



Le Balado du Centre des Compétences futures

Saison 5 : épisode 1

Que signifie la qualité de l'emploi dans un marché du travail en pleine mutation

Qu'est-ce qui définit la qualité de l'emploi dans l'économie d'aujourd'hui? Dans cet épisode, l'animatrice Jeremy Strachan discute avec Laura McDonough, du Centre des Compétences futures, et Olga Morawczynski, Ph. D., de Heal-3, de l'incidence qu'ont la rémunération, la sécurité d'emploi, la santé mentale et la culture organisationnelle sur notre expérience au travail. Les invitées expliquent comment les recherches du Centre des Compétences futures ont permis de mieux comprendre l'évolution des attentes des travailleurs, le rôle de la direction dans la satisfaction au travail et la manière dont les avantages sociaux et la formation peuvent influencer sur le bien-être professionnel à long terme. Alors que les milieux de travail continuent de se transformer et que les défis auxquels est confrontée la main-d'œuvre canadienne continuent d'évoluer, il est plus important que jamais de comprendre ce que signifie la qualité de l'emploi.

Invitée

Laura McDonough, codirectrice, Mobilisation des connaissances au Centre des Compétences futures

Olga Morawczynski, Ph. D., fondatrice de Heal-3

Animatrice

Jeremy Strachan

Liens

Liens du Centre des Compétences futures et du Conference Board du Canada, tels que les pages Web et les articles recommandés, les pseudonymes de médias sociaux, etc.

Page d'accueil du Centre des Compétences futures : <https://fsc-ccf.ca/>

Future Skills Centre Twitter: https://twitter.com/fsc_ccf_en

The Conference Board of Canada Homepage: <https://www.conferenceboard.ca/>

The Conference Board of Canada Twitter: <https://twitter.com/ConfBoardofCda>

The Conference Board of Canada Facebook:

<https://www.facebook.com/ConferenceBoardofCanada/>

État des compétences : Qualité de l'emploi : [anglais](#) | [français](#)

Improving Quality of Work in Canada: Prioritizing mental health with diverse and inclusive benefits : [anglais](#) | français (pas encore traduit)

Transcript

Jeremy : Bienvenue à la cinquième saison de notre baladodiffusion sur les compétences futures, présentée par le Centre des Compétences futures. Je m'appelle Jeremy Strachan, chercheur principal au Conference Board du Canada et votre animateur cette saison. Dans le Balado du Centre des Compétences futures, nous nous intéressons à ce qui compte le plus pour les Canadiens en ce qui concerne les compétences, la formation et le monde du travail en constante évolution.

Depuis 2019, le Centre des Compétences futures contribue à la transformation de la main-d'œuvre au Canada en finançant des solutions de formation innovatrices, des travaux de recherche de pointe et des partenariats inclusifs, afin de faire en sorte que chacune et chacun possèdent les compétences nécessaires pour s'épanouir dans une économie en pleine mutation.

Dans cet épisode, nous parlerons d'un sujet qui touche les travailleurs partout au Canada, quel que soit leur secteur d'activité ou le poste qu'ils occupent : la qualité de l'emploi. Avec Laura McDonough, du Centre des Compétences futures, je discute de la mesure dans laquelle la notion de qualité de l'emploi a changé depuis la pandémie, de même que de l'incidence qu'a eu le télétravail ou le travail en mode hybride sur notre rapport à notre travail. Laura est l'auteure du rapport *État des compétences : Qualité de l'emploi*, dont le lien, ainsi que d'autres, se trouvent dans la section des notes de l'épisode.

Je m'entretiendrai après avec Olga Morawczynski, qui traitera de la question de la qualité de l'emploi dans le contexte de la santé mentale au travail. Dans de récents travaux de recherche qu'elle a menés grâce à des fonds du Centre des Compétences futures, elle explore le lien entre la santé mentale et les avantages sociaux flexibles au travail – des facteurs déterminants de la qualité de l'emploi. Elle nous fera part des conclusions de ses recherches sur la manière dont les organisations devraient repenser le bien-être, les avantages sociaux et la culture organisationnelle afin d'améliorer non seulement le bien-être de leurs employés, mais aussi la qualité de l'emploi en général.

La qualité de l'emploi, c'est plus qu'un chèque de paye – c'est ce qui forge notre bien-être, notre résilience économique et notre cohésion sociale. Il ressort des recherches du Centre des Compétences futures que les travailleurs canadiens privilégient de plus en plus la sécurité d'emploi, la rémunération équitable et l'équilibre vie-travail au même titre que les marqueurs traditionnels de la qualité de l'emploi. Mais au-delà de ces facteurs fondamentaux, la qualité de l'emploi renvoie également à l'autonomie, à la croissance professionnelle et au sentiment d'avoir un but. La transition vers les industries du savoir, l'automatisation et le télétravail a redéfini les attentes, plaçant le perfectionnement des compétences et l'adaptabilité professionnelle au cœur de la perception qu'ont les Canadiens de ce qui constitue un « bon emploi ».

Les recherches menées par le Centre des Compétences futures ont montré que l'accès à des possibilités d'apprentissage continu et de relèvement des compétences peut fournir aux travailleurs les outils nécessaires pour tirer leur épingle du jeu dans un marché du travail en pleine évolution.

Laura McDonough est codirectrice de la Mobilisation des connaissances au Centre des Compétences futures. Ses domaines d'expertise comprennent le secteur à but non lucratif; l'équité, la diversité et l'inclusion; ainsi que l'évaluation et l'apprentissage. Avant de se joindre au Centre des Compétences futures, elle a occupé le poste de directrice principale de la recherche, des politiques publiques et de l'évaluation à Centraide, dans le Grand Toronto.

[S'adressant à Laura] : Laura, merci d'être avec nous. Bienvenue au balado.

Laura : Merci infiniment de m'avoir invitée. Je suis heureuse d'être avec vous.

Jeremy : Parfait. Alors, allons-y. Quand on parle de qualité de l'emploi en 2025, de quoi parle-t-on?

Laura : On parle toujours des suspects habituels, c'est-à-dire des choses qui étaient et qui sont toujours au cœur de la qualité de l'emploi; vous savez, les salaires, les avantages sociaux, la stabilité, ces choses qui sont vraiment encore essentielles compte tenu de l'augmentation du coût de la vie, de l'épicerie, du logement, de l'énergie. Tous ces prix augmentent.

Cela dit, depuis la pandémie, nous avons ajouté quelques nouveaux ingrédients à la recette; des choses pas vraiment sur le radar des travailleurs, du moins la majorité des travailleurs, il y a dix ans, mais qui sont désormais des aspects très importants de la façon dont les gens conçoivent la qualité de l'emploi, et plus profondément, en ce qui concerne les travailleurs du savoir.

Jeremy : Le Centre des Compétences futures s'est intéressé de manière approfondie à la qualité de l'emploi. Et je me souviens que le rapport de perspective sur l'état des compétences a mis en évidence près de 20 projets uniques consacrés à ce sujet. Pouvez-vous en dire plus sur ces initiatives?

Laura : Certainement. Nous avons lancé un appel de financement et avons reçu des réponses. Nous avons retenu environ 20 projets, notamment des travaux de recherche de fond, des revues de littérature sur la qualité de l'emploi pour comprendre où nous en sommes en ce qui a trait aux définitions et à la compréhension de la qualité de l'emploi dans le monde.

Nous avons mené un sondage assez important auprès de 5 000 travailleurs de partout au pays sur la qualité de l'emploi en particulier. Nous nous sommes penchés sur les modalités de travail hybride et de télétravail; sur les avantages de ces formules; sur les préoccupations de l'employeur et de l'employé; ainsi que sur les questions qui ont été soulevées pendant la pandémie en ce qui concerne la surveillance des employés et ce à quoi ressemble l'élaboration d'une politique à cet égard, la capacité des travailleurs à utiliser les technologies numériques requises, de même que les politiques sur le droit à la déconnexion, qui font en sorte qu'on ne vit pas au travail pendant que qu'on est dans son bureau à domicile. Nous avons travaillé sur les avantages sociaux en milieu de travail, mais aussi, et votre prochaine invitée pourra entrer dans les détails à ce sujet, examiné comment la disponibilité des avantages sociaux au travail a changé dans le contexte des pénuries de main-d'œuvre et de compétences au cours des deux dernières années.

Nous avons réalisé quelques projets locaux, dont l'un dans la région de Grand Erie et l'autre en Nouvelle-Écosse. Donc, un examen très localisé de la qualité de l'emploi là-bas pour éclairer la stratégie de développement de la main-d'œuvre dans ces régions.

Enfin, le dernier groupe de projets cherchait à comprendre l'incidence de la pandémie sur la qualité de l'emploi pour des groupes spécifiques. Ainsi, les travailleurs exerçant un emploi à la demande, les personnes autistes et les personnes atteintes d'un handicap étaient au centre des préoccupations, ainsi que les jeunes travailleurs et les nouveaux arrivants.

Jeremy : Le rapport de perspective sur l'état des compétences présente, entre autres, la formation des employés comme un aspect influençant la qualité de l'emploi, et vous l'avez mentionné plus tôt, mais j'aimerais en savoir plus à ce sujet. Cela a attiré mon attention, étant donné le nombre de fois où on entend parler des pénuries de main-d'œuvre qualifiée.

Laura : C'est vrai, le message, me semble-t-il, est que le travail est en train de changer. Le marché du travail est dynamique, il est volatile, et on s'attend à ce que cela continue, que ça s'intensifie même. Qu'on soit employeur ou travailleur, on est tous appelés à s'adapter et à se réorienter.

Et les travailleurs en sont conscients. Parmi les avantages sociaux qui accompagnent leur emploi, les travailleurs veulent et attendent de plus en plus des possibilités d'apprentissage afin d'avancer dans leur carrière. Dans certains cas, c'est pour progresser dans leur carrière, mais dans d'autres, c'est simplement pour rester là où ils sont parce que les exigences évoluent très vite.

Il est donc généralement reconnu dans l'ensemble des projets qu'il s'agit là d'un élément de la stratégie que les employeurs peuvent utiliser pour donner davantage de sens au travail de leurs employés, leur permettre de trouver de la valeur dans le travail qu'ils font, et pour améliorer le recrutement et le maintien en poste.

Et cela peut prendre la forme d'initiatives de formation et de développement des compétences pour les employés actuels, par exemple des initiatives de formation polyvalente, c'est-à-dire quelqu'un qui apprend à faire le travail d'une autre personne. Il peut s'agir de programmes de mentorat ou encore de développement du leadership, et d'y œuvrer résolument. L'un des projets que nous avons financés visait simplement à examiner l'incidence de la Prestation canadienne d'urgence et à savoir combien de ces personnes avaient utilisé une partie de cet argent pour acquérir des compétences et suivre une formation.

Il se trouve que 40 % de tous les répondants à l'enquête menée dans le cadre de projet ont dit que c'est exactement ce qu'ils ont fait. Ils ont suivi un certain type de formation et d'enseignement en utilisant cette prestation. Donc, vous savez, c'est très clair : notre propre sondage sur l'emploi et les compétences que nous réalisons avec l'aide d'Environics et du Diversity Institute montre que juste un peu moins du tiers des travailleurs qui ont suivi une formation au cours de la dernière année l'ont payée de leur propre poche. Les travailleurs comprennent définitivement l'importance de cela.

Les employeurs doivent faire plus d'investissements dans ce domaine. Certains employeurs répondent à ce besoin et offrent donc plus de possibilités de formation et de développement des compétences. On peut d'ailleurs voir un changement dans les offres d'emploi, par exemple.

Un projet de McGill a examiné les offres d'emploi avant et après la pandémie pour voir si on avait constaté une augmentation du nombre d'employeurs offrant ce genre de choses, et nous constatons une augmentation à cet égard. Mais nous savons aussi, d'après notre propre

sondage, que les employeurs n'investissent pas assez dans la formation et que ce dans quoi ils investissent, c'est généralement dans les éléments requis par la loi, soit en matière d'accessibilité, de santé et de sécurité, etc. Ce sont certes des aspects très importants, mais ce ne sont pas nécessairement les choses qui vous assurent les compétences pour l'avenir.

Jeremy : Ce sont tous d'excellents arguments. L'une des choses que j'ai remarquées en lisant le rapport de perspective est que, lorsqu'il s'agit de former les employés, nous devons penser aux différentes personnes dans diverses organisations et aux différents niveaux qui ont également besoin d'être formés. Et l'une des choses que j'ai également retenues, c'est la section du rapport sur les gestionnaires et les superviseurs et leur capacité à communiquer efficacement, leur capacité à démontrer que toutes ces compétences non techniques, sociales et émotionnelles entrent en ligne de compte dans l'évaluation de la qualité de l'emploi.

Laura : Il est ressorti dans un certain nombre de projets, et pas seulement dans ce portefeuille qui porte sur la qualité de l'emploi, mais aussi dans notre portefeuille plus large d'initiatives en matière de compétences et de formation, que ces superviseurs et gestionnaires du personnel de première ligne jouent un rôle crucial dans la qualité de l'emploi en général, ainsi que dans le recrutement, le maintien en poste et la résolution de certaines de ces pénuries de compétences et de main-d'œuvre que nous vivons.

Jeremy : Alors, qu'est-ce qui se profile à l'horizon pour le CCF sur ce front? Et comment voyez-vous l'évolution du débat sur la qualité de l'emploi au Canada au cours des deux, trois, quatre ou cinq prochaines années?

Laura : Disons que les pénuries de main-d'œuvre, les pénuries de compétences, elles ne vont pas disparaître. Le marché du travail d'aujourd'hui et de demain est volatile, il est dynamique, parce que c'est aussi ainsi que le monde est fait. Nous allons continuer à nous intéresser à la qualité de l'emploi. Nous investissons dans la recherche, dans des projets pilotes d'innovation et dans l'évaluation de ces projets, mais nous les examinons principalement à travers le prisme de nos domaines d'intervention.

Nous explorons des pistes d'accès à l'emploi. Nous avons besoin des bons soutiens pour que les travailleurs puissent s'y retrouver dans leurs cheminements de carrière, pour faire la transition d'un emploi et d'un secteur à l'autre de manière aussi fluide que possible, compte tenu de la volatilité à laquelle nous sommes confrontés.

Au chapitre de la technologie et de l'automatisation, nous menons actuellement des recherches pour déterminer quels travailleurs seront touchés et comment. Je pense qu'il est vraiment important de réfléchir au rôle des petites et moyennes entreprises au Canada dans le débat sur les tarifs douaniers et le commerce, puisqu'elles représentent une grande partie de l'économie canadienne. Cela dit, elles ont tendance à avoir des niveaux de productivité plus faibles, à adopter plus lentement la technologie et à sous-investir dans la formation. Elles se heurtent à de nombreux obstacles.

Nous allons également continuer d'investir dans des approches efficaces qui ciblent des groupes spécifiques. L'idée est d'inclure des groupes qui sont touchés de manière disproportionnée par ces conditions économiques en évolution rapide. Et Compétences futures se concentre spécifiquement sur les jeunes Noirs, les nouveaux arrivants, les Autochtones et les communautés du Nord.

Dernier point, mais non le moindre : des emplois durables. Nous continuons de faire des investissements selon des approches axées sur des lieux et des secteurs précis, approches qui sont vraiment nécessaires pour coordonner les stratégies de développement de la main-d'œuvre mises en œuvre par toutes sortes d'acteurs différents.

Et enfin, nous faisons tout ce travail avec des partenaires existants pour prendre de l'expansion, pour faire de la mobilisation des connaissances. Mais nous invitons également un éventail de nouveaux partenaires à la table qui ont des interventions à tester ou des idées à développer.

Jeremy : Laura, merci beaucoup d'avoir pris part avec moi à cette baladodiffusion aujourd'hui. C'était un plaisir de vous parler.

Laura : Merci beaucoup de m'avoir invitée.

Jeremy : Ma conversation avec Laura m'a vraiment fait réfléchir à ce que signifie véritablement la qualité de l'emploi en 2025. L'un des plus grands changements dans ce qui détermine la qualité de notre emploi s'est articulé autour de la santé mentale. Plus que jamais, les milieux de travail reconnaissent la nécessité d'assurer soutien et bien-être au même titre que la productivité. Notre prochaine invitée va explorer en profondeur le rôle de la santé mentale dans la qualité de l'emploi.

Olga Morawczynski est la fondatrice de Heal-3, une entreprise qui soutient les organisations en matière de bien-être en milieu de travail. M^{me} Morawczynski est l'auteure de plus de 20 articles et rapports, dont *Improving Quality of Work in Canada: Prioritizing Mental Health with Diverse and Inclusive Benefits*. Ce rapport a été financé par le Centre des Compétences futures, et vous pouvez trouver un lien dans les notes de l'émission.

[S'adressant à Olga] : Olga, bienvenue au balado. Merci beaucoup d'être ici.

Olga : Merci de m'avoir invitée, Jeremy.

Jeremy : Puisque l'épisode d'aujourd'hui porte sur la qualité de l'emploi, j'aimerais concentrer la discussion sur le rapport consacré à l'amélioration de la qualité de l'emploi au Canada que j'ai mentionné en vous présentant. Dans cette étude, vous avez sondé 506 Canadiennes et Canadiens et interrogé 35 personnes, et l'un des principaux constats que vous faites est le lien entre les régimes d'avantages sociaux des employés et la santé mentale. Étant donné que la santé mentale est un aspect crucial de la qualité de l'emploi, j'aimerais que vous développiez cette notion : comment les avantages sociaux influencent-ils le bien-être et qu'est-ce que cela signifie pour l'amélioration de la qualité globale de l'emploi au Canada?

Olga : Oui, merci. C'est en fait un sujet qui me passionne. La chose la plus importante à retenir est probablement le fait que les avantages sociaux d'aujourd'hui ne sont tout simplement pas efficaces pour répondre aux besoins actuels en santé mentale, surtout depuis la pandémie.

Et je vais vous donner quelques raisons à cela. La première est la couverture limitée. Si vous examinez la situation dans beaucoup d'organisations, vous verrez qu'elles prévoient par exemple 500 \$ pour une psychothérapie. Cela couvre, on va dire, deux sessions. Or, si vous regardez ce dont les gens ont besoin pour un véritable rétablissement, et là je vais juste vous donner un ordre d'idée : pour la dépression légère, il faut jusqu'à 12 séances au moins; pour la dépression sévère, plus de 16 séances; pour une psychose, plus de 25 séances. Donc, si

seules deux séances sont couvertes, il est très difficile d'obtenir les soins dont vous avez besoin. Et à mon avis, c'est probablement le premier défi.

Le deuxième défi de taille est le fait que plus de la moitié de la population résiste aux traitements. En effet, les patients ne réagissent pas très bien à la thérapie couverte par les prestations, c'est-à-dire la thérapie par la parole et les médicaments. Pourtant il existe d'autres modalités qui sont extrêmement efficaces pour ces patients. Ainsi, de nombreux tests ont été effectués autour de la kétamine, dont la stimulation cérébrale profonde. Il existe beaucoup plus de moyens pour la dépression résistante au traitement, mais ce ne sont pas des choses qui sont couvertes par nos régimes d'avantages sociaux.

Ajoutons à cela le fait que ces régimes et la structure de ce qui est couvert par la santé mentale n'ont pas changé depuis des années, pour ne pas dire des décennies. Il nous faut sérieusement moderniser nos avantages sociaux pour les aligner sur les besoins réels de la main-d'œuvre.

Jeremy : C'est une excellente observation. D'ailleurs, je pense que lorsque nous parlons de la qualité de l'emploi, nous ne pouvons pas en parler de la même manière que nous en avons toujours parlé. Par exemple, qu'est-ce qu'on entendait par la qualité de l'emploi en 1985 et en 1995? Pourriez-vous nous expliquer comment nous concevons le rôle de la santé mentale dans la qualité de l'emploi? Comment on le concevait il y a dix ans, par exemple? Et comment cela a-t-il changé selon votre expérience?

Olga : Eh bien, la première différence est que nous en parlons davantage, et je pense qu'il y a eu beaucoup d'excellentes campagnes d'intérêt public de Bell, et d'autres aussi, autour du fait que nous devons déstigmatiser la santé mentale. À mon avis, les gens font l'amalgame entre la santé mentale et la maladie mentale.

Je pense que la santé mentale, c'est quelque chose que nous devons tous maintenir. La maladie mentale est en fait un état de santé diagnosticable. Cependant, si nous ne gérons pas notre santé mentale, surtout à long terme, et que nous sommes progressivement stressés ou que nous ne dormons pas suffisamment, il y a fort à parier que cela se traduise par une maladie mentale, comme le révèle la recherche.

Je pense donc aussi que dans la conversation actuelle, nous devons être très clairs sur la façon dont nous distinguons la santé mentale et la maladie mentale, car chacune nécessite une approche très différente, surtout en milieu de travail, notamment dans la façon de soutenir la santé mentale, la santé mentale préventive, et surtout, en veillant à ce que cela ne se traduise pas par quelque chose de beaucoup plus grave – qui empêcherait les gens de se présenter au travail; qui ferait que les gens soient obligés de prendre un congé d'invalidité, ce qui les amènerait éventuellement à perdre leur emploi, puis à réintégrer le marché du travail. Et c'est la clé, je dirais, pour assurer la qualité de l'emploi : avoir une main-d'œuvre en bonne santé mentale.

Jeremy : Bien. Je veux vous poser une question sur un autre constat qui est ressorti de votre recherche, à savoir que 80 % des personnes qui ont pris un congé d'invalidité ou se sont absentes pendant de longues durées ont attribué leurs ennuis de santé mentale au travail principalement, ou ont indiqué que le travail empirait des difficultés existantes. Donc, ma question, Olga, est quels facteurs spécifiques liés au milieu de travail sont à la source de cela? Y a-t-il des données qui vous ont surprise?

Olga : Premièrement, je voulais préciser que dans cette étude, c'est le constat qui nous a le plus choqué. Ainsi, 80 % des personnes interrogées qui avaient pris un congé d'invalidité de courte ou de longue durée ou qui avaient été absentes du travail pendant plus de cinq jours ont indiqué que leur emploi était la cause première de leur problème de santé mentale ou que c'était ce qui avait exacerbé une autre difficulté qu'elles éprouvaient.

Parce que nous avons toutes et tous des vies personnelles, toutes sortes d'autres considérations, mais le travail peut en fait compliquer la donne. Nous avons donc cherché à en apprendre davantage à ce sujet, et nous avons ainsi réalisé une autre étude de concert avec l'unité des politiques publiques de l'Association canadienne de normalisation. Nous avons passé en revue plus de 750 000 évaluations tirées de Glassdoor, et il s'agissait essentiellement de personnes qui évaluaient leur entreprise ou société. Nous avons tenté de bien comprendre quels étaient les facteurs clés qui influent sur l'expérience des employés – bien entendu, l'expérience des employés influence leur santé mentale –, et je voudrais m'arrêter sur trois d'entre eux.

Le premier était le mauvais leadership. Nous avons appris en approfondissant notre recherche que le patron a une plus grande incidence sur la santé mentale de l'employé que le thérapeute ou le conjoint ou la conjointe. Vous imaginez?

Jeremy : Waouh!

Olga : Donc, et ce n'est probablement pas surprenant étant donné le temps que nous passons au travail, et étant donné comment, disons, nombre d'entre nous trouvons un sens et une signification au travail. Il faut par conséquent reconnaître et éventuellement donner des formations autour de la notion de leadership. Car cela a un impact sur des communautés entières, des équipes entières.

Le deuxième facteur que nous avons constaté qui affecte vraiment la santé mentale, ce sont les niveaux de salaire bas. Cela non plus ne nous a pas surpris. Nous vivons depuis quelque temps une période où l'inflation a été relativement élevée; le coût de la nourriture, le coût du logement, et le coût de la vie en général augmente constamment, alors que les salaires sont restés stagnants tout au long. Disons que cela a causé beaucoup de stress financier, ce qui a forcément eu un impact sur la santé mentale. Autre chose qui mérite aussi d'être suivi de près, ce sont les traitements, les salaires bien entendu, mais les avantages sociaux aussi, et il faut s'assurer que les deux évoluent de pair.

Le troisième facteur que je voudrais évoquer, c'est celui des longues heures de travail. Là encore, pas de grandes surprises. Les gens ont besoin de repos, et ils ont besoin de se détacher du travail, et de décrocher. À mon avis, pendant la pandémie, et depuis probablement, le télétravail a brouillé la frontière entre la vie privée et le travail, n'est-ce pas? Sans oublier le fait que nous avons accès au courriel sur nos téléphones et que nous sommes toujours connectés.

Des législateurs ont adopté une loi sur le droit à la déconnexion. Cela me fait dire que nous faisons des progrès à cet égard, mais c'est aussi quelque chose d'autre qui peut vraiment avoir une incidence sur l'état dans lequel les travailleurs arrivent au travail, parce que s'ils sont trop épuisés, un jour, ils ne se présenteront tout simplement plus.

Jeremy : Tout à fait, et une des choses que j'ai remarquées en participant à des conférences, en discutant avec des collègues et en écoutant plus attentivement les conversations sur cet espace au sujet, vous savez, du développement de la main-d'œuvre, c'est à quel point les gens sont nettement plus disposés à parler ouvertement de leur expérience de l'épuisement professionnel et des conséquences de tout ce dont vous avez parlé. Nous sommes de plus en plus nombreux, me semble-t-il, à vivre cette expérience à plus grande échelle. C'est un sujet qui semble s'être invité dans nos conversations à propos du travail.

Olga : Oui, absolument. Et encore une fois, comme tous ces changements survenus depuis la pandémie, cela non seulement crée de nouveaux défis, mais exacerbe aussi ceux qui existent depuis longtemps et qui doivent vraiment être abordés.

Voyez-vous, je pense que chaque crise est une occasion de changement, et elle continuera d'être une crise jusqu'à ce que nous apportions réellement des changements significatifs. Espérons que tout ce qui s'est passé et se passe encore, toutes ces conversations que nous avons lors de conférences, toute cette reconnaissance sur le lieu de travail du fait que les gens ne s'en sortent pas toujours très bien – espérons que cela montrera que c'est un problème critique parce que beaucoup d'entreprises n'en sont pas encore conscientes. Beaucoup d'organisations à qui nous avons parlé n'ont pas fait le lien entre une mauvaise santé mentale et les résultats commerciaux. Et je pense que c'est quelque chose qui doit vraiment changer.

Jeremy : D'accord, passons un peu à ce que font les entreprises en ce qui concerne la qualité de l'emploi et l'augmentation des programmes de santé mentale en milieu de travail. Certains soutiennent que ceux-ci n'ont pas amélioré de manière significative les résultats. Nous concentrons-nous sur les mauvaises solutions? Comment est-ce que nous pouvons mesurer ces résultats?

Olga : En fait, je suis d'accord avec une grande partie de la recherche, car lorsque nous examinons principalement les programmes de santé mentale et de bien-être, en particulier ceux que nous avons vus se multiplier au cours des dernières années, nous trouvons des programmes comme la méditation au travail, ou le yoga au bureau et d'autres choses de ce genre. L'une de mes citations préférées vient d'une personne que nous avons interviewée il n'y a pas si longtemps; elle a dit : « Vous ne pouvez pas vous sortir d'un environnement de travail terrible avec du yoga. » Je pense donc que la plus grande erreur, c'est que nous ne nous penchons pas sur les facteurs systémiques qui ont un impact sur la santé mentale.

Et encore une fois, c'est ce qu'on appelle les risques psychosociaux. Donc, le mauvais leadership, vous savez, toutes ces choses dont je viens de parler, les charges de travail, les conflits au travail... toutes ces autres choses ont des répercussions graves sur la santé mentale. Et peu importe combien vous investissez dans les avantages sociaux et des choses fantaisistes que vous faites en guise d'avantages, si vous ne vous attaquez pas à ces problèmes, vous n'aurez aucun type de résultat qui soit significatif.

Jeremy : Je vous entends beaucoup parler du rôle essentiel de la santé mentale dans la création d'une qualité de l'emploi optimale. Mais si vous pouviez changer une chose dans la façon dont les entreprises abordent la santé mentale en milieu de travail, quelle serait-elle?

Olga : En fait, il s'agirait vraiment de définir les causes profondes de ce qui se passe sur le lieu de travail. Et vous pouvez faire cela en recueillant des données ou en ayant des conversations;

les causes profondes peuvent émerger de choses qui se passent au travail, ou aussi de choses qui se passent à la maison. Et c'est souvent parce que la main-d'œuvre est si diversifiée qu'il y aura beaucoup de facteurs différents, n'est-ce pas?

Imaginez que John, du service de la comptabilité, est en instance de divorce et que cela lui cause beaucoup de stress, et que Mary, du service des finances, traverse une période de stress financier. Tous deux pourraient avoir besoin de types de soutien très différents, et la solution ne passera peut-être pas forcément par la psychothérapie ou les médicaments. Ou il peut y avoir des facteurs dans différentes équipes et départements qui se manifestent constamment comme n'étant pas bons pour la santé mentale. Et ceux-ci doivent d'abord être compris avant de concevoir un programme. Une fois que vous avez conçu un programme, vous devrez peut-être le tester et carrément expérimenter différents types de solutions pour relever certains de ces défis et, bien entendu, offrir des avantages sociaux flexibles en complément de tout le travail accompli.

Dans le cadre de la récente recherche que nous avons menée avec l'Association canadienne de normalisation, nous avons décrit cinq employeurs. Non, désolée, quatre employeurs qui ont des programmes incroyables, pas très coûteux, qui s'attaquent à ces causes profondes et qui ont eu un impact incroyable – rendement des investissements, meilleur maintien en poste du personnel, rentabilité accrue –, parce qu'ils offrent un milieu de travail merveilleux.

Alors, nous avons maintenant des données réelles qui démontrent que si vous vous attaquez aux causes profondes au moyen de programmes efficaces, vous constaterez, en tant qu'employeur, les avantages tangibles qui en découleront.

Jeremy : La dernière question que je voulais vous poser, Olga, concerne le travail que vous faites à Heal-3 et la façon dont la recherche et le rapport dont nous avons parlé, qui a été financé par le Centre des Compétences futures, vous ont menée à certaines de vos pistes de recherche actuelle.

Olga : Une chose est certaine, la seule raison d'être de cette organisation et la seule raison pour laquelle nous faisons ce type de travail, c'est grâce au soutien que nous avons reçu du Centre des Compétences futures. Nous avons appris deux ou trois choses de cela, et c'est en quelque sorte la dimension systémique : la nécessité d'une approche systémique de la santé mentale; l'impact des facteurs liés au milieu de travail.

Nous avons donc fait deux ou trois choses. Tout d'abord, nous avons mis en place Heal-3 peu de temps après avoir effectué cette recherche, parce que nous voulions vraiment commencer à faire des tests auprès des organisations. Et c'est ce que nous avons fait avec plus de 50 entreprises à ce jour, où nous diagnostiquons la cause profonde d'un mauvais état de santé mentale et de bien-être, où nous testons différentes approches pour soutenir ou améliorer la santé mentale et le bien-être en fonction de certains de ces facteurs clés, et où nous commençons vraiment à voir une partie de l'incidence de ce programme.

Donc, nous avons monté l'entreprise, mais nous avons également fait des recherches supplémentaires. Nous avons reçu du financement de l'Association canadienne de normalisation. Nos collaborateurs adorent ce rapport et voulaient vraiment nous aider à comprendre les facteurs en milieu de travail qui ont une incidence sur la santé mentale et le bien-être. Nous sommes donc en mesure de poursuivre ce processus de découverte et de

mieux comprendre comment nous pouvons soutenir les employés au travail de manière holistique, non seulement au moyen d'avantages sociaux, mais aussi en harmonisant ce que nous appelons ces facteurs de santé et de sécurité psychologiques, soit les facteurs systémiques qui ont une incidence sur la santé mentale et le bien-être.

Jeremy : C'est remarquable! Olga, merci infiniment.

Olga : C'est moi qui vous remercie, Jeremy.

Jeremy : Dans cet épisode, nous avons appris que l'amélioration de la qualité des emplois passe par une vision au-delà de l'essentiel. Des salaires équitables, le leadership et une charge de travail raisonnable jouent tous un rôle, mais il en va de même pour la culture organisationnelle et les mesures de soutien en matière de santé mentale. Les employeurs, les décideurs et les travailleurs auront tous un rôle à jouer dans l'élaboration d'un avenir du travail plus durable et plus équitable.

Merci encore d'avoir été des nôtres au balado sur les compétences futures, présenté par le Centre des Compétences futures. J'aimerais remercier mes invitées, Laura McDonough, du Centre des Compétences futures, et Olga Morawczynski, de Heal-3. Vous pouvez écouter les cinq saisons du Balado du Centre des Compétences futures sur votre application préférée. Suivez-nous si ce n'est pas déjà le cas, et restez à l'écoute pour le reste de la saison. Cet épisode a été produit, édité et animé par moi, Jeremy Strachan. La conception sonore a été réalisée également par votre humble serviteur. Merci de nous avoir écoutés.

En partenariat
avec le :



Le Conference
Board du Canada

Blueprint

Financé par le programme
des Compétences futures du
gouvernement du Canada.

Canada