



JOIGNEZ LE MOUVEMENT DU  
*mieux-être* EN MILIEU DE TRAVAIL

# *Une feuille de route pour votre parcours*

Mai 2014

JOIN *wellness*  
MOVEMENT

JOIGNEZ  
MOUVEMENT DU  
*mieux-être*

# Cadre général de mieux-être en milieu de travail



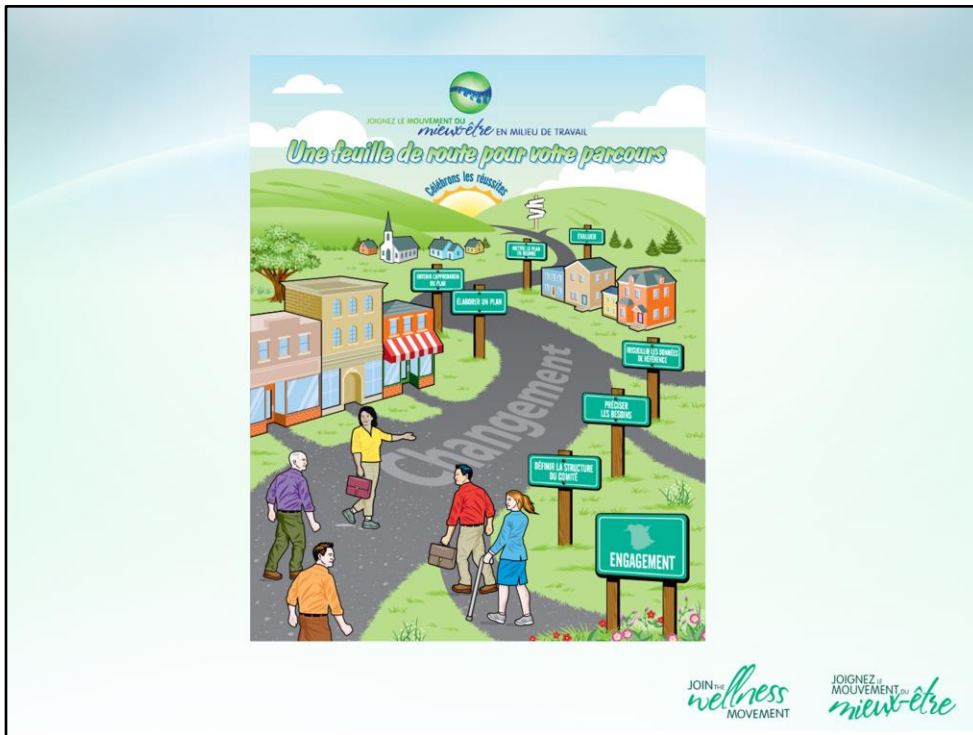
JOIN the  
wellness  
MOVEMENT

JOIGNEZ-VOUS  
MOUVEMENT  
mieux-être

Une approche intégrée ou globale fournit une orientation sur *ce sur quoi* il faut mettre l'accent au sein d'une organisation afin de créer et de maintenir un milieu favorable au mieux-être.

Une approche intégrée en matière de mieux-être au travail n'est pas simplement un programme, une politique ou une stratégie en particulier, bien qu'il s'agisse d'éléments fondamentaux dans toute organisation. Une telle approche est une philosophie incorporée dans la culture, les plans d'affaires et les activités quotidiennes d'une organisation dont les actionnaires, les propriétaires et les gestionnaires se préoccupent à la fois des progrès réalisés et de la santé et de la sécurité de leurs employés.

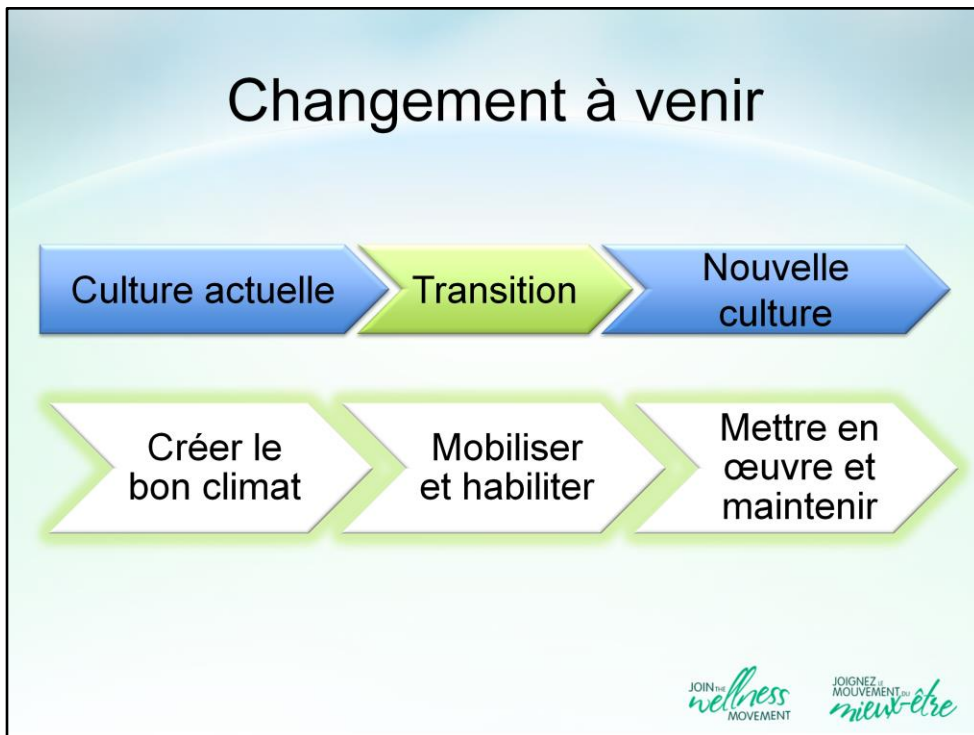
Lorsque les employés, l'employeur et les autres intervenants travaillent ensemble pour adopter l'approche intégrée et les quatre éléments essentiels qui la composent au sein de l'organisation, cela peut amorcer un changement dans le milieu de travail pouvant influencer positivement sur la mobilisation des employés, de même que sur la productivité et l'avantage concurrentiel de l'organisation. En disposant d'une combinaison d'engagement, de créativité et de passion, les organisations de toute taille peuvent mettre en œuvre une approche intégrée en matière de mieux-être en milieu de travail d'une manière qui bénéficie à la fois aux employés et à l'organisation.



La feuille de route a été élaborée, à partir de la [Stratégie du mieux-être du Nouveau-Brunswick](#) et de son [cadre d'action](#) afin de fournir aux organisations du Nouveau-Brunswick un guide facile à suivre pour intégrer le mieux-être en milieu de travail à leurs activités et à leur stratégie opérationnelle, ainsi qu'un processus de planification de l'exécution de leurs programmes. Elle recommande une série d'étapes clés qu'une organisation peut franchir durant son parcours vers la création de milieux favorables au mieux-être de ses employés. En procédant ainsi, l'organisation peut renforcer les capacités nécessaires à des améliorations à long terme dans la mobilisation des employés, la productivité, la qualité du service et le rendement organisationnel global.

Peu importe qu'une organisation voie les choses en grand dès le départ, qu'elle souhaite débiter plus modestement ou passer à la vitesse supérieure, la feuille de route peut être utilisée, et ce, à quelque moment que ce soit durant le parcours du mieux-être en milieu de travail. Les étapes de la feuille de route peuvent être suivies, par exemple, lorsqu'on organise une activité de dix semaines dans un lieu de travail ou lorsqu'on entreprend un plan pluriannuel visant à investir dans le mieux-être des employés au sein d'une organisation.

Veuillez prendre le temps de consulter la feuille de route. Cela vous aidera à concevoir le mieux-être en milieu de travail d'une manière qui soutient vos employés et qui favorise aussi votre organisation!



La préparation au changement à venir s'applique aux organisations qui planifient des activités de mieux-être en milieu de travail pour la première fois, ainsi qu'aux organisations qui améliorent des initiatives déjà en place. Utiliser des stratégies de changement aidera l'ensemble de votre organisation à faire une transition réussie et, par la même occasion, à transformer sa culture.

Ce sont les gens qui changent, pas les organisations. Un processus de gestion du changement doit faire participer tous les intervenants et doit soutenir l'intégration du mieux-être dans l'organisation. Se concentrer sur le changement au début de la planification et continuer à aider les gens à s'y adapter jusqu'à ce qu'il devienne partie intégrante de votre culture mets 75 % des chances de réussite de votre côté. En comparaison, si vous ne préparez pas et n'abordez pas le changement à venir, vos initiatives auront seulement 17 % de chances de réussir.

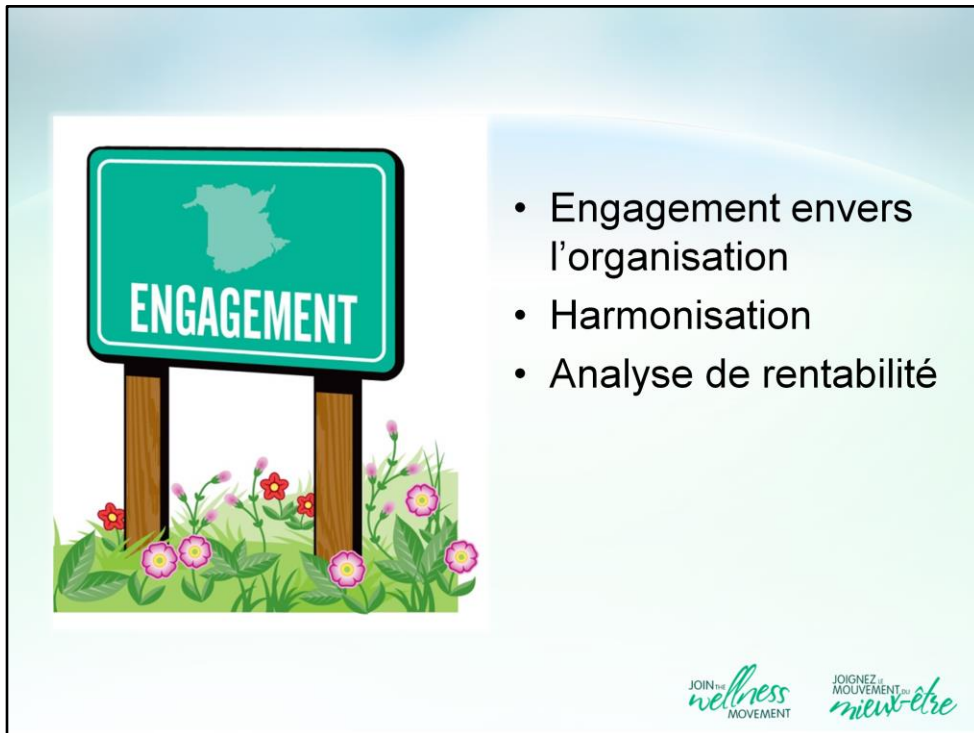
Pour commencer, vous devez déterminer les étapes nécessaires pour aider votre personnel et votre organisation à traverser trois phases : l'instauration d'une atmosphère propice au changement, l'engagement envers le changement et sa facilitation et enfin, sa mise en œuvre et son maintien.

Vos stratégies peuvent être simples ou compliquées alors que vous passez de « comment nous faisons les choses aujourd'hui » à « une nouvelle façon de faire les choses ».

Par exemple, une approche pourrait englober les éléments suivants : un champion rencontre les employés et discute avec eux en personne au sujet du changement à venir. Les employés participent à des ateliers de travail, les commentaires sont recueillis

directement auprès d'eux dans le cadre de groupes de discussion et une marche incluant tout le personnel est organisée pour souligner la réussite. Une autre approche pourrait consister en l'utilisation de notes de service officielles ou de messages vidéo pour expliquer la nécessité du changement, de sondages auprès des employés dans le but d'obtenir de l'information et de la rétroaction et une activité de reconnaissance officielle pour souligner une transition réussie. Ces deux méthodes font participer le personnel tout au long du processus et vous aideront à obtenir des résultats. La façon dont vous abordez votre plan de changement dépend de votre capacité et des ressources à votre disposition.

L'instauration et la gestion du changement représentent une partie importante de la feuille de route et donnent lieu à des initiatives efficaces et durables en matière de mieux-être en milieu de travail. Si vous désirez en savoir plus en ce qui concerne la facilitation du changement, vous trouverez beaucoup d'information, d'outils et de ressources disponibles auprès de sources crédibles comme John P. Kotter et Prosci. Toute cette information peut s'appliquer à votre parcours vers le mieux-être. Graham Lowe Group détient également de nombreuses ressources concernant la création d'organisations saines en employant des stratégies de changement. Les liens vers ces renseignements feront partie de la feuille de route et seront disponibles lorsque cette dernière sera publiée sur le site Web de la Communauté de pratique.



- Engagement envers l'organisation
- Harmonisation
- Analyse de rentabilité

JOIN the wellness MOVEMENT

JOIGNEZ-VOUS AU MOUVEMENT du mieux-être

Avant d'entamer le processus de planification du mieux-être en milieu de travail, il est important que tous les niveaux de l'organisation soutiennent le concept. Les « acteurs » de soutien du programme dans l'organisation sont : la haute direction et les responsables fonctionnels supérieurs; les syndicats et les associations d'employés; les employés; d'autres intervenants-clés comme les responsables de l'application de la politique de santé et sécurité au travail, les responsables des ressources humaines, du service de pensions et avantages sociaux, et ceux de la formation et du perfectionnement.

L'objectif est d'obtenir suffisamment de soutien pour former un comité sur le milieu de travail, entreprendre une évaluation de la situation et élaborer un plan de programme. L'évaluation de la situation trace une image plus claire des besoins et des intérêts de l'organisation et de ses employés, et orientera la planification et la prise de décision. Lorsque l'information est recueillie et le plan élaboré, il faut s'assurer une nouvelle fois du soutien de la direction. S'assurer une deuxième fois du soutien de la direction confirmera le maintien et la durabilité de l'engagement.

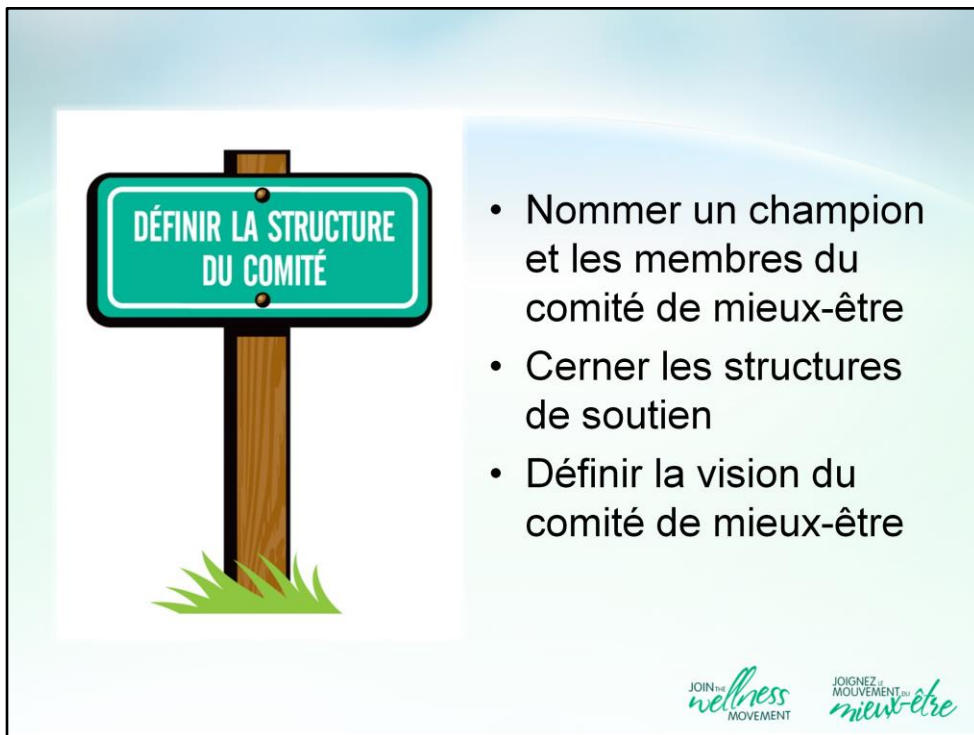
Pour assurer la pérennité et le succès de votre programme, vous devez démontrer aux dirigeants qu'il y a un lien clair et convaincant entre la santé de vos employés et les

objectifs globaux des activités de votre organisation. Le rendement est un objectif extrêmement important de toute organisation, et il peut être directement lié à la santé des employés parce que « les gens génèrent des bénéfices ». Bien que le rendement soit toujours un objectif fondamental de l'organisation, il n'est souvent pas le seul objectif. Votre organisation peut offrir un mieux-être et d'autres avantages aux employés simplement parce que c'est la bonne chose à faire. Il peut s'avérer utile de présenter les avantages du programme du mieux-être aux cadres intermédiaires, car ce sont eux qui interagissent le plus avec les employés. Ils comprendront d'autant mieux que la santé des employés est un objectif en soi. Ces considérations non pécuniaires peuvent correspondre aux objectifs fondamentaux de l'organisation et y être intégrées par l'ajout de buts précis concernant la santé des employés dans les énoncés de mission et de vision générales de l'organisation.

L'obtention d'un soutien en matière de gestion et de main-d'œuvre commence souvent par une l'analyse de rentabilité.

Il est essentiel de comprendre les coûts financiers et humains de l'inaction concernant le mieux-être des employés pour pouvoir aider les organisations à élaborer un plan d'action pour améliorer le mieux-être et, par conséquent, améliorer leur bénéfice net. Procéder à une analyse de rentabilité est un moyen de pousser l'organisation à créer un plan de mieux-être en milieu de travail. Une analyse de rentabilité peut inclure les avantages pour la direction avec les statistiques liées aux bénéfices et aux coûts, la diligence raisonnable et les exigences légales, ainsi que les raisons pour lesquelles le programme sera profitable aux employés. On donne souvent des exemples d'organisations qui ont réussi leur programme.

Lors de la création d'une analyse de rentabilité, les organisations peuvent utiliser une combinaison de données issues de recherches existantes et de leurs propres chiffres, telles que les taux de blessures, d'invalidité et de roulement de personnel, l'usage de drogue et l'absentéisme, l'engagement et la satisfaction au travail. De plus, l'organisation devrait tenir compte de la culture organisationnelle du milieu de travail, en particulier des politiques et des procédures qui favorisent le mieux-être des employés ou qui lui nuisent. Faire des liens entre les recherches existantes et les données de l'organisation démontre les avantages de la promotion du mieux-être en milieu de travail. Les organisations doivent prévoir suffisamment de temps pour être en mesure de présenter des arguments solides, car la collecte des données est un travail de longue haleine.



- Nommer un champion et les membres du comité de mieux-être
- Cerner les structures de soutien
- Définir la vision du comité de mieux-être

La création d'un comité en milieu de travail dirigé par les employés est une étape importante dans la planification et la mise en œuvre d'un programme de mieux-être en milieu de travail. Il peut s'agir de la formation d'un nouveau comité au sein de l'organisation ou du sous-comité d'une structure de comités existante, par exemple des comités mixtes de santé et de sécurité en milieu de travail.

Les comités de milieu de travail sains suscitent un plus grand engagement de la part des employés, ce qui améliore leur productivité et leur loyauté envers l'organisation. L'engagement peut être renforcé de plusieurs façons, par exemple en invitant l'ensemble du personnel à participer à la prise de décision, en faisant connaître la vision organisationnelle de la direction et en réservant des périodes de temps pour des interactions sociales entre les membres du personnel.

Les membres du comité devraient être porte-paroles de divers organes de l'organisation, tels que les travailleurs de première ligne, la haute direction, les représentants syndicaux et les représentants en santé et sécurité au travail. Lors de l'élaboration d'un programme axé sur le mieux-être des employés, il faut faire appel aux membres intéressés et disponibles dans l'ensemble de l'organisation. Il est important de valoriser ces employés et de leur témoigner de la reconnaissance, quelle que soit leur expertise en mieux-être en milieu de travail. En outre, le plus grand nombre d'employés possible devraient être sensibilisés à cette question et avoir la possibilité de participer au processus de planification du programme.



La participation du comité à la conception d'une vision claire et d'un plan précis du programme de mieux-être permettra de mieux élaborer et orienter le programme, et aidera vos employés à comprendre les motifs de sa mise en œuvre. Premièrement, il est important de concevoir une mission de mieux-être en milieu de travail et un énoncé de vision qui correspond aux besoins et objectifs de votre organisation. Ce travail de préparation peut aider à donner un sens et un but au programme, à l'orienter et à servir de fondement à son évolution. Les membres du comité, en tant que principaux intervenants, contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisation en proposant une vision précise du programme. Cet engagement fournira à son tour, un but et un sens à leur contribution, donnera une orientation à leur travail et facilitera leur esprit d'initiative et leur engagement dans le projet de votre organisation pour le mieux-être en milieu de travail.



- Écart entre les besoins actuels et futurs en matière de mieux-être
- État de préparation au changement
- Buts et objectifs stratégiques

JOIN *wellness* MOVEMENT      JOIGNEZ-VOUS *MOUVEMENT* *mieux-être*

Habituellement, les organisations tentent de trouver des solutions ou d'élaborer des programmes concernant le mieux-être des employés avant même de chercher à comprendre les besoins de l'organisation, ou l'environnement actuel et les problèmes réels qui influent sur l'expérience des employés dans le milieu de travail.

Cette étape consiste à recueillir, à analyser, à transmettre et à discuter de l'information pertinente qui dresse un juste portrait du mieux-être dans votre organisation.

Dans le cadre de ce processus, vous déterminerez si vous possédez suffisamment de renseignements pertinents sur l'organisation pour observer les écarts entre votre situation actuelle et la situation convoitée.

En ayant une meilleure compréhension des différents points de vue concernant votre situation, vous serez mieux placé pour prendre des décisions de planification relatives aux buts, aux objectifs, aux destinataires, aux stratégies et aux activités de mieux-être.

L'analyse des données disponibles vous permet de cerner les lacunes d'information à combler, puis de décider du type et du nombre de méthodes d'évaluation à mettre en œuvre. Envisagez d'effectuer des sondages, ou pensez à d'autres moyens de solliciter directement les employés, comme des groupes de discussions ou des entrevues d'information.

En vue de vous préparer au changement à venir, il importe d'évaluer l'état de préparation des employés et de l'organisation à un tel changement. Le niveau de conscience, de volonté et de capacité à s'engager envers le mieux-être global en milieu de travail varie d'une organisation à l'autre. Comprendre les facteurs qui favorisent ou ralentissent l'action dans votre organisation peut vous aider à prévoir les obstacles potentiels. La collecte d'information sur l'état de préparation et de capacité de vos employés à amorcer le changement déterminera la façon d'aborder et d'organiser vos activités de planification.

Pendant l'examen des données disponibles, vous pourrez également déterminer que vous possédez suffisamment d'information pour prendre des décisions éclairées sur la culture de votre milieu de travail, la sécurité de l'environnement de travail et les pratiques de mieux-être des employés. Il pourrait être inutile d'utiliser un sondage ou d'autres outils d'évaluation.

Après avoir recueilli l'information adéquate, faites un résumé de vos résultats et servez-vous-en pour amorcer votre planification en établissant les buts et les objectifs.

Autre information :

Les sources potentielles d'information pertinente sur l'organisation incluent :

Points de vue des parties prenantes à propos des besoins et des priorités personnels et organisationnels.

Énoncés actuels de mandat, de vision et de mission.

Rapports et documents existants sur :

- Satisfaction de la clientèle et des employés

- Engagement des employés

- Recommandations en matière de santé et de sécurité

- Fréquence des lésions ou des maladies

- Absentéisme et tendances en matière de roulement du personnel

- Programmes du milieu de travail

De plus, l'information externe peut également être pertinente, comme les études et la documentation, les données sur l'industrie et la santé, et les pratiques mises en œuvre par d'autres organisations qui vous aident à mettre en contexte les problèmes propres à votre organisation et à trouver des solutions potentielles.



# Exemple de buts et d'objectifs

**BUT** Assurer la santé physique, mentale et psychologique de tous les employés.

**OBJECTIF**

**SMART COMBIEN? QUI? QUOI? QUAND?**

**Court terme** Hausse de 60 % d'employés qui auront été sensibilisés aux pratiques d'atténuation du stress d'ici mai 2015.

**Long terme** Hausse de 15 % d'employés qui mettront en pratique au moins une stratégie d'atténuation du stress par semaine d'ici mai 2018.

JOIN *wellness*  
MOVEMENT

JOIGNEZ-VOUS  
MOUVEMENT *mieux-être*

Les buts et objectifs établissent les changements que vous voulez opérer et la façon d’y parvenir. L’établissement des buts et des objectifs est fondamental à l’élaboration du processus d’évaluation.

Vos buts seront vastes, orientés sur les directives et énoncés de façon positive, et décriront votre objectif de mieux-être en milieu de travail. Ils fournissent des jalons clairs à partir desquels vous pourrez organiser nombre d’activités. À l’image des situations changeantes, vos activités peuvent également évoluer, mais vos buts demeureront les mêmes.

Dans le présent exemple, le but de l’organisation est d’assurer la santé physique, mentale et psychologique de tous les employés.

Vos objectifs feront l’objet de courts énoncés qui précisent le résultat visé de votre initiative de mieux-être en milieu de travail. Les objectifs sont essentiels pour évaluer les répercussions de votre programme.

Des objectifs clairs sont :

**S** pécifiques (clairs et précis)

**M** esurables (faciles à évaluer)

**A** ppropriés (cohérents avec le but du programme)

**R** éalistes

## Temps limité

Dans le présent exemple, les objectifs satisfont aux critères SMART, car ils indiquent la quantité d'une composante donnée que l'on souhaite atteindre pour des destinataires à une période précise.

Les objectifs peuvent être établis à court ou à long terme, comme illustré dans l'exemple.

Les objectifs à court terme indiquent le résultat à atteindre pour favoriser des changements durables à long terme. L'échéancier des objectifs à court terme peut aller de deux à trois mois jusqu'à deux ans.

Les objectifs à long terme indiquent les résultats ou les changements qui doivent survenir pour atteindre les buts du programme. L'échéancier des objectifs à long terme est habituellement de deux à cinq ans.

Une fois vos buts et objectifs établis, vous pouvez désormais passer à l'étape qui consiste à choisir les mesures qui vous permettront de savoir que vous avez atteint vos objectifs.



- Mesures de réussite de chaque objectif
  - Comment mesurerez-vous les progrès?
  - Comment saurez-vous que vous avez atteint votre objectif?
  - Quel changement espérez-vous opérer?
- Résultats actuels de chaque mesure de réussite



À cette étape, vous examinerez l'information recueillie aux étapes précédentes et prendrez le temps d'élaborer des mesures liées aux activités de mieux-être en milieu de travail de votre organisation. Ces mesures spécifiques indiquent à quel moment vos buts et objectifs sont atteints.

Cette approche est importante pour faire preuve d'un réel engagement envers l'atteinte des résultats et la mesurabilité de leur réalisation.

Elle est utile quand vous devez justifier des dépenses pécuniaires pour mener des activités, car vous pouvez démontrer que vos efforts ont des répercussions positives et contribuent à la réalisation de vos objectifs.

Il s'agit également d'une composante essentielle de votre processus d'évaluation. Les mesures indiquent le type d'information à recueillir afin de découvrir si vous êtes sur la bonne voie ou si vous avez atteint vos objectifs.

Réfléchissez aux questions suivantes pour vous aider à choisir les mesures appropriées pour chacun des objectifs :

- Comment mesurerez-vous les progrès?**
- Comment saurez-vous que vous avez atteint votre objectif?**
- Quel résultat estimerez-vous efficace?
- Quel résultat considérerez-vous comme une réussite?
- Quel changement espérez-vous opérer?**

Les mesures peuvent être quantitatives ou qualitatives. Quand il convient d'utiliser des

mesures quantitatives, assurez-vous qu'elles soient claires et mesurables, et incluent des données numériques et en pourcentage.

Quand il convient d'utiliser des mesures qualitatives, assurez-vous de préciser autant que possible le type d'information à recueillir.

Cette étape présente une autre occasion d'engagement des intervenants qui permettra de savoir à quel moment vos efforts seront couronnés de succès. De cette étape, tous peuvent apprendre quelque chose sur ce qui est réalisable et sur les données qu'il faut mesurer et recueillir.

Une fois que vous avez élaboré une mesure de réussite pour chaque objectif, consignez vos données de référence pour chaque mesure. Vous vous en servirez comme point de départ de la comparaison de toute mesure future.



# Exemple de mesures

<b>OBJECTIF</b>	Assurer la santé physique, mentale et psychologique de tous les employés.	
<b>Objectif à court terme</b>	Hausse de 60 % du nombre d'employés qui auront été davantage sensibilisés aux pratiques d'atténuation du stress d'ici mai 2015.	
<b>Activités</b>	Bulletins d'information, affichages, sessions d'information	
<b>MESURES</b>	<b>Base de référence : mai 2014</b>	<b>Collecte de données : mai 2015</b>
	2 Nombre d'articles distribués 2 Nombre d'affiches 0 Nombre moyen de participants aux sessions 0 % de participants qui qualifient les séances d'« excellentes » 0 % de participants qui ont appris une nouvelle pratique pendant la session	12 Nombre d'articles distribués 4 Nombre d'affiches 20 Nombre moyen de participants aux sessions 85 % de participants qui qualifient les séances d'« excellentes » 80 % de participants qui ont appris une nouvelle pratique à la séance



En ce qui concerne les buts et objectifs, le présent exemple illustre les mesures relatives à un objectif à court terme, ainsi que les mesures de suivi de l'information et des résultats obtenus après un an.

En mai 2014, les données de référence de certaines mesures étaient nulles. Quand de nouvelles sessions d'information ont été offertes au personnel plus tard cette année-là, des données sur ces mesures ont été recueillies au moyen de sondages de rétroaction des participants et de formulaires d'inscription. Les données recueillies à l'évaluation de mai 2015 deviennent désormais la base de référence pour les sessions d'information et peuvent être utilisées aux fins de comparaison de toute donnée qui sera recueillie ultérieurement dans le cadre de votre processus d'évaluation.

Cet exemple démontre également l'importance de schématiser vos buts, vos objectifs, vos activités et vos mesures. Passer en revue ces composantes, étape par étape, vous permettra de vous assurer que vos activités et mesures se traduiront logiquement par la concrétisation de vos objectifs, puis par celle de votre but.

Même si la compréhension des mesures requiert temps et efforts, les mesures présentent de nombreux avantages dans le cadre de cette approche. Fixer des données de référence et utiliser des mesures pendant les étapes de planification, de mise en œuvre et d'évaluation vous aidera à savoir que vos efforts sont investis au bon endroit et de la bonne façon. Ces pratiques peuvent également être le gage d'un engagement

continu et du mieux-être durable en milieu de travail dans votre organisation.  
Je cède maintenant la parole à Jennifer qui vous expliquera la prochaine étape de votre feuille de route.



Lorsque les résultats de l'évaluation de la situation sont compilés, un plan doit être élaboré. Idéalement, à cette étape, on utilisera la vision et la mission du mieux-être en milieu de travail de l'organisation pour orienter le travail de planification. Des liens avec le plan organisationnel plus large ou la vision ministérielle peuvent également être établis pour intégrer le mieux-être à vos opérations.

Au fur et à mesure que vous élaborerez le plan, vous devrez définir :

- l'orientation stratégique du programme et son lien précis avec la mission et les valeurs de votre organisation;
- les objectifs du programme;
- les grandes stratégies que vous adopterez pour atteindre les objectifs;
- les principaux auditoires auxquels sont destinées les activités;
- les ressources dont vous avez besoin et le soutien disponible pour vous aider à atteindre vos objectifs;
- les stratégies de communication que vous utiliserez pour promouvoir vos activités;
- la façon dont vous surveillerez vos progrès et évalueriez les résultats de vos efforts.

Les processus de planification décrits ci-après seront essentiels à l'efficacité et au succès de votre programme de mieux-être en milieu de travail.

La planification stratégique est une planification à long terme, de niveau supérieur dont le rôle est d'aiguiller l'orientation stratégique de l'organisation. Soit, le plan ira de pair

avec la mission, la vision et les valeurs générales de l'organisation, soit il tentera d'en influencer l'orientation. C'est une stratégie à long terme qui s'échelonne sur une période de trois à cinq ans.

La planification du programme définit les buts, les objectifs, les populations cibles et les activités du programme. Ce plan est généralement réalisé sur une période d'un an.

La planification opérationnelle englobe les rôles, les ressources, les échéances et les opérations quotidiennes reliées à des activités précises.



- Obtention de l'approbation de la direction
- Révision au besoin
- Diffusion

Vous avez peut-être remarqué que l'obtention du soutien et de l'approbation apparaît deux fois dans la feuille de route.

La première fois, c'est pour obtenir suffisamment de soutien pour entreprendre une évaluation de la situation afin d'élaborer un plan et de le resoumettre pour recevoir encore plus de soutien.

La deuxième fois, vous vous assurez du soutien pour mettre en œuvre le plan de mieux-être en milieu de travail

Le comité peut jouer un rôle important en présentant les résultats de l'évaluation de la situation, les arguments justificatifs, le programme et le plan d'évaluation à la haute direction, aux fins d'approbation. Cette démarche vise à garantir son soutien et son approbation pour assurer le financement nécessaire ou pour permettre la participation des employés. C'est aussi le moment de continuer à s'assurer que la direction maintient un engagement formel et qu'elle a accepté son rôle en soutenant activement les plans. L'organisation doit s'assurer de la communication avec la haute direction, la structure de gestion de l'organisation et les employés de première ligne, et obtenir le soutien de chacun d'eux dans la stratégie de mieux-être en milieu de travail.

Vous devez recruter quelqu'un ayant de solides compétences en présentation pour représenter et communiquer la vision du groupe de planification et, si possible, une personne qui soit dotée d'une influence dans l'organisation pour défendre et soutenir le plan. Il est important de prendre en considération les renseignements que l'on a sur le ou les décideurs afin de personnaliser « l'argumentaire ».

En présentant le projet, il est important d'exposer à la fois le plan d'activités et le plan d'évaluation. La direction saura que les promoteurs du programme sont responsables et que les résultats seront mesurés.

Intégrez cette démarche au plan stratégique de l'organisation. Démontrez comment le programme de bien-être en milieu de travail permettra à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Vous pouvez faire valoir, par exemple, que si l'organisation veut devenir chef de file dans son domaine, la réduction du roulement de personnel et de l'absentéisme, l'amélioration de l'engagement, la productivité et la qualité des services contribueront à la mener vers l'excellence.

Lorsque le plan est approuvé, il est essentiel de faire connaître les plans pour la réussite du programme de mieux-être en milieu de travail. Si les employés ne connaissent pas un programme ou ne comprennent pas ses avantages, il est peu probable qu'ils y participent. Des stratégies de communication efficaces peuvent améliorer l'engagement de la part des dirigeants, augmenter l'intérêt porté au programme, encourager la confiance et la participation des employés et aider à normaliser et à maintenir les nouvelles façons de voir ou les comportements que vous souhaitez encourager dans votre organisation.



- Ressources
- Stratégies de changement
- Soutien de gestion
- Renforcement de la capacité
- Soutien à la participation
- Apprentissage et développement
- Surveillance et ajustement
- Célébration des réussites
- Mesure et partage des résultats



Maintenant que vous avez mis en place votre plan et obtenu l’approbation de la direction, la prochaine étape consiste à mettre en œuvre votre plan visant une culture de travail saine, des pratiques de mieux-être chez les employés et un environnement de travail sécuritaire.

La mise en œuvre est l’étape la plus exigeante sur le plan du temps et de l’énergie. Vous devez faire preuve de diligence dans la gestion et la mise en œuvre de votre plan, au même titre que tout autre projet de votre organisation.

Quelques actions clés garantiront le succès de la mise en œuvre de l’approche de mieux-être global en milieu de travail.

D’abord, votre plan indique toutes les **ressources** nécessaires à la mise en œuvre. Maintenant que vous avez obtenu l’approbation, vous devez réunir les ressources que vous avez cernées comme étant essentielles avant d’aller de l’avant avec votre plan.

Le plus grand risque d’échec pendant la phase de transition réside dans vos stratégies de **changement**. Vous avez élaboré de solides stratégies de changement organisationnel et obtenu l’engagement des intervenants; à présent, il faut y donner suite, les contrôler et les ajuster au besoin pour assurer votre réussite.

Incitez les membres de la **direction** à être des modèles et à rester engagés envers le mieux-être en milieu de travail en leur fournissant l’information, les outils et l’aide dont

ils ont besoin, ainsi que des occasions pour orienter et soutenir les activités, et y participer.

Faites une promotion adéquate de vos activités de sorte que les employés puissent s'organiser pour y **participer**. On recommande de transmettre au moins trois communiqués avant la tenue de toute nouvelle activité. Déterminez la personne de votre organisation qui sera le mieux placée pour faire la promotion de votre activité et la méthode de promotion qui aura une incidence maximale.

Sollicitez les commentaires des employés, et faites-leur part des commentaires reçus et des mesures que vous comptez prendre concernant les commentaires formulés.

Organisez régulièrement des réunions de mise à jour avec votre comité et tout autre sous-comité. Envisagez de diffuser l'ordre du jour et les objectifs de chaque réunion, et d'inviter les employés à y participer.

Soyez conscient des écarts de **capacité** au sein de l'organisation qui peuvent influencer sur l'atteinte des résultats et tentez de les combler aussi tôt que possible.

Assurez-vous que les personnes qui assument des responsabilités, comme les directeurs, les membres de comités ou les champions, possèdent les compétences et la formation nécessaires pour être efficaces dans leurs fonctions.

Créez des occasions **d'apprentissage et de perfectionnement** des connaissances et des habiletés pour les employés en vue d'améliorer leur mieux-être.

**Contrôlez** votre progrès en comparant votre planification des activités et de l'échéancier aux activités concrétisées et au moment où il l'ont été. Faites parvenir des mises à jour régulières à vos employés sur votre progrès en vue d'atteindre vos objectifs.

Pour vous améliorer continuellement, **ajustez** votre approche au besoin selon la rétroaction et les résultats des évaluations périodiques. Faites part à vos employés de la raison d'être de tels ajustements, les facteurs considérés au moment de la prise de décision et les répercussions de l'ajustement sur les employés et l'organisation.

**Soulignez** les réussites tout au long du processus et à la fin des étapes clés de la mise en œuvre. Demandez aux employés la façon appropriée de souligner les réussites et faites-les participer à votre organisation.

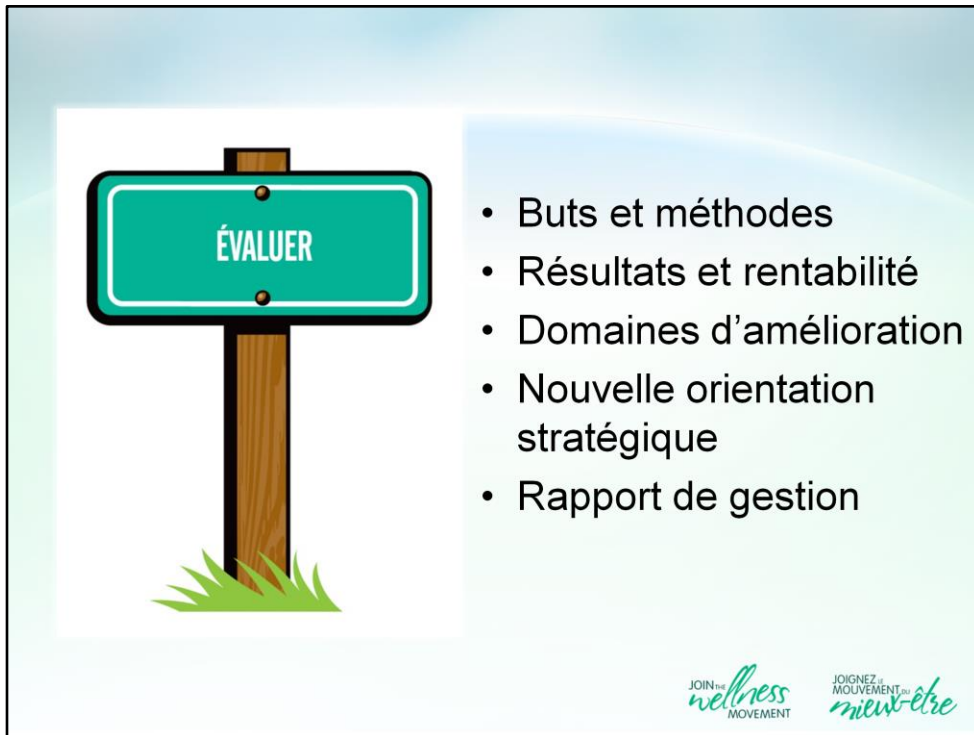
Enfin, colligez de l'information sur vos **mesures** et partagez les résultats à intervalles réguliers de sorte que vos employés restent engagés envers le mieux-être et motivés par les progrès de l'organisation.

Quelle que soit la taille de votre organisation, le foisonnement des activités peut rendre très complexe la mise en œuvre. Pour assurer votre succès, une solution possible



consiste à choisir une activité qui vise plusieurs objectifs et à examiner de quelle façon votre organisation gère la mise en œuvre de cette activité. Tirez des leçons de cette expérience; cela vous permettra d'avoir confiance en votre capacité à mener plusieurs autres activités. Votre évaluation fournira de l'information importante qui vous aidera à ajuster et à améliorer votre approche la prochaine fois.

À présent, Jennifer va vous présenter l'étape d'évaluation plus en détail.



Mesurer les progrès et les résultats de votre programme est essentiel pour démontrer son efficacité et maintenir l'engagement. En outre, partager les données sur les progrès, les reculs et les secteurs à améliorer accroît la somme d'éléments probants qui permettront de poursuivre le programme, d'y faire des ajustements et d'entreprendre des programmes semblables dans d'autres secteurs.

Créer un plan d'évaluation de vos objectifs et de votre méthodologie avant de commencer le programme, suivre régulièrement les progrès, collecter des données sur plusieurs résultats au fil du temps, en analyser et communiquer les principales conclusions optimisera les retombées de votre étude.

Conseils pour améliorer l'évaluation et les rapports de résultats.

- Dotez-vous d'un plan d'évaluation avant le démarrage du programme.
- Tout au long du processus, tenez un registre des opérations auquel vous apporterez des modifications au besoin.
- Confiez la responsabilité de la collecte de données et prévoyez des remises de rapports à intervalles réguliers.
- Recueillez des données sur les résultats à court, à moyen et à long terme.
- Ayez votre auditoire en tête lors de la préparation des rapports.

Lors de la création d'un rapport ou d'autres moyens de diffusion, utilisez un langage clair et concis et organisez l'information de sorte que les lecteurs comprennent

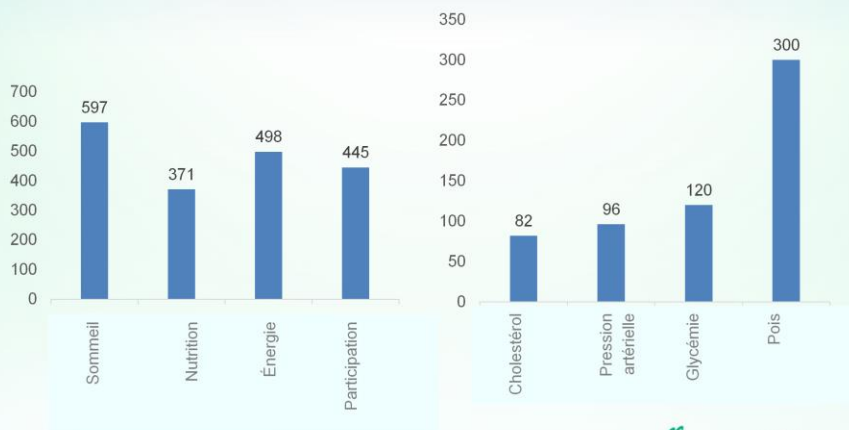
facilement le raisonnement derrière chaque conclusion. Utilisez des tableaux, des graphiques et des chiffres pour illustrer les tendances et faire des projections, en vue de fournir des renseignements rapides aux lecteurs pressés.

Finalement, vous devriez rédiger le rapport selon les besoins de l'auditoire visé. Différents individus peuvent avoir besoin de renseignements différents. Par exemple, les dirigeants veulent possiblement connaître les principaux risques et coûts en santé, et savoir quelle orientation stratégique basée sur ces résultats pourrait être adoptée, tandis que le personnel des ressources humaines préférera être informé des besoins et des difficultés des employés. Ainsi, il peut être nécessaire de produire plusieurs rapports adaptés en fonction des intervenants.

Vous pouvez également mesurer la valeur de l'investissement de l'organisation dans le programme en utilisant une analyse du rendement du capital investi ou de la valeur du capital investi. Une analyse de rendement du capital investi examine la somme économisée ou gagnée pour chaque dollar investi dans le programme, ce qui permet généralement de découvrir les avantages tangibles tels que la réduction des coûts médicaux ou l'augmentation de la productivité. Comme l'analyse du rendement du capital investi se concentre sur les avantages tangibles, certains avantages de votre programme n'y sont pas pris en compte. Le calcul de la valeur du capital investi permet de prendre en compte les avantages intangibles, tels que le moral, la fidélité, la continuité et l'image de l'organisation. Vous devez décider quelle analyse fonctionne le mieux pour votre programme et répond le mieux aux désirs des dirigeants.

# Exemple d'évaluation 1

## Sondage d'évaluation du programme de marche

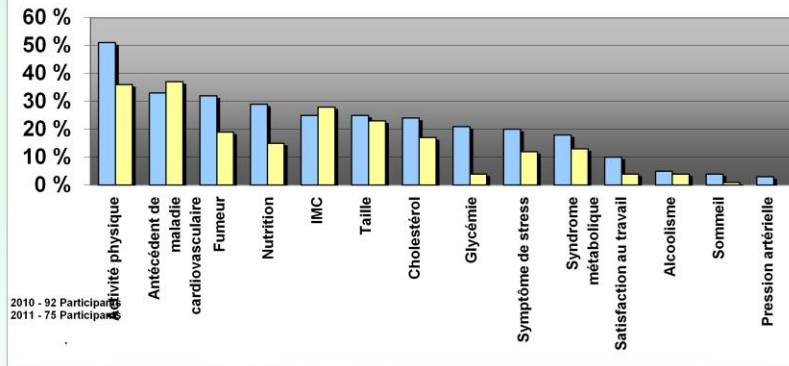


JOIN *wellness*  
MOVEMENT

JOIGNEZ-VOUS  
AU MOUVEMENT *mieux-être*

# Exemple d'évaluation 2

*Profil mieux-être*



2010 - 92 Participants  
2011 - 75 Participants

JOIN *wellness*  
MOVEMENT

JOIGNEZ-VOUS  
MOUVEMENT *mieux-être*

## Prochaines étapes



- Présentations d'aujourd'hui
- Feuille de route sur le site Web
- Ressources ajoutées aux étapes
- Prochains ateliers
- Rétroaction: besoins et intérêts des membres

JOIN *wellness* MOVEMENT

JOIGNEZ-VOUS *mieux-être* MOUVEMENT

La feuille de route sera affichée sur le site Web à la suite de cet atelier et des ressources y seront ajoutées graduellement, alors visitez-le régulièrement pour obtenir les mises à jour.

Les futurs ateliers seront planifiés en fonction des sujets que vous, la communauté de pratique, souhaitez aborder et pour lesquels vous aimeriez recevoir plus de renseignements et d'assistance pour vous épauler dans votre parcours du mieux-être en milieu de travail.

Merci!