Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Gracieuseté de la Canada Vie

Série d'ateliers



Document du participant

Au programme – Compétences et exigences psychologiques : **Favoriser le changement**



La liste des idées et des commentaires formulés par les employés pendant l'atelier de la série Favoriser la sensibilisation devrait accompagner ce document. Si vous n'avez pas reçu cette liste, veuillez le mentionner à l'animateur.

Assurez-vous d'avoir lu le présent document avant le début de l'atelier. Cet atelier respecte la norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (Canadian Standards Association CSA z1003).

Processus

- **Examiner** les règles à suivre pour avoir des discussions psychologiquement sécuritaires
- **Lire** la définition et les énoncés
- **Trouver** des gestes éprouvés qui cadrent avec les suggestions des employés
- **Définir** les critères permettant de choisir des gestes
- **Remplir** la feuille de travail pour favoriser le changement
- **Échanger** nos idées
- **Voter | Peaufiner | S'engager**

Discussions psychologiquement sécuritaires

- **Se concentrer** sur l'avenir et non le passé
- **Offrir** des suggestions d'amélioration constructives
- **Discuter** d'idées et non de personnes
- **Permettre** à chacun d'apporter sa contribution

Description d'un milieu de travail qui favorise l'équilibre entre les compétences et les exigences psychologiques (inspirée de l'information figurant dans le site Web Protégeons la santé mentale au travail) :

« 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 gens qui évoluent dans ce type d'environnement professionnel sont en mesure d'affirmer ce qui suit :

- Les nominations à des postes de direction tiennent compte des « compétences humaines » nécessaires pour des postes précis.
- Je suis capable de faire mon travail d'une façon qui respecte mes valeurs.

Dans une organisation où existe un soutien psychologique et social positif, les employés ne diront peut-être PAS :

- Mon travail constitue une menace pour ma santé psychologique.

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

Les critères suivants permettent de s'assurer que l'initiative favorise le changement :

- Elle cadre avec les suggestions des employés
- Elle améliore l'équilibre entre les compétences et les exigences psychologiques
- Elle respecte le budget alloué
- Elle peut facilement être mise en œuvre tout de suite
- Elle minimise le risque d'atteinte à la sécurité psychologique

Gestes retenus par notre équipe (maximum de trois gestes)

Voici pourquoi nous pensons que ce geste apportera le changement souhaité :

1

2

3



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 amélioration du 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 :

Notes sur les gestes potentiels

Dans l’espace qui suit, notez toutes vos questions ou vos commentaires sur les gestes présentés.

Peaufiner notre ou nos gestes clés

Dans l'espace qui suit, notez les obstacles potentiels, les solutions possibles et les façons d'améliorer l'efficacité du ou des gestes retenus.

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

Gracieuseté de la Canada Vie



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.

Toutes les ressources du site Stratégies en milieu de travail sont accessibles à tous, sans frais, gracieuseté de la Canada Vie. Pour en savoir plus, visitez le ssmcv.com.

Canada Vie et le symbole social sont des marques de commerce de La Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie. F79-00910 PH 12/22