



Les adeptes précoces de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques ont de nombreux enseignements à partager

PAR MARY ANN BAYNTON, MSW, RSW, AVEC LA CONTRIBUTION DE NITIKA REWARI

Les organisations comprennent désormais clairement le lien entre santé et sécurité psychologiques et mobilisation des employés.

En 2014, un an après la publication de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (la Norme), la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) a mis sur pied un projet national de recherche sous forme d'étude de cas de trois ans, afin d'aider à identifier les meilleures pratiques de mise en œuvre. Les participants à l'étude de cas comprenaient plus de 40 employeurs provenant du secteur public, d'organismes à but non-lucratif et du secteur privé, dont un éventail de petites, moyennes et grandes entreprises qui, toutes, mettaient en œuvre la Norme.

Les participants ont rendu compte des stratégies qu'ils avaient utilisées, tout au long de leur mise en

œuvre, qu'elles aient ou non été fructueuses. Cela a permis de produire une feuille de route, destinée à servir de modèle à leurs successeurs.

Mike Schwartz, ancien directeur exécutif du Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West (le Centre), a salué ces efforts.

« Les enseignements que nous apprenons des participants à l'étude de cas, en particulier en matière de mobilisation des employés, sont fondamentaux pour garantir une réussite future » a déclaré Schwartz. « On ne peut pas mobiliser la main-d'œuvre ou atteindre l'excellence organisationnelle dans un lieu de travail dangereux ou nocif. »

Un langage et une culture en constante évolution

L'évolution du langage, qui s'est avérée être un facteur important en matière de promotion de la santé et

La santé mentale au travail

de la sécurité psychologiques, a fait l'objet de nombreux débats au fur et à mesure de l'élaboration de la norme.

Le Dr Merv Gilbert est chercheur principal dans ce domaine au Centre de recherche appliquée en santé mentale et toxicomanie (CARMHA) de la faculté des Sciences de la santé de l'Université Simon Fraser. Il a expliqué combien il était important que la majeure partie du dialogue associé à la norme se concentre sur la santé psychologique.

« La santé psychologique est un concept plus vaste que la santé mentale » a expliqué Gilbert. Elle englobe la gamme complète des expériences psychologiques – de la prospérité à la détresse, en passant par le trouble psychologique. Malheureusement, lorsqu'on évoque la santé mentale, on finit par n'aborder que la maladie mentale – et plus précisément les troubles diagnostiqués. Ce n'est pas nécessairement pertinent en matière de lieux de travail, pas plus que ce n'est particulièrement utile, car cela ne fait que creuser l'écart entre « eux » et « nous », risquant ainsi d'accroître la stigmatisation. »

« La Norme ne concerne pas que la maladie mentale » a poursuivi Gilbert. « Elle traite de ce que les lieux de travail peuvent faire pour soutenir la santé et la sécurité psychologiques de tous les employés. »

Cela peut impliquer un changement de mentalité et de culture d'entreprise, ce qui peut prendre du temps, a déclaré Gilbert, avant de conclure : « tout cela fait partie d'un processus d'amélioration continue. »

Christine Devine, coordonnatrice du mieux-être à l'Hôpital Michael Garron (anciennement le Toronto East General Hospital) a approuvé cette analyse. L'hôpital, qui administre plus de 70 000 visites d'urgence, chaque année, compte 2 500 employés, 500 médecins et 500 bénévoles. La direction de l'hôpital était consciente de l'importance de la santé et de la sécurité psychologiques bien avant de participer à la Norme, mais elle est reconnaissante à l'étude de cas d'avoir contribué à faire évoluer positivement les mentalités. « Les gens sont plus enclins à discuter des problèmes qu'ils pourraient rencontrer tels que l'épuisement

professionnel ou la gestion du changement » a-t-elle déclaré.

Kevin Flynn, ministre du Travail de l'Ontario, partisan de la Norme et de l'étude de cas, a déclaré : « il y a encore 10 ans, nous ne savions pas grand-chose sur les questions de santé et de sécurité psychologiques. On n'en parlait pas. Aujourd'hui, on aborde sans cesse le sujet. Je n'ai jamais vu de débat évoluer si rapidement. »

Des organisations de toutes tailles qui apprennent ensemble

En plus de servir de modèles aux autres organisations, les participants à l'étude de cas apprennent les uns des autres.

Devine exhorte les organisations, qui en sont aux premiers stades ou pensent simplement à se lancer, à chercher d'autres entreprises qui font la même chose. « Chaque fois que vous parlez à quelqu'un, vous apprenez les façons ingénieuses qui lui permettent également de faire face à certains des défis » a-t-elle précisé.

L'étude de cas a permis de constater que les petites et grandes organisations avaient des possibilités différentes, mais définitives, de progresser, tout au long de leur parcours.

Les grandes organisations ont plus de chances de disposer de ressources internes, d'infrastructures et de données clés permettant d'appuyer les initiatives de santé et de sécurité psychologiques. Devine a déclaré que l'objectif de son organisation était de tirer constamment parti des données disponibles, y compris les sondages trimestriels. « Plutôt que de devoir nous référer à un sondage annuel ou biannuel, nous pouvons examiner les données et réagir immédiatement. »

Les petites organisations peuvent disposer d'un nombre moins important de ressources, de données ou d'infrastructures pertinentes, mais elles sont généralement plus en contact avec les employés individuels et donc en mesure de répondre rapidement et de façon appropriée aux questions particulières liées au milieu de travail. AGS Rehab Solutions – autre participant à

La santé mentale au travail

Dix enseignements tirés des précédents adoptants de la norme

Les premiers renseignements sur la manière d'aborder la santé et la sécurité psychologiques sur le lieu de travail, fournis par les participants à l'étude de cas, sont les suivants :

- 1) Obtenir la mobilisation visible, cohérente et continue de la haute direction.
- 2) Choisir des approches spécifiques, appropriées et adaptées aux besoins, valeurs et objectifs stratégiques particuliers de l'organisation.
- 3) Obtenir l'appui et l'implication des syndicats.
- 4) Tirer parti d'un réseau de champions.
- 5) Intégrer des stratégies de santé et de sécurité psychologiques et de santé mentale à d'autres stratégies de santé et de sécurité au travail ou organisationnelles.
- 6) Évaluer fréquemment l'état d'esprit et la culture, en recherchant les changements et les améliorations.
- 7) Veiller à ce que les pratiques de gestion des personnes handicapées soutiennent la santé et la sécurité psychologiques.
- 8) Mettre à jour les évaluations de rendement pour y inclure des mesures permettant de montrer sa reconnaissance et fournir une rétroaction positive.
- 9) Mettre en place une formation appropriée en santé mentale pour toute personne qui dirige, gère ou soutient des employés.
- 10) Adopter une approche ascendante, en veillant à ce que les employés de première ligne puissent s'exprimer et disposer de lieux pour partager leurs histoires et obtenir le soutien nécessaire.

L'étude de cas, qui emploie 16 personnes et plus de 70 consultants – en est un bon exemple.

Debbie Sporidis, superviseure de la Division du service à la clientèle, a raconté comment AGS reconnaissait que ses consultants

La bonne démarche

Dès le début de l'étude de cas, la majorité des organisations participantes ont déclaré que la protection de la santé psychologique des employés était la principale raison de la mise en œuvre de la norme, suivie de près par le fait qu'elle était considérée comme la bonne démarche.

Debra Wight, directrice de la santé et du mieux-être en milieu de travail de la région de Peel, a déclaré : « Grâce au travail continu de la Commission et aux initiatives de sensibilisation telles que la campagne anti-stigmatisation Let's Talk de Bell, nous n'avons pas à dépenser autant d'énergie à nous demander pourquoi il s'agit de la bonne démarche. » Elle a ajouté que bénéficier du soutien des cadres dirigeants et des syndicats était essentiel pour ouvrir un dialogue plus large et intégrer en priorité la santé et la sécurité psychologiques aux compétences et à l'embauche.

« Les PDG reconnaissent que réagir après coup n'est pas forcément une bonne idée et qu'il vaut plutôt mieux travailler à la prévention et à l'organisation de la vie professionnelle afin de se maintenir en bonne santé physique et psychologique » a déclaré Mario Messier, directeur scientifique du Groupe Entreprises en santé, qui est d'accord sur l'importance du soutien de la direction. Membre du Comité technique de la Norme, il se dit également heureux de constater que les organisations et les employés considèrent cela comme une responsabilité partagée.

Autre participante à l'étude de cas, Katrina Philopoulos, gestionnaire en santé, sécurité et bien-être au travail de l'autorité sanitaire de la Nouvelle-Écosse, a ajouté comme autre changement positif l'accent mis désormais sur les mesures d'accommodation, axées sur la reconnaissance des compétences et des tâches qu'un employé est capable d'effectuer, plutôt que sur son

La santé mentale au travail

handicap. « Lorsque des mesures d'accommodation doivent être prises, les dirigeants en parlent dès le premier jour » a précisé Philopoulos.”

Une vision de l'avenir

L'un des avantages que ces organisations ont notés est certainement l'amélioration de la mobilisation des employés. Elles constatent également des changements positifs en matière de culture et de productivité ; toutefois, certaines d'entre elles ont quelques doutes sur leur capacité à soutenir l'élan de leurs initiatives. Voici donc quelques idées pour y parvenir :

Des niveaux de soutien par les pairs plus élevés pour les employés ayant besoin d'aide.

Davantage de formation des employés et des dirigeants dans des domaines comme la résilience, afin d'améliorer leur capacité à affronter les facteurs de stress et les défis.

Le développement continu des compétences du personnel en charge de gérer, diriger ou soutenir les employés, afin de leur permettre de réagir efficacement.

Quelles que soient les prochaines étapes qu'elles choisiront de franchir, ces organisations sont en train d'écrire l'histoire. Le Canada est un chef de file mondial dans le domaine de la Norme. Ces participants à l'étude de cas peuvent tous être fiers d'être de leur statut de pionniers relevant les défis liés à la santé et à la sécurité psychologiques au travail. ■■

Mary Ann Baynton est directrice de programme au Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West. Elle est également directrice exécutive de Mindful Employer Canada, entreprise sociale à but non lucratif qui vise à soutenir la santé mentale en milieu de travail et à réduire la stigmatisation liée à la maladie mentale, et directrice de Mary Ann Baynton & Associates, où elle aide à résoudre les questions concernant les individus, les équipes et les organisations, y compris celles impliquant la santé mentale, la sécurité psychologique, les conflits ou les problèmes de performances. Elle a exercé les fonctions de co-présidente du

Comité technique de la Norme nationale du Canada pour la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. Nitika Rewari est gestionnaire dans le domaine de la santé mentale en milieu de travail à la Commission de la santé mentale du Canada et elle est la principale collaboratrice de la CSMC sur le projet national de recherche sous forme d'étude de cas de trois ans. Son rôle consiste également à travailler avec les intervenants de tout le Canada pour favoriser la promotion de la santé mentale sur les lieux de travail et éliminer les obstacles à l'emploi des personnes atteintes de maladie mentale. Au fil des années, elle a travaillé dans tous les secteurs et aborde la santé mentale en milieu de travail de façon intégrée, collaborative et transformative permettant ainsi aux employeurs et aux employés d'atteindre des objectifs communs et d'évaluer leurs succès.



Cette décennie nous a permis de... développer une norme

Le centre a joué un rôle clé dans le développement de la norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, dont l'application est volontaire. Cette norme a été créée par le Groupe CSA et le Bureau de normalisation du Québec (BNQ). Téléchargez-la à l'adresse www.csagroup.org/z1003 ou à l'adresse www.bnq.qc.ca/fr/9700-803.



Promotion de la santé mentale en milieu de travail

Le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West et son symbole social sont des marques de commerce de La Great-West, compagnie d'assurance-vie.