

Webinaire 3 - Santé psychologique en temps de pandémie, s'outiller pour mieux aller

Gestionnaire : comment prendre soin de votre équipe de travail durant la pandémie?

Denise Soucy, directrice générale, APSAM
Audrey-Anne Allaire, conseillère en prévention, APSAM
Mélissa Martin, Ph.D, psychologue

17 février 2021



Association paritaire
pour la santé et
la sécurité du travail,
secteur «affaires municipales»

www.apsam.com



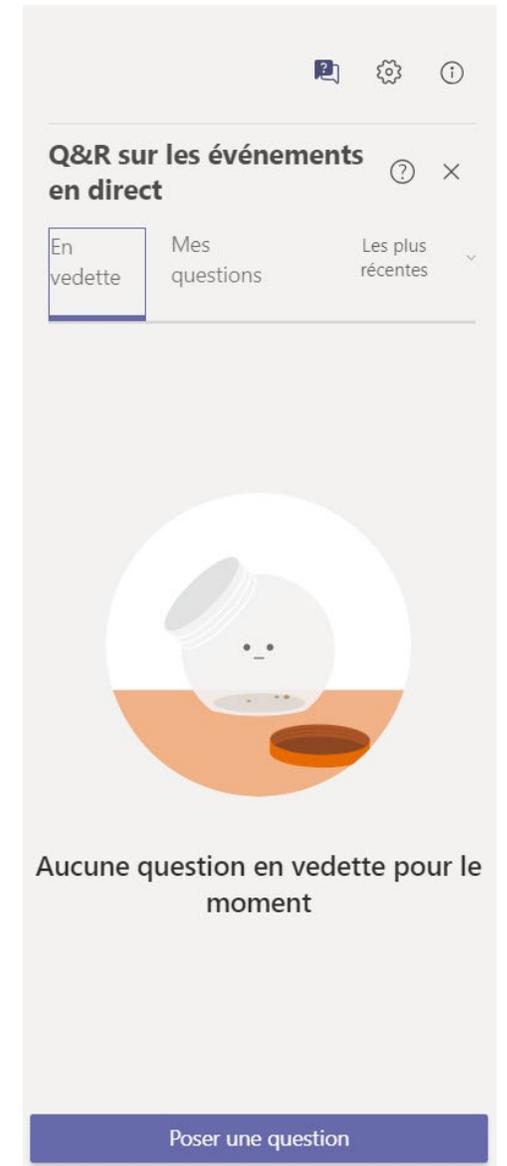
Mot de bienvenue

- Denise Soucy, directrice générale de l'APSAM

Directives et déroulement

Questions :

- Par écrit 
- Dans la section « Questions & réponses »
- Certaines répondues à la fin, selon le temps disponible



Conférencières

- Audrey-Anne Allaire, conseillère en prévention, APSAM
- Mélissa Martin, Ph.D., psychologue

Objectifs

- **Expliquer** le rôle du travail sur la santé psychologique
- **Présenter** certains facteurs psychosociaux du travail et les impacts de la pandémie sur ceux-ci
- **Donner des exemples** de pratiques favorables au bien-être des équipes de travail
- **Outiller** pour intervenir auprès d'un employé qui semble moins bien aller
- **Situer l'importance** de la santé psychologique des gestionnaires

Santé psychologique

3 composantes

Environnement
social

Caractéristiques
individuelles

Composantes
du travail

Question d'équilibre

Stresseurs



Ressources

DG-Studio/Shutterstock.com

Maintenant au travail?

Facteurs psychosociaux du travail



Charge de travail



Autonomie décisionnelle



Reconnaissance



Soutien social du supérieur



Soutien social des collègues



Rapports sociaux



Communication et information



FACTEURS DE RISQUE

FACTEURS DE PROTECTION

Impacts de la pandémie et pratiques de gestion favorables

Charge de travail

Qu'est-ce que la charge de travail?

Plusieurs composantes :
Quantité de travail
Exigences intellectuelles et émotionnelles
Contraintes de temps
(interruptions et imprévus)

Impacts (exemples) :

- Planification et réorganisation pour le respect des mesures sanitaires
- Augmentation des demandes
- Manque de personnel
- Manque d'outils nécessaires et de formation pour les tâches à exécuter
- État de vigilance quant au risque de transmission du virus
- Augmentation de la détresse ou de l'irritabilité chez la clientèle
- Difficultés à concilier travail-vie personnelle

Charge de travail

QUELQUES PRATIQUES FAVORABLES :

- S'assurer que les conditions de travail soient **sécuritaires**
- Établir et communiquer les **dossiers prioritaires**
- Déterminer un mécanisme de **partage** des tâches
- Mettre en place des moyens pour connaître la **charge de travail réelle**
- Offrir les **outils** nécessaires et former le personnel à leur utilisation
- Outiller pour transiger avec une **clientèle en détresse ou irritable**
- Être à l'écoute des **enjeux de conciliation travail-vie personnelle**

Autonomie décisionnelle

Qu'est-ce que l'autonomie décisionnelle?

1. Possibilité d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser et de participer aux décisions qui s'y rattachent
2. Possibilité d'utiliser ou de développer ses habiletés

Impacts (exemples) :

- Participation aux décisions plus difficile en raison de l'éloignement physique
- Augmentation du contrôle sur le travail effectué
- Manque d'occasions d'utiliser ses habiletés et d'en développer de nouvelles
- Diminution des possibilités de faire preuve de créativité et de prendre des initiatives

Autonomie décisionnelle

QUELQUES PRATIQUES FAVORABLES :

- Favoriser une **gestion par objectifs**
- Donner de la **flexibilité** dans la réalisation du travail
- **Consulter les employés** sur les décisions qui concernent leur travail
- Les **impliquer** dans la recherche de solutions
- Stimuler les **initiatives**
- Instaurer des pratiques favorables au **développement des compétences**

Reconnaissance

Qu'est-ce que la reconnaissance?

Une rétroaction constructive et authentique

Plusieurs composantes :

La personne

Les pratiques de travail

L'investissement dans le travail

Les résultats

Impacts (exemples) :

- Difficulté à reconnaître les efforts déployés
- Diminution des occasions d'offrir de la reconnaissance
- Perception accrue d'iniquités ou de favoritisme
- Insécurité face à son emploi

Reconnaissance

QUELQUES PRATIQUES FAVORABLES :

- Souligner les **efforts déployés**
- Offrir de la **rétroaction**, même à distance
- S'intéresser au **vécu des employés**
- Adoucir le quotidien par des **gestes de gentillesse**, d'attention
- Fournir les **équipements**, la **formation** et les **ressources** nécessaires

Soutien social du supérieur

Sous quelle forme peut se traduire le soutien du supérieur immédiat?

Opérationnel

Informationnel

Émotionnel

Impacts (exemples) :

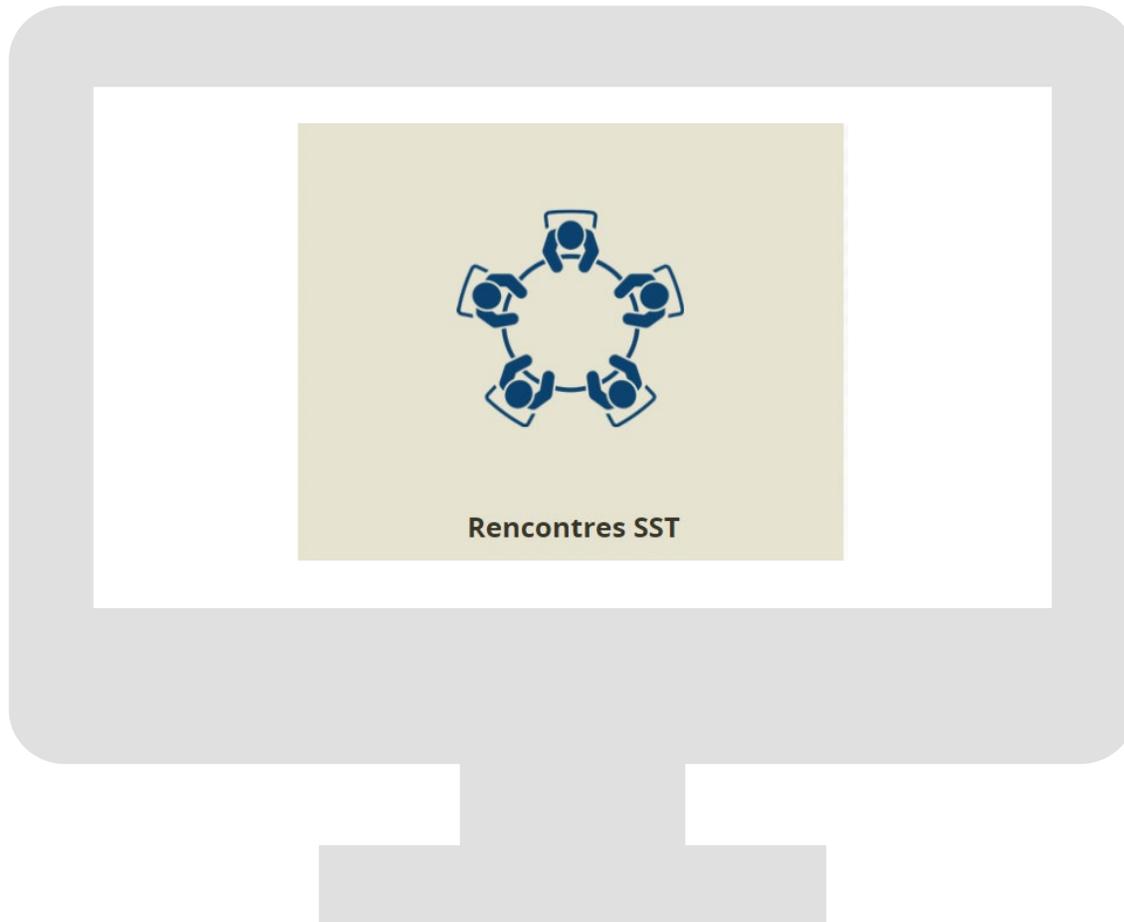
- Diminution de la disponibilité des gestionnaires
- Réduction des temps d'échange et de partage avec l'équipe de travail
- Manque de moments informels pour se réunir et échanger
- Tensions, conflits ou marques d'incivilité non gérés

Soutien social du supérieur

QUELQUES BONNES PRATIQUES :

- Instaurer des **modalités de communication**
- **Être à l'écoute** des préoccupations et des suggestions et **y donner suite**
- Offrir des **occasions** aux travailleurs d'être ensemble et de s'entraider
- **Intervenir rapidement** lors de situations conflictuelles
- Fournir les **outils** et les **ressources**
- Aider à **surmonter les obstacles** rencontrés dans la réalisation du travail
- **Soutenir** les membres de l'équipe auprès de la clientèle

Outil : Préparation et animation d'une rencontre SST



FICHE D'ANIMATION RENCONTRE SST COVID-19 ET SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

À remplir avant la rencontre. À ce sujet, l'APSAM vous invite à consulter sa [fiche explicative pour la préparation et l'animation d'une rencontre SST](#).

Sujet : La santé psychologique en contexte de pandémie de COVID-19 Date :

Fonction et nom des animateurs :

Personnes concernées

Les membres de votre équipe de travail.

Mise en contexte

La pandémie de COVID-19 (coronavirus) génère, pour de nombreux employés, des inquiétudes et des préoccupations et apporte son lot de changements. Dans un tel contexte, certains d'entre eux vivent, entre autres, des réactions de stress, d'anxiété ou de déprime.

De l'information pour aider à veiller au bien-être psychologique dans l'actuelle situation est disponible, notamment sur le site de l'APSAM.

Objectifs généraux de la rencontre

- Sensibiliser au fait que la pandémie peut affecter les personnes autant sur le plan physique que psychologique.
- Informer des stratégies concrètes qui sont favorables au maintien de la santé psychologique.
- Partager des sources d'information qui traitent de la santé psychologique en période de pandémie.
- Amorcer une discussion sur la santé psychologique en lien avec l'actuelle pandémie.

Messages clés

- Il est normal de développer diverses réactions (ex. : inquiétudes en lien avec le virus, vision négative des choses, tristesse, irritabilité, difficultés de concentration, fatigue, etc.) en réponse au stress engendré par la pandémie.
- Si certaines de ces réactions persistent dans le temps et s'aggravent, il ne faut pas hésiter à consulter des ressources d'aide (ex. : PAÉ, pairs aidants, professionnels de la santé). [Insérez les ressources disponibles à l'interne et les moyens pour les rejoindre].
- Il existe différentes pratiques et stratégies qui sont favorables au bien-être psychologique (ex. maintenir une routine et une bonne hygiène de vie, s'offrir des moments de plaisir, se concentrer sur les éléments sur lesquels il est possible d'avoir du contrôle, faire part de ses préoccupations, etc.). L'APSAM a d'ailleurs développé des pages d'information qui traitent de la santé psychologique en temps de pandémie et des bonnes pratiques à adopter : [COVID-19 : Santé psychologique](#).



Association paritaire
pour la santé et
la sécurité de travail,
secteur «affaires municipales»

L'APSAM a produit le modèle original à partir duquel ce document a été adapté. Les droits d'auteur sont libérés pour adaptation. Le document original est disponible sur le site de l'APSAM (www.apsam.com)
2020-06-22

1

Autres pratiques inspirantes!

« Nous faisons des **pauses cafés virtuelles**, pour parler d'autres choses que du travail et de la COVID, pour **prendre des nouvelles**, garder le contact »

« Une **tournée de plancher** quotidienne »

« Je **téléphone individuellement** aux employés qui travaillent à distance afin de prendre des nouvelles d'eux, **sur leur santé en général et leur sentiment face au travail** »

« Donner de la **latitude** quant aux horaires de travail; favoriser les discussions entre collègues et les **encourager à demander de l'aide** quant aux tâches à accomplir... »

« Notre gestionnaire **nous tient au courant** de ce qui se passe au fur et à mesure : si on a un questionnement, il **est à l'écoute**, il offre son aide et cherche des **solutions** »

Intervenir auprès d'un employé qui semble moins bien aller

SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

RECONNAÎTRE ET AGIR

FICHE

L'exposition à des sources de stress, émanant ou non du travail, peut altérer la santé psychologique d'une personne. Face à ces stresseurs, diverses réactions peuvent se développer et conduire à de la détresse psychologique.

LES MANIFESTATIONS DE LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE SONT NOMBREUSES ET, POUR LA PLUPART, OBSERVABLES SUR DIVERS PLANS:

| COMPORTEMENTAL | ÉMOTIF | PHYSIQUE | COGNITIF |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">► Isolement► Impatience► Sautes d'humeur► Baisse de la vigilance face aux risques du travail► Conflits interpersonnels► Baisse de productivité ou de créativité► Absentéisme► Augmentation de la consommation d'alcool, de drogues ou de médicaments► Etc. | <ul style="list-style-type: none">► Anxiété► Irritabilité► Colère► Agressivité► Excitabilité► Diminution de l'estime de soi► Etc. | <ul style="list-style-type: none">► Fatigue► Insomnie► Maux de tête► Perte ou gain de poids► Sensation de lourdeur dans la poitrine► Problèmes gastro-intestinaux ou musculosquelettiques► Etc. | <ul style="list-style-type: none">► Difficulté à se concentrer► Difficulté à prendre des décisions► Perte de mémoire► Pessimisme► Etc. |

Une étude rapporte que près d'un travailleur sur cinq présenterait un niveau de détresse psychologique élevée (CQOTESST, 2011). Le soutien d'un collègue ou d'un supérieur peut faire une réelle différence sur le bien-être d'une personne, particulièrement lorsque cette dernière est appelée à vivre des problèmes de santé psychologique.

Cette fiche vise à outiller différents acteurs du milieu de travail qui souhaitent offrir un soutien positif à un membre de leur organisation.

N'hésitez pas à la partager, plusieurs pistes d'action y sont présentées.

 Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur «affaires municipales»  www.apsam.com

<https://www.apsam.com/sites/default/files/docs/publications/fiche-sante-psy-reconnaitre-agir.pdf>

www.apsam.com



Reconnaître qu'un employé ne va pas bien

Changements dans ses comportements habituels et attitudes qui perdurent dans le temps

EXEMPLES

- ▶ S'isole davantage
- ▶ Soit plus fatiguée qu'à l'habitude
- ▶ Soit plus irritable ou d'humeur triste
- ▶ Ait une apparence moins soignée
- ▶ Soit moins concentrée

- ▶ Ait des problèmes de mémoire
- ▶ Ait de la difficulté à travailler avec ses collègues
- ▶ Accumule les erreurs et les retards
- ▶ S'absente sans raison

Agir auprès d'un employé qui semble ne pas bien aller

Être proactif

| COMMENT AGIR | QUOI DIRE |
|---|--|
| Approchez la personne de façon individuelle, discrète et au moment opportun | « J'aimerais te parler, est-ce le bon moment? » |
| Faites-lui part de vos observations et inquiétudes | « J'ai remarqué ces derniers temps que tu t'isolais du groupe, cela m'inquiète » |

Agir auprès d'un employé qui semble ne pas bien aller

Être disponible et écouter

| COMMENT AGIR | QUOI DIRE |
|--|---|
| Rassurez-le quant à la confidentialité de votre discussion et demandez-lui de vous en parler | « Pourrais-tu me parler davantage de ce qui se passe » |
| Si la personne n'est pas ouverte à en discuter, respectez son besoin et faites-lui savoir que vous restez disponible | « Je reste disponible si jamais tu veux venir m'en parler » |

Agir auprès d'un employé qui semble ne pas bien aller

Être disponible et écouter

| SITUATIONS | COMMENT AGIR | QUOI DIRE |
|---|--|--|
| Mon employé pleure | Accueillez les émotions Démontrez de l'empathie Soyez présent simplement | « Je vois que ça t'affecte beaucoup » |
| Je ne sens pas que j'ai les bons mots pour le reconforter | Écoutez +++ Validez Tolérez votre sentiment d'impuissance | « Je comprends que c'est difficile ce que tu vis » |

Agir auprès d'un employé qui semble ne pas bien aller

L'aider à aller mieux

| COMMENT AGIR | QUOI DIRE |
|--|--|
| Faites équipe pour trouver des solutions réalistes | « Qu'est-ce qui pourrait t'aider? On pourrait regarder ça ensemble » |
| Proposez lui de l'accompagner dans ses démarches | « On peut appeler ensemble le programme d'aide aux employés » |
| Si opportun, discutez des ajustements possibles dans son travail | |

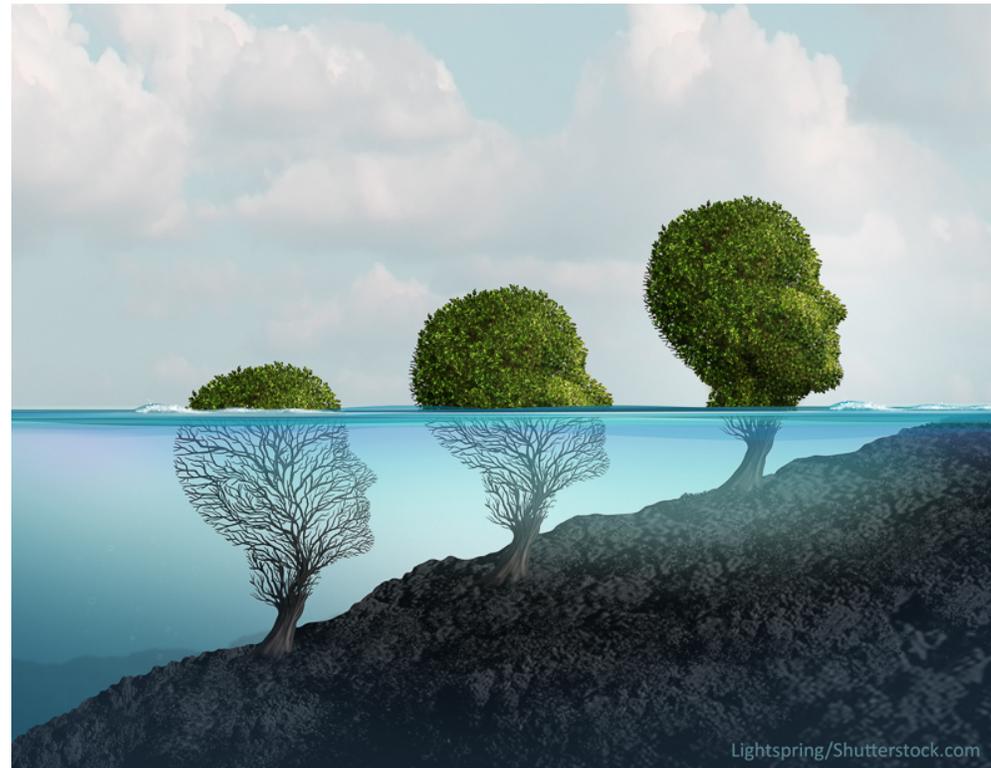
Agir auprès d'un employé qui semble ne pas bien aller

Veiller avec bienveillance sur la personne

| COMMENT AGIR | QUOI DIRE |
|---|--|
| Gardez le contact | « Si c'est correct avec toi, je vais reprendre de tes nouvelles dans quelques jours; d'ici là, reviens me voir si tu as besoin de quoi que ce soit » |
| N'oubliez pas de mettre en place des stratégies pour prendre soin de vous | |

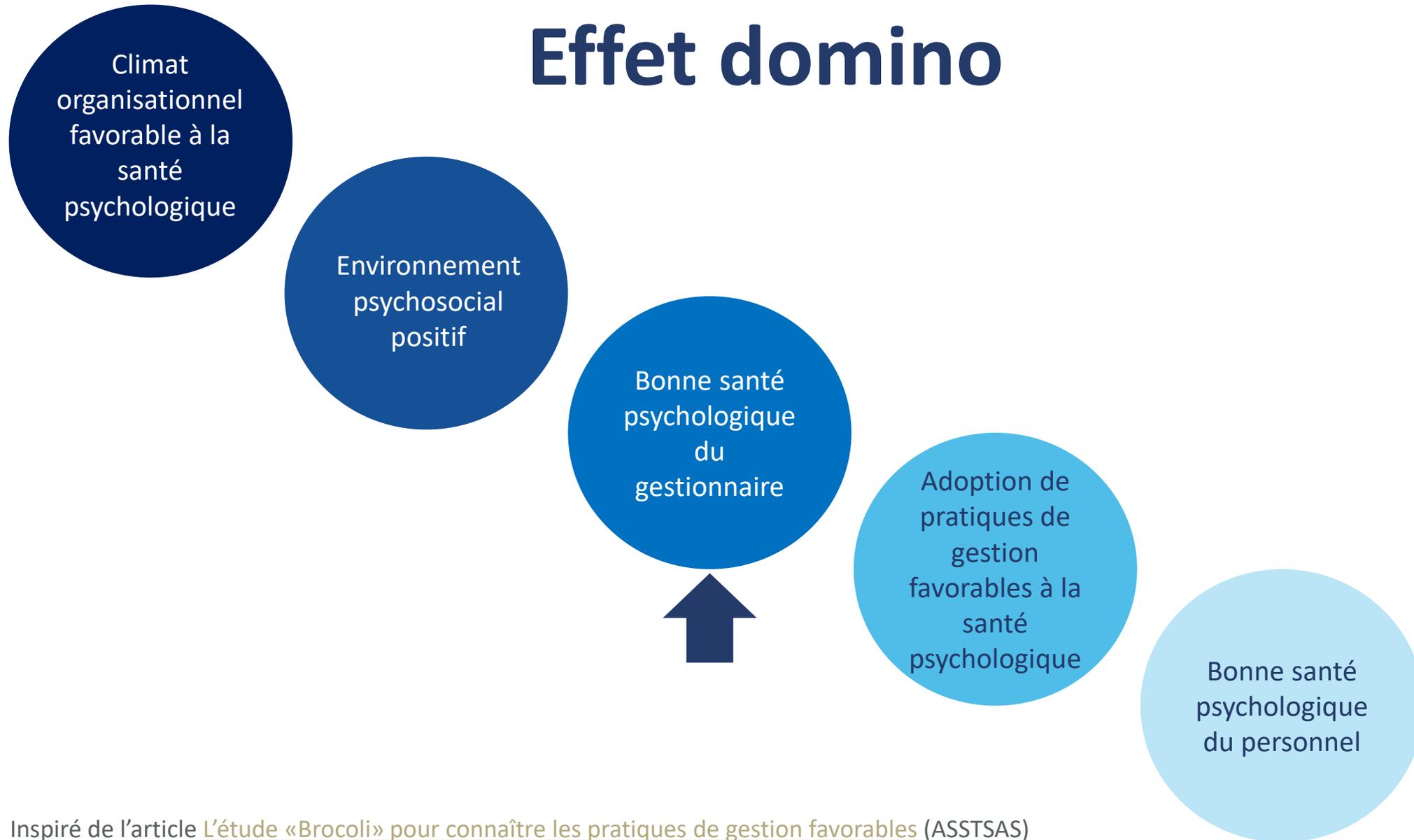
N'oubliez pas les interventions organisationnelles!

Agir sur les sources de stress dans le travail



Santé psychologique du gestionnaire

Effet domino



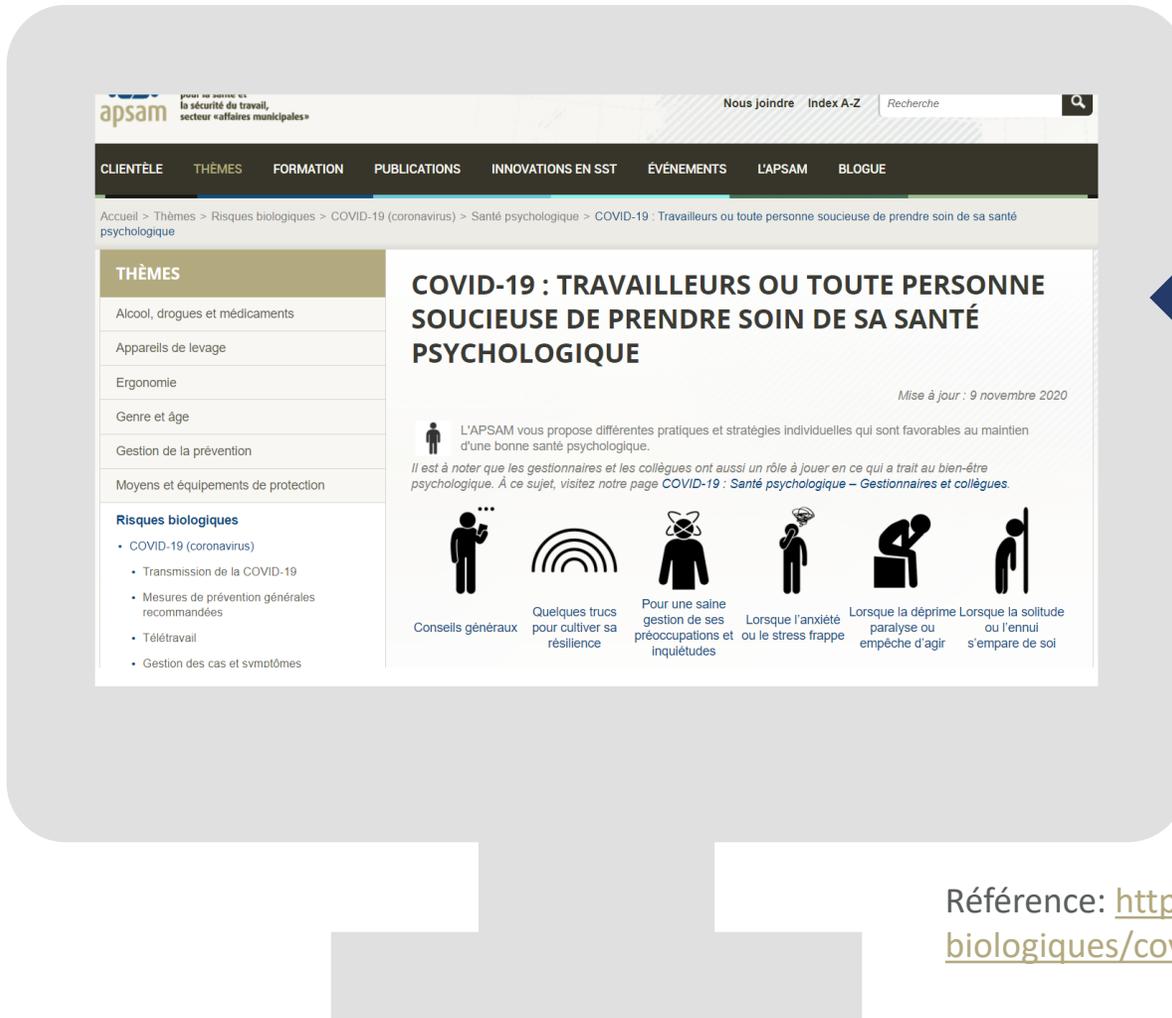
Gestionnaires : une nouvelle réalité au travail

- Charge de travail accrue
- Différences de perceptions - gestion des conflits
- Gestion des communications (ex. : rumeurs)
- Gestion à distance
- Gestion de soi

Quelques pratiques favorables à la SP des gestionnaires

- Soutenir les gestionnaires en leur offrant les **ressources** et le **temps** nécessaires (ex. : limiter les comités, les reconnaître dans leur rôle)
- Offrir de l'**information** et de la **formation** (ex. : intervenir auprès d'un employé en détresse)
- Mettre en place des mécanismes efficaces de circulation de l'information, partager rapidement les informations pertinentes
- Créer des espaces ou des occasions de parole avec les gestionnaires

N'oubliez pas de prendre soin de vous!



Référence: <https://www.apsam.com/theme/risques-biologiques/covid-19-coronavirus/sante-psychologique/travailleurs>

www.apsam.com

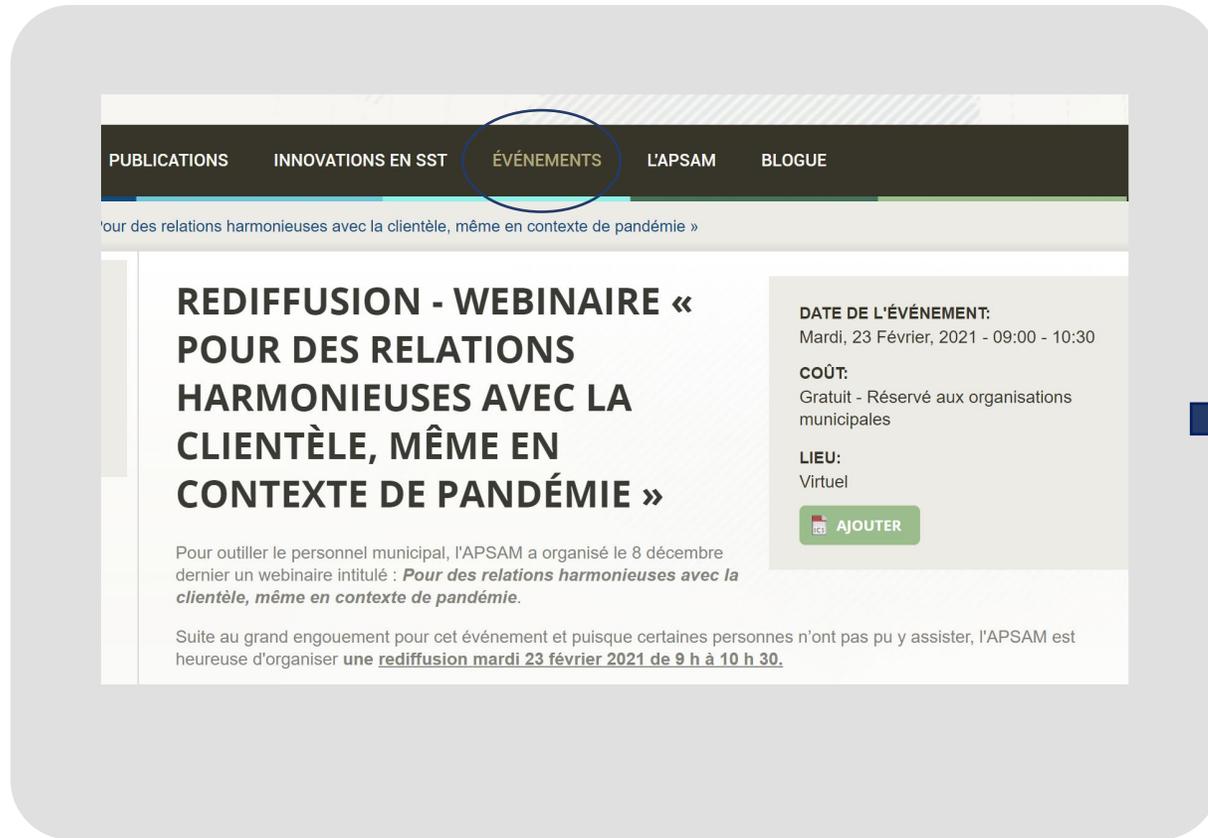


Période de questions



magic pictures/Shutterstock.co

Mot de la fin



The screenshot shows the APSAM website navigation menu with 'ÉVÉNEMENTS' circled. Below the menu is a header with the text 'Pour des relations harmonieuses avec la clientèle, même en contexte de pandémie'. The main content area features a webinar announcement with the following details:

- REDIFFUSION - WEBINAIRE « POUR DES RELATIONS HARMONIEUSES AVEC LA CLIENTÈLE, MÊME EN CONTEXTE DE PANDÉMIE »**
- DATE DE L'ÉVÉNEMENT:** Mardi, 23 Février, 2021 - 09:00 - 10:30
- COÛT:** Gratuit - Réservé aux organisations municipales
- LIEU:** Virtuel
- AJOUTER** (button)

Text below the announcement: 'Pour outiller le personnel municipal, l'APSAM a organisé le 8 décembre dernier un webinaire intitulé : *Pour des relations harmonieuses avec la clientèle, même en contexte de pandémie.*

Text below that: 'Suite au grand engouement pour cet événement et puisque certaines personnes n'ont pas pu y assister, l'APSAM est heureuse d'organiser une rediffusion mardi 23 février 2021 de 9 h à 10 h 30.



The graphic features two hands holding a yellow smiley face icon. The text on the left reads: 'REDIFFUSION' and '23 février 2021 à 9 h'. Below the icon is the text 'Inscrivez-vous !'. On the right, the text reads: 'WEBINAIRE' and 'Pour des relations harmonieuses avec la clientèle, même en contexte de pandémie'. At the bottom right are five circular icons representing different services and the website URL 'www.apsam.com'.