Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie



Guide de l'animateur

Au programme – Compétences et exigences psychologiques : **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 7

Atelier

Diapositive 1 Au programme – Compétences et exigences psychologiques 8

Diapositive 2 Processus 10

Diapositive 3 Discussions psychologiquement sécuritaires 12

Diapositive 4 Définition des compétences et des exigences psychologiques 14

Diapositive 5 Les nominations à des postes de direction tiennent compte des « compétences humaines » nécessaires pour des postes précis 16

Diapositive 6 Mon travail ne constitue pas une menace pour ma santé psychologique 18

Diapositive 7 Je suis capable de faire mon travail d'une façon qui respecte mes valeurs 20

Diapositive 8 Gestes éprouvés pour favoriser le changement 22

Diapositive 9 Critères à respecter pour qu'un geste (une initiative) soit efficace 24

Diapositive 10 Processus pour favoriser le changement 26

Diapositive 11 Choisir le ou les meilleurs gestes à poser 30

Diapositive 12 Peaufiner notre ou nos gestes clés 32

Diapositive 13 Notre engagement envers la réussite 34

Diapositive 14 Ressources additionnelles 36

Annexe : Gestes éprouvés pour favoriser le changement en matière de compétences et d'exigences psychologiques 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 l'équilibre 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 6. 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.
- **Essayez de comprendre quels sont les facteurs de stress actuels et potentiels dans votre milieu de travail. Il pourrait notamment s'agir de ce qui suit :**
  - Pression liée au travail
    - → Délais déraisonnables
    - → Demandes conflictuelles
    - → Confusion entourant le rôle de chacun
  - Conflits interpersonnels
    - → Avec des clients
    - → Avec des patients
    - → Avec des collègues
    - → Avec des leaders
  - Exposition à des incidents traumatisants
    - → Accidents
    - → Blessures
    - → Catastrophes naturelles
  - Environnement de travail défavorable
    - → Bruit
    - → Problèmes de sécurité
    - → Températures extrêmement chaudes ou froides
    - → Espaces confinés
  - Menaces externes
    - → Évacuation
    - → Confinement
    - → Incendie
    - → Vol

- Si vous y avez accès, lisez les plaintes, les commentaires et les griefs des employés sur les exigences psychologiques de leur emploi.
- Examinez les politiques, les programmes et les formations sur la préparation aux situations psychologiquement stressantes qui sont en place dans l'équipe et l'organisation. Prenez également connaissance des ressources visant à aider les employés à anticiper et à gérer les conséquences émotionnelles de ces situations sur leur propre santé mentale.
- Reportez-vous au guide Animer les discussions d'équipe 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 combien de temps les employés pourront consacrer à ce projet et informez-vous sur les limites budgétaires de l'organisation et sur toutes les autres restrictions qui pourraient s'appliquer.



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 l'équilibre entre les compétences et les exigences psychologiques au travail.

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 compétences et d'exigences psychologiques. 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 - Compétences et exigences psychologiques : Favoriser le changement



Nous aimerions que vous nous aidiez à concevoir un plan d’amélioration continue de l’équilibre entre les compétences et les exigences psychologiques 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

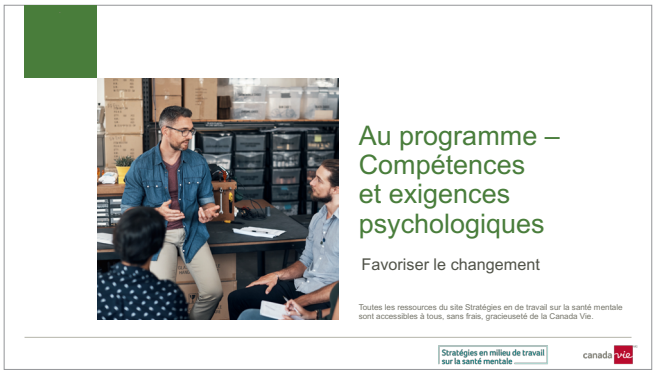
Vous pouvez lire le texte à voix haute exactement comme il est écrit ou le personnaliser selon votre style et votre auditoire.

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 – Compétences et exigences psychologiques

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 composé en partie 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 en matière de compétences et d'exigences psychologiques 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 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 l’équilibre entre les compétences et les exigences psychologiques 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 que vous ayez déjà éprouvé ou que vous éprouviez actuellement des problèmes liés aux compétences et aux exigences psychologiques. Si vous vivez quelque chose de difficile en ce moment, vous pouvez venir m'en parler en privé pour qu'on prenne les mesures nécessaires pour vous aider.

Il sera toujours possible de faire mieux. Soyons créatifs pour trouver des façons concrètes d'améliorer l'équilibre entre les compétences et les exigences psychologiques dans l'ensemble 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 « compétences et exigences psychologiques ».

Notes

Diapositive 4 2 minutes



Définition des compétences et des exigences psychologiques

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 les compétences et les exigences psychologiques. Dans ces ressources, nous lisons que « Dans un milieu de travail où les compétences et exigences psychologiques ne présentent pas un risque pour la santé, les employés sont constamment soutenus pour répondre aux exigences psychologiques de leur poste. »

Les exigences psychologiques correspondent aux pressions émotionnelles, cognitives ou mentales exercées sur une personne. Il y a des exigences psychologiques plus ou moins importantes dans tous les milieux de travail. Toutefois, celles-ci deviennent dangereuses sur le plan psychologique lorsqu'une personne n'a pas les compétences nécessaires pour y faire face. Par exemple, dans un centre d'appels, nous pourrions classer les conflits dans la catégorie des exigences psychologiques puisque parfois, les clients qui téléphonent pour se plaindre sont vraiment en colère. Il y a des employés qui géreront très bien ces situations alors que d'autres les trouveront extrêmement pénibles. C'est tout à fait normal étant donné que personne ne détient les mêmes compétences. De plus, notre niveau de tolérance varie au cours d'une journée, de notre carrière et de notre vie.

En fait, il y a un grand nombre de facteurs qui ont une incidence sur nos compétences psychologiques, comme l'expérience acquise, la formation reçue, mais aussi la santé, l'alimentation, le sommeil, l'humeur et les relations. Il va sans dire que nos choix de vie auront des répercussions sur nos compétences psychologiques.

Cependant, dans cet atelier, nous allons nous concentrer sur les améliorations que nous pourrions apporter dans notre milieu de travail.

Il ne serait pas réaliste d'affirmer qu'il faudrait simplement nous assurer d'embaucher des personnes qui ne seront jamais stressées. En effet, nul ne sait les problèmes personnels, familiaux et médicaux que la vie lui réserve. Pour qu'un milieu de travail soit psychologiquement sécuritaire, il est conseillé de cerner les facteurs de stress existants ou potentiels. Ensuite, il faut mettre en place des mesures adéquates. Nous pourrions notamment organiser des formations pertinentes, faire de la prévention et offrir plus de soutien. Les formations permettent aux employés de développer leurs compétences. Quant aux mesures de prévention et de soutien, celles-ci les aident à mieux gérer les exigences. Notre mandat aujourd'hui sera donc de réfléchir aux mesures que nous pourrions prendre pour améliorer la situation.

Transition

Selon une recherche publiée dans le site Protégeons la santé mentale au travail, les énoncés suivants représentent un milieu de travail offrant un bon équilibre entre les compétences et les exigences psychologiques.

Notes

Diapositive 5 15 secondes



Les nominations à des postes de direction tiennent compte des « compétences humaines » nécessaires pour des postes précis

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 nominations à des postes de direction tiennent compte des « compétences humaines » nécessaires pour des postes précis.

Notes

Diapositive 6 15 secondes



Mon travail ne constitue pas une menace pour ma santé psychologique

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 travail ne constitue pas une menace pour ma santé psychologique.

Notes

Diapositive 7 15 secondes



Je suis capable de faire mon travail d'une façon qui respecte mes valeurs

Notes à l'intention de l'animateur

Je possède les compétences sociales et émotionnelles nécessaires pour bien faire mon travail.

Message suggéré

Je suis capable de faire mon travail d'une façon qui respecte mes valeurs.

Transition

Maintenant, voyons ce qui peut favoriser l'équilibre entre les compétences et les exigences psychologiques au travail. L'information qui suit s'inspire d'études qui ont été faites à ce sujet.

Notes

Diapositive 8 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 compétences et d'exigences psychologiques. 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.

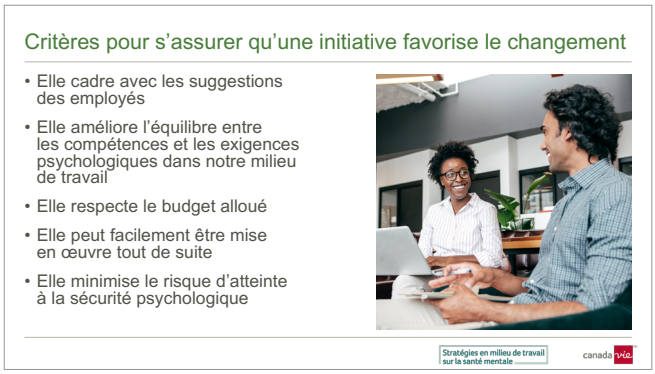
[Lorsque le temps est écoulé, reprenez la parole.]

Transition

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

Notes

Diapositive 9 12 minutes



Critères à respecter pour qu'un geste (une initiative) soit efficace

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 l'équilibre entre les compétences et les exigences psychologiques dans notre milieu de travail
- 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; réfléchissez 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 compétences et d'exigences psychologiques. 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 l'équilibre entre les exigences et les compétences psychologiques dans notre organisation 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.

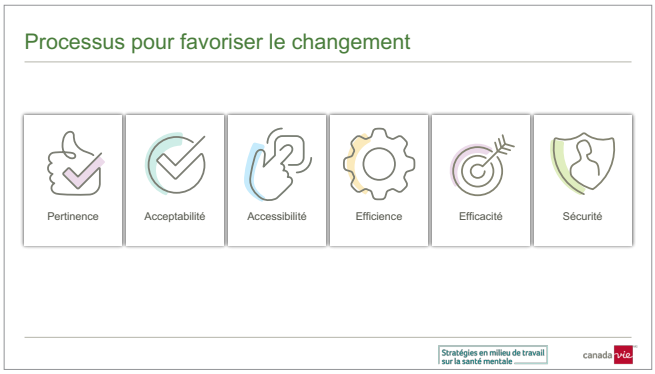
[**Après 10 minutes**]

Transition

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

Notes

Diapositive 10 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 11 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 améliorer l'équilibre entre les exigences et les compétences psychologiques dans notre milieu 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 l'équilibre entre les exigences et les compétences psychologiques sans toutefois nuire à la sécurité psychologique de qui que ce soit dans notre milieu de travail.

[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 12 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 13 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 14 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 compétences et d'exigences psychologiques. 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 les compétences et exigences psychologiques.

Lorsque vous prenez une décision d'embauche ou de promotion, tenez compte des compétences interpersonnelles et émotionnelles ainsi que des habiletés et des connaissances techniques de la personne.

- Pendant l'entrevue, demandez à la personne de vous parler de ses compétences interpersonnelles, y compris de sa capacité à bâtir et à entretenir des relations professionnelles saines. Cela est particulièrement important lorsque vous cherchez à pourvoir un poste de direction. Une personne dotée d'une grande intelligence émotionnelle peut contribuer aux stratégies de leadership psychologiquement sécuritaires.
  - Si le candidat cherche à décrocher un poste de supervision ou de soutien, il est important qu'il ait la capacité de gérer ses émotions et ses relations et de régler efficacement les problèmes interpersonnels au travail.
  - Pour vous permettre d'utiliser une meilleure approche lors du processus d'embauche ou de promotion, le Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances a préparé un modèle d'entrevue.
  - Dans le site PositivePsychology.com (en anglais seulement), vous avez accès à des questions d'entrevue axées sur l'intelligence émotionnelle.
- Demandez aux membres de votre équipe de dresser une liste des compétences relationnelles qu'il est le plus important de détenir lorsqu'on fait partie d'une équipe ou qu'on occupe un poste de direction. Demandez-leur aussi d'expliquer pourquoi ces compétences sont essentielles.

  Vous devriez obtenir cette liste avant de commencer le processus de recrutement. Par ailleurs, cette information pourrait vous aider à déceler des problèmes de dynamique au sein de l'équipe.
- Établissez des lignes directrices pour évaluer les compétences psychologiques nécessaires pour un poste précis.
  - Lisez L'intelligence émotionnelle au sein des organisations provenant de professionnels en ressources humaines. Vous pourriez aussi trouver utile d'utiliser des mesures de compétences.
- Pendant le processus d'orientation, indiquez clairement qu'il est attendu que chaque employé fournisse sa part d'efforts pour maintenir un environnement de travail psychologiquement sécuritaire.
  - L'outil de formation Rôle de l'employé en ce qui concerne la santé et la sécurité psychologiques est gratuit et il peut aider à cet égard. Il vous permet également de faire le suivi de la progression des employés.

- Pendant la période de probation des nouveaux employés, offrez de la rétroaction, de la formation et du soutien sur une base continue. Il y a des ressources qui peuvent vous aider à être encore plus efficace lors de la période d'accueil et d'intégration. L'organisme Immigrant Employment Council of British Columbia a préparé une trousse d'outils (en anglais seulement) visant à favoriser l'inclusion des nouveaux arrivants. Cela dit, les stratégies proposées dans cette trousse peuvent aider tous les nouveaux employés.

- Si c'est possible, laissez les employés explorer les postes à l'interne qui pourraient être plus convenables pour eux en fonction de leurs compétences interpersonnelles et émotionnelles. Vous pourriez notamment leur proposer le jumelage ou discuter avec eux de leur développement professionnel.
  - Ce modèle (en anglais seulement) peut vous aider à entamer une conversation individuelle.
  - Une fois que vous avez dressé la liste détaillée des compétences requises pour un poste, montrez-la aux candidats éventuels.

Assurez-vous que les descriptions d'emploi énumèrent clairement les exigences psychologiques liées au poste.

- Indiquez dans toutes les descriptions d'emploi quelles sont les compétences interpersonnelles et émotionnelles exigées. Demandez aux employés qui occupent ces postes d'examiner les compétences énumérées et de confirmer que la liste est exacte et complète.
  - Le gouvernement du Nunavut a créé un modèle utile à cet égard. (Ce modèle se trouve à la section 401 (a) du manuel des ressources humaines, laquelle n'était pas encore traduite au moment d'écrire ces lignes.)

Aidez tous les employés à développer et à maintenir les compétences psychologiques dont ils ont besoin pour faire face aux exigences changeantes de leur emploi.

- Prenez régulièrement le temps d'examiner avec tous les employés les exigences psychologiques de leur poste.
- Prenez les mesures nécessaires pour que les employés soient prêts à faire face aux exigences psychologiques habituelles et moins habituelles du poste. Par exemple, les personnes qui travaillent avec le public, comme les bibliothécaires, les conducteurs d'autobus, les baristas ou les commis de magasin pourraient parfois avoir à composer avec des personnes violentes. Même s'il s'agit d'une situation plutôt rare, il s'agit tout de même d'une possibilité. Les employés peuvent affronter les situations inattendues avec plus d'assurance lorsqu'ils sont préparés.
- Faites régulièrement des évaluations de rendement collaboratives. Pendant ces évaluations, offrez aux employés de la rétroaction constructive sur leurs compétences interpersonnelles et émotionnelles.
  - Consultez la ressource Gestion du rendement pour obtenir des conseils à cet égard.

Donnez constamment l'occasion aux employés et aux leaders de développer leurs compétences sociales et émotionnelles.

- Pendant toute notre vie, nous allons continuer de développer nos compétences sociales et émotionnelles en fonction des éléments (comme les exigences de notre emploi) auxquels nous serons confrontés. Les programmes de formation officiels peuvent être efficaces, mais ils peuvent aussi être coûteux et exiger beaucoup de temps. Si vous le souhaitez, vous pourriez proposer aux employés d'accéder à de l'information offerte gratuitement en ligne ou dans la collectivité.
  Voici quelques idées à ce sujet :
  - Les activités d'équipe renforcent la résilience et l'intelligence émotionnelle.
    - → Dans la ressource Former des équipes plus fortes, il y a des stratégies et des renseignements visant à aider les employés à :
      - → Mieux réagir aux facteurs de stress en milieu de travail
      - → Régler plus facilement les problèmes
      - → Se soutenir les uns les autres
  - Entretenez une culture d'organisation qui favorise la compréhension et l'appréciation de l'intelligence émotionnelle. Assurez-vous également qu'il s'agit d'un critère utilisé pour :
    - → Le recrutement
    - → La sélection
    - → La reconnaissance et les récompenses
    - → Les promotions
  - À la page L'intelligence émotionnelle au sein des organisations, vous trouverez des ressources utiles à ce sujet.
  - Offrez de la formation continue sur le développement des compétences interpersonnelles et émotionnelles, particulièrement sur celles qui sont nécessaires pour les postes très exigeants.
    - → La ressource Former des équipes plus fortes contient notamment une section intitulée Soutenir des chefs d'équipe efficaces.
  - Prenez les réponses qui reviennent le plus fréquemment dans l'évaluation des valeurs personnelles (trois à six au total), puis expliquez comment ces valeurs cadrent avec les fonctions de chaque employé.
  - Discutez avec les employés des valeurs professionnelles de votre organisation. Ils comprendront ainsi comment leurs propres valeurs ont une incidence sur leur travail. Ils sauront aussi quelles sont leurs valeurs qui diffèrent de celles des autres.
    - → Faites le test de carrière (disponible en anglais seulement).
    - → Une fois que les valeurs sont définies, discutez des différentes façons de gagner en cohésion dans le milieu de travail.

Approches et ressources supplémentaires

- Lisez la ressource Recommandations politiques en matière de santé et sécurité psychologiques pour déterminer comment vous pourriez améliorer la santé et la sécurité psychologiques. Incluez dans vos politiques et vos processus

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 : Compétences et exigences psychologiques

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 l'équilibre entre les exigences et les compétences psychologiques dans notre milieu de travail – 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. F79-00910 FG 12/22