

Rebâtir les ponts

Équité des genres et sécurité économique

Une série d'outils pour les employeurs·euses du Restigouche (Nouveau-Brunswick) et d'Avignon (Québec)

Mars 2024

Nous avons créé ce projet pour aider les femmes et les minorités de genre de nos communautés à se remettre des conséquences sociales et économiques de la pandémie de COVID-19.

Outil no. 4 :

Stratégies de rétention inclusives et équitables

20 minutes de lecture



Ce projet est financé par



Femmes et Égalité
des genres Canada

Women and Gender
Equality Canada

Canada

Livré par



L'outil

Le présent outil s'appuie sur la recherche menée localement par la CBDC Restigouche ainsi que sur des recherches nationales plus large relatives aux tendances émergentes et aux pratiques exemplaires. Il aborde les éléments suivants :

- quelques statistiques et le contexte pandémique qui affectent la rétention;
- comment favoriser le bien-être et la santé mentale du personnel en milieu de travail;
- comment utiliser différents types de mesures d'adaptation pour améliorer la flexibilité du milieu de travail.

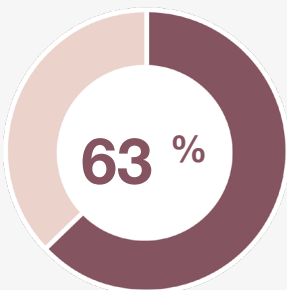


Contexte

Afin que vos postes soient motivants pour votre personnel, il est crucial d'aborder et de mettre en œuvre certains thèmes. La pandémie a engendré de nouvelles réalités pour les gens, et il est important d'en tenir compte lors de l'évaluation des critères d'emploi dans votre entreprise. Le bien-être mental et la flexibilité sont indispensables pour permettre à votre personnel d'évoluer professionnellement de manière saine.

Comme nous l'avons constaté dans les autres outils, les tâches domestiques ont pris de l'importance depuis la pandémie et elles retombent souvent sur les épaules des femmes. Jongler entre le travail et les tâches ménagères et familiales peut s'avérer très difficile pour certaines personnes¹. Ce stress aura souvent tendance à entraîner un manque de productivité ou une surcharge de travail. Il représente un facteur supplémentaire d'épuisement qui pourrait nécessiter des ajustements au travail, notamment en matière de flexibilité. Ce problème est connu sous le nom de « deuxième quart » ou même « troisième quart ». Ce concept est défini par le double fardeau du travail rémunéré et non rémunéré qui incombe aux femmes².

La pandémie a aussi creusé l'écart entre les statuts socioéconomiques. Les femmes ont été les victimes de ces répercussions.



- Selon le regroupement féministe du Nouveau-Brunswick, en 2021, **63 % des personnes qui ont perdu leur emploi durant la pandémie étaient des femmes**. Les employeurs doivent tenir compte de ce facteur important pour améliorer les conditions de travail et réduire les répercussions en situation de crise comme une pandémie³.

- **Les femmes qui ont perdu leur emploi durant la pandémie au Canada ont trois fois plus de chances de développer un trouble d'anxiété généralisé⁴**. Il est important de prendre en compte ces variables et d'offrir l'encadrement nécessaire en tant qu'employeur afin de soutenir son personnel lors de situations semblables.

3X

Outre la pandémie, les femmes se heurtent à d'autres obstacles au travail dans certains secteurs d'activités. Par exemple, la probabilité de discrimination envers les femmes est plus grande dans un milieu minoritaire, où elles n'ont peut-être pas accès à certaines occasions ou souffrent d'un manque de respect de la part de clients ou de collègues. Ces occasions ratées, comme des promotions ou des emplois en général, peuvent causer de l'insécurité financière, et l'employeur n'en est peut-être pas conscient. Ces facteurs affectent la qualité de vie du personnel, ce qui le rend plus à risque de souffrir d'une dépression sévère liée au travail, en plus d'augmenter les probabilités de démission⁵.

Pourquoi est-ce important pour les employeurs?



Depuis le début de la pandémie de COVID-19, le bien-être du personnel est un sujet de discussion important, car **les absences liées à la santé mentale et les demandes de prestations d'invalidité continuent d'augmenter au Canada**⁶.

À l'heure actuelle, plus de 50 % des gens au Canada **déclarent travailler malgré un malaise mental ou physique au moins un jour par semaine**⁷.



On a constaté que les milieux de travail contribuaient directement au déclin de la santé mentale et physique des travailleurs au Canada. Ce problème entraîne des répercussions économiques considérables, **les employeurs canadiens enregistrant une perte de productivité de 17 milliards de dollars par an**⁸.

Une étude réalisée en 2021 sur les conséquences de la pandémie a montré qu'il existe une corrélation entre la dégradation de l'état de santé et la baisse de la satisfaction du personnel, et a suggéré que **la reprise économique ne se limite pas à la levée des mesures de confinement. Il faut également s'attaquer aux mauvaises conditions de santé des Canadiens** les plus durement touchés par la pandémie⁹.



Près du tiers des femmes **ont songé à réorienter leur carrière ou à quitter leur travail depuis la pandémie**¹⁰. Cette tendance sert de rappel aux employeurs de l'impact du niveau de stress sur le bien-être du personnel et le bien-être général du lieu de travail¹¹.

Grâce à des stratégies de rétention du personnel inclusives et équitables, celui-ci peut être plus satisfait sur le lieu de travail. Elles permettent un recrutement plus efficace et le personnel peut être plus productifs, innovants et efficaces dans leurs tâches au travail. **Une rétention inclusive et équitable peut favoriser le bien-être du personnel et réduire la nécessité pour eux de demander des congés prolongés**¹².



Cet outil n'offre pas toutes les solutions possibles, mais il propose diverses stratégies et ressources pour vous aider à démarrer. La lecture de cet outil vous aidera peut-être à sortir des sentiers battus et à trouver vos propres idées.



Communication

La communication est la clé d'un bon maintien en poste du personnel. Il est suggéré aux employés.es et à la direction de définir clairement leur rôle, leurs responsabilités et leurs attentes au sein de l'entreprise. Pour ce faire, vous pouvez vous assurer qu'ils connaissent le « quoi, comment et pourquoi » de leur rôle et de leurs responsabilités et qu'ils comprennent les rôles et les responsabilités des autres employés.es et de la direction. Cela contribuera à donner un sens à leur travail quotidien, à reconnaître leurs contributions, à favoriser une culture d'entreprise positive et à reconnaître ce que chaque membre de l'équipe apporte à l'entreprise. Grâce à une bonne communication, le personnel se sentira vu, respecté et valorisé. Cela peut faire une différence significative dans la journée et la vie de quelqu'un¹³.

La pandémie nous a beaucoup appris quand tout a été perturbé, les lieux de travail ont été contraints de changer, tout le monde se demandait ce qui allait se passer et les entreprises ont été obligées de s'adapter et d'innover. Dans une phase post-pandémique, il est important de reconnaître tout ce que votre personnel a vécu et/ou contribué à votre entreprise et de leur exprimer votre sincère reconnaissance¹⁴.

Les employeurs et le personnel devront toujours s'adapter aux changements, en particulier lors d'événements inattendus. La communication est un élément essentiel de l'acceptation et de la mise en œuvre positive des changements, tout en essayant de répondre aux besoins de chacun. Voir l'outil 5 pour plus d'informations sur la manière de se préparer à des événements inattendus¹⁵.

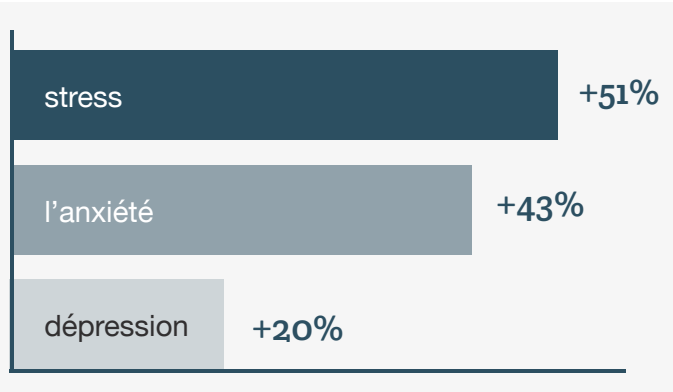
Bien-être et santé mentale du personnel

Selon les résultats d'un sondage mené par la CDBC Restigouche suite à la pandémie, il y a eu une augmentation des symptômes liés à la santé mentale, dont le stress (+ 51 %), l'anxiété (+ 43 %) et la dépression (+ 20 %) dans les régions du Restigouche (Nouveau-Brunswick) et d'Avignon (Québec).

Un autre sondage auprès de 500 Canadiens, réalisé par le Centre des Compétences futures, montre **l'aggravation des problèmes existants et l'émergence de nouveaux problèmes en matière de santé mentale dans les milieux de travail canadiens** depuis la pandémie de COVID-19¹⁶.

L'Organisation mondiale de la Santé décrit le travail comme un déterminant social essentiel dans la santé mentale :

« Un travail valorisant protège la santé mentale; il contribue au sentiment d'accomplissement, à la confiance en soi et aux revenus d'une personne, ainsi qu'au rétablissement et à l'intégration des personnes souffrant de handicaps psychosociaux. Toutefois, des conditions de travail nuisibles ou médiocres, une organisation du travail ou un milieu de travail dangereux, de mauvaises relations de travail ou le chômage – et l'exposition prolongée à ces situations, plutôt qu'à des conditions de travail positives – peuvent contribuer de manière importante à l'aggravation de problèmes de santé mentale existants. » [Traduction]¹⁷



L'investissement dans le bien-être et la santé mentale du personnel peut comprendre des initiatives et des mesures d'adaptation sur le lieu de travail, comme :

- **S'assurer que le personnel a un nombre adéquat de congés de maladie.** Une personne qui n'a pas suffisamment de congés de maladie ou d'autres avantages sociaux peut devoir continuer à travailler lorsqu'elle ne se sent pas bien, ce qui affecte les autres membres du personnel et réduit la productivité et le bien-être général. Cet enjeu peut aussi entraîner des problèmes à long terme, comme une invalidité ou un épuisement professionnel¹⁸.
- **Sedoter d'un bon plan d'action afin d'accommoder une personne qui doit prendre congé, de façon planifiée ou non** (congé à court, moyen et long terme), et avoir une banque de ressources afin de mieux l'accompagner. L'accès rapide aux ressources dont elles ont besoin permettra de limiter les dommages à long terme¹⁹.
- **Offrir suffisamment de soutien aux personnes qui ont besoin d'un congé pour qu'elles puissent en profiter sans se sentir stressées ou dépassées** de leur charge de travail à leur retour²⁰.
- **Avoir une approche bienveillante lors de congé prolongé, que ce soit pour des raisons de santé ou autres** (ce qui peut arriver assez fréquemment pour des femmes mères d'enfants de moins de 14 ans). Selon l'Association canadienne de soutien à l'emploi (s.d.), garder contact avec le membre du personnel lors de son congé peut vous permettre d'être à l'affût de ses besoins ou de mesures d'adaptation futures. Il est important de montrer que vous avez le bien-être de la personne à cœur, au lieu de lui mettre de la pression pour qu'elle revienne au travail²¹.
- **Évaluer le milieu de travail pour détecter les facteurs de risque psychosociaux** (p. ex., culture de travail négative) **ou contextuels** (p. ex., effets d'une pandémie, augmentation du coût de la vie) susceptibles de nuire au personnel, et **corriger les aspects de la culture de travail susceptibles d'avoir une incidence négative sur la santé mentale du personnel**²².
- **Promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et prévoir des jours personnels ou des congés flexibles**, en plus des vacances et des congés de maladie traditionnels, ce qui permet au personnel de donner la priorité aux rendez-vous et aux autres activités favorisant le bien-être²³.
- **Veiller à la bonne protection du personnel par le biais de programmes comme des régimes d'indemnité en cas de maladie complets et flexibles.** Prendre soin de son personnel et lui offrir de bons avantages sociaux est un premier pas dans cette direction²⁴.
- **Participez à des activités de bien-être et créez des environnements de travail positifs.** Parmi les activités de bien-être, on peut citer les séances de méditation, les compétitions amicales,²⁵ faire des exercices ensemble et d'autres activités de renforcement de l'esprit d'équipe. En outre, pour créer un environnement de travail positif, on peut par exemple offrir des collations saines, aménager un espace de détente, publier un bulletin d'information à l'intention du personnel, etc.²⁶

Des ressources gratuites pour les employeurs et le personnel, y compris des stratégies organisationnelles, des approches efficaces pour les dirigeants, des ressources pour soutenir le bien-être, des évaluations, des outils et des ateliers, etc. sont disponibles sur le site Web [Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale](#).

D'autres rapports et ressources sont disponibles sur le site web du [Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail \(CCHST\)](#) (Milieux de travail sains).

8 conseils aux employeurs : [La santé mentale au travail](#) (CCHST)



Offrir des espaces de travail sûrs (safe space)

Afin de fidéliser efficacement le personnel, vous pouvez prendre en considération le sentiment de sécurité et d'inclusion. Pour créer un espace de travail sûr, les dirigeants et l'équipe doivent avoir comme objectif de ne blesser les autres sous aucun prétexte, de manière accidentelle ou non. **Un lieu de travail psychologiquement sain et sûr permet au personnel de s'exprimer, de se sentir en contrôle et d'avoir le sentiment que son opinion est prise en compte et entendue²⁷.**

Voici quelques conseils qui peuvent vous être utiles dans la mise en place d'un espace sûr :

	être ouvert d'esprit;		ne pas craindre d'être vulnérable;
	mettre à profit les commentaires constructifs du personnel;		offrir à son personnel des occasions d'apprendre à se connaître (activités de renforcement d'équipe);
	créer un code de vie en collaboration avec le personnel;		ne pas tolérer les potins et le commérage;
	communiquer clairement ses attentes (p. ex., ponctualité);		adopter une « politique de la porte ouverte » qui garantit au personnel un accès sans restriction, à tout moment, aux superviseurs et aux patrons ²⁸ .

Les espaces sûrs concernent également la culture.

Un espace culturellement sûr permet de reconnaître, de respecter et de favoriser l'identité culturelle distincte d'une personne tout en tenant compte de ses besoins, de ses attentes et de ses droits en tant qu'employé.e. Cela signifie pouvoir élargir sa perspective et comprendre le point de vue culturel de quelqu'un d'autre, plutôt que de s'en tenir uniquement à son propre point de vue et expérience²⁹.

Un milieu de travail culturellement sûr se caractérise par :

- une communication claire, sans préjugés, ouverte et respectueuse;
- un sentiment de confiance au sein du personnel, où tous les points de vue comptent;
- la détection et l'élimination de tous les préjugés;
- la participation active de chacun à un échange de connaissances³⁰.

Se référer à l'outil no. 2 pour en savoir plus sur la façon de faciliter des mesures d'adaptation équitables et inclusives dans votre milieu de travail qui peut aider la rétention du personnel.



Possibilités de développement professionnel

Dans les environnements de travail dynamique d'aujourd'hui, le changement est constant. Le personnel doit s'adapter à l'évolution des attentes et acquérir de nouvelles compétences. Pour réussir à naviguer dans le changement, le personnel compte sur l'assurance que leur employeur soutient leur développement de carrière. Les entreprises les plus performantes reconnaissent ce besoin et accordent la priorité au développement professionnel³¹.

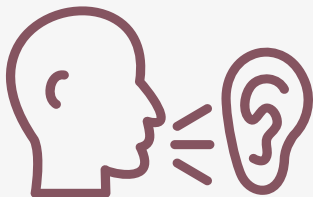
Mesures d'adaptation et flexibilité

L'augmentation de la flexibilité pour le personnel est l'une des mesures d'adaptation les plus essentielles³². Les recherches démontrent qu'une augmentation de **la flexibilité des modalités de travail contribue positivement à la santé générale d'une personne**³³. Elle améliore la **satisfaction au travail**, facilite **l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle**, et aide à réduire **l'écart pour les personnes qui s'occupent d'enfants ou de parents, ou qui ont des besoins culturels ou de santé particuliers**³⁴.



Cependant, il n'existe pas de démarche universelle en matière de flexibilité. Un minimum de confiance et de respect entre le personnel et l'employeur est essentiel³⁵. L'équilibre entre vie professionnelle et personnelle ne signifie pas la même chose pour tout le monde. Par exemple : certains peuvent avoir besoin de temps pour des rendez-vous de santé ou la garde d'enfant, alors que d'autres fonctionnent simplement mieux sur des horaires différents³⁶. Feminuity, une société canadienne spécialisée en équité, en diversité et en inclusion (EDI) fait écho à cette idée : « Il est de plus en plus essentiel de faire preuve de créativité et d'innovation et de se rapprocher du personnel pour préserver la santé et la sécurité des collègues ³⁷».

Avant de proposer des mesures d'adaptation, l'employeur est encouragé à prendre le temps:



d'écouter son personnel;



d'analyser les tendances de sa main-d'œuvre;



de revoir le modèle de travail actuel et de collaborer avec le personnel pour élaborer des solutions³⁸.

Ces étapes vous permettront de comprendre si votre personnel cherche à passer plus de temps hors du travail en raison de problèmes au sein de l'entreprise (travail désorganisé, charge de travail excessive, milieu de travail toxique, etc.) et si le fait de résoudre ces problèmes éliminera le besoin d'offrir certaines mesures d'adaptation³⁹.

La flexibilité peut prendre différentes formes en fonction du type ou de la taille de l'entreprise ou de l'organisme, mais elle peut inclure les éléments suivants :

- **adaptation des horaires de travail** en fonction des besoins du personnel en matière de garde, de santé ou autres (par exemple, modification de l'heure de début ou de fin du travail);
- examiner les **possibilités de travail à temps partiel, de partage de poste ou de quart fractionné**;
- possibilité d'avoir un **horaire flexible pour permettre à une personne de prendre un rendez-vous** (ou autre) sur les heures de travail;
- options de **télétravail ou de travail hybride** si possible (p. ex., travail de bureau)⁴⁰.

N'oubliez pas de vous engager dans une communication ouverte et régulière avec votre personnel. La flexibilité d'emploi peut parfois causer une diminution du sentiment d'appartenance chez les personnes qui profitent de ce type de mesure d'adaptation parce qu'elles fréquentent moins le lieu de travail physique. En tant qu'employeur, il est important de guider les membres de votre personnel pour qu'ils continuent de se sentir inclus au sein de leur équipe de travail, peu importe si leurs tâches sont accomplies en personne ou virtuellement, ou même s'ils choisissent un mode de travail moins traditionnel pour quelque raison que ce soit⁴¹.

Télétravail et travail hybride

Alors que certaines entreprises réintroduisent progressivement leur personnel dans les bureaux physiques, d'autres adoptent des modalités de travail hybrides qui vont au-delà de la pandémie. Cette évolution de la culture du travail marque un changement important dans le mode de fonctionnement des entreprises⁴².

Tout en reconnaissant que de nombreuses entreprises du Restigouche et d'Avignon ne peuvent pas offrir d'options de travail à distance ou hybride en raison de la nature de certaines industries clés, on a jugé important d'inclure des renseignements pertinents sur le télétravail puisqu'il s'agit de l'un des principaux changements dans de nombreux milieux de travail canadiens depuis la pandémie. Voici quelques **éléments à prendre en considération** pour garantir la productivité et le bien-être du personnel en télétravail :

- Bien que l'isolement social soit une préoccupation importante pour le personnel en télétravail, de **bonnes conditions de travail à domicile** (espace calme, équipement ergonomique) et **du soutien approprié de la part de l'employeur** (vérifications fréquentes) contribuent à la réussite du personnel⁴³.
- **Assurez-vous que le personnel n'est pas marginalisé en étant « loin des yeux, loin du cœur »**. Des données pertinentes révèlent que le personnel plus présent au bureau a tendance à obtenir plus d'avantages et de possibilités (comme des promotions) et à recevoir un salaire plus élevé⁴⁴.
- Songez à **investir dans la formation du personnel en matière de compétence numérique** pour éliminer les lacunes dans ce domaine⁴⁵.
- Investissez dans les **compétences générales, comme la gestion du temps, les saines habitudes de travail et la gestion des émotions**⁴⁶.
- **Assurez une communication quotidienne et efficace**, encouragez les interactions sociales entre collègues et soyez à l'écoute du personnel afin d'être au courant de ses besoins et de ses craintes⁴⁷.
- **Élaborer des politiques et des procédures complètes et inclusives en matière de travail à distance qui traitent des diverses situations de travail à distance**. Pour vous aider à élaborer une politique sur le travail à distance, Services à la famille Restigouche a mis au point [un modèle](#) qui comprend un volet sur la violence familiale⁴⁸.



Le saviez-vous?



Depuis le début de la pandémie de COVID-19, des données montrent une augmentation de la violence envers les femmes, particulièrement la violence conjugale ou la violence entre partenaires intimes (VC/VPI)⁴⁹. En raison du confinement, de nombreuses personnes ont dû travailler de leur domicile, ce qui a parfois entraîné des relations familiales tendues et davantage de violence. Ce point mérite une attention particulière, surtout pour les personnes victimes de VC/VPI qui ont un accès restreint ou inexistant à un milieu de travail à l'extérieur de leur domicile. Vous pouvez vous familiariser avec [l'appel à l'aide](#) ci-dessous et la manière dont vous pouvez aider une personne qui pourrait être victime de violence domestique.

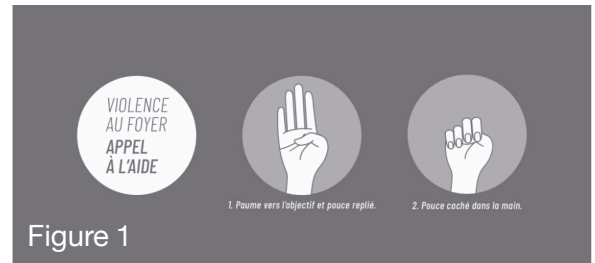


Figure 1

La semaine de quatre jours, une possibilité?

Des recherches récentes ont démontré une nouvelle façon d'intégrer la flexibilité au travail : la **semaine de quatre jours**. Les bienfaits de cette pratique peuvent comprendre :

- l'amélioration de la santé et du bien-être personnel et professionnel;
- la diminution du stress, des risques d'épuisement et de l'absentéisme au travail;
- l'augmentation de la productivité et ainsi de la rentabilité de l'entreprise;
- la rétention accrue du personnel⁵⁰.



Ce concept signifie que la personne travaille un jour de moins par semaine, mais avec le même salaire et les mêmes attentes de productivité que si elle travaillait cinq jours. D'autres mesures d'adaptation existent, par exemple, on peut aussi envisager de travailler le même nombre d'heures en quatre jours au lieu de cinq. Toutefois, il est important de noter que cet exemple n'est pas toujours possible d'un point de vue logistique pour les employeurs et pour le bien-être personnel/professionnel et n'est pas toujours une bonne solution pour de nombreuses personnes, telles que les gens en situation de handicap qui ne peuvent pas travailler de si longues journées à la fois) ou pour la personne qui est parent (par exemple, les journées plus longues peuvent ne pas convenir pour la garde d'enfants ou la dépose à l'école). En gardant à l'esprit les limites, des semaines de travail plus flexibles ou comprimées peuvent être une option à envisager. Avant d'implanter ce genre de pratique, il est important d'évaluer les besoins du nouveau système et de s'assurer que la prestation de service, l'organisation du travail et la répartition des tâches soient redistribuées afin d'accommoder ce nouveau système⁵¹.

Congés mobiles

Les congés mobiles constituent un avantage supplémentaire qui s'ajoute aux autres formes de congés payés, comme les vacances ou les congés de maladie. Il s'agit de jours de congé rémunérés que le personnel peut utiliser lorsqu'il le souhaite, comme la célébration d'une occasion spéciale religieuse ou culturelle non prévue par les jours fériés canadiens. Ils peuvent également être utilisés pour des raisons personnelles, par exemple : congé pour événements spéciaux des enfants ou pour un rendez-vous bien-être qui n'est pas considéré un congé de maladie⁵².

Mise en oeuvre des mesures d'adaptation

Quelques questions à se poser afin de se préparer à mettre en pratique une ou plusieurs de ces mesures d'adaptation :

Quels sont mes objectifs, et comment la mesure choisie peut-elle m'aider à les atteindre? (P.ex., améliorer la qualité de vie de mon personnel)

Quels indicateurs me permettront de mesurer le niveau de productivité de mon personnel?

Quel est mon calendrier pour la mise en œuvre de ces changements et pour déterminer si les indicateurs ont été atteints ou non?

De quelles ressources ou mesures de soutien aura besoin le personnel concerné par la nouvelle initiative?

Quelles sont les considérations juridiques⁵³?

Si vous pouvez répondre à ces questions de manière claire et précise et que vous estimez que les initiatives cernées sont réalistes et pertinentes pour votre organisation, vous pouvez commencer la planification. Vous pouvez mettre l'initiative à l'essai avec un groupe de personnes afin de déterminer si le reste de votre équipe de travail et votre entreprise en général pourrait en bénéficier.

Évaluation du personnel et rétroaction

Si une personne a l'impression de subir de l'injustice ou des préjugés dans son milieu de travail ou un système organisationnel, son travail peut être source d'insatisfaction et de frustration, c'est pourquoi il est important de mettre en place une routine régulière d'évaluation du personnel. Cela peut encourager le personnel à donner le meilleur d'eux-mêmes⁵⁴.

Le rendement peut varier de personne en personne, et le concept de productivité peut être perçu différemment. En demandant au personnel sa définition d'un bon rendement et en la combinant à la vôtre, il est possible d'améliorer le sentiment d'appartenance et le climat de travail⁵⁵.



Une autre suggestion serait de mener des entretiens avec le personnel de longue date. Cet entretien peut être mené une fois par an et vous aidera à déterminer les raisons pour lesquelles ceux-ci restent et ce qui pourrait les inciter à partir. Cet entretien pourrait également servir à vérifier auprès de chaque employé.e si ses besoins ont changé et à mieux comprendre ce qui est important pour lui sur le lieu de travail⁵⁶. Cela peut également se faire par le biais de questionnaires anonymes afin de permettre au personnel de partager librement leurs idées sans crainte de répercussions.

La contribution régulière du personnel permet non seulement de se sentir valorisés et entendus, mais il est également important pour apporter des changements à vos politiques et procédures sur le lieu de travail. Parfois, elles ont été mises en place il y a longtemps et doivent être réexaminées et révisées afin de les rendre plus inclusives et de les adapter aux nouvelles réalités. Pour être plus efficace dans la mise en œuvre de changements positifs, assurez-vous d'avoir un plan. L'outil n° 5 de cette série pourrait vous aider à repenser certaines de vos politiques et procédures.

Conclusion:

Nous reconnaissons qu'un lieu de travail sain a un impact direct sur la satisfaction, la motivation et la productivité globale du personnel. Au-delà de l'accomplissement des tâches, **les entreprises accordent désormais la priorité au bien-être, en créant un environnement où le personnel se sent valorisé, soutenu et responsabilisé.** Ce changement d'orientation contribue de manière significative à la capacité d'une organisation à attirer et à retenir les meilleurs talents.

Alors que nous continuons à nous remettre de la pandémie, nous pouvons également nous rappeler l'importance de l'intelligence artificielle (IA) sur nos lieux de travail. Nous sommes au début d'un autre changement transformateur. Ce changement « sans précédent » va redéfinir nos lieux de travail et la manière dont nous collaborons et communiquons, ce qui signifie qu'il est plus important que jamais de maintenir la connectivité du personnel et de le tenir informé et formé⁵⁷.

Autres ressources pour la rétention du personnel:

Service d'aide à l'emploi d'Avignon (QC) : [Maintien en emploi](#). Le maintien en emploi est un service individuel pour les personnes actuellement ou prochainement en emploi qui souhaitent travailler sur certains défis.

Travail NB: Les consultants aident les employeurs en leur proposant de l'aide au recrutement, à [la rétention](#) et offre des outils de gestion des ressources humaines, etc.

Endnotes

- 1 Aldossari, M., Chandry, S. 2020. Women and Burnout in the Context of a Pandemic. *Gender, Work & Organization*, 28(2). 826-834. <https://doi.org/10.1111/gwao.12567>. Consulté le 20 mars 2024.
- 2 Ibid.
- 3 Regroupement féministe du Nouveau-Brunswick. 2021. [Pistes et recommandations pour une société post-COVID féministe et inclusive au Nouveau-Brunswick](http://www.rfnb.ca). www.rfnb.ca.
- 4 Lin, L. S. 2022. Generalized Anxiety Disorder During COVID-19 in Canada: Gender-Specific Association of COVID-19 Misinformation Exposure, Precarious Employment, and Health Behavior Change. *Journal of Affective Disorders*, 302, 280-292, <https://doi.org/10.1016/j.jad.2022.01.100>. Consulté le 20 mars 2024.
- 5 Templeton, K., Bernstein, A. C., Sukhera, J., Nora, M. L., Newman, C., Guille, C., Lynn, L., Schwarze, L. M., Sen, S., Busis, N. 2019. Gender-Based Differences in Burnout: Issues Faced by Women Physicians. Consulté le 20 mars 2024.
- 6 Morawczynski, Olga et Jessica Roberts. 2023. Improving Quality of Work in Canada: Prioritizing Mental Health with Diverse and Inclusive Benefits. Future Skills Centre. Consulté le 20 mars 2024.
- 7 Ibid.
- 8 Ibid.
- 9 Future Skills Centre. 2021. Mind and Body: Impact of the Pandemic on Physical and Mental Health. https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2021/06/FSC_Mind-and-body-Impact-of-the-pandemic-on-physical-and-mental-health-June-2021_EN.pdf. Consulté le 16 janvier 2024.
- 10 McKinsey Institute. 2023. Women in the Workplace. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>. Consulté le 2 décembre 2023.
- 11 Ibid.
- 12 ESDC. 2024. “Flexible work arrangements for federally regulated employees.” The Government of Canada. <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/portfolio/labour/programs/labour-standards/flexible-work-arrangements.html>. Consulté le 20 mars, 2024.
- 13 Brim, Brian and Bacon, Kelly. 2022. “Engaging On-Site Workers: 7 keys to Promoting Retention.” <https://www.gallup.com/workplace/404978/engaging-site-workers-keys-promoting-retention.aspx>. Consulté le 20 mars, 2024.
- 14 Ibid.
- 15 Ibid.
- 16 Morawczynski, Olga et Jessica Roberts. 2023. Improving Quality of Work in Canada: Prioritizing Mental Health with Diverse and Inclusive Benefits. Future Skills Centre.
- 17 Organisation mondiale de la Santé (OMW). 2022. WHO Guidelines on Mental Health at Work. Geneva. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- 18 Morawczynski, Olga et Jessica Roberts. 2023. Improving Quality of Work in Canada: Prioritizing Mental Health with Diverse and Inclusive Benefits. Future Skills Centre.
- 19 Organisation mondiale de la Santé (OMW). 2022. WHO Guidelines on Mental Health at Work. [WHO guidelines on mental health at work -eng.pdf](https://www.who.int/publications/m/item/who-guidelines-on-mental-health-at-work-eng). Consulté le 20 mars 2024.
- 20 The team. Employment Hero. 2023. Take a Break: How Employers Can Encourage Their teams to Make the Most of Time Off. <https://employmenthero.com/blog/tips-for-encouraging-time-off/>. Consulté le 25 mars 2024.
- 21 Barrero, M. J., Bloom, N., Davis, J. S. 2023. The Evolution of Work from Home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4). 23-50.
- 22 Organisation mondiale de la Santé (OMW). 2022. WHO Guidelines on Mental Health at Work. Geneva. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- 23 Davison, Kristl et Adam Blackburn. 2023. The Case for Offering Paid Leave: Benefits to the Employer, Employee, and Society. *Compens Benefits Rev.* 55(1):3–18.
- 24 McKinsey Institute. 2023. “Women in the Workplace.” <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>. Consulté le 2 décembre, 2023
- 25 ENWHP. 2011. “A Guide for Employers to Promote Mental Health in The Workplace.” https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/04/23/mentalhealth_broschuere_arbeitgeber.pdf. Consulté le 12 mai 2024.

- 26 Mieux-Être NB. “Le mouvement Mieux-être.” <https://www.wellnessnb.ca/> Consulté le 27 mars, 2024.
- 27 Forbes Coaches Council. 2021. 10 Keys to Creating a Psychologically Safe Workplace for Employees. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/07/28/10-keys-to-creating-a-psychologically-safe-workplace-for-employees/?sh=a4eb3b9441fc>. Consulté le 26 mars 2024.
- 28 Ibid.
- 29 SafeWork NSW. <https://www.safework.nsw.gov.au/safety-starts-here/our-aboriginal-program/culturally-safe-workplaces/what-is-cultural-safety/what-a-culturally-safe-workplace-looks-like>. Consulté le 22 janvier 2024.
- 30 Ibid.
- 31 Fonseca, Nancy. 2023. “Supporting Career Growth through Professional Development.” Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.ca/en/articles/supporting-career-growth-through-professional-development>. Consulté le 25 mars 25, 2024
- 32 Adediji, Yemi and Liam Donaldson, Murtaza Haider et Alexandra Marin. 2022. COVID-19 and Logistics: Demand, Business Logistics, Practices, and Workforce Management. The Future Skills Centre.
- 33 Organisation mondiale de la Santé (OMW). 2022. WHO Guidelines on Mental Health at Work. Geneva. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- 34 Adediji, Yemi and Liam Donaldson, Murtaza Haider and Alexandra Marin. 2022. “COVID-19 and Logistics: Demand, Business Logistics, Practices, and Workforce Management.” The Future Skills Centre.
- 35 Beaulieu, Valerie. 2022. The Myth of Flexibility for Women in the Workplace. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/the-myth-of-flexibility-for-women-in-the-workplace/>. Consulté le 22 janvier 2024.
- 36 Ibid.
- 37 Feminuity. 2023. The Road to an Equitable Recovery is Paved with Psychological Safety. <https://www.feminuity.org/post/the-road-to-an-equitable-recovery-is-paved-with-psychological-safety-covid-19>.
- 38 Mercer. 2023. “Est-ce une semaine de travail de quatre jours qui guérit l'épuisement professionnel.” <https://www.mercer.com/fr-ca/insights/people-strategy/future-of-work/four-day-workweek-the-cure-for-burnout/>. Consulté le 22 janvier 22, 2024.
- 39 Ibid.
- 40 Kossek, Ernst and Patricia Gettings and Kaumudi Misra. “The Future of Flexibility at Work.” Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/09/the-future-of-flexibility-at-work>. Consulté le 27 mars 27, 2024.
- 41 Kissek, E.E., Thompson, J.R., Laustch, A.B. 2015. Balanced Workplace Flexibility: Avoiding the Traps. California Management Review, 57(4).
- 42 Adecco. 2024. “Top Trends Shaping the Recruitment Landscape in 2024.” <https://www.adecco.ca/en-ca/blog/top-trends-shaping-the-recruitment-landscape-in-2024/>. Consulté le 25 mars, 2024.
- 43 Saba, Tania, Sosina Beza et Murtaza Haider. 2021. Skills for the Post-Pandemic World: New Working Arrangements. Public Policy Forum.
- 44 Beaulieu, Valerie. 2022. The Myth of Flexibility for Women in the Workplace. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/05/the-myth-of-flexibility-for-women-in-the-workplace/>. Consulté le 22 janvier 2024.
- 45 Saba, Tania, Sosina Beza et Murtaza Haider. 2021. Skills for the Post-Pandemic World: New Working Arrangements. Public Policy Forum.
- 46 Ibid.
- 47 Larson, Barbara and Susan Vroman and Erin Makarius. 2020. “A Guide to Managing Your Newly Remote Workers.” Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>. Retrieved March 27, 2024.
- 48 Restigouche Family Services. 2023. “Remote Work and DIPV.” <https://sfr-rfs.ca/en/remote-work-and-dipv>. Retrieved March 20, 2024.
- 49 Senior, P. 2023. Gender Must Not Be an Afterthought in Emergency Preparedness. TVO Today. <https://www.tvo.org/article/gender-must-not-be-an-afterthought-in-emergency-preparedness>
- 50 Curley, Bob. 2023. Employee Health: How 4-day Workweeks Can Improve Well-Being and Boost Productivity. Healthline. <https://www.healthline.com/health-news/employee-health-how-4-day-workweeks-can-improve-well-being-and-boost-productivity#Details-from-research-on-4-day-workweeks>

51 Ibid.

52 Hrala, Josh. 2018. Floating Holidays: A Guide for HR. Career Minds. <https://blog.careerminds.com/floating-holidays>

53 Ibid.

54 Inspired to Hire. (s.d.). Inclusive Workplace Assessment. [Inclusive Workplace Assessment \(inspiredtohire.ca\)](https://inspiredtohire.ca). Consulté le 22 janvier 2024.

55 Ibid.

56 Mosser, Matt. 2023. "Half of Your Employees Are Looking to Leave." Gallop. <https://www.gallup.com/workplace/506819/half-employees-looking-leave.aspx>. Retrieved March 25, 2024.

57 Brue, Melody. 2023. "Connecting A Distributed Workforce With Employee Experience Platforms." Forbes. <https://www.forbes.com/sites/moorinsights/2023/08/29/connecting-a-distributed-workforce-with-employee-experience-platforms/?sh=eefcce1ef2e3>. Retrieved March 25, 2024.

Figure

Figure 1: Fondation Canadienne des femmes. <https://canadianwomen.org/signal-for-help/> Consulté le 30 mars, 2024.