Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie



Guide de l'animateur

Au programme – Clarté du leadership et des attentes : **Favoriser le changement**



Pourquoi les ressources offertes par Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale sont-elles gratuites?

Depuis 2003, la Canada Vie soutient des activités de recherche et des projets liés à la santé mentale en milieu de travail. Elle prête notamment main-forte à l'organisme Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale (Stratégies en milieu de travail), qui propose des ressources gratuites pour favoriser la santé mentale et protéger la sécurité psychologique au travail.

L'organisme collabore avec des experts de divers milieux et professions afin d'offrir des outils qui sont à la fois conviviaux et fondés sur des données probantes.

Cette série est le résultat d'une collaboration soutenue avec les experts de l'organisme Workplace Safety and Prevention Services. Nous tenons à remercier Andrew Harkness, Alexandra Petrisano, Janet Carr et Krista Schmid. Nous tenons également à souligner la contribution de David MacDonald et de Phil Perczak, qui ont pris le temps de nous transmettre des commentaires constructifs.

Au fil des années, Stratégies en milieu de travail a élaboré des ressources de grande qualité, dont les suivantes : **Protégeons la santé mentale au travail, Se rétablir en travaillant, Promotion de la réussite du personnel, Leader psychologiquement sécuritaire, Interactions psychologiquement sécuritaires et Plan visant à accroître la résilience.**

Toutes les ressources sont mises gratuitement à la disposition de tous, dans le site strategiesdesantementale.com, gracieuseté de la Canada Vie.

Ce n'est pas d'hier que la Canada Vie reconnaît que la santé et la sécurité psychologiques ont une incidence sur le bien-être et le rendement des employés. En effet, elle soutient un grand nombre d'initiatives qui cadrent avec l'une de ses valeurs fondamentales, soit celle de travailler dans l'intérêt de tous les Canadiens – et non pas seulement de ses clients – d'un océan à l'autre. Elle encourage notamment des initiatives axées sur l'éducation, la santé et le mieux-être, le développement communautaire et les services sociaux.

Quels sont les sujets abordés dans les autres ateliers?

Nous avons puisé dans notre expérience pour concevoir cette série d'ateliers pouvant être offerts dans des entreprises de toute taille. Une grande variété de sujets sont abordés, comme :

- Les préjugés inconscients
- La résolution de conflit
- Le développement de la résilience
- Les activités de renforcement de l'esprit d'équipe
- Le soutien de l'amélioration des tâches
- La santé et la sécurité psychologiques (série Au programme)

Pour obtenir la liste complète des ateliers offerts, consultez la page ssmcv.com/matériels.

Table des matières

Présentation des séries d'ateliers Au programme 1

Animer un atelier sur ce thème 2

Comment utiliser ce guide 5

Atelier

Diapositive 1 Au programme – Clarté du leadership et des attentes 6

Diapositive 2 Processus 8

Diapositive 3 Discussions psychologiquement sécuritaires 10

Diapositive 4 Définition du concept de clarté du leadership et des attentes 12

Diapositive 5 Dans mon travail, je sais ce qu'on attend de moi 14

Diapositive 6 Les situations difficiles au travail sont réglées efficacement 15

Diapositive 7 Lorsqu'il y a des changements importants qui peuvent avoir des répercussions sur la manière d'accomplir mon travail, on m'en informe rapidement 16

Diapositive 8 Mon superviseur m'aide à bien accomplir mon travail 17

Diapositive 9 On m'explique les raisons des changements organisationnels 18

Diapositive 10 On m'informe des répercussions des changements organisationnels sur mon travail 20

Diapositive 11 Gestes éprouvés pour favoriser le changement 22

Diapositive 12 Critères pour s'assurer qu'une initiative favorise le changement 24

Diapositive 13 Processus pour favoriser le changement 26

Diapositive 14 Choisir le ou les meilleurs gestes à poser 30

Diapositive 15 Peaufiner notre ou nos gestes clés 32

Diapositive 16 Notre engagement envers la réussite 34

Diapositive 17 Ressources additionnelles 36

Annexe : Gestes éprouvés pour favoriser le changement en matière de gestion de la charge de travail 38

Processus pour favoriser le changement 41

Feuille de travail pour favoriser le changement 45

Engagement envers notre réussite 49

Les ressources de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale 50



Présentation des

séries d'ateliers **Au programme**

La norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail a été conçue en fonction des facteurs psychosociaux décrits dans le site Web Protégeons la santé mentale au travail. Ces facteurs vont de la clarté du leadership et des attentes à la protection de la sécurité psychologique. Ils aident les employeurs à repérer ce qui peut possiblement nuire à la sécurité psychologique de leurs employés. La norme recommande de demander à tous les employés de participer à l'élaboration de stratégies pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques. Ces séries d'ateliers ainsi que les ressources gratuites téléchargeables décrites ci-dessous vous proposent un cadre de discussion dont vous pouvez vous servir pour améliorer chacun des facteurs psychosociaux. Cliquez ici pour en savoir plus sur la santé et la sécurité psychologiques.

Favoriser la sensibilisation – guide de l'animateur

Pour les ateliers de la série **Favoriser la sensibilisation**, le guide de l'animateur comprend des sections « Message suggéré ». Vous pouvez les modifier en fonction des besoins de votre auditoire ainsi que de votre style personnel et de celui de votre organisation.

La série d'ateliers **Favoriser la sensibilisation** est la première qui est offerte sur chacun des facteurs psychosociaux. Il faut faire l'atelier de cette série avant de passer à celui de la série Favoriser le changement. Dans certains cas, il se peut que l'atelier de la série Favoriser la sensibilisation suffise pour permettre à votre équipe d'améliorer l'aspect abordé.

Il est possible de faire un atelier de cette série en seulement une heure. Cela dit, il peut être utile d'y consacrer plus de temps pour aborder plus longuement le thème choisi et ainsi favoriser davantage la sensibilisation ainsi que les changements d'attitude et de comportement.

Favoriser le changement – guide de l'animateur

Les ateliers de la série **Favoriser le changement** vous permettent d'aborder plus en profondeur chacun des facteurs psychosociaux décrits dans le site Web Protégeons la santé mentale au travail. Si vous avez effectué l'enquête proposée dans ce site, vous pourrez concevoir vos plans en fonction des résultats obtenus.

Cela dit, il est utile de faire les ateliers de cette série même si l'enquête n'a pas été faite. Les participants n'auront qu'à se servir des suggestions qui ont été formulées pendant l'atelier de la série Favoriser la sensibilisation pour déterminer les meilleurs gestes éprouvés à adopter. Vous aurez ainsi la certitude que le plan d'action proposé sera bien reçu et qu'il permettra d'apporter un changement durable.

L'atelier de la **série Favoriser le changement** est facultatif. Si vous décidez de le faire, vous devez d'abord commencer par offrir l'atelier de la série **Favoriser la sensibilisation.**

L'atelier de la série **Favoriser le changement** doit durer au moins deux heures et demie. Si vous disposez de plus de temps, vous pouvez en profiter pour discuter davantage des mesures que vous souhaitez mettre en place dans votre milieu de travail.

Guide pour animer les discussions d'équipe

Le guide Animer les discussions d'équipe vous aidera à vous sentir plus à l'aise ainsi qu'à être plus efficace lorsque vous devrez gérer les réponses et l'attitude des participants.

Diaporamas

Les diaporamas des séries Favoriser la sensibilisation et Favoriser le changement sont disponibles à l'adresse ssmcv.com/matériels. Si vous le souhaitez, vous pouvez également y ajouter des diapositives liées aux ressources, aux politiques, aux procédures et aux stratégies de votre organisation.

Documents à l'intention des participants

Les documents à l'intention des participants pour les ateliers des séries Favoriser la sensibilisation et Favoriser le changement sont disponibles à l'adresse ssmcv.com/matériels. Ils peuvent être imprimés ou utilisés de façon numérique.

Animer un atelier sur ce thème

- Lorsque les participants travaillent au sein d'une petite entreprise ou d'une équipe indépendante, il est possible de faire les deux ateliers (Favoriser la sensibilisation et Favoriser le changement) sur le même thème en une seule journée. En fait, il s'agit d'une option qui peut être envisagée lorsque le ou les leaders qui participent à l'atelier ont le pouvoir de prendre des décisions liées au budget, aux ressources et aux politiques.
- **Dans tous les autres cas, nous vous recommandons de compiler anonymement les idées et les commentaires provenant de l'atelier de la série Favoriser la sensibilisation, puis de les présenter aux décideurs avant de faire l'atelier de la série Favoriser le changement.**
- **Avant le début de l'atelier, demandez aux décideurs de vous fournir plus de précisions sur ce qui suit :**
  - **Le budget alloué**
  - **Les ressources disponibles**
  - **Les politiques pouvant contraindre les plans ou les changements susceptibles d'être proposés pendant l'atelier (selon le sujet abordé)**

Même si les décideurs participent à l'atelier, il est important d'obtenir ces renseignements à l'avance. Ainsi, pendant la rencontre, vous pourrez élaborer des solutions plutôt que parler de restrictions.

- Une fois que les commentaires et les idées provenant de l'atelier de la série Favoriser la sensibilisation sont approuvés, joignez-les de manière regroupée et anonyme au document de travail du présent atelier. Indiquez aussi quelles sont les idées qui ont déjà été mises en œuvre ou qui sont en voie de l'être.

L'information qui suit est semblable à celle qui figurait dans le guide de l'animateur de la série Favoriser la sensibilisation. Si vous venez tout juste de faire l'atelier de cette série, il y a des étapes que vous n'aurez probablement pas à refaire.

Avant de commencer :

- Si vous avez effectué l'enquête ou l'examen organisationnel disponible dans le site Protégeons la santé mentale au travail, assurez-vous d'avoir les résultats en main. Il pourrait être intéressant de les lire aux participants au début de l'atelier.
- Dans l'annexe de ce document, vous trouverez un processus pour favoriser le changement. Lisez-le afin de comprendre ce que les participants auront à faire pendant l'atelier. N'hésitez pas à le modifier pour respecter les besoins ou les directives de votre organisation.
- Vous pouvez aussi modifier le document à l'intention des participants à votre guise, puis le joindre à votre invitation. Pour vous faciliter la tâche, nous avons inclus une invitation modèle à la page 4. Dans ce texte, nous expliquons l'objectif de l'atelier et demandons aux participants éventuels de se familiariser avec le processus. Grâce à cela, vous pourrez mieux gérer votre temps pendant l'atelier.
- Si vous savez que le rendement de certains leaders pourrait faire l'objet de discussions pendant l'atelier, donnez-leur l'occasion de passer en revue le processus.
- S'il y a des participants qui font face à des problèmes de leadership importants, nous vous recommandons de bien encadrer la discussion pour que l'atelier demeure à la fois productif et psychologiquement sécuritaire.
- Cherchez à comprendre si certains participants sont confrontés à un problème de leadership non résolu :
  - Vérifiez les données sur les griefs ou les plaintes concernant le leadership. De cette façon, vous connaîtrez les problèmes existants en matière de clarté du leadership et des attentes.
  - Vous ne résoudrez pas de problèmes pendant l'atelier, mais il est important que vous sachiez qu'ils existent. Vous pouvez prévenir les répercussions négatives en reconnaissant la présence de ces conflits. Vous pouvez ensuite expliquer que l'atelier sera axé sur la prévention de ces types de problèmes.
- Relisez les politiques qui touchent ou restreignent les approches de gestion dans l'organisation et dans l'équipe. De cette façon, vous saurez si certaines suggestions des participants vont à l'encontre des politiques existantes.
- Assurez-vous de bien comprendre les types de formations qui ont été déjà donnés sur leadership et, si possible, déterminez quelle a été leur incidence sur les stratégies de leadership en place.
- Reportez-vous au guide Animer les discussions d'équipe pour obtenir des conseils sur la façon de gérer des conversations difficiles pendant l'atelier.
- Si vous êtes dans un milieu de travail syndiqué, incluez dans la discussion des agents syndicaux qui connaissent bien la convention collective. Vous vous assurerez, d'une part, que les suggestions retenues ne vont pas à l'encontre de la convention collective et, d'autre part, qu'elles sont acceptables pour tous.
- Demandez aux membres de la haute direction combien de temps les employés pourront consacrer à améliorer la clarté du leadership et des attentes. Informez-vous également sur les limites budgétaires de l'organisation à cet égard.

Matériel suggéré pour un atelier en présentiel

- **Projecteur ou moniteur** – pour projeter le diaporama (à partir d'un ordinateur ou d'un appareil USB)
- **Câbles et adaptateurs** – au besoin, pour la projection des diapositives
- **Télécommande** – pour contrôler la présentation des diapositives
- **Tableau blanc ou tableau-papier** – pour noter les réponses des participants
- **Marqueurs à essuyage à sec**
- **Papillons adhésifs de formats moyen et grand** – si vous avez des papillons adhésifs (communément appelés Post-it), il peut être plus facile d'écrire les réponses dessus, directement à la table, puis de les coller sur le tableau ou le mur; certains papillons adhésifs comporteront une seule phrase alors que d'autres contiendront plus de renseignements; si vous n'avez pas de papillons adhésifs, vous pourriez utiliser du papier et des crayons, ou encore un tableau-papier
- **Document du participant (pour chaque participant)** – en format papier ou numérique
- **Crayons pour les participants**
- **Petits collants** – pour la période de vote à la fin; vous pouvez aussi utiliser des crayons afin que les participants cochent leurs choix
- **Guide Animer les discussions d'équipe** – notamment pour obtenir des conseils sur l'animation de cet atelier en mode virtuel



Votre auditoire

Vous devriez inviter à l'atelier les décideurs qui ont le pouvoir d'approuver des plans d'action pour l'amélioration de la santé et de la sécurité psychologiques. Il se peut que ces décideurs ne soient pas les parties prenantes habituelles de votre organisation. Les employés, les leaders et les représentants syndicaux peuvent tous contribuer à l'élaboration d'un plan ayant pour objectif d'améliorer la clarté du leadership et des attentes.

Certains groupes se pencheront sur les changements à apporter à l'échelle de l'organisation. Assurez-vous alors qu'ils portent une attention particulière aux gestes additionnels qui pourraient nécessiter l'autorisation de l'organisation. Ceux-ci sont inclus dans la liste des gestes éprouvés pour favoriser le changement en matière de clarté du leadership et des attentes. Il s'agit notamment de gestes qui ont une incidence sur les stratégies et les politiques de l'organisation en général. Vous trouverez la liste en question dans l'annexe plus bas ainsi que dans le document à l'intention des participants.

Il n'y a pas de limite quant au nombre de participants. Cependant, nous vous suggérons de faire des sous-groupes de trois ou de quatre personnes pour favoriser les discussions en petit groupe à une table ou dans une salle de travail virtuelle.

Vous pouvez fournir aux participants la version numérique ou papier des documents à leur intention.

Pour en savoir plus sur la façon dont vous pouvez gérer les commentaires difficiles de l'auditoire, reportez-vous au guide Animer les discussions d'équipe.

Promotion de l’atelier

Pour présenter cet atelier aux participants éventuels, vous pouvez utiliser le modèle suivant et le modifier, au besoin :

Mail

Reply all | Delete | Junk | Block | ···

Atelier au Programme - Clarté du leadership et des attentes : Favoriser le changement



Nous aimerions que vous nous aidiez à concevoir un plan d’amélioration continue de la clarté du leadership et des attentes dans notre milieu de travail. Pour vous préparer à l’atelier, veuillez lire le document à l’intention des participants au complet [**intégrez le document ici ou joignez-le au courriel**]. **En vous familiarisant à l’avance avec la liste de gestes éprouvés ainsi qu’avec le processus pour favoriser le changement, vous nous permettrez d’optimiser le temps que nous passerons ensemble.**

Cette rencontre nous permettra de pousser plus loin les idées que les employés ont formulées pendant l’atelier de la série Favoriser la sensibilisation.

Lieu :

Date :

Heure de début :

Heure de fin :

Pour vous inscrire :

Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

canada vie MC

Comment utiliser ce guide

Dans ce guide de l'animateur, vous trouverez une partie ou l'ensemble de l'information suivante pour chaque diapositive :

X minutes : Il s'agit du temps approximatif que vous devriez passer sur la diapositive si vous ne voulez pas que l'atelier dure plus de deux heures et demie. Pour certaines diapositives, vous n'aurez qu'une ou deux phrases à dire. D'autres diapositives encourageront les participants à prendre part à la discussion. Évidemment, si vous disposez de plus de temps, vous pouvez ignorer ces recommandations.

Notes à l'intention de l'animateur

Il s'agit de notes à votre intention. Dans celles-ci, nous vous proposons des options ou vous faisons des suggestions. Par exemple, si une discussion porte sur une réduction des effectifs, des négociations collectives, des blessures ou des mises à pied, il est important de faire preuve de beaucoup de délicatesse. Nous pourrions donc vous suggérer d'utiliser certains termes précis pour vous aider à toujours mettre l'accent sur les solutions et éviter le retour sur les problèmes passés.

Message suggéré

Vous pouvez lire le texte à voix haute exactement comme il est écrit ou le personnaliser selon votre style et votre auditoire.

Vous voyez des parties [**entre crochets**]? Ce sont des notes à votre intention. Elles visent à vous offrir des précisions sur le processus. Ne lisez pas ces passages à voix haute.

Transition

Nous vous fournissons à la fin de chaque diapositive une ou deux phrases pour vous aider à passer facilement à la diapositive suivante.

Diapositive 1 5 minutes



Au programme – Clarté du leadership et des attentes

Notes à l'intention de l'animateur

Cet atelier doit être fait après celui de la série Favoriser la sensibilisation. Si les participants aux deux ateliers sont les mêmes, il n'est pas nécessaire de refaire les présentations.

Dans votre message d'invitation, vous devriez inclure, de manière anonyme, la liste des idées et des commentaires que vous avez recueillis pendant l'atelier de la série Favoriser la sensibilisation et qui ont été approuvés par la haute direction. Si possible, mentionnez aussi les résultats de ce premier atelier. Expliquez notamment les idées que certaines personnes ou équipes ont déjà mises en œuvre.

Votre auditoire pourrait être en partie composé de personnes qui ont participé à l'atelier de la série Favoriser la sensibilisation. Si c'est le cas, vous pourriez leur demander de parler de leur expérience liée à la clarté du leadership et des attentes depuis la dernière rencontre. Vous leur donnerez ainsi la chance d'expliquer les comportements et les stratégies qui ont changé.

Si vous avez effectué l'enquête ou l'examen organisationnel proposé dans le site Protégeons la santé mentale au travail, il pourrait être intéressant de dévoiler les résultats à ce moment-ci. Les réponses des employés et des leaders pourraient guider les décisions des participants pendant l'atelier.

Message suggéré

La norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail indique qu'il est essentiel que les employés participent activement au processus d'amélioration continue. Au cours de l'atelier de la série Favoriser la sensibilisation, nous avons demandé le point de vue des employés et pendant la séance de planification d'aujourd'hui, nous travaillerons à partir de cette information.

Vous avez reçu une liste d'idées et de commentaires qui avaient été formulés pendant l'atelier de la série Favoriser la sensibilisation; notez que tout ce qui figure dans cette liste a en principe été approuvé par la haute direction, pour les besoins de l'atelier.

Je présume ici que vous avez déjà lu votre document et donc que vous avez pris connaissance des gestes éprouvés et du processus pour favoriser le changement.

Pendant l'atelier, nous allons nous servir des suggestions précédentes des employés pour concevoir un plan d'action qui nous permettra d'améliorer la clarté du leadership et des attentes dans notre milieu de travail. Nous allons aussi nous assurer d'utiliser des approches qui tiennent compte des politiques de l'organisation et des limites budgétaires.

Transition

Alors, voici le processus que nous allons suivre.

Notes

Diapositive 2 2 minutes



Processus

Notes à l'intention de l'animateur

Si tous les participants ont récemment fait un atelier de la série Favoriser le changement, vous pouvez rapidement passer en revue le contenu de cette diapositive, puis expliquer que le processus sera sensiblement le même que lors du dernier atelier. Le processus ne change pas beaucoup d'un atelier à un autre.

Message suggéré

Aujourd'hui, notre objectif est de concevoir un plan concret pour apporter des changements pratiques et éprouvés. Pour y arriver, nous allons :

- Accepter de respecter les principes régissant les discussions psychologiquement sécuritaires
- Lire rapidement la définition et les énoncés inspirés de l'information figurant dans le site Web Protégeons la santé mentale au travail
- Trouver des gestes éprouvés qui cadrent avec les suggestions des employés
- Respecter les critères établis pour choisir des gestes appropriés
- Choisir le ou les gestes qui auraient la plus grande incidence positive dans notre milieu de travail et remplir une feuille de travail en groupe
- Présenter ces gestes à l'ensemble du groupe
- Voter pour les meilleurs gestes et classer toutes les initiatives en ordre de priorité
- Peaufiner nos gestes clés
- Nous engager envers la réussite de notre projet en nommant des personnes qui pourront nous prêter main-forte

Transition

Voyons maintenant l’approche que nous utiliserons pour nous assurer d’avoir des échanges psychologiquement sécuritaires.

Notes

Diapositive 3 3 minutes



Discussions psychologiquement sécuritaires

Notes à l'intention de l'animateur

Si vous présentez cet atelier le même jour que celui de la série Favoriser la sensibilisation, vous pouvez résumer rapidement le contenu de cette diapositive.

Il est important que tous les participants acceptent de suivre ces lignes directrices pour que les discussions soient psychologiquement sécuritaires. Si vous pensez que certaines difficultés pourraient survenir en raison de situations ou de tensions passées, réfléchissez à la façon dont vous pourriez placer les participants dans la salle pour éviter les confrontations ou la formation de clans. Vous pourriez expliquer que c'est normal que tous les collègues ne soient pas de bons amis, mais qu'on s'attend à ce que tout le monde travaille ensemble de manière professionnelle. Pour obtenir un consensus, vous pouvez notamment demander s'il y a un participant dans la salle qui n'est pas prêt à suivre les lignes directrices. Si personne ne lève la main, cela signifie implicitement que tous acceptent de s'y conformer. Si la gestion de situations difficiles vous inquiète, reportez-vous au guide Animer les discussions d'équipe.

Dans le message suggéré, nous vous proposons de mentionner que vous êtes prêt à parler en privé avec tous ceux qui vivent un problème plus sérieux. Si vous ne pouvez pas vous-même offrir de l'aide, dites clairement que vous transmettrez l'information à la personne qui est en mesure de le faire.

Message suggéré

Pendant l'atelier de la série Favoriser la sensibilisation, nous avons vu quels étaient les principes à suivre pour avoir des discussions psychologiquement sécuritaires. Continuons de la même façon.

Nous voulons que cette discussion soit psychologiquement sécuritaire pour tous. Aujourd'hui, nous souhaitons seulement trouver des idées constructives pour l'avenir. Il se peut qu'un leader ait déjà échoué à la tâche. Personne n'est parfait et il sera toujours possible de faire mieux. Si vous avez déjà éprouvé ou si vous éprouvez actuellement des problèmes en raison d'un manque de clarté du côté du leadership et des attentes, vous pouvez venir m'en parler en privé pour qu'on prenne les mesures nécessaires pour vous aider.

Soyons créatifs pour trouver des façons concrètes de rendre le leadership et les attentes plus clairs pour l'ensemble des membres de notre équipe. Ne mentionnez pas de noms ou de groupes précis. Assurez-vous aussi que chacun de vos coéquipiers a l'occasion de formuler ses idées.

Transition

Voyons maintenant ce qu'on entend par « clarté du leadership et des attentes ».

Notes

Diapositive 4 2 minutes



Définition du concept de clarté du leadership et des attentes

Notes à l'intention de l'animateur

Si vous présentez cet atelier le même jour que celui de la série Favoriser la sensibilisation, vous pouvez résumer rapidement le contenu de cette diapositive.

Message suggéré

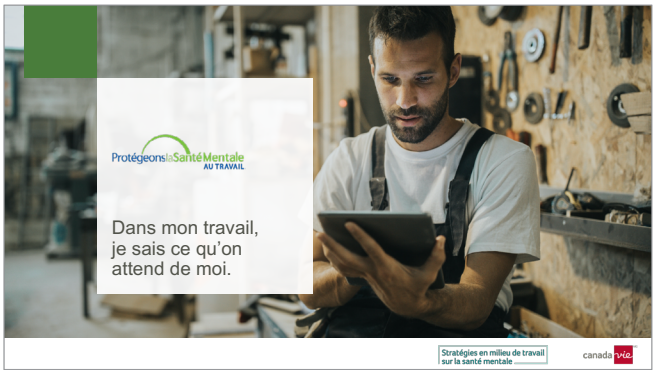
Dans le site Protégeons la santé mentale au travail, nous pouvons accéder à des ressources sur la clarté du leadership et des attentes. Ces ressources nous indiquent que « Dans un milieu de travail où existent un leadership et des attentes clairs, les employés savent ce qu'ils doivent faire, ont confiance en leurs dirigeants et comprennent les changements imminents. »

Transition

Selon une recherche publiée dans le site Protégeons la santé mentale au travail, les énoncés suivants représentent un milieu de travail où le leadership et les attentes sont clairs.

Notes

Diapositive 5 15 secondes



Dans mon travail, je sais ce qu'on attend de moi

Notes à l'intention de l'animateur

Si vous présentez cet atelier le même jour que celui de la série Favoriser la sensibilisation, vous pouvez résumer rapidement le contenu de cette diapositive.

Message suggéré

Dans mon travail, je sais ce qu'on attend de moi.

Notes

Diapositive 6 15 secondes



Les situations difficiles au travail sont réglées efficacement

Notes à l'intention de l'animateur

Si vous présentez cet atelier le même jour que celui de la série Favoriser la sensibilisation, vous pouvez résumer rapidement le contenu de cette diapositive.

Message suggéré

Les situations difficiles au travail sont réglées efficacement.

Notes

Diapositive 7 15 secondes



Lorsqu'il y a des changements importants qui peuvent avoir des répercussions sur la manière d'accomplir mon travail, on m'en informe rapidement

Notes à l'intention de l'animateur

Si vous présentez cet atelier le même jour que celui de la série Favoriser la sensibilisation, vous pouvez résumer rapidement le contenu de cette diapositive.

Message suggéré

Lorsqu'il y a des changements importants qui peuvent avoir des répercussions sur la manière d'accomplir mon travail, on m'en informe rapidement.

Notes

Diapositive 8 15 secondes



Mon superviseur m'aide à bien accomplir mon travail

Notes à l'intention de l'animateur

Si vous présentez cet atelier le même jour que celui de la série Favoriser la sensibilisation, vous pouvez résumer rapidement le contenu de cette diapositive.

Message suggéré

Mon superviseur m'aide à bien accomplir mon travail.

Notes

Diapositive 9 15 secondes



On m'explique les raisons des changements organisationnels

Notes à l'intention de l'animateur

Si vous présentez cet atelier le même jour que celui de la série Favoriser la sensibilisation, vous pouvez résumer rapidement le contenu de cette diapositive.

Message suggéré

On m'explique les raisons des changements organisationnels.

Notes

Diapositive 10 15 secondes



On m'informe des répercussions des changements organisationnels sur mon travail

Notes à l'intention de l'animateur

Si vous présentez cet atelier le même jour que celui de la série Favoriser la sensibilisation, vous pouvez résumer rapidement le contenu de cette diapositive.

Message suggéré

On m'informe des répercussions des changements organisationnels sur mon travail.

Transition

Maintenant, voyons ce qui peut favoriser la clarté du leadership et des attentes. L'information qui suit s'inspire d'études qui ont été faites à ce sujet.

Notes

Diapositive 11 6 minutes



Gestes éprouvés pour favoriser le changement

Message suggéré

Veuillez prendre cinq minutes pour comparer par vous-mêmes les idées provenant de l'atelier de la série Favoriser la sensibilisation avec les gestes éprouvés pour favoriser le changement en matière de clarté du leadership et des attentes. Ces gestes figurent à la page 4 de votre document. Cherchez des suggestions qui cadrent à la fois avec les gestes éprouvés et les idées des employés. Donc, soyez créatifs pour trouver des façons de respecter les suggestions des employés tout en proposant une approche fondée sur des données probantes.

Veuillez apposer un crochet à côté des suggestions qui concordent le plus avec les commentaires des employés et qui auront, selon vous, la plus grande incidence positive dans notre milieu de travail. Choisissez un maximum de trois gestes.

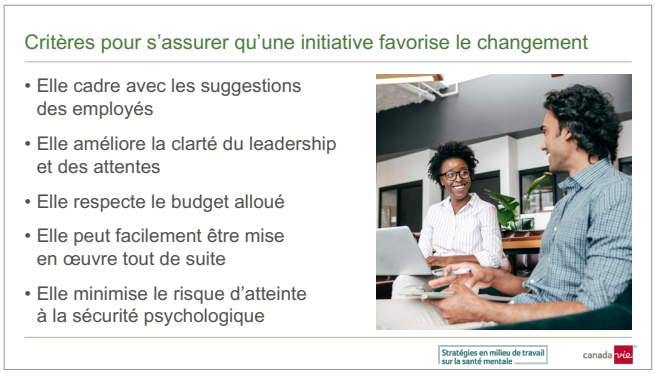
[Lorsque le temps est écoulé, reprenez la parole.]

Transition

Avant de commencer à éliminer des options, nous allons nous assurer que nos choix respectent les critères suivants.

Notes

Diapositive 12 12 minutes



Critères pour s'assurer qu'une initiative favorise le changement

Notes à l’intention de l’animateur

Si vous n’avez pas encore expliqué aux participants quelles étaient les restrictions liées au budget, aux ressources ou aux politiques, faites-le maintenant. Il s’agit de renseignements que vous devriez avoir déjà obtenus de la part des décideurs et dont vous devez tenir compte pendant tout le processus.

Message suggéré

Nous voulons nous assurer que les initiatives retenues :

- Cadrent avec les suggestions des employés
- Améliorent la clarté du leadership et des attentes
- Respectent notre budget de [**mentionnez la somme disponible**]
- Peuvent facilement être mises en œuvre tout de suite [**mentionnez toute autre contrainte qui doit être prise en compte**]
- Minimisent le risque d’atteinte à la sécurité psychologique de tous les employés – cela signifie que vous devez réfléchir aux conséquences involontaires des gestes que vous retenez

Gardez ces critères en tête. Prenez maintenant 10 minutes en groupe pour choisir un maximum de trois gestes éprouvés qui favorisent le changement en matière de clarté du leadership et des attentes. Chaque personne peut mentionner les gestes qu’elle a choisis et expliquer pourquoi.

Si vous et vos coéquipiers pensez fermement qu'il y a une initiative qui nous aiderait plus que toutes les autres à améliorer la clarté du leadership et des attentes et que nous pouvons la mettre en œuvre sans dépasser le budget alloué, vous pouvez seulement vous concentrer sur celle-là. Par exemple, vous pourriez venir à la conclusion qu'il faut établir un processus en vue de mettre sur pied notre propre accord sur le respect en milieu de travail. Si vous n'êtes pas certain que votre geste respecte tous les critères ou si vous souhaitez en recommander d'autres, n'hésitez pas à en choisir plus d'un.

[**Après 10 minutes**]

Transition

C'est maintenant le temps de peaufiner nos choix. Pour ce faire, nous allons utiliser le processus pour favoriser le changement.

Notes

Diapositive 13 60 minutes



Processus pour favoriser le changement

Notes à l'intention de l'animateur

Nous arrivons au moment le plus important de l'atelier. Encouragez les participants à être le plus précis possible. De cette façon, vous pourrez prendre leurs plans, puis proposer leur mise en œuvre sans avoir à les retravailler énormément. Répondez à toutes les questions des participants sur le budget, les ressources et les autres éléments pouvant modifier leur décision.

Vous devez déjà connaître le budget qui pourra être alloué à la mise en œuvre de l'initiative. Si le budget est de 0 $, dites-le aux participants. Il y a un grand nombre d'initiatives qui peuvent être mises en œuvre gratuitement et qui demanderont seulement du temps de l'effort de la part des membres de l'équipe.

Pendant la présentation des plans :
Vous devrez peut-être éliminer les plans qui ne sont pas pratiques pour l'instant. Par exemple, vous pourriez devoir laisser tomber les plans qui vont à l'encontre de la convention collective ou des politiques organisationnelles, ou encore ceux qui doivent faire l'objet d'un examen plus approfondi. Expliquez que vous ne rejetez pas ces plans et qu'ils pourraient être pris en compte plus tard. C'est seulement qu'il ne sera pas possible de voter pour ceux-là pendant l'exercice suivant.

Message suggéré

Ce processus est aussi adapté du site Protégeons la santé mentale au travail.
Vous pouvez utiliser le processus et la feuille de travail qui se trouvent dans votre document.

Pour cet exercice, il est important que vous soyez le plus précis possible. Par exemple, si le geste éprouvé que votre groupe a retenu est de fournir de la formation, indiquez :

- Le type de formation
- La personne qui en sera responsable
- Le moment où la formation aura lieu
- L'endroit où elle sera donnée
- La fréquence à laquelle elle sera donnée
- Les personnes qui y participeront
- Toute autre considération pertinente

Si vous et vos coéquipiers avez retenu plus d'un geste, veuillez remplir une seule feuille de travail à la fois. De cette façon, si vous manquez de temps, vous aurez tout de même un geste à présenter au reste du groupe. Vous avez tous une feuille de travail dans votre document. Utilisez-en une par geste recommandé.

Mais avant de commencer cet exercice, examinons le processus ensemble.

Vous pouvez vous reporter au processus pour favoriser le changement à n'importe quel moment pendant l'exercice. Le processus se trouve dans votre document. À la question « Membres du groupe », inscrivez le nom de tous les membres de votre groupe. Indiquez la date du jour, puis décrivez le geste retenu dans la section juste au-dessous. Essayez d'être brefs, mais ajoutez assez de renseignements pour que nous puissions tous comprendre votre idée.

Une fois que c'est fait, remplissez toutes les autres sections en commençant par celle qui s'intitule « Pertinence ». Si vous avez des questions, n'hésitez pas à me le dire et je viendrai vous aider. Vous devez réfléchir à tout ce qui suit :

Pertinence : À quel point le geste est-il pertinent pour notre situation de travail et est-il avantageux pour notre organisation?
Acceptabilité : À quel point l'employeur, le syndicat (s'il y a lieu) et les employés seraient-ils d'accord avec cette proposition?
Accessibilité : À quel point est-il possible d'obtenir la participation de tous, sans égard à leurs capacités ou à leur lieu de travail?
Efficience : À quel point détenons-nous les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et soutenir l'initiative proposée? [**Si vous devez respecter un budget précis, mentionnez la somme qui est disponible.**]
Efficacité : À quel point le geste retenu aura-t-il une incidence positive mesurable et atteindra-t-il les résultats visés? (Reportez-vous aux processus pour favoriser le changement pour vous familiariser avec différentes façons de mesurer la réussite. Choisissez-en au moins une pour mesurer la réussite de votre plan.)
Sécurité : À quel point est-il possible d'éliminer ou de réduire les risques éventuels en matière de sécurité physique et psychologique?

Votre mandat est de choisir un geste et de remplir la feuille de travail en vous assurant de respecter chacun de ces critères. N'oubliez pas d'être précis. Peaufinez votre initiative jusqu'à ce qu'elle respecte tous les critères. Si vous vous rendez compte que c'est trop difficile, optez pour un autre geste que votre groupe avait retenu.

Soyez prêt à faire connaître votre plan à tout le reste du groupe. Lorsque chaque équipe aura présenté son plan, nous allons voter pour celui que nous aimerions mettre en œuvre en premier.

Vous disposez de 30 minutes pour remplir au moins une feuille de travail en suivant le processus pour favoriser le changement. Si vous avez des questions ou si vous avez l'impression de tourner en rond, n'hésitez pas à me faire signe et je viendrai vous aider.

[**Après 30 minutes**]

J'aimerais maintenant qu'un représentant de chaque groupe présente le plan qui lui semble le plus efficace. Après cela, s'il nous reste un peu de temps, nous pourrons possiblement discuter des autres plans auxquels vous avez pensé. Mais discutons d'un seul plan à la fois.

[**Notez tous les titres des plans sur un tableau blanc, un tableau-papier ou encore dans un document partagé (si l'atelier se déroule en ligne) afin que tous les participants les voient. Il sera ensuite plus facile pour eux de voter pour le plan qu'ils préfèrent.**]

[**Lorsque chaque groupe a présenté son plan**]

Transition

Merci d'avoir pris le temps de nous faire connaître toutes ces idées. Nous allons maintenant voter pour le ou les plans que nous préférons. Cela nous permettra aussi de classer toutes les initiatives en ordre de priorité, puis de déterminer celle que nous voulons adopter en premier. Une fois que notre choix sera arrêté, nous pourrons peaufiner l'initiative retenue avant de la mettre en œuvre.

Notes

Diapositive 14 13 minutes



Choisir le ou les meilleurs gestes à poser

Notes à l'intention de l'animateur

Vous pouvez utiliser l'une des méthodes proposées ci-dessous pour permettre aux participants de voter pour la première initiative qu'ils souhaitent mettre en œuvre :

1. Remettez un à trois petits autocollants à chaque personne. Expliquez aux participants qu'ils peuvent apposer un, deux ou trois autocollants sur les gestes qu'ils veulent le plus qu'on adopte.
2. Demandez aux participants d'apposer un crochet sur le geste qu'ils préfèrent ou de placer un papillon adhésif dessus.
3. Numérotez les idées affichées et regroupez celles qui sont semblables. Demandez aux participants d'inscrire leur vote sur un papier, puis de le mettre dans un contenant.
4. Utilisez des outils de sondage en ligne si vous animez l'atelier à distance.

Message suggéré

Nous examinerons plus tard tous les plans proposés, puis nous mettrons en œuvre ceux qui peuvent avoir une incidence positive sur la gestion de la charge de travail. Cependant, aujourd'hui, notre objectif est de trouver une initiative qui peut immédiatement contribuer à améliorer la situation. Je vous demande donc tous de voter pour l'initiative qui améliorerait le plus la gestion de la charge de travail sans toutefois nuire à la sécurité psychologique de qui que ce soit dans notre milieu professionnel.

[S'il y a des plans pour lesquels il n'est pas possible de voter, indiquez pourquoi maintenant.]

Je vais afficher les plans proposés. Vous disposez de deux minutes pour les examiner attentivement afin de déterminer pour lequel vous souhaitez voter. Avez-vous des questions sur les critères à respecter avant de voter?

[**Répondez à toutes les questions, puis expliquez aux participants comment ils pourront voter.**]

[**Après la période de vote**]

Voici la première initiative que nous avons choisi de mettre en œuvre : [**indiquez l'initiative qui a obtenu le plus de votes**]. Les autres initiatives ont été classées en ordre de priorité selon le nombre de votes qu'elles ont recueillis.

Transition

Encore merci à tous! La prochaine étape sera de peaufiner l'initiative retenue.

Notes

Diapositive 15 13 minutes



Peaufiner notre ou nos gestes clés

Notes à l'intention de l'animateur

Les participants doivent maintenant réfléchir aux obstacles éventuels et aux occasions d'amélioration, puis peaufiner le geste retenu. Nous vous conseillons de noter toutes les idées (ou de désigner une personne qui le fera) pour que le plan d'action final soit le plus complet possible.

Message suggéré

J'aimerais que les personnes du groupe qui avaient conçu ce plan d'action se joignent aux autres groupes. Vous pourrez ainsi leur expliquer votre raisonnement, puis ils pourront vous aider à peaufiner le geste. Commencez par discuter des obstacles éventuels. Vous disposez de deux minutes pour en trouver le plus possible.

[Lorsque le temps est écoulé, mentionnez-le aux participants.]

Votre prochaine tâche sera de trouver des façons de surmonter chacun de ces obstacles et d'améliorer le plan à la lumière de cette information. Vous disposez de cinq minutes. Je vous aviserai lorsque le temps sera écoulé. Déterminez tout de suite qui pourra présenter vos idées au reste du groupe.

[Lorsque le temps est écoulé, mentionnez-le aux participants. Assurez-vous que vous êtes prêt ou qu'une autre personne est prête à prendre en note toutes les réponses.]

Voyons comment nous pourrions améliorer encore plus notre geste favori.
Qui veut se lancer?

[Lorsque vous avez entendu toutes les suggestions et que le plan a été modifié, passez à la diapositive suivante.]

Notes

Diapositive 16 15 minutes



Notre engagement envers la réussite

Notes à l'intention de l'animateur

Il est temps de nommer des personnes qui pourraient participer aux différentes étapes du plan d'action. De cette façon, vous aurez déjà un groupe de travail prêt à aider les personnes chargées de mettre en œuvre l'initiative proposée. À la fin de cet exercice, vous remettrez ce qui suit aux personnes qui seront nommées responsables de ce projet :

- Toutes les feuilles de travail, y compris celles qui ne respectaient pas tous les critères
- La feuille de travail pour l'engagement envers la réussite qui indique le nom de toutes les personnes pertinentes

Message suggéré

Nous allons maintenant déterminer qui pourrait contribuer à la réussite de notre plan d'action. Commencez par inscrire votre nom là où vous aimeriez nous aider. Ensuite, avec vos coéquipiers, déterminez qui serait la meilleure personne ou le meilleur groupe de personnes pour effectuer les autres tâches. Pour cet exercice, veuillez travailler avec le formulaire d'engagement envers notre réussite qui se trouve dans votre document.

Vous disposez de cinq minutes pour remplir le formulaire avec vos coéquipiers. Nous allons ensuite écouter vos réponses, puis déterminer si nous pouvons nous entendre sur la distribution des tâches.

[**Laissez du temps aux participants pour qu'ils puissent écrire leurs réponses. Ensuite, gérez la discussion pendant que vous indiquez tous les noms aux bons endroits sur la version finale du formulaire. Cette étape permet d'obtenir une liste plus précise sur le rôle de chacun. Lorsque la liste est complète, vous pouvez continuer.**]

C’est certain que nous allons demander à chaque personne dont le nom apparaît sur cette liste si la tâche qui lui a été assignée lui convient. La prochaine étape sera de remettre le fruit de nos efforts à ce groupe de travail pour qu’il puisse procéder à la mise en œuvre de l’initiative.

Transition

Je vous remercie de votre participation! Si vous voulez en savoir plus sur la santé et la sécurité psychologiques, vous trouverez une liste de ressources pertinentes à la fin de votre document.

Notes

Diapositive 17 15 secondes



Ressources additionnelles

Notes à l'intention de l'animateur

Après avoir remercié les participants, vous pouvez laisser cette diapositive affichée pour ceux qui veulent noter l'adresse du site Web afin d'aller explorer eux-mêmes toutes les ressources gratuites.

Message suggéré

Je vais laisser cette diapositive affichée plus longtemps pour tous ceux qui souhaitent en savoir plus sur le sujet que nous avons abordé aujourd'hui.

Notes

Annexe

Gestes éprouvés pour favoriser le changement en matière de clarté du leadership et des attentes. Adaptation de l'information provenant du site Protégeons la santé mentale au travail

Pour obtenir une liste actualisée des actions, consultez la page Actions fondées sur des données probantes pour la clarté du leadership et des attentes.

Clarifiez les attentes en matière de processus et de résultats.

- Lorsque les employés travaillent d'arrache-pied sur quelque chose sans parvenir à répondre aux attentes, leur moral peut en prendre en coup. La ressource Élaborer des plans pour les employés – pour les leaders peut aider à rédiger une entente claire quant aux attentes que doit satisfaire chacun des membres du personnel.
- Répartissez les attentes et les responsabilités liées à chaque poste dans des catégories claires et faciles à gérer. Utilisez également le Processus d'amélioration d'une tâche pour discuter plus efficacement de l'amélioration d'une tâche précise avec un employé.
- Expliquez plus clairement l'effort et le temps qui devrait être consacré à chaque tâche.
    - Il arrive souvent qu'un superviseur ne sache pas exactement comment les employés réalisent leurs tâches, ou encore qu'il ne connaisse pas l'ampleur de leur travail. Parfois, les employés continuent d'effectuer des tâches qui ne sont plus utiles juste parce que leur superviseur ne leur a pas dit d'arrêter.
    - Pour régler ce type de problème, vous pourriez notamment demander aux employés de noter toutes les 15 minutes ce qu'ils sont en train de faire. Vous pourriez leur dire de faire cet exercice pendant deux semaines. Il est probable que les employés n'apprécieront pas cette tâche supplémentaire, mais elle permettra aux superviseurs de clarifier les attentes et de réorganiser l'ordre de priorité des tâches. Expliquez aux employés que les attentes sont possiblement déraisonnables juste parce que leur superviseur ne comprend pas exactement l'étendue de leur travail. Donc, s'ils consignent tout ce qu'ils font, leur superviseur pourra plus facilement établir des attentes raisonnables.
- Aidez les employés à réévaluer l'ordre de priorité de leurs tâches sur une base régulière. Cela est particulièrement important lorsque la quantité de travail à faire au cours d'une journée est toujours plus grande que ce qui peut réellement être accompli.

Tenez compte de la santé mentale des employés.

- La ressource Gestion du rendement peut aider à protéger la santé mentale des employés à toutes les étapes de leur vie professionnelle au sein de votre organisation.
- Assurez-vous que les descriptions d'emploi sont à jour, précises et approuvées par les employés pertinents.

- Assurez-vous aussi que votre processus de gestion du changement tient compte des répercussions d'une initiative sur la santé et la sécurité psychologiques des employés. Il s'agit d'un élément sur lequel vous devez vous pencher au début du processus décisionnel, mais aussi pendant toute la période de changement.
    - N'oubliez pas que le changement est souvent difficile à accepter, particulièrement pour les employés aux prises avec des problèmes de santé mentale. La ressource Aider les employés à faire face au changement vous indique comment soutenir les employés d'une façon psychologiquement sécuritaire lorsque des changements sont apportés au niveau d'un poste précis ou de l'organisation en général.
- Les superviseurs peuvent avoir l'impression d'instaurer un sentiment d'égalité lorsqu'ils joignent leur voix à celles des employés pour se plaindre des décideurs dans le milieu de travail. Cependant, ce comportement risque d'augmenter le niveau de stress dans votre organisation, car les employés pourraient en déduire qu'ils sont des victimes ou que leur situation est sans issue. Les leaders devraient plutôt discuter avec les employés des meilleures stratégies à adopter pour composer avec les situations difficiles. S'ils cherchent des solutions avec les employés au lieu de discuter de problèmes, leur équipe deviendra encore plus résiliente.
- Parfois, une situation peut s'avérer difficile parce qu'un ou des employés éprouvent des problèmes de santé mentale ou émotionnelle. Il est important que les superviseurs et les leaders reçoivent de la formation afin de savoir à quel moment ils peuvent intervenir efficacement et respectueusement dans ces circonstances. La ressource Un outil pour favoriser la réussite du personnel peut aider dans ce type de contexte.
- Il arrive que des situations difficiles sur le plan personnel, familial ou médical ne puissent pas être gérées en milieu de travail. Dans ce cas, vous devriez tout de même connaître les ressources qui sont à la disposition des employés et savoir comment les diriger au bon endroit. Cela permettra aux superviseurs d'offrir un soutien exclusivement professionnel aux employés. L'outil Orienter les employés vers des ressources peut vous aider à cet égard.

Discutez avec les employés des méthodes de communication efficaces

- Demandez aux employés comment ils préfèrent qu'on communique avec eux, notamment pour :
    - → Leur offrir de la rétroaction constructive
    - → Leur fournir de l'information sur un changement organisationnel
    - → Leur parler d'activités organisées à l'échelle de l'organisation
    - → Faire une évaluation du rendement
    - → Leur offrir de la reconnaissance ou des récompenses
    - Vous pourriez leur demander :
        - → Le type de communication qu'ils préfèrent : courriel, message texte, conversation, etc.
        - → Le format qu'ils privilégient : format interactif, présence à confirmer, formation, etc.
        - → La façon de communiquer qui leur convient le mieux : rencontres en personne, rencontres d'équipe, séances de discussion, etc.

- Même si votre organisation consacre beaucoup de temps et d'énergie à peaufiner ses méthodes de communication, il se peut que les employés ne trouvent pas les approches efficaces. Nous vivons dans une ère d'infobésité, alors les méthodes de communication traditionnelles doivent être revues. En somme, il est important de trouver une stratégie adaptée aux besoins des employés.
- Toutes les personnes de votre organisation peuvent tirer profit d'une formation sur les manières respectueuses de résoudre les conflits. Les ressources Faire face aux conflits – pour les leaders et Résoudre les conflits personnels proposent toutes deux des approches efficaces en la matière.
- Il est plus facile de gérer les situations difficiles lorsque les employés ont une intelligence émotionnelle et sociale plus développée. La bonne nouvelle, c'est que n'importe qui peut acquérir ces compétences à l'aide de la ressource L'intelligence émotionnelle au sein des organisations.

Assurez-vous que les stratégies de leadership approuvées sont psychologiquement sécuritaires.

- Servez-vous de l'Évaluation du leader psychologiquement sécuritaire pour analyser et améliorer les stratégies de leadership.
- Les leaders doivent toujours chercher à être plus efficaces. Cela fait partie du processus d'amélioration continue, notamment quant à la conscience de soi. Dans la page Approches pour les dirigeants, vous trouverez un éventail d'outils et de ressources qui peuvent aider à cet égard.

Offrez de la formation à tous les leaders sur les manières respectueuses de résoudre les conflits.

- Assurez-vous que tous les employés savent vers qui se tourner lorsqu'ils sont confrontés à une situation difficile et en particulier, lorsqu'ils éprouvent des problèmes avec leur superviseur.
- Encouragez les rencontres en personne, surtout dans les cas où il faut discuter de situations difficiles.
- Tenez tous les membres de l'organisation responsables de leurs actes. Assurez-vous également que les gestionnaires et les leaders sont assujettis aux mêmes normes (voire à des normes plus élevées) que les employés.
- Le processus Faire face aux conflits – pour les leaders est une approche efficace pour résoudre les conflits d'une manière psychologiquement sécuritaire.

Approches et ressources supplémentaires

- Établissez des critères clairs permettant de mesurer si les employés qui occupent un poste de superviseur ou un poste supérieur exercent un leadership psychologiquement sécuritaire.
    - La ressource En quoi consiste l'Évaluation du leader psychologiquement sécuritaire? vous aidera à déterminer quelles sont les attentes que tous les gestionnaires et les leaders devraient respecter.
    - Les ententes de responsabilité qui font partie intégrante de l'évaluation du rendement des leaders devraient être passées en revue chaque année.
    - Vos programmes de reconnaissance et de récompenses des leaders devraient toujours tenir compte des efforts qu'ils ont déployés pour protéger la santé et la sécurité psychologiques des employés.

Lisez la page Recommandations politiques en matière de santé et sécurité psychologiques pour déterminer ce que les gestionnaires et les leaders pourraient faire pour protéger davantage la santé et la sécurité psychologiques des employés.

Adaptation de l'information provenant du site Protégeons la santé mentale au travail



Processus pour favoriser le changement

Vous devez prioriser et choisir les gestes éprouvés qui sont les plus susceptibles d'améliorer la santé et la sécurité psychologiques dans notre milieu de travail. Nous savons que cela peut sembler une tâche colossale et c'est pourquoi nous avons conçu ce processus. Celui-ci vous permettra de réfléchir à chaque option et vous aidera à prendre des décisions éclairées.

Le processus d'accroissement de la santé et de la sécurité psychologiques fait partie de l'amélioration continue. Cependant, si vous essayez d'en faire trop en même temps, les employés pourraient ressentir du stress et de la pression. C'est pourquoi il est préférable de n'apporter que des petits changements à la fois. Plus précisément, l'idéal est souvent de ne mettre en œuvre qu'une initiative à la fois. Lorsque c'est fait ou que l'initiative a atteint son objectif, vous pouvez commencer à travailler sur un nouveau projet.

Choisissez le geste éprouvé qui vous semble le plus pertinent. Ensuite, servez-vous de la feuille de travail pour peaufiner votre plan.

Étape 1 : Évaluez les gestes qui pourraient possiblement être posés

Évaluez les risques et les avantages du geste en question. Vous déterminerez ainsi les obstacles et les bienfaits potentiels avant de vous engager à mettre en œuvre cette initiative. Évaluez le geste en fonction de tous les points qui suivent. Ensuite, inscrivez vos réponses dans la feuille de travail que vous avez déjà commencé à remplir.

1. **Pertinence :** À quel point le geste est-il pertinent pour notre situation de travail et est-il avantageux pour notre organisation?

   Pour respecter ce point, le geste doit cadrer avec notre environnement et nos exigences professionnelles. Sur votre feuille de travail, indiquez pourquoi vous pensez que le geste est pertinent.

2. **Acceptabilité :** À quel point l'employeur, le syndicat (s'il y a lieu) et les employés seraient-ils d'accord avec cette proposition? L'initiative proposée doit être :

   - → Bénéfique pour tous
   - → Facile à expliquer aux décideurs
   - → Facile à communiquer aux employés
   - → Simple à mettre en œuvre

   Les décideurs et les employés pourraient refuser les propositions qui sont trop compliquées à mettre en œuvre ou qui peuvent possiblement empêcher d'atteindre les objectifs. Dans les milieux de travail syndiqués, il est important que le geste proposé respecte la convention collective. Sur votre feuille de travail, indiquez pourquoi toutes les parties intéressées au travail accepteraient la mise en œuvre de cette initiative.

3. **Accessibilité :** À quel point est-il possible d'obtenir la participation de tous, sans égard à leurs capacités ou à leur lieu de travail?

   Il faut tenir compte d'un grand nombre d'éléments pour déterminer qui peut participer à l'initiative proposée.

   Il faut notamment réfléchir au lieu de travail des employés ainsi qu'à la méthode, au format et au moment de mise en œuvre. La langue parlée et le niveau d'alphabétisation des participants peuvent aussi freiner le changement et même empêcher la mise en œuvre à grande échelle. Il est important d'inclure dans le projet des employés qui ont des capacités différentes, puis d'offrir à tous le soutien dont ils ont besoin. Sur votre feuille de travail, indiquez comment il sera possible d'obtenir la participation de tous.

4. **Efficience :** À quel point détenons-nous les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et soutenir l'initiative proposée?

   Effectuez une analyse coût-avantage. Calculez le coût approximatif de ce qui suit :

   - → Le matériel
   - → Les frais connexes (p. ex. les frais pour le transport, la salle ou les rafraîchissements)
   - → Le temps et les frais liés à la participation des responsables du projet, des animateurs, des parties intéressées et des évaluateurs

   Pour chacun des participants, comparez les frais aux avantages du changement proposé. Voici un exemple :

   - → Le coût total est de 5 000 $.
   - → Il y a au moins 50 employés qui prendront encore plus conscience de l'importance de protéger leur santé mentale.
   - → Les avantages possibles sont un taux d'absentéisme plus bas et une améliorationdu rendement correspondant à 100 $ par employé.

Écrivez sur votre feuille de travail pourquoi il s'agit d'un geste efficient.

5. **Efficacité :** À quel point le geste retenu aura-t-il une incidence positive mesurable et atteindra-t-il les résultats visés?

   Vous devez absolument vous assurer que le lien entre le geste retenu et les résultats visés est clair pour tous. Pour établir ce lien, vous pouvez vous baser sur les pratiques de travail, sur des ressources fondées sur des données probantes ou sur de la littérature didactique. Sur votre feuille de travail, indiquez les preuves sur lesquelles vous vous fondez pour établir l'efficacité de ce geste. Expliquez aussi la façon dont vous mesurerez la réussite.

   Vous pourriez utiliser les approches et les données suivantes pour mesurer la réussite :

   - **Participation** – Notez le nombre de personnes qui participent à cette initiative.
   - **Changements de comportements** – Faites le suivi du nombre de fois que les participants agissent différemment. Offrez des directives claires à l'avance. Quel est le comportement que vous cherchez à changer? Comment les participants ou leurs leaders peuvent-ils faire un suivi de l'application de ce geste?
   - **Absentéisme** – Examinez le nombre de jours non travaillés dans les mois qui précèdent et qui suivent la mise en œuvre de cette initiative. Portez une attention particulière à l'évolution des tendances. Cherchez des façons de protéger la confidentialité des données lorsque vous faites le suivi des absences.
   - **Plaintes, conflits ou griefs** – Examinez le nombre de plaintes, de conflits et de griefs rapportés dans les mois qui précèdent et qui suivent la mise en œuvre de l'initiative.
   - **Conscience** – Menez un sondage auprès des employés pour savoir à quel point ils sont au fait de cette nouvelle initiative et des résultats visés.
   - **Perception des participants** – Posez des questions précises sur l'expérience des participants en ce qui concerne cette initiative.
   - **Perception des superviseurs** – Menez un sondage auprès des superviseurs pour déterminer ce qui a changé après la mise en œuvre de cette initiative.
   - **Groupes de discussion** – Rencontrez les participants pour savoir quelles ont été les répercussions de cette initiative pour eux et pour leur demander des suggestions d'amélioration.
   - **Sondage sur le stress et la satisfaction** – Posez ces six questions avant et après la mise en œuvre de l'initiative afin de déterminer à quel point la perception des employés sur le travail a changé.

6. **Sécurité :** À quel point est-il possible d'éliminer ou de réduire les risques éventuels en matière de sécurité physique et psychologique?

   Le geste pourrait entraîner des conséquences involontaires pour certaines personnes ou pour l'organisation en général. Par exemple, si nous discutons de troubles de santé mentale, certains employés pourraient avoir l'impression qu'on les vise ou qu'on les stigmatise. Trouvez donc les risques potentiels d'atteinte à la sécurité physique et psychologique. De cette façon, il sera plus facile de prévenir ces conséquences non voulues. Sur votre feuille de travail, indiquez les risques que vous avez décelés et la façon dont nous pouvons les prévenir ou les minimiser.

   Une fois que vous aurez ajouté toutes vos idées dans la feuille de travail, il sera peut-être nécessaire que vous les fassiez approuver.

Étape 2 : Choisissez un geste qui respecte tous les critères.

Priorisez les gestes qui respectent tous les critères et indiquez ce qu'il faudrait faire en premier. Vous pouvez choisir plus d'un geste.

Étape 3 : Nommez des gens qui pourraient faire partie de l'équipe de planification.

Nommez des gens qui pourraient s'occuper des différentes tâches indiquées dans le formulaire d'engagement envers notre réussite.

Étape 4 : Mettez en œuvre la ou les initiatives proposées.

Assurez-vous d'utiliser les méthodes de mesure retenues pour évaluer l'efficacité de l'initiative.

Étape 5 : Évaluez les résultats.

Analysez votre niveau de réussite afin de déterminer à quel point l'initiative a réellement donné les résultats escomptés.

Étape 6 : Utilisez une approche d'amélioration continue.

Votre évaluation peut faire partie du processus d'amélioration continue. Tirez des leçons de ce que vous avez appris à la suite de la mise en œuvre de l'initiative. Ensuite, déterminez ce que vous pourriez faire pour obtenir de meilleurs résultats ou établissez que l'idéal est de continuer sur la même voie.



Feuille de travail pour favoriser le changement

Facteur psychosocial applicable : Clarté du leadership et des attentes

Membres du groupe : _____

Date : _____

Description du geste retenu :

Pertinence : À quel point le geste est-il pertinent pour notre situation de travail et est-il avantageux pour notre organisation?

Pertinence pour notre organisation ou pour l'atteinte de nos objectifs d'équipe :

Acceptabilité : À quel point l'employeur, le syndicat (s'il y a lieu) et les employés seraient-ils d'accord avec cette proposition?

Le geste retenu sera accepté par les employés (et le syndicat, s'il y a lieu) parce que :

Le geste retenu sera accepté par notre employeur parce que :

Il pourrait être nécessaire d'obtenir une approbation pour ce qui suit :

Accessibilité : À quel point est-il possible d'obtenir la participation de tous, sans égard à leurs capacités ou à leur lieu de travail?

- Troubles du langage
- Déficience visuelle
- Mobilité réduite
- Handicap auditif
- Troubles de santé mentale

Description de la méthode :	Lieu et moment de la mise en œuvre de l'initiative pour permettre à chacun d'y participer :

Efficience : À quel point détenons-nous les ressources nécessaires pour mettre en œuvre et soutenir l'initiative proposée? Calculez le coût approximatif de ce qui suit :

- Temps que les employés devront consacrer à la planification, à l'élaboration, à la présentation et à la mise en œuvre de l'initiative proposée
- Matériel nécessaire (p. ex. photocopies)
- Équipement ou outils technologiques
- Collations ou repas
- Salle
- Autre

Décrivez les ressources qui pourraient être gratuites, comme :

- La participation de bénévoles
- La réutilisation du matériel existant

Décrivez les avantages potentiels, comme :

- Un niveau d'absentéisme réduit
- Une diminution du nombre de griefs
- Une diminution du nombre de blessures ou de maladies
- Une amélioration de l'énergie des employés
- Une amélioration du bien-être
- Un engagement accru
- Un meilleur moral
- Un accroissement de la productivité

Efficacité : À quel point le geste retenu aura-t-il une incidence positive mesurable et atteindra-t-il les résultats visés?

Indiquez les résultats que vous visez :	Preuves démontrant que ce geste atteindra les résultats visés :

Comment allons-nous mesurer la réussite? (Dans le processus pour favoriser le changement, nous vous proposons des façons de mesurer la réussite. Choisissez l'une des méthodes proposées ou décrivez une autre méthode à laquelle vous avez pensé.)

Sécurité : À quel point est-il possible d'éliminer ou de réduire les risques éventuels en matière de sécurité physique et psychologique?

Réfléchissez à tous les risques potentiels et indiquez des stratégies que nous pourrions utiliser pour les éliminer ou les minimiser :

Engagement envers notre réussite

Amélioration de la clarté du leadership et des attentes – équipe potentielle de mise en œuvre

Inscrivez le nom et l'adresse courriel de personnes (y compris vous-même) qui pourraient participer à cette initiative :

	Nom	Adresse courriel
Responsable(s) de l'initiative		
Mise au point de la version définitive du plan d'action		
Mise au point d'outils (sondages, entrevues, etc.) pour mesurer la réussite		
Recherche, repérage ou mise au point de ressources liées à cette initiative		
Promotion de l'initiative et communications à ce sujet		
Gestion des inscriptions (s'il y a lieu)		
Mise en œuvre de l'initiative		
Participation à l'initiative		
Utilisation des outils de mesure / analyse des résultats		
Présentation des résultats obtenus aux membres de la haute direction		
Comparaison entre les résultats obtenus et les résultats visés		
Approbation des idées d'amélioration continue		

Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale



Les ressources de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale sont :

- Offertes aux employeurs, aux leaders, aux employés et aux responsables de la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail
- Disponibles en français et en anglais
- Fondées sur des données probantes ou sur la pratique
- Mises gratuitement à la disposition de tous

Voici des exemples de ressources que vous pouvez trouver à l'adresse strategiesdesantementale.com :

Évaluation du leader psychologiquement sécuritaire
Cette ressource gratuite aide les leaders à prendre conscience de l'influence qu'ils peuvent avoir sur la santé et la sécurité psychologiques des employés au travail. Elle les aide également à améliorer leurs compétences dans les domaines de la communication, de l'intelligence sociale, de l'équité et de la résolution de problème.

Inclusion et prévention de la discrimination
Aborder la discrimination et promouvoir l'inclusion au moyen de vos politiques et processus. Cela crée un environnement positif et aide tous les employés à s'épanouir et à réussir.

Politiques et programmes sur la santé mentale
Aider à éclairer les politiques et les programmes relatifs aux mesures d'adaptation, au retour au travail, au PAE, à la stigmatisation, à la prévention du suicide et au soutien par les pairs à l'intention des organisations.

Protégeons la santé mentale au travail
Offre un jeu complet de ressources gratuites aidant à évaluer et à traiter la santé et de la sécurité psychologiques des milieux de travail. Cette ressource tient lieu de référence pour la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Renforcer les compétences en leadership
Ce livret d'activités peut vous aider à renforcer vos compétences en leadership, notamment l'intelligence émotionnelle, la résilience et les stratégies de communication.

Rôle de l'employé en ce qui concerne la santé et la sécurité psychologiques
Modules d'apprentissage en ligne offerts gratuitement pour enseigner aux employés comment contribuer à un milieu de travail psychologiquement sain. Cette orientation en santé et sécurité psychologiques en milieu de travail s'adresse aux employés.

Nous aimerions savoir comment vous avez utilisé cette ressource gratuite!

Communiquez avec nous directement dans les réseaux sociaux ou à l'adresse strategiesdesantementale.com.

Toutes les ressources du site Stratégies en milieu de travail sont accessibles à tous, sans frais, gracieuseté de la Canada Vie.

canada vie MC

Canada Vie et le symbole social sont des marques de commerce de La Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie. F79-00908 FG 11/22