



carrefour RH

Modèle de politique de santé et mieux-être

Table des matières

Droits d’auteur.....	3
Avis d’utilisation	3
Introduction.....	4
Pourquoi mettre en place une politique de santé et mieux-être?	4
Conclusion	5
Modèle de politique de santé et mieux-être.....	6
Sources et références	13

Auteure

Merci à Marie-Eve Champagne, CRIA, DESS SST, Spécialiste santé, sécurité, mieux-être au travail chez Nucléi Conseils, pour sa collaboration à l'élaboration du contenu de cet outil.

Collaboratrice

Merci à Marie Colalillo, M. Sc., CRHA, inspectrice, développement professionnel et qualité de la pratique à l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, pour sa collaboration à la relecture de cet outil.

Droits d'auteur

La reproduction, la publication et communication de ce document dans son intégralité sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire) est interdite sans le consentement écrit de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.

Par contre, pour les CRHA | CRIA ainsi que les abonnés au Carrefour RH, il est permis d'utiliser les exemples contenus dans ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation de l'Ordre.

Avis d'utilisation

Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose cet outil. Ce dernier doit toujours être adapté selon le contexte, les besoins de votre organisation ainsi qu'en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Il ne constitue en aucun cas un avis juridique.

Si vous êtes un professionnel agréé, vous devez toujours vous référer à votre code de déontologie, aux normes professionnelles, ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur et consulter un conseiller juridique au besoin.

Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leurs égards.

Modèle de politique de santé et mieux-être

Introduction

Tendance émergente des dernières années, la santé et le mieux-être s'impose de plus en plus comme une composante essentielle des organisations modernes. Alors que les absences pour raisons psychologiques montent en flèche, que la population se fait vieillissante et plus sédentaire et que les jeunes générations s'attendent à une telle offre, repenser les conditions de travail en termes d'environnement et de pratiques de gestion est un prérequis pour quiconque veut réduire les coûts liés à l'absentéisme dû à la santé de la main d'œuvre. Bonifier l'expérience employé par l'adoption d'un programme de mieux-être ou d'initiatives visant à améliorer la santé des employés contribue très certainement à rehausser la marque employeur.

Mais pour ce faire, il faut mettre en place des activités et programmes qui forment une structure cohérente imbriquant les bonnes pratiques et la réglementation, ainsi qu'une offre d'avantages sociaux adaptée au personnel.

La santé et le mieux-être est un champ d'expertise vaste et fascinant qui se situe à la croisée des chemins entre SST et RH – il puise en effet ses racines et son champ d'action dans ces deux disciplines.

L'Organisation internationale du Travail (OIT) estime que des activités de promotion de la santé doivent compléter les mesures de sécurité et de santé au travail (SST) en s'intégrant aux pratiques de gestion de la SST. De telles activités aident à prévenir les accidents et maladies tout en protégeant et améliorant la santé et le bien-être des travailleuses et travailleurs.

Pourquoi mettre en place une politique de santé et mieux-être?

Une politique donnée atteint son plein potentiel de référence et de communication lorsqu'elle propose une vision commune du sujet visé ainsi qu'une définition collective des éléments, rôles et responsabilités de chacun des acteurs.

Le Bureau international du Travail considère qu'un programme de promotion de la santé au travail (PST) est efficace si¹ :

1. Ces programmes viennent en complément de mesures prises pour assurer la santé et la sécurité au travail, et s'intègrent au système de gestion de la SST dans l'entreprise. Ils concourent ainsi à établir et à maintenir un environnement de travail sûr et salubre, en améliorant la qualité de la vie au travail et en aidant à atteindre un degré optimal de santé physique et mentale au travail.
2. Ces programmes jouent également un rôle pour préparer les travailleurs à mieux affronter certains risques psychosociaux, ainsi que des difficultés professionnelles, personnelles ou familiales susceptibles de perturber leur bien-être et leurs performances au travail, comme le stress, la violence, l'abus d'alcool ou la consommation de drogues.
3. Ces programmes aident les travailleurs à mieux gérer leurs affections chroniques et à devenir proactifs dans la prise en charge de leur santé, en améliorant leur mode de vie, la qualité de leur alimentation et de leur sommeil, ainsi que leur forme physique.

Mais pour atteindre ce niveau d'efficacité, il faut ouvrir ses horizons et considérer un aspect collectif qui est étroitement lié à l'amélioration des conditions de travail, à l'environnement et à l'organisation du travail, ainsi qu'aux contextes familiaux, collectifs et sociaux.

Lorsqu'on implante des programmes de promotion de la santé en considérant uniquement l'angle individuel, on investit beaucoup de temps, d'argent et d'énergie sans aucune garantie d'obtenir un retour sur notre investissement.

La promotion de la santé au travail, c'est un effort que fournissent conjointement les employeurs, les travailleurs, les communautés auxquelles ils appartiennent, et la société dans son ensemble pour améliorer la santé et le bien-être des hommes et des femmes au travail.

– Bureau international du Travail

Conclusion

Votre politique de santé et mieux-être doit inclure des éléments bien spécifiques que vous déterminerez en vous posant certaines questions essentielles. Par-delà une rédaction qui se doit d'être précisément articulée, la politique que vous mettrez en vigueur doit impérativement être endossée et signée par la direction et acceptée des employés afin de pouvoir vivre en milieu de travail sain et harmonieux.

¹ Extraits et interprétation de Bureau international du Travail, Intégrer la promotion de la santé dans les politiques de santé et sécurité au travail, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_205085.pdf, 2012, p.45.

Modèle de politique de santé et mieux-être

[EXEMPLE] (ATTENTION, IL EST PRIMORDIAL D'ADAPTER LE TEXTE EN FONCTION DE VOTRE CONTEXTE)

Proposée par : La direction des ressources humaines		Responsable :	Politique n° (Référence) :
Émise le :	Révisée :	Approuvée par : Signée par :	

1. Objectifs

[L'engagement formel de l'organisation : ce que l'entreprise souhaite accomplir avec l'application de la politique]

Cette section permet de mentionner les objectifs précis de l'organisation dans l'application de la politique.

Exemples [liste non exhaustive]

- › Définir ce qu'est la santé et le mieux-être au travail pour **[nom de l'organisation]**.
- › Clarifier les rôles et responsabilités de chacun en matière de santé et mieux-être en milieu de travail.
- › Clairement communiquer l'engagement de l'organisation vis-à-vis de la santé et du mieux-être de chacun.
- › Mettre en place un cadre d'action cohérent et porteur de sens pour les employés en matière de santé et mieux-être au travail.
- › Encadrer les actions formelles et informelles déjà en place dans le milieu de travail.

2. Principes

[Quelles sont les assises sur lesquelles repose votre politique, ce qui vous guide, dirige votre intention]

Les actions citées dans cette section reflètent les valeurs de l'organisation et des individus qui la composent. La culture de santé et mieux-être est indissociable de la culture qui prévaut au niveau de la santé et sécurité des employés, aussi doit-on veiller à ce que l'une soutienne l'autre. Pour former un tout cohérent et porteur de sens, on doit répondre en priorité aux besoins et préoccupations des employés et satisfaire aux exigences légales.

Exemple [liste non exhaustive]

Les employés de [nom de l'organisation] sont au cœur des activités de l'entreprise. La présente politique a pour fonction de soutenir cette affirmation et de souligner les actions entreprises pour mettre en place des conditions favorables à la santé physique et psychologique des employés sur un plan global et socialement responsable. L'organisation reconnaît que la bonne santé de ses employés est bénéfique à celle de l'entreprise. Elle reconnaît également le rôle de promoteur et d'agent facilitateur qu'elle assume en la matière.

Les actions en santé et mieux-être peuvent se regrouper sous quatre piliers qui sont la santé sociale, la santé physique, la santé financière et la santé psychologique. Elles peuvent par ailleurs couvrir un vaste éventail de sujets tels que :

- › La nutrition (boîte à lunch santé, hydratation, etc.)
- › L'éducation financière
- › L'exercice physique
- › La gestion du stress
- › La déstigmatisation et les pratiques inclusives
- › La gestion du temps et des saines habitudes de travail
- › La qualité de la communication et le respect dans les rétroactions
- › L'arrêt du tabagisme
- › Les mesures de santé publique telles que les campagnes de vaccination
- › L'usage responsable d'Internet et des médias sociaux
- › Le sommeil et les siestes
- › L'entretien d'un milieu de travail vert

3. Définitions

[Les éléments visés par la politique]

Il faut définir les principaux thèmes touchés par la politique afin d'identifier des déterminants communs, le tout dans le but de faciliter la communication et la compréhension.

Exemples [liste non exhaustive]

Santé et mieux-être au travail

Selon l'Organisation mondiale de la Santé, « la santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité² ». Dans le contexte du travail, elle réfère au bien-être réel ou perçu d'un individu et est fortement influencée par son environnement.

² Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19 juin-22 juillet 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 États (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n°. 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948.

Santé psychologique au travail

La santé psychologique au travail se définit par le fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre³.

4. Portée

[À qui s'adresse la politique]

Il importe de fixer les limites de la politique en termes de responsabilités et de bénéficiaires. Dans un contexte de santé et mieux-être, la politique, en raison de sa nature, s'adresse généralement aux employés et aux gestionnaires de l'organisation. Dans un autre contexte, une politique peut s'étendre par exemple aux sous-traitants, aux employés temporaires, aux visiteurs ou aux fournisseurs.

Exemple

La présente politique s'applique en tout temps et en tout lieu à tous les employés temporaires et permanents ainsi qu'aux membres de la direction de [nom de l'organisation].

5. Assises légales

[Législation applicable donnant force de loi à la politique]

Vous devez citer les lois, règlements et codes auxquels vous êtes assujettis. N'oubliez pas de vérifier si vous êtes de juridiction fédérale ou provinciale, et de tenir compte des codes et règlements spécifiques à votre secteur d'activité.

Exemple [liste non exhaustive]

Cette politique est conforme à toutes les lois, politiques et règlements en vigueur sur le sujet, notamment et sans s'y limiter à la :

- › Charte canadienne des droits et libertés
- › Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST)
- › Loi sur les normes du travail
- › Loi sur le tabagisme

6. Rôles et responsabilités

[Les gestes concrets à poser selon chacun des statuts dans l'organisation afin que tous veillent au respect de la politique]

³ Brun, J.-P., St-Hilaire, F. et Biron, C.; Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail, Université Laval, Montréal, 2009.

En matière de santé et mieux-être au travail, les responsabilités sont partagées et tous les acteurs doivent s'impliquer d'une façon ou d'une autre afin de faire de cette démarche un succès. De façon générale, les actions organisationnelles doivent soutenir les actions individuelles. Les rôles et responsabilités doivent être adaptés et tenir compte du contexte et de la culture en place dans l'organisation. Des éléments peuvent être ajoutés ou retirés au besoin.

À noter que les rôles et responsabilités cités en exemple sont complémentaires aux rôles et responsabilités figurant à la politique générale en santé et sécurité⁴. En l'absence d'une telle politique et par souci de cohérence, il conviendra de spécifier les rôles et responsabilités SST dans la politique de santé et mieux-être.

Exemples [liste non exhaustive]

A) Responsabilités des employés

- › Être en mesure de reconnaître leur état de santé;
- › Être capable de détecter dans l'exercice de leurs fonctions les signes précurseurs de maladie et les facteurs de risque;
- › Agir en prenant les précautions nécessaires au maintien de la santé et du mieux-être;
- › Reconnaître leurs intérêts, leurs compétences et leurs aspirations;
- › S'impliquer en participant au comité ou en soumettant des idées;
- › Développer de saines habitudes de vie et de travail.

B) Responsabilités de la Direction générale

[L'engagement de la haute direction et sa participation aura un impact important sur la réussite et mise en place du programme]

- › Assurer un milieu de travail sain et sécuritaire pour l'ensemble des travailleuses et travailleurs de [nom de l'organisation];
- › Donner l'exemple en participant aux divers programmes offerts et en adoptant de saines habitudes de vie et de travail;
- › Prendre connaissance des rapports sur la santé et le mieux-être en milieu de travail et des divers indicateurs statistiques en place;
- › Participer à la définition des objectifs généraux en matière de santé et mieux-être au travail;
- › S'assurer que les gestionnaires aient les formations requises pour pleinement assumer leurs rôles et responsabilités en matière de santé et mieux-être en milieu de travail;
- › Approuver et appliquer les politiques et procédures de travail proposées par les personnes responsables, en collaboration avec les intervenants requis;

⁴ Pour vous guider dans la rédaction d'une telle politique, consultez l'outil « [Modèle de politique de santé et sécurité au travail](#) ».

- › En accord avec les orientations prises en la matière, s’assurer que les ressources humaines, matérielles et financières soutiennent la santé et le mieux-être au travail de tous les employés;
- › Approuver les budgets de santé et mieux-être au travail;
- › Continuellement intégrer les préoccupations des employés à l’égard de la santé et du mieux-être au travail aux divers processus de gestion de l’organisation;
- › Mettre en place un cadre de travail favorisant la participation des employés ainsi que l’utilisation des ressources mises en place.

C) Responsabilités des gestionnaires [directeurs, superviseurs, chefs d’équipe, etc.]

- › Donner l’exemple en tout temps en ce qui a trait à la participation aux programmes et activités en place et à l’utilisation des installations et ressources;
- › S’assurer que les locaux et aires de travail demeurent en tout temps en état d’assurer la santé et le mieux-être des employés, même en dehors des sujets réglementés;
- › Participer à la prévention des facteurs de risque présents dans l’organisation;
- › Gérer au quotidien les défis liés aux conséquences de la mauvaise santé et du manque de mieux-être des employés :
 - Accompagnement dans la recherche d’aide;
 - Gestion de la performance;
 - Présence au travail;
 - Accommodements et mesures adaptatives;
 - Encourager les employés à participer aux activités;
 - Conflits, incivilités, climat de travail, etc.
- › Participer aux suivis dans les cas d’absence de longue durée et lors de la préparation du retour au travail;
- › Favoriser la déstigmatisation, l’éducation et la communication au sein de l’équipe;
- › Soutenir et faciliter le travail des employés ainsi que leur développement.

D) Responsabilités de la Direction des ressources humaines

- › Veiller à ce que les nouveaux employés et gestionnaires reçoivent dès leur entrée en poste les formations et informations relatives aux programmes en place et à leurs responsabilités;
- › Valider les informations et formations à redonner aux employés et gestionnaires périodiquement, ou en cours d’emploi;
- › Assurer la gestion des dossiers d’absence et administrer le processus assurant un retour au travail durable dans les dossiers le requérant;
- › Soutenir les gestionnaires dans l’identification et l’organisation d’activités de formation qui leur permettent d’assumer leurs responsabilités en matière de santé et mieux-être au travail;
- › Maintenir une discussion active et positive sur la santé globale au travail afin de créer une culture qui soutient la santé et sécurité psychologiques des employés;

- › Soutenir le dialogue;
- › Favoriser l'ouverture et participer à la déstigmatisation;
- › Encourager la recherche d'aide;
- › S'impliquer dans l'organisation du travail et dans la recherche de solutions;
- › Demeurer le gardien des processus.

E) Responsabilités du syndicat

- › Faciliter la communication en ce qui a trait aux activités de promotion de la santé et du mieux-être en milieu de travail;
- › S'impliquer dans la détection des risques à la santé et au mieux-être des travailleurs, ainsi que dans la recherche de solutions.

F) Responsabilités des membres du Comité de santé et mieux-être au travail

- › Agir à titre d'ambassadeurs au niveau de la santé et du mieux-être, en sensibilisant, communiquant et favorisant la participation de tous;
- › Prendre connaissance des actions en place ou en cours au niveau de la gestion de la santé et sécurité au travail;
- › Proposer et/ou recevoir de la direction sur un ou des mandats;
- › Assurer le suivi des activités prévues durant l'année et respecter l'échéancier établi;
- › Participer à l'identification des risques et besoins, proposer des pistes de solution et assurer leur suivi;
- › Produire un ordre du jour avant les réunions. Rédiger un compte rendu des réunions, le distribuer aux membres, l'afficher aux endroits réservés et l'acheminer aux personnes requises;
- › Prendre connaissance des suggestions des employés, les étudier et y répondre;
- › Organiser des activités pour promouvoir la santé et le mieux-être en milieu de travail;
- › Contribuer à maintenir un dialogue positif sur la santé psychologique et à enrayer la stigmatisation.
- › Prévoir un plan et des mécanismes de communication variés afin de pouvoir rejoindre tous les travailleurs – infolettre, capsules vidéo, communiqués, mémos, photos, etc.
 - Afficher les bonnes pratiques, publier des témoignages d'employés, etc.
 - Souligner les bons coups avec le nom des employés à l'appui (reconnaissance)
 - Faire régulièrement de la promotion et créer une section « Nouveautés »
 - Mesurer les impacts via des sondages, ce qui vous donnera le pouls du personnel et vous permettra d'ajuster le programme au besoin.

Il est également possible d'incorporer les sujets de santé globale au Comité SST déjà existant.

7. Application de la politique et entrée en vigueur

[Préciser les dates butoirs dans l'adoption de la politique]

Bien qu'une politique puisse être officiellement adoptée à une date donnée, on peut prévoir une date ultérieure d'entrée en vigueur pour des raisons liées aux activités ou personnes visées, ou à cause des formations et adaptations à implanter.

Exemple

La présente politique est officiellement adoptée le XX-mois-année et entrera en vigueur le XX-mois-année.

Sources et références

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST),
<https://www.cchst.ca/healthyworkplaces/employers/why.html>

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST),
https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/wellness_program.html

SOLVE : Intégrer la promotion de la santé dans les politiques de sécurité et santé au travail, Bureau international du Travail, Genève, 2012, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_205085.pdf

Brunet, Élodie; « Initiatives de mieux-être au travail : pourquoi et comment les adopter », site Web de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, 27 novembre 2019,
<https://ordrechra.org/ressources/sante-securite/2019/11/initiatives-mieux-etre-travail-pourquoi-comment-adopter>

Piñerez Yarledis, Coneo et St-Antoine, Marie-Pierre; « Réussir le programme de santé et mieux-être, mesemployés.com, 3 août 2020, <https://mesemployes.com/reussir-le-programme-de-sante-et-mieux-etre>

Piñerez Yarledis, Coneo et St-Antoine, Marie-Pierre; « Programme de santé et mieux-être : les étapes pour réussir », mesemployés.com, 30 mai 2019, <https://mesemployes.com/programme-de-sante-et-mieux-etre-les-etapes-pour-reussir>

Programme de soutien financier en matière de conciliation famille-travail destiné aux milieux de travail, ministère de la Famille, <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/CFTE/soutien-financier/PSF-milieux-travail/Pages/index.aspx>

Programme d'aide financière aux entreprises en matière d'activités physiques (PAFEMAP), ministère de l'Éducation, ministère de l'Enseignement supérieur, <http://www.education.gouv.qc.ca/organismes-de-loisir-et-de-sport/aide-financiere/programme-daide-financiere-aux-entreprises-en-matiere-dactivites-physiques-pafemap/>

carrefour RH

carrefourrh.org

Une initiative de **CRHA** Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

info@ordrecrha.org

ordrecrha.org

(514) 879-1636

1 800 214-1609