



Éléments et priorités pour améliorer la sécurité psychologique en milieu de travail

Financement de la Great-West à l'appui de



La Great-West
Centre pour
la santé mentale
en milieu de travail

Le présent rapport est également disponible en anglais.
Rendez-vous au www.workplacestrategiesformentalhealth.com
(sous Assessing Risks & Returns).

Contexte

Le 30 septembre 2010, un groupe de dirigeants d'entreprise et de dirigeants syndicaux, de professionnels de la santé et de la sécurité au travail, de représentants d'organismes gouvernementaux et d'experts en matière de lois et de politiques se sont réunis à Vancouver, en Colombie-Britannique, pour examiner les implications du plus récent article de D^r Martin Shain intitulé « *Une bataille juridique tout à fait légitime. Des systèmes convergents exercent une pression à la hausse sur la création de milieux de travail sains sur le plan psychologique* ». Le groupe avait pour mission de déterminer ce que les employeurs doivent savoir ou à quels moyens ils doivent avoir accès afin d'offrir un milieu de travail psychologiquement sécuritaire dans le contexte économique actuel. Le présent compte rendu est le résultat de cette concertation.

Participants à la table ronde

Mary Ann Baynton, directrice des programmes, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West

Dan Bilsker, professeur adjoint, COMH, Faculté des sciences de la santé, Université Simon Fraser

Patti Boucher, vice-présidente, Health and Safety Association for Government Services

Richard Boughen, directeur général, Sous-direction de la santé et de la sécurité au travail, GRC

Arnie Cader, président, Delphi Corporation

Romie Christie, responsable, Initiative « Changer les mentalités », Commission de la santé mentale du Canada

Ellen Coe, présidente, Association canadienne des infirmières et infirmiers en santé du travail

Janet Crowe, directrice générale, Mieux-être et Solutions Vie-Travail, Telus

Richard Dixon, vice-président, Ressources humaines, NAV Canada

Winnie Doyle, vice-présidente, St. Joseph's Health Care

Roberta Ellis, vice-présidente principale, Worker and Employer Services, WorkSafe BC

Peter Farvolden, chef de clinique, CBT Associates

Kathy GermAnn, analyste des politiques en milieu de travail et sur la main d'œuvre, Commission de la santé mentale du Canada

Merv Gilbert, associé, Gilbert Acton Consulting

Nina Hansen, directrice, Santé et sécurité au travail, BC Federation of Labour

Michael Howlett, directeur, Gouvernance, Santé et hygiène industrielle, Communauté, Sécurité et environnement, TransCanada

Steve Jackson, vice-président, Ressources humaines, Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail de l'Ontario

Susan Jakobson, bénévole, Comité consultatif sur la main-d'œuvre, Commission de la santé mentale du Canada

Patrica Janzen, associée, Fasken Martineau DuMoulin s.r.l.

Nancy Johnson, spécialiste provinciale en santé et sécurité, Association des infirmières et infirmiers de l'Ontario

Michael Koscec, président, Entec Corporation

Jim Laliberte, Transport collectif, TCA-Canada

François Legault, directeur, Service d'aide aux employés, Santé Canada

Estelle Lo, chef des services financiers et administratifs, S.U.C.C.E.S.S.

Liliana Mastro Monaco, conseillère en ressources humaines, Ville de Calgary

Edward (Ted) Ormston, président, Comité consultatif sur la santé mentale et la loi, Commission de la santé mentale du Canada

Mike Pietrus, directeur, Initiative « Changer les mentalités », Commission de la santé mentale du Canada
Geoffrey Pradella, vice-président, Affaires publiques et gouvernementales, Chambre de commerce de Calgary
Joti Samra, professeure adjointe et chercheuse scientifique, COMH, Faculté des sciences de la santé, Université Simon Fraser
David Satok, conseiller médical, Rogers Communications inc.
Mike Schwartz, directeur exécutif, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West
Martin Shain, propriétaire, Neighbour @ Work Centre
Maureen Shaw, Consultant Act Three
Catherine Skinner, conseillère juridique, La Great-West, compagnie d'assurance-vie
Nancy Snowball, responsable de programme(s) pour la main d'œuvre, Initiative « Changer les mentalités », Commission de la santé mentale du Canada
Karleena Suppiah, spécialiste en communications, Commission de la santé mentale du Canada
Margaret Tebbutt, consultante principale, Initiatives en milieu de travail, ACSM, division de la Colombie-Britannique
Ian Thompson, conseiller syndical du SCLFP
Ingrid Wellmeier, directrice, Unité de la promotion de la santé mentale, Division de la santé des collectivités, Agence de la santé publique du Canada
Norma Wood, directrice, Santé et sécurité en milieu de travail, Services généraux de santé et mieux-être, Alberta Health Services

Processus

Un comité organisateur a sollicité et proposé des noms de personnes susceptibles de contribuer à la discussion dans les secteurs ci-dessous :

- Grandes organisations
- Syndicats
- Santé et sécurité au travail
- Petites entreprises
- Agences gouvernementales
- Experts en lois et en politiques

Les groupes de travail étaient constitués d'intervenants des secteurs précités et devaient aborder un aspect particulier du cycle de vie de l'emploi, par exemple :

- Embauche et recrutement
- Orientation et formation
- Évaluation, gestion du rendement, avancement et discipline
- Intervention, incluant en temps de crise
- Aménagement et retour au travail
- Réaffectation et cessation de l'emploi

Les groupes ont d'abord écouté des témoignages des participants sur l'importance que peut avoir le milieu de travail sur la sécurité psychologique. D^r Shain a ensuite parlé de la sécurité psychologique et de la loi en vigueur, puis les groupes de travail ont examiné les éléments requis pour assurer un milieu de travail sécuritaire sur le plan psychologique à l'égard du volet qui leur avait été attribué. Après les présentations, les participants de chaque groupe ont pu faire part de leurs idées concernant les différents aspects du cycle de vie de l'emploi. Finalement, les participants ont établi les priorités générales par vote et déterminé les prochaines étapes, notamment la distribution du présent rapport.

Pourquoi maintenant ?

Au cours des 30 dernières années, la plupart des milieux de travail se sont efforcés de diminuer la fréquence des maladies physiques et des blessures liées au travail. Durant cette même période, la santé mentale et la sécurité professionnelle sont devenues des préoccupations importantes pour l'ensemble de la population active. Il est de plus en plus évident qu'il existe, dans les milieux de travail, un parallèle direct entre les taux accrus d'accidents et de maladies liés au travail et les périodes de stress psychologique – comme nous pouvons le constater durant les périodes d'incertitude économique, de transition, de fusion et de réduction des effectifs.

Dr Shain a expliqué que les lois actuelles et en évolution ainsi que la jurisprudence tiennent les employeurs de plus en plus responsables d'assurer la sécurité psychologique de leurs employés. Dans son rapport pour la Commission sur la santé mentale du Canada (CSMC), il a exprimé la nécessité que les entreprises adoptent des politiques fondées sur des normes nationales visant à évaluer et à aborder les facteurs de risque. Cette recommandation a été appuyée par le comité consultatif sur le milieu de travail de la Commission de la santé mentale du Canada, avec la disposition additionnelle que de telles normes devraient être conçues de manière à améliorer la vie des employés et à favoriser la viabilité des entreprises. Une réunion sur invitation des principaux acteurs du pays organisée par la CSMC en décembre 2009 s'est conclue par le protocole d'accord suivant : [traduction non officielle] « Notre vision consiste à voir l'émergence de normes nationales en matière de santé et sécurité psychologique au travail d'ici le 1^{er} décembre 2011, ainsi que l'adoption de ces normes par les employeurs en vue d'une amélioration mesurable de la santé et sécurité psychologique dans les trois ans suivant cette date. » (Énoncé collectif au sujet de normes nationales en matière de santé et sécurité psychologique au travail, 2 décembre 2009).

Certains participants de la table ronde ont émis la recommandation que l'établissement et le maintien de milieux de travail psychologiquement sécuritaires fassent l'objet d'une législation claire. Le présent compte rendu pourrait s'avérer fort utile pour annoncer le travail de grande envergure entrepris par la CSMC, l'Association canadienne de normalisation (CSA) et le Bureau de Normalisation du Québec (BNQ) pour créer une norme en matière de santé et sécurité psychologique au travail. La norme proposée abordera la politique et l'engagement au sein de l'organisation, les options de planification pour évaluer les besoins particuliers de l'organisation, la mise en place et la gestion des programmes visant à répondre aux besoins déterminés, l'évaluation des résultats et, finalement, les pratiques de l'organisation en matière d'examen afin d'assurer une approche viable relativement à la gestion de la santé et de la sécurité psychologique au travail.

Aperçu du présent compte rendu :

La structure du présent rapport suit les principales étapes prévues relativement aux normes afin d'aider les employeurs à s'y préparer. Le compte rendu est divisé comme suit :

- Survol des **quatre grandes priorités** concernant la sécurité psychologique en milieu de travail, telles qu'elles ont été déterminées par les participants de la table ronde. Des ressources pertinentes, accessibles au grand public, sont également incluses. Ces ressources n'ont pas été examinées par les participants de la table ronde, mais ont été sélectionnées par le groupe de travail si elles étaient accessibles à tous les Canadiens et liées à la sécurité psychologique au travail.
- Description des **cinq éléments des normes généralement acceptées** (utilisés pour gérer les problèmes liés au milieu de travail – p. ex., environnement, santé et sécurité, qualité) qui devraient être incorporés dans la norme proposée en matière de santé et sécurité psychologique au travail. Ces éléments vous aideront à suivre un cadre établi pour apporter des changements dans votre propre organisation.
- Décomposition des **approches proposées**, telles que fournies par les participants de la table ronde, en fonction des cinq éléments et des diverses composantes qui touchent la sécurité psychologique des employés.

Survol des quatre grandes priorités déterminées par les participants de la table ronde

Les priorités ont été établies par vote. Alors que l'élément ayant suscité la plus grande participation au vote visait une approche au travail et à l'aménagement centrée sur les problèmes liés au travail et les solutions possibles, la compilation des votes a clairement révélé que la principale priorité était l'aptitude en matière de compétences interpersonnelles au travail, particulièrement parmi les membres de la direction. Nous vous présentons plus bas les quatre grandes stratégies ainsi que les ressources accessibles au grand public pouvant aider les employeurs à mettre en place ces stratégies. Des commentaires de participants sont présentés pour exprimer le raisonnement et l'intention de chaque priorité. De nombreuses autres ressources peuvent également être achetées auprès de divers fournisseurs, mais ne font pas l'objet de recommandations dans le présent compte rendu.

1. Formation du personnel de gestion – veiller à ce que toute personne occupant un poste de leadership, de gestion, de supervision ou de soutien des effectifs réponde à une exigence minimale en ce qui a trait aux compétences interpersonnelles et possède une compréhension de ses responsabilités pour assurer un environnement de travail sécuritaire sur le plan psychologique. L'évaluation de l'efficacité de ces compétences doit faire partie intégrante de la gestion du rendement de ces personnes.

« Nous devons favoriser l'art de la conversation chez les employés afin de les aider à établir des liens de confiance et un respect mutuel. Nous devons créer un environnement où il est sécuritaire d'avoir ces conversations. »

Les participants avaient différentes perceptions de ce que sont les compétences interpersonnelles et faisaient souvent allusion à l'intelligence émotionnelle. Ils ont tenté d'établir comment les compétences interpersonnelles pouvaient améliorer la capacité à reconnaître la détresse émotionnelle et à y répondre. L'intelligence émotionnelle se mesure par l'efficacité de la réaction à l'endroit de personnes pouvant souffrir d'un problème de santé mentale comme la dépression ou l'anxiété, vivant un conflit au travail ou ayant des problèmes sur le plan de rendement. Bien que la définition de cette compétence particulière et les facteurs permettant de l'améliorer restent à déterminer, nous utilisons les cinq composantes de l'intelligence émotionnelle de Daniel Goleman (<http://danielgoleman.info/>) pour les besoins du présent compte rendu.

1. Connaissance de soi.
2. Maîtrise de soi.
3. Motivation.
4. Empathie (reconnaître les émotions des autres).
5. Aptitudes sociales (gérer les émotions des autres).

« Est-ce que les gens qui souhaitent occuper un poste dans lequel ils doivent gérer des effectifs aiment réellement travailler avec les autres? »

Il est question ici de représentants syndicaux, de professionnels de la santé au travail, de personnel des ressources humaines, de membres de la haute direction et de cadres œuvrant en première ligne. Bien que l'équilibre requis entre l'intelligence émotionnelle et les habiletés techniques varie selon les différents secteurs et emplois, il a été noté que tous les employés doivent faire preuve du même degré de base en ce qui a trait à l'intelligence émotionnelle afin de pouvoir travailler efficacement avec leurs collègues et leurs clients. Selon les participants, ce sont principalement les personnes exerçant un rôle de supervision ou de soutien qui devraient être évaluées pour cette compétence. L'intelligence émotionnelle va de l'adoption et de la promotion de pratiques qui incluent l'évaluation de cette compétence, à la gestion du rendement qui inclut l'évaluation et la reconnaissance de l'application de cette compétence pour ce qui est de contribuer ou de nuire à la sécurité psychologique. Les participants ont souligné le fait que cette exigence doit être adoptée tout d'abord sur le plan de la gouvernance et du leadership des dirigeants et se transmettre d'un échelon à l'autre pour être efficace.

- Ressources pratiques
- **La gestion en matière de santé mentale** – programme en ligne offrant une formation sur les stratégies de communication au moyen d'anecdotes (www.strategiesdesantementale.com).

2. Sensibilisation au sujet de la santé mentale et des maladies mentales – fournir de l'information à l'ensemble des membres du personnel sur une base régulière permet de réduire la stigmatisation rattachée aux problèmes de santé mentale et d'augmenter la capacité d'offrir un soutien aux collègues en proie à des difficultés sur ce plan, et de contribuer à créer un langage commun et sécuritaire que tous peuvent utiliser dans le lieu de travail pour discuter de sujets liés à la santé mentale. Le travail de sensibilisation au sujet de la santé mentale passe par les éléments suivants : accroître la connaissance qu'ont les employés de leur propre santé mentale, encourager des stratégies efficaces pour assurer leur mieux-être et faciliter l'accès en temps opportun à des ressources externes (p. ex., PAEF, médecins de famille, professionnels de la santé mentale) lorsqu'une aide est requise. Le groupe de travail a également mentionné l'importance d'une approche holistique et efficace pour accommoder les personnes atteintes d'invalidité mentale et d'un processus de retour au travail qui tient compte des problèmes liés au travail comme les conflits, la communication, le rendement et les relations ainsi que de la sensibilité de toutes les parties intéressées (notamment les organismes provinciaux en matière d'indemnisation des accidents du travail et les compagnies d'assurance) envers la vulnérabilité particulière aux préjudices psychologiques des personnes réintégrant le milieu de travail.

« De nombreux gestionnaires trouvent les situations difficiles inconfortables et choisissent donc de les éviter ou de nier leur existence. »

- Ressources pratiques
 - **Se rétablir en travaillant**^{MC} – vidéos, documents à distribuer, information de gens ayant eu des problèmes de santé mentale au travail et commentaires par des professionnels qui les ont aidés (www.strategiesdesantementale.com)
 - **Association canadienne pour la santé mentale** – certaines divisions offrent, gratuitement ou à faible coût, des séances d'information au public (www.cmha.ca)
 - **La gestion en matière de santé mentale** – formation en ligne pour les superviseurs et les échelons supérieurs (www.strategiesdesantementale.com)

3. Politiques, programmes et procédures – revoir et réviser les politiques, procédures et programmes existants en tenant compte de l'incidence possible sur la sécurité psychologique et, dans un autre temps, intégrer la sécurité psychologique dans l'élaboration de politiques, procédures et programmes futurs. Les participants ont également parlé d'exiger une vérification des programmes offerts par des ressources externes comme les régimes d'assistance-emploi, des régimes d'avantages sociaux et d'assurance, des régimes d'indemnisation des accidents du travail et des approches en matière de formation et de consultation afin de vérifier que les résultats obtenus sont tels que promis et que les processus utilisés tiennent compte de la sécurité psychologique.

« L'orientation ne doit pas se limiter à un examen des politiques. Le stress naît de l'incertitude quant à ce qui doit être fait ou comment intégrer la culture du milieu de travail. »

- Ressources pratiques
 - **Rapport de la EASNA (Employee Assistance Society of North America)** – www.easna.org/publications-research-notes/purchasers-guide
 - **Évaluation des programmes de santé en milieu de travail** – www.strategiesdesantementale.com
 - **Site Web Co-creating a Psychologically Safe Workplace** – www.safe-workplaces.ca

4. Inclure la santé mentale aux questions de santé et sécurité au travail – inclure de façon explicite la santé mentale et la sécurité psychologique dans les approches existantes en santé et sécurité pour ce qui est de l'identification, de l'évaluation et du contrôle des risques.

- Ressources pratiques
 - **Protégeons la santé mentale au travail**^{MC} – outil d'évaluation qui inclut des stratégies de contrôle des risques efficaces – www.psm.ca

Les cinq éléments d'une approche de gestion normalisée appliquée à un plan global

Dr Ian M. F. Arnold, président du comité consultatif sur le milieu de travail, a aidé le groupe de travail à intégrer les recommandations formulées par les participants à la table ronde pour élaborer, en conformité avec les exigences de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et d'autres organismes de normalisation, le cadre de l'approche de gestion normalisée. Vous trouverez ci-après une explication de ce cadre, suivie d'un tableau englobant les recommandations formulées.

Il faut adopter une approche viable, reposant sur les cinq éléments exposés brièvement ci-dessous.

1. Établir des politiques, démontrer l'engagement.

Exemple d'énoncé s'inspirant du cadre de leadership pour la promotion de la santé mentale en milieu de travail (www.csmcdirection.ca) :

« Selon la Société ABC, la santé mentale représente un aspect important de la santé et de la sécurité globales des employés. En consultation avec son comité mixte de santé et de sécurité (s'il y a lieu), la Société ABC a la volonté de prévenir et de résoudre les problèmes de santé mentale au travail, en assurant la prestation juste et équitable des programmes pertinents, afin d'aider les employés à améliorer tous les aspects de leur santé mentale sur les lieux de travail. »

Engagement manifesté par les cadres supérieurs : les efforts conjoints de la direction et du personnel sont indispensables au succès de la politique.

2. Planification – Évaluer votre situation actuelle et la direction que vous souhaitez prendre : définissez vos besoins.

Cerner l'état des lieux de la santé mentale en milieu de travail :

- Politiques réglementaires et sociales.
- Données de référence sur l'industrie.
- Incidence de la santé mentale sur les employés et la viabilité financière de l'organisation.
- Mesures spécialisées de dépistage des problèmes de santé mentale auprès de personnes et d'organisations, p. ex., *Generalized Anxiety Disorder Questionnaire (GAD-7)*, *Patient Health Questionnaire 9 (PHQ)* et *Stress Satisfaction Offset Score (SSOS)*.
- Évaluation des facteurs structurels de l'organisation susceptibles d'influer sur la sécurité psychologique en milieu de travail, comme la stratégie Protégeons la santé mentale au travail (www.psm.ca).
- Données regroupées (en vue de protéger la confidentialité des employés) provenant des sources suivantes :
 - Programmes d'aide aux employés (PAE).
 - Dossiers d'assurance : médicaments, prestations.
 - Rapports médicaux de l'entreprise et évaluations volontaires du risque pour la santé.
 - Données sur l'absentéisme des ressources humaines.
 - Syndicat : griefs, rapports, dossiers de préoccupations, comité des relations avec les employés.
 - Délibérations, enquêtes ou inspections du comité mixte de santé et de sécurité.
 - Sondages auprès des employés.

En résumé, évaluer l'incidence de la santé des employés, les retombées financières, les attributs structurels qui favorisent la bonne santé mentale, et les obligations juridiques.

3. Mise en œuvre et gestion – Déployer les programmes axés sur les besoins de votre organisation.

Les données générées par une évaluation de l'état de santé mentale dans une entreprise peuvent servir à élaborer et à mettre en œuvre des programmes rentables pour :

- prévenir le stress et la détresse psychologique, ainsi que la détérioration de la santé mentale des employés;
- cerner et réduire les facteurs de risque existants en matière de santé mentale;
- repérer les employés qui commencent à se préoccuper de leur santé mentale et les aider de façon adéquate.

Les programmes de prévention primaire en milieu de travail peuvent porter sur :

- les évaluations confidentielles des risques pour la santé, notamment les recommandations de consulter un spécialiste;
- les programmes de retour sécuritaire au travail tenant compte de la vulnérabilité des employés concernés au préjudice psychologique;
- les programmes de réduction du stress et de la détresse psychologique;
- les programmes de gestion et de formation de l'effectif.

Les programmes qui répondent aux besoins des effectifs peuvent :

- faciliter l'accès aux conseils d'un professionnel;
- former des compagnons d'entraide;
- offrir un horaire flexible;
- désigner des champions du milieu de travail sécuritaire (p. ex., l'Hôtel-Dieu de Windsor);
- faire participer des représentants du syndicat et les mettre à contribution pour combler les besoins cernés;
- mettre en place des programmes de partage d'emploi.

Programmes axés sur les problèmes de santé mentale existants :

- Former les dirigeants pour qu'ils puissent repérer et aider les employés susceptibles d'éprouver des difficultés.
- Adopter des pratiques d'aménagement et de reprise du travail tenant compte de la vulnérabilité des employés concernés au préjudice psychologique.
- Programmes de soutien par les pairs (p. ex., Alcooliques anonymes, soutien par les pairs en cas d'état de stress post-traumatique).

4. Vérification et mesures correctives – Évaluer le fonctionnement et l'efficacité des programmes à l'aide de vérifications planifiées.

- Stimule l'amélioration continue.
- Mesure l'efficacité des politiques, de la planification et des programmes.
- Favorise des examens périodiques permettant de relever les lacunes éventuelles.
- Offre des possibilités d'amélioration.
- Devient partie intégrante de l'approche globale de l'entreprise en matière de santé et de sécurité du milieu de travail.

5. Examen – Réévaluation et amélioration.

- Le soutien de la direction est essentiel.
- Utiliser les mesures permettant de s’assurer que résultats escomptés sont atteints.
- Faire appel à une rétroaction continue.
- La collaboration avec le personnel syndiqué peut contribuer considérablement à la réussite et à la participation active des comités mixtes de santé et de sécurité.

Une fois que la haute direction s’est engagée à promouvoir la sécurité psychologique et qu’un énoncé de politique général (voir point 1 ci-dessus pour en lire un exemple) a été élaboré et diffusé, l’organisation peut procéder à l’évaluation des risques psychologiques à l’aide d’outils gratuits comme la stratégie Protégeons la santé mentale au travail (www.psmt.ca). Cette démarche aide à formuler des recommandations plus spécifiques, ci-dessous.

Les cinq éléments avec les recommandations des participants de la table ronde pour chaque catégorie					
	Politique et engagement	Planification	Mise en œuvre et gestion	Vérification et mesures correctives	Examen
Recrutement et embauche	<p>Définir un « milieu de travail psychologiquement sain » pour les nouvelles recrues.</p> <p>Présenter les valeurs de l’organisation et expliquer la façon dont celle-ci les mesurera ou les fera respecter.</p> <p>Faire clairement savoir que l’organisation ne tolérera aucune atteinte à la santé mentale de ses employés, que ce soit par négligence, inconsciemment ou intentionnellement.</p>	<p>Tenir compte de l’intelligence émotionnelle en sélectionnant et en promouvant les collaborateurs chargés de superviser ou de soutenir les employés.</p> <p>Veiller à ce que le processus de recrutement préserve la sécurité psychologique des candidats.</p>	<p>Discuter des mesures d’aménagement et de soutien au sein de l’organisation, ainsi que de la démarche permettant de bénéficier de l’assistance sur les lieux de travail.</p> <p>Définir les attentes ou les normes culturelles et sociales au sein de l’organisation.</p> <p>Renforcer le confort psychologique en envisageant diverses options de recrutement, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - présenter d’avance le processus d’entrevue; - fournir les questions écrites lors de l’entrevue; - offrir un choix entre un entretien en chaîne et un entretien devant un comité. 	<p>Au bout de trois à six mois, effectuer une analyse pour déterminer si le nouvel employé convient au poste afin d’évaluer l’efficacité des pratiques de recrutement.</p> <p>Mesurer le degré de satisfaction et d’engagement, ainsi que le rendement de l’employé.</p> <p>Envisager un bref sondage pour obtenir une rétroaction sur le processus de recrutement en vue d’améliorer celui-ci.</p> <p>Au besoin, fournir la formation et le soutien nécessaires.</p> <p>Si des changements s’imposent, procéder à un autre examen au bout de trois à six mois, si besoin est.</p>	<p>Examen annuel de l’ensemble des pratiques de recrutement et analyse des résultats.</p>

	Politique et engagement	Planification	Mise en œuvre et gestion	Vérification et mesures correctives	Examen
Orientation et formation	Exiger que les valeurs de l'organisation soient intégrées dans le processus d'orientation et dans toutes les approches de formation.	Évaluer les incidences possibles de tous les processus d'orientation et de formation (ou de leur absence) sur la sécurité psychologique des employés.	<p>Concevoir un programme d'orientation prenant en compte les aspects du poste liés à la santé mentale, la culture de l'entreprise, le rythme du changement dans l'organisation, la mise en pratique des valeurs organisationnelles et la nécessité de bénéficier de mesures de soutien et d'aménagement.</p> <p>Mettre en place un processus de perfectionnement des gestionnaires axé sur la sensibilisation à l'égard de la santé et des maladies mentales, le développement des compétences interpersonnelles, l'accès juste-à-temps aux ressources et l'accompagnement / le mentorat.</p> <p>Raccourcir le processus d'orientation en cas de changements visant les postes au sein de l'organisation.</p>	<p>Exiger que toutes les activités de formation et d'orientation soient évaluées pour déterminer leur incidence sur le comportement du stagiaire et des autres employés, ainsi que leurs résultats.</p> <p>Se renseigner sur les difficultés rencontrées lors du recrutement pour savoir comment améliorer les méthodes d'orientation et de formation.</p> <p>Se renseigner sur les exigences en matière de formation et sur la formation d'appoint pour connaître les besoins.</p>	Procéder à des examens planifiés des approches d'orientation et de formation à l'échelle de l'organisation, des services et des postes, et comparer les résultats avec ceux des autres mesures en matière de sécurité psychologique et d'engagement.
Évaluation, gestion du rendement, discipline et avancement	Exiger que les cadres dirigeants et les responsables de la gouvernance fassent la promotion des valeurs organisationnelles en prêchant par l'exemple.	Instaurer un mécanisme mettant la sécurité psychologique au centre de l'approche en matière de gestion, d'évaluation, de discipline et d'avancement professionnel.	<p>Veiller à ce que les responsables de la gestion de personnes répondent aux critères minimaux en matière d'intelligence émotionnelle ou bénéficient du soutien permettant d'acquérir cette compétence.</p> <p>Créer un mécanisme de gestion du rendement qui permet d'éliminer le risque de problèmes de santé avant l'adoption de mesures disciplinaires et qui mise sur les méthodes axées sur la solution pour aborder les difficultés liées aux employés.</p> <p>Faire participer les employés à l'élaboration de solutions qui leur facilitent l'accomplissement des tâches dont ils sont chargés.</p> <p>Aider les superviseurs et les gestionnaires à repérer et à résoudre les problèmes sur les lieux de travail de manière rapide et durable.</p>	<p>Surveiller régulièrement la productivité en mesurant les résultats plutôt que les efforts (comme le simple fait de se présenter au bureau tous les jours ou d'y rester après les heures de travail normales).</p> <p>Analyser les facteurs externes influant sur le rendement, comme les pressions économiques, les difficultés familiales, les désastres collectifs, ainsi que les conflits avec des collègues et les contraintes organisationnelles.</p>	<p>Examiner l'incidence des divers systèmes de gestion et d'évaluation et déterminer s'ils produisent les résultats escomptés.</p> <p>Envisager des projets pilotes en vue de mettre à l'essai de nouvelles approches.</p>

	Politique et engagement	Planification	Mise en œuvre et gestion	Vérification et mesures correctives	Examen
Intervention, incluant en temps de crise	Exiger l'adoption de normes claires en matière d'intervention en cas de crise.	S'assurer que les programmes d'intervention d'urgence tiennent compte des besoins particuliers des personnes ayant des difficultés liées à la santé mentale et des effets psychologiques d'une crise sur l'ensemble des employés.	Élaborer des programmes de prévention des crises. Élaborer des programmes d'intervention pour aider les employés en difficulté. Les programmes d'aide aux employés doivent être adaptés à votre organisation.	Évaluer l'efficacité des programmes et leur capacité de répondre aux besoins de l'organisation.	Examiner tous les programmes, explorer des synergies et cerner les lacunes.
Mesures d'aménagement et retour au travail	Connaître et respecter la législation relative aux droits de la personne et à la protection des personnes handicapées.	Déterminer les possibilités d'aménagement permettant de s'attaquer aux problèmes liés à la communication, à la rétroaction, aux directives, aux relations, aux déclencheurs et aux facteurs stressants sur les lieux de travail et d'aborder les approches centrées sur la tâche. Étudier l'incidence sur les autres employés durant la planification des mesures d'aménagement et de retour au travail. Lever ou réduire de façon proactive les obstacles liés à la sécurité et au soutien psychologiques sur les lieux de travail.	Élaborer un processus de retour au travail qui tient compte des incidences psychologiques, même en cas de blessures ou de maladies physiques. Envisager d'offrir un cours de recyclage ou une nouvelle formation après toute absence de deux mois ou plus, ou en cas de changement des processus ou des procédures. Élaborer une approche en matière d'aménagement qui fait participer pleinement l'employé à la recherche de solutions favorisant son efficacité professionnelle. Aider les superviseurs à connaître et à soutenir tous les aspects nécessaires pour faciliter le retour au travail, notamment les changements liés à la communication et à la rétroaction.	Faire le suivi des retours au travail pendant au moins les six premiers mois. Faire le suivi des mesures d'aménagement au moins une fois par an pour s'assurer qu'il s'agit toujours de la solution optimale. Vérifier si les besoins sont comblés.	Chaque année, étudier les modifications apportées aux lois relatives aux droits de la personne ou à la protection des personnes handicapées et évaluer l'efficacité de la démarche du point de vue des employés et des superviseurs. Apporter les changements nécessaires.

	Politique et engagement	Planification	Mise en œuvre et gestion	Vérification et mesures correctives	Examen
Réaffectation et cessation de l'emploi	<p>Veiller à ce que les dirigeants soient présents sur place et communiquent efficacement durant les périodes de mise à pied et de réaffectation.</p>	<p>Explorer les ressources offertes par les collectivités, les organisations ou les fournisseurs d'avantages sociaux ou les prestataires externes pour connaître les approches et les mesures de soutien visant les employés qui perdent leur emploi.</p> <p>Évaluer les répercussions psychologiques de la réduction des effectifs, des mises à pied ou des réaffectations sur les « survivants ».</p> <p>Durant les changements importants, analyser les répercussions psychologiques de la précarité de l'emploi, du manque de clarté des rôles, de la concurrence ou de la collaboration avec les nouvelles recrues et des attentes ou des valeurs en évolution ou mal définies.</p>	<p>Offrir des programmes de formation ciblés aux collaborateurs qui gèrent le changement organisationnel et à ceux qui se chargent des départs.</p> <p>Mettre à disposition les ressources nécessaires pour aider les employés à surmonter le choc émotif et à rechercher un nouvel emploi.</p> <p>Prendre en compte les besoins de ceux qui souffrent de problèmes de santé mentale au moment de la cessation d'emploi et la sécurité psychologique des employés licenciés.</p>	<p>Solliciter la rétroaction des employés licenciés (entrevue de départ) et des employés maintenus à leur poste sur leur perception de la façon dont l'entreprise a réagi à la mise à pied ou à la réaffectation.</p>	<p>Se préparer à des situations futures éventuelles en établissant des plans ou réfléchir aux prochaines étapes si l'événement a déjà eu lieu.</p>
Structure organisationnelle	<p>Considérer l'incidence psychologique éventuelle des méthodes de gouvernance, des nouvelles approches en matière de développement et des structures organisationnelles existantes.</p> <p>Exiger l'intégration de la notion de sécurité psychologique aux programmes actuels et futurs.</p>	<p>Recueillir les données qui aideront à orienter l'évolution de la structure organisationnelle, en mettant notamment l'accent sur l'incidence psychologique.</p> <p>Analyser les données et mettre à contribution toutes les parties prenantes pour élaborer des approches de rechange.</p> <p>Tenir compte de l'incidence psychologique de la boucle de communication et de rétroaction, de la pérennité d'emploi, de la clarté des rôles, des niveaux de concurrence et de collaboration, et de la clarté des attentes, des valeurs et des politiques.</p>	<p>Assurer la sécurité psychologique pour tous les postes, dont ceux visés par des approches atypiques, comme le télétravail, le travail en solitaire et d'autres modalités de travail flexibles.</p>	<p>Soumettre tous les programmes à une vérification afin de s'assurer que les aspects psychologiques sont mesurés et pris en charge à intervalles réguliers.</p>	<p>Examiner les résultats à l'aide d'un cadre d'amélioration continue.</p>

	Politique et engagement	Planification	Mise en œuvre et gestion	Vérification et mesures correctives	Examen
Aménagement des tâches	La politique organisationnelle doit englober un processus permettant d'évaluer la mesure dans laquelle l'aménagement des tâches favorise la santé et la sécurité (p. ex., l'évaluation des risques liés au travail et l'analyse de l'effort cognitif).	Planifier/examiner les postes pour veiller à évaluer les exigences psychologiques et assurer la sécurité psychologique.	L'aménagement des tâches pour les employés occupant des postes de supervision ou de gestion doit prévoir un temps suffisant pour offrir un milieu de travail psychologiquement sain.	Solliciter une rétroaction des titulaires des postes pour déterminer si l'aménagement des tâches est psychologiquement sain et clairement défini. Au besoin, apporter des changements.	Réexaminer l'aménagement des tâches lorsque de nouveaux postes sont créés ou lorsque les postes existants subissent des changements importants.

Voici quelques idées qui pourraient maximiser l'efficacité de votre PAE en ce qui a trait aux enjeux liés à la santé mentale :

- Le mode de counselling offert devrait être adapté aux préférences de la personne et inclure les choix suivants : séances en personne, counselling par courriel ou par téléphone et séances de groupe.
- Services de maintien au travail – Inclure la possibilité d'intervenir avant qu'un employé ne tombe en congé de maladie, résoudre les problèmes de rendement ou les conflits.
- Séances de sensibilisation et d'information liées à la santé mentale au travail – pour les gestionnaires et les employés. Certaines organisations demandent qu'un nombre d'heures pouvant aller jusqu'à cent par année soient inclus; cependant, pour que les séances soient efficaces, les employés doivent être encouragés à y assister.
- Triage psychiatrique – Inclure une évaluation ou une recommandation d'évaluation lorsqu'on se doute qu'une personne souffre de maladie mentale et mettre la personne en lien avec des ressources pertinentes et crédibles.
- Continuité des soins thérapeutiques – Permettre aux employés de continuer à faire affaire avec un fournisseur de PAE bien précis après les séances allouées en versant d'autres indemnités ou en remboursant les frais. Il est important de fixer clairement les balises pour veiller à ce que cette mesure soit établie pour le bénéfice de l'employé et non du fournisseur.
- Exiger que les conseillers du PAE connaissent les ressources offertes dans la communauté et puissent y orienter les gens si nécessaire.
- Exiger que le PAE fournisse aux employés une liste des ressources pertinentes offertes dans la communauté.
- S'assurer que les fournisseurs de PAE possèdent des qualifications minimales et utilisent des approches fondées sur les preuves (p. ex., travailleur social hospitalier ou psychologue).
- Demander qu'une norme en pourcentage soit établie pour l'utilisation globale du PAE et qu'aucuns frais ne soient engagés pour la surutilisation pendant la durée du contrat. Cela facilite l'établissement du budget et l'organisation peut encourager plus d'utilisateurs à obtenir l'aide nécessaire.
- S'assurer qu'on a mis en place un service qui dirige les employés au fournisseur le plus approprié (p. ex., la toxicomanie, la thérapie de couple et les troubles de l'alimentation demandent une expertise différente).

Ressources utiles :

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail – <http://www.cchst.ca/resources/>

Association canadienne pour la santé mentale – www.cmha.ca

Centre for Mental Health and Addiction – www.safe-workplaces.ca

Employee Assistance Association of North America – <http://www.easna.org/publications-research-notes/>

Protégeons la santé mentale au travail – www.psmt.ca

Santé Canada – <http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/occup-travail/index-fra.php#travail>

Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale – www.strategiesdesantementale.com (comprend La gestion en matière de santé mentale, Se rétablir en travaillant, l'évaluation des programmes de retour au travail et d'autres ressources.)

La production du présent document a été rendue possible grâce à la contribution financière de Santé Canada.
Les opinions exprimées dans les présentes ne reflètent que les opinions de la Commission de la santé mentale du Canada.