



# Vitalité

Bulletin à l'intention des professionnels\* des ressources humaines et de la santé au travail, des administrateurs du programme d'aide, des superviseurs et du personnel clé.



## Conseils pour la création d'un milieu de travail stimulant

Une ambiance de travail saine est essentielle à la réussite de votre équipe et de votre organisation. Les employés\* qui réintègrent le travail, particulièrement à la suite du traitement d'une dépendance ou d'un trouble de santé mentale, ont beaucoup à gagner d'une stratégie bien déployée offrant un milieu de travail positif et épanouissant.

Un milieu de travail sain doit considérer les avantages d'un vaste éventail de facteurs, tels qu'une bonne santé mentale et émotionnelle de tous les travailleurs et leur offrir un milieu sûr et stimulant.

### Investir dans la réussite des employés par le mentorat

*« Être un mentor, c'est être essentiellement un conseiller de confiance. Vos compétences peuvent englober une vaste gamme de sujets ou de domaines, mais ce qui compte le plus, c'est de vous rendre disponible pour soutenir et conseiller quelqu'un, et de répondre à ses besoins de façon claire, tout en ayant à cœur ses intérêts<sup>1</sup>. »*

Le mentorat est l'un des meilleurs moyens de favoriser un milieu de travail positif et productif. Des employés dévoués qui donnent l'exemple et font bénéficier leurs pairs de leur expérience et de leurs connaissances créent une culture de collaboration et de réussite partagées. Il est souvent

difficile de fournir le temps et les efforts requis, mais cela en vaut la peine pour toutes les parties : le mentor, le mentoré et l'organisation. Reconnaître cette valeur stimule l'enthousiasme, la motivation et les résultats. Si vous avez besoin d'autres raisons d'adopter le mentorat, en voici quelques-unes :

- **Un endroit sûr où s'adapter et apprendre.** Développer de nouvelles compétences et techniques sans courir de risques, et recevoir une rétroaction utile, des conseils et un soutien précieux, sans craindre la critique, sont de bons moyens d'acquérir des connaissances et de renforcer l'expérience et l'expertise au sein de votre équipe et de votre organisation. Cette forme de communication entre différents niveaux de la direction et l'employé aide à favoriser des relations plus solides et un milieu de travail plus sain.



- **La motivation des employés.** La productivité et la qualité du travail diminuent lorsque les employés ne s'investissent pas dans leur travail, et les relations avec la direction et avec les clients individuels et organisationnels en souffrent. En effet, les employés démotivés coûtent chaque année plus de 500 milliards de dollars aux entreprises<sup>2</sup>.
- **La recherche et le perfectionnement des futurs dirigeants.** Les mentors affinent leurs connaissances et compétences en leadership en réfléchissant à leurs propres expériences et en la partageant avec les autres<sup>3</sup>. Par l'observation, ils évaluent les réactions et la capacité d'apprentissage des mentorés ainsi que leurs possibilités de développement et leurs forces, élargissant ainsi le bassin de candidats aptes à être promus, tout en leur soulignant les aspects de leur travail qui gagneraient à être perfectionnés.
- **Un point de vue neuf** sur la culture, les politiques et les processus de l'entreprise lorsqu'on les voit sous un jour nouveau, avec les yeux d'un mentoré.
- **Une façon d'attirer de bons candidats.** Le mentorat démontre la volonté d'une organisation d'investir dans des relations authentiques, attirant ainsi les travailleurs qui cherchent à se surpasser et ceux qui veulent contribuer à l'amélioration de l'organisation à un niveau holistique<sup>4</sup>.
- **La fidélisation.** Le mentorat est un type de formation active, engagée, susceptible d'ouvrir de nouvelles possibilités et d'encourager l'épanouissement professionnel. Une étude menée par le centre de formation Dale Carnegie a permis de démontrer que 40 % des employés inadéquatement formés quittent l'entreprise pendant leur première année de service, généralement à cause d'une formation insuffisante ou d'une insatisfaction générale quant à leur statut dans l'entreprise. Ce type de roulement du personnel coûte aux entreprises 11 milliards de dollars annuellement<sup>2</sup>.
- **Le bonheur!** Aider les autres ou être aidé par quelqu'un qui est heureux de le faire améliore l'humeur et remonte le moral.

### Conseils pour favoriser un mentorat efficace

- **Trouvez le bon mentoré.** Recherchez une personne franche, souple, prête à faire des efforts pour réaliser ses objectifs et ouverte à l'apprentissage et à la critique<sup>3</sup>.
- **Fournissez-lui vos commentaires en personne,** de façon précise, directe et sincère.
- **Établissez des attentes claires.** Combien de temps durera le mentorat? Quels sont les résultats attendus? Comment seront-ils réalisés? Comment les deux parties se communiqueront-elles ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas?

À quelle fréquence ou quand sera examinée l'étendue des progrès? Établissez des paramètres réalistes et assurez-vous de les respecter.

- **Partagez vos expériences.** Votre franchise au sujet de vos difficultés et réussites permet aux mentorés de profiter de vos expériences et d'appliquer ces leçons à leur propre parcours.
- **Donnez l'exemple.** Soyez conscient de la façon dont vous représentez votre propre éthique du travail, vos valeurs, normes, styles, attitudes, méthodes et procédures. Donnez l'exemple du comportement que vous souhaitez voir chez l'autre.
- **Cherchez des occasions de perfectionnement,** comme des cours de formation, ou d'autres tâches ou postes qui encourageront le mentoré à utiliser et à développer de nouvelles compétences.
- **Reconnaissez et célébrez l'atteinte d'étapes particulières ou les réalisations** en cours de route, afin de stimuler l'engagement et la confiance du mentoré tout en motivant, inspirant et renforçant les comportements que vous souhaitez le voir adopter.

**Inclusion et diversité pour améliorer les relations de travail**  
*Soixante-dix-sept pour cent des cadres appuient fortement les initiatives visant la diversité en entreprise, mais seulement 40 % des employés estiment que leur organisation est vraiment diversifiée et inclusive<sup>5</sup>.*

*Les organisations qui présentent une bonne diversité sexuelle, ethnique et raciale sont au moins 15 % plus susceptibles de réaliser un bénéfice supérieur à la moyenne<sup>6</sup>.*

### La diversité au travail porte sur les facteurs suivants :

- l'âge; l'écart générationnel
- les handicaps
- l'origine ethnique
- l'identité sexuelle
- les types de personnalité
- l'affiliation religieuse
- l'orientation sexuelle
- le mode de pensée et le style d'apprentissage

Les entreprises qui encouragent la diversité sont généralement plus innovantes; elles prennent de meilleures décisions et utilisent plus efficacement leur effectif<sup>5</sup>. Il est tout aussi important de mettre à profit la diversité à l'aide de pratiques inclusives dans une atmosphère où chacun se sent bienvenu, en sécurité, libre d'être lui-même<sup>7</sup>, et où les opinions audacieuses et les réflexions collaboratives sont bien accueillies. Il en résulte des employés plus motivés, une meilleure contribution des talents et une ambiance de travail plus saine.

### Mesures visant à promouvoir la diversité et l'inclusion

- **Encourager la responsabilisation** en fournissant des procédures claires, des mesures incitatives et des outils permettant aux employés de signaler la discrimination en milieu de travail.
- **Investir dans la formation sur la diversité et l'inclusion** afin de développer une prise de conscience et une sensibilité chez les employés, tout en offrant de nouvelles connaissances et outils pour traiter les problèmes susceptibles de survenir.
- **Encourager les relations authentiques et la confiance mutuelle** en cultivant un environnement où les échanges culturels et le partage d'expériences personnelles sont les bienvenus.
- **Utiliser le mot « partenaire »** en parlant des conjoints, un terme non sexo-spécifique et plus inclusif.
- **Encourager les discussions respectueuses et la franchise.** Selon Rohini Anand, Ph. D., « Les gestionnaires en matière de diversité et d'inclusion devraient récompenser les employés qui expriment des opinions impopulaires ou qui font des suggestions inattendues. Les équipes compétentes et efficaces savent que les opinions divergentes suscitent l'innovation, un aspect crucial d'un bon rendement. »<sup>6</sup>.
- **Ouvrir des voies de communication sécuritaires** pour recevoir les commentaires ou préoccupations et pour faciliter leur résolution.
- **Effectuer des activités de synergie de groupe et de développement des équipes** où les participants doivent voir les choses du point de vue d'une autre personne. Faites-y participer d'autres services afin d'élargir le réseau de soutien de vos employés et de leurs collègues. Divers points de vue et interprétations d'une même situation encouragent le sentiment d'empathie et la multiplicité des solutions, et favorisent une bonne santé mentale.

### En quoi une communauté organisationnelle diversifiée est-elle avantageuse pour tous?

*« Nous devons notre réussite à notre communauté dynamique au sein de laquelle les employés sont loyaux les uns envers les autres et respectueux à l'égard de l'objectif commun; ils sentent qu'ils font partie de quelque chose d'extraordinaire, et leur passion et leurs réalisations font de cette communauté un aimant pour les autres gens de talent. »*

~ Ed Catmull, président de Pixar

Une communauté organisationnelle diversifiée se sent concernée par son travail, ses collègues et sa place dans le monde, géographique ou autre. Cette communauté est peut-être même inspirée encore davantage par la sollicitude dont ses membres font preuve<sup>8</sup>. Lorsque votre lieu de travail

devient lui-même un univers diversifié, vos employés s'en inspirent et, comme c'est le cas d'un investissement dans le mentorat, l'inclusion et la diversité, ces relations recèlent des bienfaits pour tous, autant à l'intérieur qu'à l'extérieur du milieu de travail.

Deux moyens infaillibles de renforcer ce précieux sens d'une communauté organisationnelle diversifiée : encourager le soutien à la collectivité externe et la conscience sociale.

### Soutien à la collectivité externe et conscience sociale

Le comportement prosocial, autrement dit les gestes posés au bénéfice des autres, a un effet positif chez les personnes qui l'adoptent et, ce faisant, sur leur milieu de travail<sup>9</sup>. Ce cercle vertueux engendre un sentiment de fierté et de bonne volonté, et incite les employés à partager davantage leurs connaissances avec leurs collègues<sup>8</sup>. Les idées et l'enthousiasme générés par le partage peuvent mener à d'autres initiatives et à une productivité accrue. Le soutien à la collectivité, ainsi que l'expérience de vie et les champs d'intérêt personnels des employés, offrent souvent de façon fortuite l'occasion d'approfondir la conscience sociale au travail. Par exemple, un employé dont un membre de la famille était aux prises avec une dépendance peut se sentir en étroite relation avec le lieu de travail qui l'a aidé à surmonter sa maladie, et souhaiter lui offrir quelque chose en retour. Le fait de raconter à la communauté de ses collègues son expérience ou sa passion pour une cause, suscite et propage la confiance, la compréhension, la compassion et un réel désir de s'entraider. On peut en dire autant d'autres bonnes causes ou enjeux sociaux, comme la santé mentale, la lutte aux abus de toutes sortes, la liberté, l'égalité des chances, etc.

Lorsque cela est possible, intégrez les activités et champs d'intérêt de vos employés dans le tissu social de l'organisation, afin de créer une communauté organisationnelle diverse et multidimensionnelle plus satisfaisante.

### Le bénévolat comme outil de satisfaction de votre communauté organisationnelle

Quel est le meilleur moyen de combiner le soutien à la collectivité externe, la conscience sociale et l'épanouissement de votre communauté organisationnelle? Le bénévolat.

Les deux tiers des bénévoles au Canada sont membres de la population active, et la plupart de ceux-ci sont employés à temps plein<sup>10</sup>.

Les bienfaits du bénévolat pour les personnes qui en bénéficient directement, pour vos employés et pour les bénévoles eux-mêmes se répercutent sur l'organisation et peuvent entraîner les effets suivants :

- Une amélioration de la santé mentale et du bien-être général. Les liens satisfaisants établis et le sentiment d'avoir un but bien précis associés au bénévolat aident à soulager les symptômes associés à la dépression, au stress post-traumatique, au trouble obsessionnel-compulsif et à la faible estime de soi. Le bénévolat réduit le stress et favorise le bonheur et l'équilibre personnel<sup>11</sup>.
- Une pause dans la routine qui permet de se focaliser sur les besoins des autres.
- Un sentiment d'utilité et d'épanouissement qui peut soulager la tension et stimuler l'optimisme.
- L'établissement de liens sociaux avec d'autres bénévoles et le renforcement des liens communautaires.
- L'acquisition de nouveaux champs d'intérêt et de compétences, souvent transférables, est avantageuse pour l'individu, l'équipe, l'organisation et la collectivité dans son ensemble.
- Le développement d'une culture d'entreprise capable d'attirer et de fidéliser les travailleurs.
- Une plus grande visibilité et une notoriété favorable pour l'entreprise.
- Une plus grande sensibilisation sociale aux enjeux et besoins de la collectivité.

Vous cherchez à mettre sur pied des initiatives constructives de bénévolat et à stimuler l'engagement dans votre communauté organisationnelle? Essayez ceci :

- Mettre l'accent sur les passe-temps, domaines ou causes sociales pour lesquels vos employés manifestent déjà de l'intérêt afin de susciter un élan et un enthousiasme immédiats.
- Parrainer divers organismes bénévoles de façon que vos employés aient le choix de la cause à laquelle ils souhaitent se consacrer.
- Faire participer l'ensemble de l'équipe à la planification organisationnelle.

- Chercher des façons créatives et sensibles de reconnaître le travail des bénévoles.
- Respecter la volonté des employés qui ne souhaitent pas participer aux activités de bénévolat.

Tout le monde gagne à faire partie d'une communauté propice au mentorat, à l'inclusion et à la diversité, et dotée d'une conscience sociale mise au service de sa collectivité. Comment allez-vous intégrer ces éléments à votre milieu de travail sain?

#### Références :

1. Kolowich, Lindsay. « How to Be an Amazing Mentor: 12 Ways to Make a Positive Impact on Others ». Hubspot, le 27 oct. 2017, <https://blog.hubspot.com/marketing/mentor-tips-positive-impact>.
2. Galic, David. "5 Major Benefits of Investing in Employee Development." Humanity, 16 June 2016, <https://www.humanity.com/blog/5-major-benefits-of-investing-in-employee-development.html>.
3. Hart, E. Wayne. « Seven Ways To Be An Effective Mentor ». Forbes, le 30 juin 2010, <http://www.forbes.com/2010/06/30/mentor-coach-executive-training-leadership-managing-ccl.html>.
4. Halvorson, Chad. "5 Reasons You Should Be Investing In Employee Development" Inc., Inc.com, 18 Aug. 2015, <https://www.inc.com/chad-halvorson/5-reasons-you-should-be-investing-in-employee-development.html>.
5. Ilgaz, Zeynep. "How to Create a More Inclusive Workplace for Your Diverse Employees." Forbes, Forbes.com, <http://www.forbes.com/sites/elleve/2015/06/11/how-to-create-a-more-inclusive-workplace-for-your-diverse-employees/#345031693f76>.
6. "Leaders in Diversity and Inclusion: 5 Lessons From Top Global Companies." Aperian Global, Aperian Global, 3 Dec. 2015, <http://www.aperianglobal.com/leaders-diversity-inclusion-5-lessons-top-global-companies/>.
7. Fallon, Nicole. "A Culture of Inclusion: Promoting Workplace Diversity and Belonging." Business News Daily, BusinessNewsDaily.com, 30 June 2017, <http://www.businessnewsdaily.com/10055-create-inclusive-workplace-culture.html>.
8. Mintzberg, Henry. "Rebuilding Companies As Communities." Harvard Business Review, HarvardBusinessReview.com, 2009, <https://hbr.org/2009/07/rebuilding-companies-as-communities>.
9. Jacoby, Margaret. "4 Ways Workplace Giving/Volunteering Can Drive Employee Engagement." Huff Post, The Huffington Post, 8 Dec. 2016, [https://www.huffingtonpost.com/margaret-jacoby/4-ways-workplace-givingvo\\_b\\_8602428.html](https://www.huffingtonpost.com/margaret-jacoby/4-ways-workplace-givingvo_b_8602428.html).
10. Lautenschlager, Janet. "Volunteering in the Workplace: How to Promote Employee Volunteerism." <http://En.copian.ca/>, Department of Canadian Heritage, Oct. 1993, <http://en.copian.ca/library/research/heritage/compartne/pdfdocs/wrkplvoe.pdf>.
11. Fritz, Joanne. "15 Unexpected Benefits of Volunteering That Will Inspire You." The Balance, TheBalance.com, 10 Mar. 2017, <https://www.thebalance.com/unexpected-benefits-of-volunteering-4132453>.

 Nous attendons vos questions, commentaires ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire à l'adresse : [vitalite@homewoodsante.com](mailto:vitalite@homewoodsante.com)

Pour obtenir plus d'information, veuillez vous adresser à nos représentants des Services aux clients, à votre disposition 24 heures sur 24, sept jours par semaine, en français ou en anglais. Tous les appels sont strictement confidentiels.

#### Contactez-nous

1 866 398-9505 | 1 800 663-1142 (Toll-Free English)

1 866 433-3305 (ATS) | 514 875-0720 Appels internationaux (frais virés acceptés)

Suivez-nous sur Twitter @HomewoodSante

[homewoodsante.com](http://homewoodsante.com)



Homewood Santé est accréditée  
auprès du Council on Accreditation.



**Homewood**  
Health | Santé