Rétablissement* et à tirer parti de ses réussites en la faisant collectivement évoluer dans une optique continue de bien-être. Un pilier du nouveau plan stratégique de peopleCare est la transformation positive de l'expérience du personnel en favorisant la vitalité, le but et le sentiment d'accomplissement. Son équipe mène un examen approfondi des programmes et

initiatives de ressources humaines existants afin de trouver des pistes pour créer un environnement de travail positif et inclusif. Les plans d'action qui en découleront cibleront la mise en œuvre de programmes et de ressources en bien-être pour favoriser le bien-être physique, mental et émotionnel de l'ensemble du personnel.

- peopleCare a relevé le besoin de passer d'une championne ou d'un champion du bien-être dans chaque établissement à un modèle plus souple permettant à plusieurs personnes d'assurer ce rôle dans chaque établissement (pour tenir compte, par exemple, du roulement du personnel ou des promotions et permettre à davantage de personnes intéressées de mener des initiatives). Dans chaque établissement, les membres du personnel qui accèdent à un rôle de leadership ont des occasions de formation pour améliorer leur capacité à mener des initiatives de bien-être du personnel, ce qui délègue la responsabilité de la stratégie de la haute direction et de la direction des établissements à du personnel.
- Les initiatives de bien-être sont menées de façon individuelle ou collaborative par différents groupes dans chaque établissement : comité social, comité mixte de santé et de sécurité, équipe des loisirs et leaders de l'établissement, etc. Les personnes championnes du bien-être de chaque établissement, et celles qui sont devenues naturellement leaders ou influenceuses dans le domaine, sont bien représentées dans ces groupes.

- Lors de futures mises à jour, créations et mises en œuvre d’initiatives, l’organisme continuera à inciter le personnel à s’exprimer dans le cadre de sondages et de groupes de discussions par d’autres moyens. La direction explorera également des pistes de partenariat et de collaboration avec d’autres organismes externes et parties prenantes spécialistes de la santé mentale et du bien-être.

## Capacité de mise à l’échelle

- peopleCare a participé à des initiatives de leadership éclairé pour faire connaître la stratégie dans le secteur des SLD. L’organisme a ainsi présenté la stratégie lors de la conférence provinciale « This is Long-Term Care » de 2022 et a publié un article dans le magazine *Long Term Care Today* de l’Ontario Long Term Care Association<sup>2</sup>.
- Le programme *Votre espace santé* est exclusif à l’Ontario, mais l’ACSM propose plusieurs ressources et programmes de formation nationaux en santé mentale.
  - Le programme *Ça va pas aujourd’hui* fournit aux organismes canadiens payant un abonnement annuel des activités clé en main éclairées par des données probantes, un portail en ligne réservé aux membres et du matériel imprimé pour sensibiliser à la santé mentale, réduire la stigmatisation autour de la maladie mentale et favoriser des cultures de travail sécuritaires et positives<sup>3</sup>.
  - L’ACSM offre aussi un certificat professionnel en santé et en sécurité psychologiques (12 heures de formation en ligne en anglais pour 1 250 \$ par personne) et un cours sur les bases de la santé et de la sécurité psychologiques (3 heures de formation en ligne en anglais pour 300 \$ par personne). Ce cours offre un tour d’horizon des éléments de la santé et de la sécurité psychologiques, tandis que le

certificat est conçu pour les personnes qui œuvrent à l’amélioration de la santé et de la sécurité psychologiques dans leur milieu de travail ou à la mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail<sup>4</sup>.

- L’ACSM et la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) ont uni leurs efforts pour créer la Trousse des acquis. La trousse a été créée d’après les résultats du Projet de recherche à partir d’études de cas mené par la CSMC en 2018 afin d’analyser la mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail dans 40 milieux de travail. Composée de pratiques exemplaires et d’activités, la trousse est conçue pour aider gratuitement d’autres milieux de travail à appliquer la norme<sup>5</sup>.

2. L’article est disponible sur la page <https://peoplecare.ca/recovering-strong-supporting-employee-wellbeing/> (en anglais).
3. L’information sur le programme *Ça va pas aujourd’hui* est accessible sur la page <https://cavapasaujourdhui.ca/fr/>.
4. L’information sur ces deux formations est disponible sur la page <https://cmha.ca/what-we-do/national-programs/workplace-mental-health/psychological-health-safety-training/> (en anglais).
5. L’information sur les initiatives de formation du Superhub de l’Ontario est accessible sur la page <https://cmha.ca/fr/ce-que-nous-faisons/programmes-nationaux/sante-mental-en-milieu-de-travail/trousse-de-acquis/>.



# Ressources supplémentaires

[Recovering Strong: Supporting employee wellbeing - peopleCare.ca \[Rétablissement du bien-être des effectifs\]](#) (en anglais)

[Fostering Workplace Connections through Mental Health Education \[Resserrer les liens au travail par de la formation sur la santé mentale\]](#)  
(en anglais)

[Sondage de peopleCare sur le bien-être du personnel, 2022-2023](#) (en anglais)

[Sondage de peopleCare sur le bien-être du personnel, 2021](#) (en anglais)