



octobre 2022

Résilience dans un environnement de travail hybride



Institut du savoir

sur la santé mentale et les dépendances
chez les enfants et les jeunes



Référence suggérée :

Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes (2022). *Résilience dans un environnement de travail hybride*.

www.smdej.ca/pandemieCOVID-19

Pour de plus amples renseignements sur cette ressource, veuillez communiquer avec Amanda Davis à adavis@cymha.ca.

Table des matières

Contexte	4
----------	---

Comprendre la résilience	5
Qu'est-ce que la résilience?	5
Résilience organisationnelle.....	5
Comment la résilience organisationnelle est-elle renforcée?	7
Résilience dans un environnement de travail hybride.....	8
La résilience au quotidien.....	10
Principes directeurs de la résilience organisationnelle.....	11

Références	17
------------	----

Contexte

Alors que nous émergeons de la pandémie de COVID-19 tout en continuant à faire preuve de prudence, les organismes du secteur de la santé mentale et de la lutte contre les dépendances chez les enfants et les jeunes passent de la réaction à la crise à la planification de la reprise.

La pandémie a posé de nombreux défis aux organismes de notre secteur, en particulier la transition rapide vers des modèles de soins hybrides qui appuient les services à la clientèle. Alors que les dirigeant.e.s et les équipes apprennent à s'adapter à la « nouvelle normalité » des environnements de travail hybride, la résilience est une priorité. Cependant, la résilience ne consiste pas seulement à « composer avec le problème » à court terme. Elle suppose également un engagement à long terme en matière de stabilité. Qu'est-ce que la résilience et comment les organismes peuvent-ils la renforcer? Nous avons cherché dans la littérature des pratiques et des stratégies émergentes pour former une main-d'œuvre résiliente en période de reprise à la suite de la pandémie. Nos recherches comprenaient des conseils généraux pour améliorer la capacité des organismes à soutenir la main-d'œuvre en cas d'événements ou de changements imprévus.

La plupart des données probantes sur ce sujet portent sur le bien-être et la résilience en milieu de travail lorsque les équipes doivent faire face à des crises ou à des défis imprévus. Nous en savons moins au sujet de la formation et de la rétention d'une main-d'œuvre résiliente à long terme, surtout au sein des organismes de santé mentale et de lutte contre les dépendances offrant le modèle de travail hybride.

Ce document fournit des principes directeurs, des conseils et des exemples issus du secteur pour orienter les organismes dans l'environnement de travail hybride et les aider à renforcer la résilience organisationnelle. Nous définissons la résilience et tenons compte des principales considérations afin de la favoriser la résilience dans les environnements de travail hybride.

La présente ressource est fondée sur une analyse rapide de travaux de recherche universitaires, de la littérature grise, d'articles de l'industrie et d'exemples tirés directement d'organismes ontariens qui effectuent une transition vers un environnement de travail hybride.



Vous voulez en savoir plus sur l'avis des expert.e.s? Les conseils donnés dans cette ressource sont mis en pratique par des leaders du secteur et des expert.e.s de l'industrie dans le cadre de notre webinaire intitulé : [Création de routines, de rituels et de résilience dans un espace de travail hybride](#).

Comprendre la résilience

Qu'est-ce que la résilience?

Les données actuelles laissent entendre que la résilience est la capacité de s'adapter aux difficultés et de maintenir un sentiment de maîtrise de son environnement afin d'aller de l'avant de façon positive^{1,2}. Cependant, la résilience n'est pas une réaction ponctuelle à l'adversité; il s'agit d'être en mesure de la faire durer².

Le concept de résilience est différent de celui du mieux-être³. Le mieux-être est associé au bien-être émotionnel ou à la recherche de sens au travail en l'absence d'adversité. Pour sa part, la résilience représente la tension qui existe entre le sentiment de mieux-être et la souplesse requise pour gérer ce dernier au fil du temps malgré les circonstances difficiles³. Les modèles de résilience reconnaissent les facteurs de stress et offrent des stratégies pour surmonter l'adversité et l'incertitude³.

Résilience organisationnelle

Qu'est-ce que la résilience organisationnelle?

La résilience organisationnelle est la capacité d'un organisme à se préparer et à réagir à l'adversité et à maintenir le rendement et la stabilité au fil du temps et des difficultés. La résilience organisationnelle fonctionne comme une caractéristique, un processus et un résultat en milieu de travail⁴. Les dirigeant.e.s peuvent influencer la résilience au moyen de facteurs sociaux, culturels, politiques, économiques, professionnels ou techniques^{2,5}.

La résilience en tant que caractéristique d'un organisme comprend des facteurs cognitifs, comportementaux et contextuels qui permettent aux personnes de s'adapter à leur situation.

- La résilience cognitive consiste à être en mesure de cerner les défis qui vont au-delà de la survie et d'y répondre.
- La résilience comportementale consiste à renforcer la résilience au moyen d'habitudes et de routines.
- La résilience contextuelle est le cadre unique qui permet aux résiliences cognitive et comportementale d'exister. Elle correspond à la combinaison de relations interpersonnelles et de ressources, qui permet d'agir rapidement dans des situations inattendues^{4,5,6}.

La résilience en tant que processus est la surveillance continue des changements que peut gérer un organisme. La résilience en tant que résultat indique les mesures que prend un organisme pour s'adapter aux changements et aux défis^{4,5}.

Pour renforcer la résilience de la main-d'œuvre, les dirigeant.e.s doivent tenir compte de la façon dont les politiques et les protocoles appuient la capacité d'un organisme à se préparer aux changements rapides et progressifs, à y répondre et à s'y adapter⁷. Les politiques et les protocoles doivent tenir compte de facteurs comme la planification stratégique, la capacité des ressources ainsi que la surveillance de la situation et la production de rapports. Cette approche permettra de favoriser des facteurs de résilience, notamment la conception organisationnelle, la capacité de cerner le changement, l'intervention en cas d'urgence et la gestion de la sécurité².

Les milieux de travail constituent un environnement de facilitation qui peut favoriser la résilience et le renforcement des compétences, des habitudes et des routines pour que les travailleur.euse.s puissent sépanouir grâce à un soutien organisationnel approprié en période de difficultés^{4,5,8}. Les défis sont des facteurs environnementaux qui aident les gens à se responsabiliser et à rendre des comptes, ainsi qu'à acquérir des aptitudes à la résilience et à tisser des liens de confiance avec les autres⁵.

Dans les environnements de facilitation, les défis et le soutien coexistent à un degré élevé⁵. Pour développer la résilience organisationnelle, il est important que ces environnements comportent des défis et que du soutien soit offert. Un grand nombre de défis avec peu de soutien compromet le bien-être des travailleur.euse.s, tandis qu'un soutien très important avec peu de défis crée un environnement confortable, mais stagnant, sans possibilité de perfectionnement sur les plans professionnel et personnel. La combinaison d'un grand nombre de défis et d'une grande quantité de soutien renforce la capacité des travailleur.euse.s à se préparer à l'adversité et à y réagir dans un climat de confiance^{4,5}.

Les dirigeant.e.s peuvent renforcer la résilience au sein de leur organisme en maintenant un environnement où les employé.e.s sont outillé.e.s (infrastructure, ressources pour le mieux-être) de manière à pouvoir composer avec des facteurs de stress imprévus et le changement^{4,8}. Pour créer un environnement de travail résilient, les dirigeant.e.s doivent cultiver des habitudes comme tenir des conversations empreintes de compassion, communiquer de façon claire et faire preuve d'un engagement constant⁷.

Comment la résilience organisationnelle est-elle renforcée?

Il existe une relation positive entre le bien-être des travailleur.euse.s et les résultats organisationnels⁹.

Le renforcement et le maintien de la résilience dans les environnements de travail nécessitent des ressources et des structures permettant de favoriser le bien-être. Les exigences en milieu de travail, comme les facteurs de stress cognitifs, les contraintes de temps et l'épuisement émotionnel, influent directement sur le bien-être et, par conséquent, peuvent nuire à la résilience^{10,11}. Pour atténuer les répercussions négatives des demandes, des ressources professionnelles comme l'aide des superviseur.e.s ou, le contrôle des tâches et la variation de ces dernières peuvent contribuer au maintien du bien-être et au renforcement proactif de la résilience des personnes¹⁰.

La plupart des modèles de résilience en milieu de travail misent sur des approches axées sur la personne. Cependant, les recherches montrent que les facteurs organisationnels sont des prédicteurs de l'épuisement professionnel plus importants que les facteurs individuels^{12,13}. Cela s'explique par le fait que les personnes jugent avoir une moins bonne maîtrise des facteurs de stress en milieu de travail que dans d'autres environnements, comme à la maison¹⁰. Pour renforcer la résilience, nous devons délaisser les approches axées sur la personne au profit des approches organisationnelles afin de placer les organismes au cœur de nos responsabilités³. Le secret pour y parvenir est de répondre aux circonstances changeantes du milieu de travail et d'accorder la priorité à la cohérence culturelle^{14,15}. La culture organisationnelle renvoie aux habitudes comportementales qui définissent la façon dont le travail est effectué¹⁵. La cohérence culturelle peut exister si des éléments habilitants clés (caractéristiques culturelles) sont utilisés pour améliorer la culture au moyen de pratiques et de comportements courants comme la gestion du changement, l'atténuation des risques, la prise de décisions simplifiée, les procédures robustes, la souplesse et l'improvisation¹⁵. Cette cohérence dépend de l'authenticité et de l'incarnation des pratiques culturelles des dirigeant.e.s, qui contribuent à resserrer le lien entre les employé.e.s et leur travail et organisme¹⁵.

La pandémie de COVID-19 a posé de nombreux défis aux organismes de notre secteur, en particulier la transition rapide vers des modèles de soins hybrides qui appuient les services à la clientèle. Comme le personnel et les prestataires de services directs connaissent déjà des niveaux élevés

d'épuisement dû à l'épuisement émotionnel et à la dépersonnalisation (cynisme), la nécessité de renforcer la résilience de notre main-d'œuvre est plus grande que jamais¹⁰.

Les données probantes suggèrent que, tout au long de la pandémie, les organismes ayant une culture distincte et une compréhension claire de leur raison d'être (secteurs des soins de santé, des affaires et de l'enseignement) avaient plus de facilité à s'adapter aux conditions de travail changeantes¹⁵. Lorsque les organismes fournissent des ressources visant à protéger les gens et mettent en œuvre des stratégies correctives, les obstacles et les facteurs de stress en milieu de travail qui compromettent la résilience peuvent être réduits au minimum. Il est ainsi possible pour les travailleur.euse.s d'entreprendre un travail complexe et bénéfique et de définir des objectifs^{16,17}.



Exemple réel : Un organisme a mené un sondage auprès de ses employé.e.s à l'échelle mondiale pour connaître leur opinion sur la cohérence culturelle de leur milieu de travail et déterminer si les efforts déployés pour maintenir une culture distincte tout au long de la pandémie ont permis aux équipes de s'acquitter de leurs responsabilités, de présenter les produits livrables en temps opportun et de trouver satisfaction au travail. Les résultats ont montré que les mains-d'œuvre ayant une forte capacité d'adaptation aux événements imprévus accordaient la priorité à la culture plutôt qu'aux défis et que leurs dirigeant.e.s modélisaient constamment le but, la valeur et la culture de l'organisme¹⁵.

Résilience dans un environnement de travail hybride

Les répercussions de la pandémie en milieu de travail comprennent des niveaux plus élevés de mauvaise santé mentale, d'épuisement, de fatigue et de toxicomanie^{14,18,19}. Plusieurs d'entre nous ont dû faire face à des facteurs de stress additionnels qui ont nui à notre capacité à demeurer équilibré.e.s et nous ont plongé.e.s dans un état d'alerte perpétuel¹⁹. Pour de nombreux organismes, ce passage au travail hybride a amené un nouveau lot de défis comme des préoccupations relatives à la protection de la vie privée et aux environnements où il n'y a pas de délimitation entre la vie personnelle et la professionnelle^{18,19,20}.

En théorie, les modèles de travail hybride pourraient réduire au minimum l'exposition à la maladie et permettre aux employé.e.s d'accomplir leurs tâches professionnelles tout en leur donnant la souplesse nécessaire pour organiser leur journée de travail²¹. Toutefois, la formule de travail hybride peut être mentalement épuisante en raison de sa nature changeante. L'instabilité et la nature imprévisible du travail hybride rendent plus difficiles la création de routines et l'atteinte d'un équilibre

travail-vie professionnelle²². Les mauvaises expériences de travail hybride et les résultats négatifs en matière de santé mentale sont exacerbés pour les prestataires de services de santé mentale et de lutte contre les dépendances, étant donné les taux rapportés accrus de stress, d'anxiété et de symptômes dépressifs^{20,23}.

Pour un grand nombre de personnes dans notre secteur, le travail hybride est une nouveauté. Les personnes et les organismes ont constamment besoin de déployer des efforts, de l'énergie et des ressources de planification pour s'adapter à ce nouvel environnement et à ses exigences²⁰. Les organismes de santé mentale et de lutte contre les dépendances ont dû aménager des espaces de travail hybride pour les employé.e.s et adapter leurs services afin d'offrir des soins hybrides à diverses populations. Pour les prestataires de services, la « télépression » est un déterminant clé de la santé mentale qui inclut l'obsession de vérifier ses messages et d'y répondre rapidement²³. Dans un environnement de travail hybride, la combinaison des volets professionnel et personnel peut exacerber cette pression si les prestataires et le personnel ressentent le besoin d'être en tout temps à la disposition de leurs collègues et des client.e.s.

Au fil du temps, les pressions liées à l'évolution constante du milieu de travail, aux modèles de service et à la reddition de comptes à l'égard des client.e.s peuvent nuire à la résilience accrue des équipes. Pour surmonter les défis associés au travail hybride, il est nécessaire d'effectuer des interventions organisationnelles pour veiller à ce que les employé.e.s aient le soutien dont ils ou elles ont besoin¹². Trois facteurs doivent être pris en compte lors de l'élaboration des interventions.

- La résilience est de nature proactive.
- La résilience s'accroît grâce aux relations interpersonnelles.
- La résilience est un processus continu¹⁴.

La capacité d'un organisme à réussir dans l'adversité dépend de sa capacité à planifier, à maintenir la camaraderie et la cohésion sociale, ainsi qu'à investir régulièrement dans les pratiques de mieux-être des employé.e.s¹⁴. Les organismes sectoriels doivent réfléchir aux pratiques actuelles et déterminer comment intégrer ces facteurs dans leurs modèles de travail hybride afin de renforcer et de maintenir la sécurité psychologique des employé.e.s. Le passage à un modèle de travail hybride est une occasion pour les organismes de réévaluer et d'améliorer leur façon de travailler. Les modèles de travail hybride coordonnés peuvent tirer parti des avantages du travail en personne (socialisation et

collaboration) et du travail à distance (concentration et souplesse)²⁴. Pour les organismes de notre secteur, il s'agit entre autres d'explorer des façons novatrices d'offrir du soutien aux enfants, aux jeunes et à leur famille.

Au fil du temps, la création d'un espace pour la résolution collaborative de problèmes permet d'améliorer le rendement et le bien-être des employé.e.s²⁵. Lorsque les équipes se regroupent pour relever des défis et trouver des solutions diversifiées qui soutiennent tou.te.s les employé.e.s, elles peuvent renforcer la résilience organisationnelle²⁵.



Exemple réel : Un organisme s'est inspiré de stratégies de santé mentale existantes comme le lancement d'un nouveau logiciel pour entretenir à distance la communication entre les membres de l'équipe, donner aux employé.e.s et à leur famille accès à des applications numériques pour qu'ils puissent communiquer avec les prestataires de soins de santé sans prendre de rendez-vous et mener des sondages régulièrement auprès des employé.e.s pour déterminer leurs besoins et leurs préoccupations¹⁴. Ces efforts ont permis à l'organisme de mieux soutenir les employé.e.s, selon la façon dont leur situation personnelle est touchée par la pandémie. Les interventions au niveau organisationnel ont rendu possible la réduction au minimum des perturbations et la création d'un milieu de travail psychologiquement sécuritaire pour les employé.e.s afin qu'ils ou elles puissent continuer d'exercer leurs responsabilités et offrir des services de façon appropriée¹⁴.

La résilience au quotidien

La transition vers des environnements de travail hybrides dans le secteur de la santé mentale et de la lutte contre les dépendances chez les enfants et les jeunes présente des circonstances uniques. Le renforcement de la résilience exige une réponse continue aux environnements de travail qui subissent des changements perpétuels¹³.

Pour que les organismes renforcent leur résilience, ils doivent se concentrer sur trois composantes de base et les classer par ordre de priorité au moyen de politiques et de pratiques. Ces composantes sont les routines, les rituels et le rythme²⁵.

- routines = l'organisme présente les produits livrables opérationnels en temps opportun
- rituels = les besoins des employé.e.s de l'organisme, comme le soutien social, sont satisfaits
- rythme = la fréquence établie des routines et des rituels²⁵

Principes directeurs de la résilience organisationnelle

Communication et collaboration

Les solides pratiques de communication doivent être au cœur des préoccupations des dirigeant.e.s et des équipes lorsqu'ils envisagent de renforcer la résilience dans les modèles de travail hybrides. Une communication saine est possible lorsque les membres de l'équipe partagent un langage et une vision dans le milieu de travail^{3,15}.

Les principales stratégies pour favoriser la communication hybride comprennent :

- des vérifications hebdomadaires avec toute l'équipe.
- des réunions formelles et informelles, comme de brefs appels vidéo.
- des possibilités d'engagement social en personne et en ligne.
- des communications virtuelles équilibrées (réunions en personne et en ligne)^{3,15,24-26}.



Exemples réels :

- Le CHEO fournit des mises à jour hebdomadaires par courriel au sujet des renseignements sur la COVID-19 provenant du président-directeur général. À l'Institut du savoir, l'équipe de direction fournit des mises à jour chaque vendredi par l'entremise du blogue en ligne de l'organisme. Ces mises à jour régulières servent à communiquer des messages clés au personnel, à informer ce dernier des événements actuels et à lui transmettre des renseignements importants.
- Les organismes ont décidé d'organiser des activités sociales et des réunions informelles, comme des pauses-café virtuelles, pour réunir les équipes à des fins autres que professionnelles. L'introduction de nouveaux moyens permettant aux employé.e.s de tisser des liens sur le plan personnel peut renforcer la cohésion sociale et la confiance en milieu de travail.

Une collaboration régulière entre les équipes et les dirigeant.e.s améliore la communication et honore les réflexions et les idées des employé.e.s^{3,27}.

Les pratiques de collaboration peuvent comprendre les initiatives suivantes :

- des pratiques de réflexion, comme des conversations sur le perfectionnement des employé.e.s
- la participation des employé.e.s aux activités de planification et de prise de décisions de l'organisme
- des demandes de rétroaction de la part des dirigeant.e.s, des équipes et des collègues au moyen de sondages, d'évaluations du rendement, de discussions individuelles et d'autres méthodes²⁵⁻²⁸

Relations et reconnaissance

Le maintien d'une culture organisationnelle favorable permet aux personnes d'établir des relations significatives entre elles. La résilience s'accroît lorsque les employé.e.s peuvent avoir confiance que leur rôle est valorisé par les autres²⁸.

- Mettre sur pied des programmes de mentorat par les pairs, des systèmes de jumelage et des réseaux d'employé.e.s. Investir dans d'autres activités d'établissement de relations en personne et en ligne.
- Élaborer des trousseaux d'accueil et d'intégration propres à la situation des nouveaux.elles employé.e.s, comme une rencontre virtuelle avec les membres de l'équipe ou une séance d'orientation en personne avec les gestionnaires.
- Saluer les efforts des employé.e.s de façon équitable et en temps opportun en leur présentant des « félicitations » virtuelles et en soulignant leurs réussites pendant les réunions^{19,28-30}.



Exemple réel : Le programme Prix étoile scintillante du CHEO permet aux employé.e.s de présenter la candidature de leurs collègues pour leurs réalisations dans de nombreux domaines, y compris le service, les soins en collaboration, l'apprentissage, l'innovation, le leadership et l'esprit d'équipe. L'Institut du savoir utilise des plateformes d'équipe virtuelles pour afficher les « points positifs », qui soulignent les réussites des membres de l'équipe. La création d'occasions de reconnaissance des employé.e.s favorise une plus grande cohésion sociale et la création d'environnements positifs où les personnes se sentent valorisées.

Reddition de comptes et responsabilité

Il est important de présenter des attentes claires à de tou.te.s les employé.e.s et de transmettre des connaissances sur les rôles et les responsabilités des personnes et des équipes afin d'encourager la reddition de compte en ce qui a trait au travail personnel et collectif^{14,23,30}. Lorsque les employé.e.s ne comprennent pas parfaitement les responsabilités et les objectifs organisationnels, la résilience s'affaiblit avec le temps¹⁶. Les stratégies et les ressources visant à renforcer la reddition de comptes et la responsabilité peuvent comprendre :

- les plans de travail des employé.e.s conçus entre les superviseur.e.s et leur(s) équipe(s), qui sont mis à jour régulièrement.
- des plans stratégiques au niveau organisationnel conçus avec des objectifs réalisables.
- des conversations avec les dirigeant.e.s pour déterminer les rôles et les responsabilités des employé.e.s en matière de projets dans le cadre de la planification stratégique globale de l'organisme.
- des organigrammes régulièrement mis à jour précisant les rôles des employé.e.s^{14,18,25}.



Exemple réel : Un organisme utilise un guide intitulé « Favoriser la réussite des employés » pour orienter les conversations entre les dirigeant.e.s et les employé.e.s sur les rôles, les responsabilités et les résultats en matière de rendement¹⁸. Cet outil permet aux dirigeant.e.s et aux membres de leur équipe d'aborder de façon interactive les conversations sur le perfectionnement avec compassion, de passer en revue les attentes liées au rôle et d'évaluer la capacité des employé.e.s à assumer leurs responsabilités personnelles et à atteindre les objectifs organisationnels¹⁸.

Politiques et évaluations organisationnelles

Il faut créer des ressources accessibles et conviviales pour promouvoir et maintenir la résilience des employé.e.s. Ces ressources doivent refléter adéquatement la compréhension collaborative des processus requis pour appuyer les employé.e.s, les équipes et l'organisme^{15,16}. Elles peuvent comprendre des politiques sur la sécurité au travail, le bien-être des employé.e.s, la cohésion culturelle, la déconnexion du travail, les congés payés ainsi que sur d'autres sujets^{31,32,33}.



Exemples réels :

- Les organismes ont modifié leur pratique afin de réduire les contacts avec les client.e.s et la durée des séances, d'espacer les soins cliniques et d'offrir plus de pauses pour encourager l'activité physique tout au long de la journée de travail. Ces changements permettent aux prestataires de services de gérer plus efficacement leur charge de travail liée aux soins virtuels.
- En 2021, le gouvernement de l'Ontario a adopté le projet de loi 27 sur la Loi de 2021 visant à œuvrer pour les travailleurs, qui exige que les organismes élaborent des politiques de déconnexion du travail³³. Cette politique à l'échelle de l'Ontario décrit les règles de déconnexion du travail que les organismes doivent suivre pour appuyer l'équilibre travail-vie personnelle et le bien-être des employé.e.s³³.

Pour mesurer la résilience, les organismes doivent régulièrement effectuer des évaluations des dirigeant.e.s et des équipes à l'aide de méthodes de rétroaction^{11,25,27,34,35}. Les évaluations permettent de mieux comprendre la résilience lorsqu'il est question d'évaluer l'efficacité des caractéristiques d'un organisme (innovation, collaboration, capacité), les résultats et la reprise¹¹. Les principaux facteurs dont tenir compte lors de l'évaluation de la résilience comprennent :

- la fréquence et le moment des mesures.
- les évaluations comparatives entre les équipes.

- le signalement des préjugés et la transparence quant aux limites de l'évaluation et les mesures de précaution.
- les mises à jour des ressources existantes en matière de mieux-être avec un accent sur des stratégies ciblées de renforcement et de maintien de la résilience.
- la détermination des rôles que jouent les dirigeant.e.s dans les activités de perfectionnement professionnel et la façon de renforcer les objectifs de l'organisme¹⁵.



Exemples réels :

- Un organisme a organisé des rencontres générales avec les PDG et des caucus d'équipe et a mené des sondages auprès du personnel pour élaborer des politiques sur le travail au bureau, le travail hybride et le travail à distance. Le nouveau modèle de travail hybride est fondé sur des considérations relatives aux besoins des employé.e.s, aux besoins de la clientèle, à la disponibilité des ressources, à la protection de la vie privée et à l'équité au sein de l'équipe. Ces évaluations mettaient l'accent en priorité sur les sentiments et les idées des employé.e.s pour créer des politiques au niveau organisationnel.
- Le Centre de toxicomanie et de santé mentale a créé une que les dirigeant.e.s peuvent utiliser pour évaluer la capacité de leur organisme à soutenir la résilience des employé.e.s dans un état de reprise à long terme. Les éléments à évaluer comprennent les stratégies mises à jour en matière de santé mentale, la formation sur les nouveaux modèles de travail, l'examen des régimes d'avantages sociaux des employé.e.s, les liens avec les ressources humaines et les indicateurs de rendement révisés qui reflètent les opérations de travail hybrides¹⁴.

Ressources et mesures de soutien

De multiples formes de soutien provenant de différentes sources, y compris des dirigeant.e.s, des collègues et les ressources humaines, peuvent contribuer à une culture de résilience¹⁶. Toutefois, elles ne sont pas toutes utiles. Les dirigeant.e.s doivent éviter d'attirer trop l'attention sur les problèmes et de nuire aux compétences en faisant le travail des employé.e.s à leur place et en leur offrant un soutien inutile¹⁶. Lorsqu'un organisme doit constamment faire face au stress et à des défis, il doit maintenir l'équilibre délicat entre la détermination du besoin de soutien, la transmission de messages cohérents à l'ensemble des équipes et la communication ouverte.

Pour aider à renforcer la résilience organisationnelle, les milieux de travail doivent intégrer :

- des soutiens sociaux bénéfiques sur le plan émotionnel et qui favorisent l'établissement de relations, comme des pauses-café virtuelles ou en personne, des rencontres personnelles entre les dirigeant.e.s et les équipes ainsi que des activités sociales.

- des soutiens instrumentaux pour répondre aux besoins des employé.e.s, comme aider les collègues à accomplir leurs tâches ou leur offrir les fournitures nécessaires à cette fin.
- des soutiens informationnels pour fournir des renseignements ou des conseils en milieu de travail, comme des politiques organisationnelles, des babillards, des réunions informelles virtuelles et des activités de transfert de connaissances^{1,5,16,30,35,36}.



Exemple réel : L'Institut du savoir a mis en place « Les vendredis sans réunion » pour permettre aux employé.e.s de passer une journée sans être convoqué.e.s à une réunion chaque mois. L'ajout de temps libre dans les horaires de travail des employé.e.s a permis à ceux-ci de consacrer du temps à un projet, à la rédaction et à la révision.

Transformations numériques

Dans les environnements de travail hybrides, les organismes peuvent tirer parti de la technologie à leur avantage à des fins de formation, d'échange de renseignements et de création de liens avec des partenaires tant internes qu'externes. L'établissement de méthodes virtuelles bien maintenues pour interagir avec les employé.e.s travaillant en mode hybride et à distance et les soutenir contribue à améliorer la socialisation au sein de l'équipe et à soutenir les réseaux personnels³¹. Il est essentiel que les organismes respectent les règlements en matière de sécurité et de protection de la vie privée pour offrir des modèles de travail hybride et définir les limites des communications virtuelles³². Les transformations numériques efficaces pour favoriser le bien-être, le perfectionnement et la résilience des employé.e.s comprennent :

- le droit des prestataires de services directs de consacrer plus de temps à la prestation de services plutôt qu'aux tâches administratives.
- le réacheminement des communications par courriel ou la désactivation des messages ayant un faible degré d'urgence afin de réduire les interruptions de service pour les prestataires de services directs.
- la mise en œuvre de politiques technologiques conformes à la règle du coucher du soleil qui indiquent les heures de communication, comme le projet de loi 27 sur la *Loi de 2021 visant à œuvrer pour les travailleurs*.
- l'introduction de compétences numériques ainsi que de formation et de perfectionnement en littératie relativement à l'utilisation de plateformes virtuelles.

- l'échange de matériel avant les réunions virtuelles afin d'accroître le temps de révision ainsi que l'engagement ciblé.
- l'utilisation d'appels vidéo et l'utilisation de la messagerie instantanée plutôt que la tenue de réunions planifiées pour de brèves communications.
- l'expérience de nouvelles plateformes et activités numériques, comme le réseautage rapide pour permettre aux employé.e.s d'apprendre à se connaître, les sondages, les jeux, dont les jeux-questionnaires, les réunions immersives en 3D et les activités de d'engagement à l'écran^{18,31,37-41}.

Réaménagement des espaces de travail

En réponse à la pandémie de COVID-19, les organismes ont dû adapter leurs environnements physiques et leurs structures de travail pour continuer à mener leurs activités.

Pour les organismes du secteur de la santé mentale et de la lutte contre les dépendances chez les enfants et les jeunes, ces changements comprenaient des considérations relatives à la prestation de services hybride, ce qui peut poser des défis supplémentaires et nécessiter l'offre de soutien aux client.e.s. Toutefois, nous avons appris que les organismes sectoriels peuvent offrir des services à la clientèle dans divers lieux de travail s'ils disposent des ressources et de la technologie appropriées³².

Plus que jamais, les environnements et les modèles de travail hybride doivent être souples et répondre équitablement aux besoins des employé.e.s, des équipes et des organismes pour soutenir la résilience qui a été renforcée au cours des deux dernières années¹⁴. Voici quelques exemples :



Exemples réels :

- L'Institut du savoir a créé un « défi estival de mise en forme et d'activité » virtuel où les employé.e.s étaient encouragé.e.s à présenter le total de minutes d'activité physique hebdomadaire et des faits personnels liés à des emplacements au Canada. Grâce à cette information, l'activité des employé.e.s a été suivie et présentée sous forme de graphiques numériques pour faire part des aventures de l'équipe partout au Canada.
- Pour accroître l'engagement de l'équipe pendant les réunions, de nombreux organismes ont tiré parti des ressources numériques, notamment les tableaux blancs Zoom, les salles de discussion et les plateformes de jeu pour les activités d'équipe.

- espaces de travail améliorés qui permettent la collaboration et la créativité en personne et à distance
- espaces de travail partagés entre les employé.e.s, comme des espaces de bureau communs
- horaires de travail flexibles et rotatifs qui assurent un équilibre entre les besoins et les responsabilités des employé.e.s, comme des charges de travail révisées pour les prestataires de services directs
- ouverture de postes de travail où les employé.e.s peuvent réserver des bureaux standards ou réglables en hauteur
- lieux de travail adaptables, le cas échéant, y compris celui de travail à distance^{14,34}



Vous voulez en savoir plus? Pour en savoir plus sur la façon de soutenir les membres de votre équipe en ce qui a trait aux espaces de travail hybride, consultez ces ressources supplémentaires de l'Institut du savoir :

- [Diriger dans un espace de travail hybride : Transformer la situation de nos équipes – de la survie à la prospérité](#)
- [Prendre bien soin : Conversations sur la façon de diriger tout en gérant le bien-être en période difficile](#)
- [Offrir un soutien aux équipes virtuelles et à la supervision clinique à distance](#)
- [Soutenir le bien-être des fournisseurs de services de santé mentale](#)
- [Qu'est-ce que le travail en mode hybride?](#)
- [Comment diriger des équipes dans un espace de travail hybride](#)

Références

1. Jackson, D., Firtko, A. et Edenborough, M. (2007). [Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review](#). *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), p. 1-9.
2. Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A. et Wainer, G. (2018). [What we know and do not know about organizational resilience](#). *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), p. 11-28.
3. Vercio, C., Loo, L. K., Green, M., Kim, D. I. et Beck Dallaghan, G. L. (2021). [Shifting focus from burnout and wellness toward individual and organizational resilience](#). *Teaching and Learning in Medicine*, 33(5), p. 568-576.
4. Fletcher, D. et Sarkar, M. (2013). [Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory](#). *European Psychologist*, 18(1), p.12-23.
5. Sarkar, M. (2017). [Psychological resilience: Definitional advancement and research developments in elite sport](#). *International Journal of Stress Prevention and Wellbeing*, 1(3), p. 1-4.
6. Ma, Z., Xiao, L. et Yin, J. (2018). [Toward a dynamic model of organizational resilience](#). *Nankai Business Review International*, 9(3), p. 246-263.
7. Grovue, A. (23 juin 2022). *Building routines, rituals and resilience in a hybrid workspace* [Vidéo]. <https://www.youtube.com/watch?v=EaGPQLzY09E>.
8. DesClouds, P. (23 juin 2022). *Building routines, rituals and resilience in a hybrid workspace* [Vidéo]. <https://www.youtube.com/watch?v=EaGPQLzY09E>.
9. Slemp, G. R., Kern, M. L. et Vella-Brodick, D. A. (2015). [Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support](#). *Psychology of Well-being*, 5(1), p. 1-17.
10. Lasalvia, A., Bonetto, C., Bertani, M., Bissoli, S., Cristofalo, D., Marrella, G.,... et Tansella, M. (2009). [Influence of perceived organisational factors on job burnout: Survey of community mental health staff](#). *British Journal of Psychiatry*, 195(6), p. 537-544.
11. Paris, M. et Hoge, M. A. (2010). [Burnout in the mental health workforce: A review](#). *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 37(4), p. 519-528.
12. Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH). (29 avril 2020). *Partnerships for success 2020: Ivy Bourgeault, healthy professional/knowledge workers* [Vidéo]. <https://www.youtube.com/watch?v=zw2zZc4Canw>
13. Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A. et Wainer, G. (2018). [What we know and do not know about organizational resilience](#). *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), p. 11-28.
14. Centre de toxicomanie et de santé mentale. (CAMH). (2021). [Comment gérer la « nouvelle normalité » : Supplément COVID-19 au Manuel de santé mentale pour les chefs d'entreprise de CAMH](#).
15. PricewaterhouseCoopers (PwC). (2021). [Global culture survey 2021: The link between culture and competitive advantage](#). PricewaterhouseCoopers LLP.
16. Crane, M.F. (Ed.). (2017). [Managing for Resilience: A Practical Guide for Employee Wellbeing and Organizational Performance \(1st ed.\)](#). Routledge.
17. Crane, M. F. et Searle, B. J. (2016). [Building resilience through exposure to stressors: The effects of challenges versus hindrances](#). *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), p. 468-479.
18. Association canadienne pour la santé mentale (ACSM) Ontario. (2020). [Return to the workplace: A psychological toolkit for heading back to work](#).
19. Commission de la santé mentale du Canada (CSMC). (2021). *COVID-19 Impacts on the capacity of the mental health and substance use workforce in Canada: Policy dialogue* [présentation en ligne]. L'Université d'Ottawa et le réseau canadien des personnels de santé.
20. DiGiovanni, M., Weller, I. et Martin, A. (2021). [Pivoting in the pandemic: A qualitative study of child and adolescent psychiatrists in the times of COVID-19](#). *Child and Adolescent Psychiatry and Mental Health*, 15(32), p. 1-15.
21. Christian, A. (2022). [Why hybrid work is emotionally exhausting](#). BBC.

22. Syed, N. (2021). [Is it possible to separate work and personal life?](#) Human Resources Director.
23. Kotera, Y., Maxwell-Jones, R., Edwards, A.-M. et Knutton, N. (2021). [Burnout in professional psychotherapists: Relationships with self-compassion, work-life balance, and telepressure.](#) *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5308.
24. Institut du savoir sur la santé mentale et les dépendances chez les enfants et les jeunes. (2022). [Comment diriger des équipes dans un espace de travail hybride.](#)
25. Hava, C. (2020). [How to build resilience in your hybrid workforce.](#) Australian HR Institute.
26. Homewood Santé. (2022). *Managing hybrid teams* [présentation en ligne]. Webinaire. Centre Hospitalier pour Enfants de l'Est de l'Ontario (CHEO).
27. Pollock, A., Campbell, P., Cheyne, J., Cowie, J., Davis, B., McCallum, J., ... et Maxwell, M. (2020). [Interventions visant à soutenir la résilience et la santé mentale des professionnels de santé et des professionnels des services sociaux de première ligne, pendant et après l'apparition d'un foyer épidémique, d'une épidémie ou d'une pandémie: revue systématique mixte.](#) *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 11.
28. Freed, J. E. (2021). [Solving the hybrid disconnect.](#) Training magazine.
29. Gazette de l'Université d'Ottawa. (14 octobre 2020). [L'équilibre travail-vie personnelle : qu'est-ce que cela signifie et comment l'atteindre?](#)
30. Commission de la santé mentale du Canada (CSMC). (2022). [Diriger dans un environnement de travail hybride.](#) Santé Canada.
31. Diemar, E. L. (2020). In-group / out-group: 3 tips to make hybrid workplaces work. Australian HR Institute.
32. Bureau de normalisation du Québec (BNQ) & L'Association canadienne de normalisation (Groupe CSA). (2013). [Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail.](#) Système national de normes. 30. Commission de la santé mentale du Canada (CSMC).
33. L'Assemblée législative de l'Ontario. (2021). [Projet de loi 27. Loi de 2021 visant à oeuvrer pour les travailleurs.](#) Lois de l'Ontario de 2021. Gouvernement de l'Ontario.
34. Jain, M. (2020). [The next normal: Building resilience in the post-COVID-19 workspace.](#) Digital Frontiers.
35. University of Wisconsin-Madison Human Resources. (2022). [Leading teams during disruption.](#) University of Wisconsin-Madison.
36. Dobson, S. (2022). ['You want me back at the office full time? I quit!'](#) Human Resources Director.
37. Foster, K., Cuzzillo, C. et Furness, T. (2018). [Strengthening mental health nurses' resilience through a workplace resilience programme: A qualitative inquiry.](#) *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 25(5-6), p. 338-348.
38. Mallak L. A. (1998). [Measuring resilience in health care provider organizations.](#) *Health Manpower Management*, 24(4-5), p. 148-152.
39. Chafi, M., Hultberg, A. et Bozic Yams, N. (2022). [Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment.](#) *Sustainability*, 14(1), p. 294. MDPI AG.
40. Barnakova, Y. (2022). [Raising your digital game in the hybrid world.](#) Training Magazine.
41. Mountain Plains Mental Health Technology Transfer Center Network (MHTTC). (2021). [Building resilience among physical and behavioral healthcare providers during a global health pandemic.](#) Substance Abuse and Mental Health Services Administration.



 CYMHAOntario

 cymhaon

 cymha_on

695, avenue Industrial, Ottawa (Ontario) K1G 0Z1

 – 1 613 737 2297

FR – smdej.ca

 – 1 613 738 4894

EN – cymha.ca