



Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale

Une initiative du Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West



Comment utiliser  **Protégeons la Santé Mentale** plus efficacement
AU TRAVAIL

Protégeons la santé mentale au travail est une ressource gratuite conçue pour vous aider, vous et votre organisation, à améliorer la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Protégeons la santé mentale au travail consiste en un ensemble d'outils libre-service permettant d'évaluer les facteurs susceptibles d'influer sur la santé et la sécurité psychologiques des employés, de déterminer les mesures à prendre et d'évaluer l'efficacité des efforts mis en place. Pour y accéder, il suffit de vous rendre sur www.strategiesdesantementale.com.

Ce guide, créé avec le concours du Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West, peut vous aider à vous assurer de l'appui et de l'engagement des parties intéressées du milieu du travail grâce à une préparation réfléchie et à un plan permettant d'évaluer les résultats et d'y donner suite.

Contenu

Obtenir l'appui	1
Élaborer le plan d'évaluation et le faire connaître.....	2
Choisir les outils d'évaluation de <i>Protégeons la santé mentale au travail</i>	3
Effectuer l'examen organisationnel.....	4
Réaliser le sondage auprès des employés.....	4
Analyser les résultats et susciter la participation du personnel	6
Faire part des résultats.....	7
Examiner diverses actions appropriées	7
Réponses proposées par facteur	8
Planifier l'amélioration continue	9

Obtenir l'appui

Chacun des points suivants peut vous aider à répondre aux questions et aux préoccupations soulevées par les dirigeants représentant l'organisation et le personnel. Cela est important afin d'obtenir l'appui et l'engagement nécessaires pour mettre de l'avant un plan visant à assurer la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. En effet, sans cet appui préalable, le processus risque d'être interrompu par des leaders inquiets qui n'en comprennent pas clairement les risques et les avantages en jeu.

Considérez les coûts et les avantages liés à la promotion de la santé et de la sécurité psychologiques dans votre milieu de travail.

- Les avantages économiques et sociaux d'un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire devraient comprendre l'engagement durable du personnel et l'obtention de résultats financiers solides.
- Pour obtenir de l'aide quant à la façon de déterminer les coûts, voyez [Constitution du dossier d'analyse](#) ainsi que le document [Le dossier d'analyse : la santé et la sécurité psychologiques](#) qui traite plus en détail des avantages.
- L'analyse FPPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) peut s'avérer un outil utile à la prise de décisions dans toutes sortes de situations. Des renseignements sur comment réaliser une analyse FPPM sont gracieusement fournis par [Businessballs Free Work and Life Learning](#) sur leur site (disponible en anglais seulement).
- Bon nombre d'organisations ou de services allégueront qu'ils sont très occupés et qu'ils pensent ne pas disposer de suffisamment de temps ou de ressources pour investir dans un tel projet.
- Le simple fait d'ouvrir le dialogue à propos des [facteurs psychosociaux de Protégeons la santé mentale au travail](#), sans même instaurer un processus formel de mise en place, peut entraîner des résultats positifs. Il n'est pas toujours nécessaire d'avoir recours à des initiatives et à des programmes de grande envergure.

Soyez prêts à répondre aux préoccupations que la volonté d'assurer la santé et la sécurité psychologiques risque d'ouvrir la « boîte de pandore » ou de susciter des critiques déraisonnables à l'égard du milieu de travail.

- Éviter ou nier les problèmes liés à la santé et à la sécurité psychologiques en milieu de travail peut les aggraver jusqu'à ce qu'ils débouchent sur une crise.
- La prise en compte proactive des problèmes de santé et de sécurité psychologiques peut contribuer à prévenir les situations qui feront perdre du temps et s'avéreront démotivantes.
- La [norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#) fournit un cadre factuel pour inciter à l'action et éviter de compromettre la sécurité psychologique des employés.

Évaluez le temps et l'effort requis pour procéder à l'évaluation, analyser les résultats et apporter des changements.

L'envergure et la portée de votre plan dépendront de la complexité de votre organisation et des initiatives que vous aurez décidé de mettre en place. Certaines organisations ont pu tout mener à terme en quelques semaines alors que d'autres ont eu besoin de plusieurs mois.

Évaluez le temps qu'il faudrait à votre organisation pour réaliser les tâches suivantes :

- Monter le dossier d'analyse et établir une base de référence.
- S'assurer de l'engagement des dirigeants, tant ceux qui représentent le personnel que ceux qui représentent l'organisation.
- Créer un plan de communication propre à répondre aux préoccupations éventuelles.
- Établir le processus d'évaluation, notamment ce qui sera mesuré et comment.
- Procéder à l'évaluation au moyen de *Protégeons la santé mentale au travail*. (Cette étape est sans doute la plus facile.)
- Analyser les résultats qui sont automatiquement fournis grâce aux outils d'évaluation de *Protégeons la santé mentale au travail*
- Communiquer les résultats, célébrer les réussites et déterminer les points à améliorer.
- Susciter la participation du personnel à l'élaboration des plans d'action. Une telle participation est essentielle au succès de la démarche.
- Susciter la participation du personnel à la mise en œuvre des plans. Cela doit faire partie de leur routine quotidienne de travail.
- Mesurer les résultats. Les plans ont-ils permis d'atteindre les objectifs fixés?
- Prendre des mesures correctives, lesquelles peuvent comprendre la création de plans supplémentaires ou la modification des plans existants.
- Établir un processus d'amélioration continue. Le sondage pourrait notamment être refait tous les deux ans.
- Allouer systématiquement du temps au processus. Il convient d'envisager d'accorder ne serait-ce qu'une heure aux deux semaines à chaque équipe de façon à favoriser un processus continu de maintien de la santé et de la sécurité psychologiques au travail.

Tenez compte des demandes et des priorités concurrentes.

Il importe de toujours veiller à la santé et à la sécurité psychologiques des employés. À l'instar d'autres approches en matière de santé et de sécurité, il s'agit d'un processus continu. Toutefois, si c'est la première fois que votre organisation applique une telle approche, vous voudrez peut-être tenir compte de ce qui suit :

- Les organisations peuvent choisir de commencer en abordant un seul des facteurs que les outils d'évaluation de Protégeons la santé mentale au travail ont identifiés et qui sont reconnus comme ayant une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques, comme la gestion de la charge de travail. La gestion de la charge de travail n'a rien à voir avec travailler moins, mais permet plutôt de travailler avec moins de stress. Il est alors plus facile d'entamer le dialogue, de déterminer les solutions, de réduire l'absentéisme lié au stress et de favoriser un climat propice à l'amélioration continue.
- Les organisations de pointe qui choisissent consciemment les meilleures pratiques en vue d'assurer leur amélioration continue peuvent intégrer un système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques à leurs politiques et processus existants.
- Si votre milieu de travail présente des conditions malsaines, il est important de mettre en place des mesures afin de veiller à ne pas nuire davantage à la santé et à la sécurité psychologiques des employés. Par exemple, vous pourriez devoir attaquer de front, sans attendre, les problèmes de violence, de harcèlement, d'intimidation ou de discrimination, qu'ils aient été identifiés au moyen du sondage de *Protégeons la santé mentale au travail* ou qu'ils soient déjà connus de l'organisation.
- Faites preuve de transparence en acceptant votre responsabilité à l'égard de la situation actuelle et de la nécessité d'apporter des changements. En admettant votre responsabilité, vous pouvez décharger les autres du besoin de se justifier ou de défendre leurs positions ou comportements actuels, et ouvrir la voie à une nouvelle façon de faire des affaires.
- Les employeurs de choix ou ceux qui sont déjà reconnus pour leur milieu de travail sain peuvent, quant à eux, profiter de cet intérêt accru à l'égard de la santé et de la sécurité psychologiques pour continuer à motiver leurs effectifs.
- Si un événement traumatisant s'est récemment produit dans votre milieu de travail, le fait d'aborder ouvertement les effets de ce traumatisme et d'assurer des mesures de soutien adéquates peut constituer une première étape. L'événement peut également constituer une occasion d'inciter les employés à établir les facteurs de protection relatifs à la santé et à la sécurité psychologiques de leur milieu de travail. Il sera nécessaire d'être sensible à la capacité des personnes touchées par le traumatisme de s'investir dans ce processus. Cependant, dans bien des cas, l'engagement peut favoriser le processus de rétablissement. Voyez également Mesures d'intervention en cas de dépendance, Gestion du deuil, Mesures à prendre à la suite d'un suicide et Premiers soins en santé mentale.
- Prenez en considération l'état de préparation de l'organisation au changement. Il peut y avoir des facteurs internes ou externes susceptibles de favoriser ou de nuire à la mise en œuvre de changements, comme une fusion prochaine ou une réorganisation majeure.
- Si l'organisation est aux prises avec un conflit de travail, le moment n'est peut-être pas idéal pour entamer un processus où la direction et le syndicat auront à travailler étroitement.
- En cas de difficultés commerciales imminentes telles que fermeture, mises à pied, départs ou mutations, il importe de se concentrer sur la limitation des risques afférents à ces situations. En pareils cas, les employés qui restent au travail pourraient avoir à faire face à des exigences de travail accrues et il serait alors plus difficile pour eux de s'investir dans l'élaboration de nouveaux processus. Cela ne devrait pas empêcher les responsables du milieu de travail de chercher à déterminer les répercussions des problèmes particuliers qui minent actuellement la santé et la sécurité psychologiques des effectifs (par ex., changement apporté au sein de la direction, chagrin à la suite de la perte de collègues ou augmentation de la charge de travail).
- **Faites appel à des experts externes, au besoin.** Bien que *Protégeons la santé mentale au travail* soit une ressource gratuite offerte en libre-service, certaines organisations préféreront également faire appel à un consultant externe. L'accès aux connaissances et à l'expertise existantes peut permettre une économie de temps et d'efforts.
- **Montrez qu'il s'agit d'une priorité pour l'organisation en obtenant un engagement écrit de la part des dirigeants (représentant le personnel et l'organisation)**, sous la forme d'un énoncé de directive ou de politique, par lequel ils souscrivent à l'objectif de protéger la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Élaborer le plan d'évaluation et le faire connaître

- **Désignez un ou plusieurs champions** au sein de la haute direction qui sont capables d'influencer et de mobiliser les ressources et de susciter l'engagement tout au long du processus.
- **Établissez un groupe de travail sur la santé et la sécurité psychologiques**, composé des parties intéressées, qui aideront à mener à bien le processus.
 - o Ces parties devraient être issues de tous les échelons de la direction et comprendre des employés ainsi que des représentants des employés.
 - o Lorsque c'est possible, faites en sorte que chaque service soit représenté, comme le service des ressources humaines, le service de la santé et de la sécurité au travail et le service des finances.

- o Veillez à inclure dans le groupe de travail une personne possédant de bonnes aptitudes en communication.
- o Veillez à inclure quelqu'un qui est autorisé à accéder aux données organisationnelles de sorte à faciliter la prise de décisions par le groupe de travail.
- o Le mandat du groupe de travail consiste à planifier l'évaluation, l'analyse et la communication de ce qui a trait au processus. Les membres du groupe piloteraient les étapes de la planification, de la mise en œuvre, de l'évaluation et de l'amélioration continue.
- o Arrêtez un échéancier et un budget pour les étapes de planification, de mise en œuvre et d'évaluation de votre initiative en matière de santé et de sécurité psychologiques.
- o Veillez à inclure les principales parties intéressées dans les discussions quant à l'approche du groupe de travail et à l'obtention d'une rétroaction importante des employés, du syndicat et de la direction avant de communiquer le plan à l'ensemble des employés.

Communiquez clairement votre plan. Énoncez explicitement les préoccupations éventuelles et comment votre approche permettra d'y répondre. Pour obtenir des idées de messages, voyez [Engagement, leadership et participation](#). Cette façon de s'assurer que tous soient au même diapason permet d'amorcer le processus d'amélioration de la santé et de la sécurité psychologiques, avant même d'avoir pris d'autres mesures.

- **Déterminez qui doit être informé** et le meilleur moyen de le faire.
 - o Veillez à ce que l'information soit communiquée à toutes les parties intéressées du milieu de travail, notamment les dirigeants, les représentants syndicaux, les cadres hiérarchiques, les représentants des comités de santé et de sécurité au travail, les professionnels en ressources humaines, les membres du personnel et quiconque joue un rôle dans le milieu de travail.
 - o Pensez à ceux qui n'ont pas accès à un ordinateur, et informez-les par la voie d'une communication écrite.
 - o Envisagez de tenir des réunions pour discuter du processus en personne ou demandez à tous les chefs de service ou d'équipe d'organiser une discussion une fois qu'ils auront eux-mêmes été pleinement informés du processus.
 - o Prévoyez tous les défis et obstacles en matière de communication; pensez aux employés qui travaillent hors site, qui ont des troubles de la vue ou d'autres handicaps, qui sont en vacances ou en congé, etc.

Choisir les outils d'évaluation de *Protégeons la santé mentale au travail*

- **Vous pouvez réaliser le sondage en ligne auprès des employés ou mettre sur pied une équipe chargée d'effectuer l'examen organisationnel.** Voyez [Ressources diagnostiques de Protégeons la santé mentale au travail](#). Vous avez accès à deux formes principales d'évaluation :

1. Enquête de *Protégeons la santé mentale au travail (PSMT)* auprès des employés. Il s'agit d'une ressource complètement automatisée qui vous permet de vous inscrire sur le site de *PSMT* et de transmettre un lien vers le sondage à chaque employé. Vous pouvez imprimer une copie des [questions de l'enquête](#) pour en prendre connaissance.

L'identité des employés demeure confidentielle. Les résultats d'ensemble du sondage fournissent un portrait de comment les employés évaluent l'organisation quant à certaines mesures qui sont réputées influencer la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. Voyez [Foire aux questions de PSMT](#) pour obtenir de plus amples renseignements sur la confidentialité.

2. Examen organisationnel de *PSMT*, qui est effectué manuellement, généralement par une équipe de direction ou par des experts ayant accès aux renseignements pertinents. Cet examen consiste pour les utilisateurs à répondre à une série de questions sur les conditions existantes dans l'organisation. Il nécessite une analyse des données et favorise la dissémination de l'information sur les facteurs propres à influencer sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. Vous pouvez en apprendre davantage sur le processus sous [Mise en marche](#) ou vous pouvez télécharger directement les [Feuilles d'examen organisationnel](#).

Les résultats de cet examen s'avèrent utiles pour comparer les points de vue de la direction et des employés qui participent au sondage. L'examen organisationnel présente également un intérêt pour les propriétaires de petite entreprise, les chefs d'équipe ou les organisations où il n'est pas possible de mener un sondage auprès des employés.

Effectuer l'examen organisationnel

Il existe en règle générale deux façons d'effectuer l'examen organisationnel de *PSMT* :

- a. Vous pouvez confier le processus d'examen aux chefs de service et de division, et faire réaliser plusieurs examens par les équipes de direction respectives.
- b. Vous pouvez effectuer un examen à l'échelle de l'organisation en faisant intervenir soit uniquement le propriétaire de l'entreprise, soit d'autres membres du personnel de direction. Cette stratégie convient particulièrement bien aux petites organisations.

L'examen organisationnel de *PSMT* consiste :

- À recueillir des renseignements généraux et de référence pertinents comme l'indique le document Comment effectuer un examen organisationnel de *PSMT* : mise en marche.
- À décrire les attributs de chaque service/division.
- À répondre aux questions qui permettent de noter chaque facteur psychosocial, plus particulièrement les questions portant sur les risques, les forces et les secteurs à améliorer.

Une fois toutes les données pertinentes compilées, l'examen organisationnel de *PSMT* ne prend que quelques heures à effectuer. Les résultats peuvent être inscrits sur la feuille Choix d'actions proposées par *PSMT*.

Réaliser le sondage auprès des employés

- Commencez par vous connecter au Carnet de bord de *PSMT* pour vous inscrire et avoir accès aux outils du sondage. L'inscription s'avère nécessaire pour recevoir un lien que vous pourrez envoyer à vos employés. À noter : Alors que la personne qui fait passer le sondage est tenue de s'inscrire, les participants qui répondent au sondage n'ont pas à le faire.
- Avant d'envoyer le lien vers le sondage, vous voudrez peut-être donner l'occasion aux employés de poser des questions de sorte à clarifier le processus ainsi que son objectif.
- Une fois inscrit, vous pouvez accéder à la lettre type intitulée « Présentation de *PSMT* » et l'utiliser telle quelle ou l'adapter pour informer le personnel au sujet du sondage. Cette lettre indique aux membres du personnel que vous leur enverrez un lien vers le sondage, et leur fournit de l'information concernant la confidentialité, la sécurité des données et la façon dont les renseignements seront communiqués et utilisés.
- Une fois le sondage lancé, un courriel comportant un lien vers le sondage sera envoyé à la personne ayant effectué l'inscription, lequel pourra être transmis aux employés.
- Afin d'encourager la participation du personnel, certaines organisations ont recours à des mesures incitatives. Par exemple, l'une d'entre elles a offert la pizza au service comptant le plus grand nombre de répondants et a accordé du temps pendant les heures de travail (moins de 20 minutes suffisent habituellement) pour répondre au sondage.

Répondre aux préoccupations en matière de confidentialité des employés



- Les employés doivent comprendre :
 - o Que la participation à ce projet de collecte de données est volontaire.
 - o Qu'ils peuvent choisir de ne pas y participer.
 - o Que leur décision de ne pas y participer n'aura aucune incidence négative sur leur emploi.
 - o Que l'anonymat de chaque employé qui répond au sondage et le retourne est garanti.
 - o Qu'aucun renseignement personnel ni renseignement permettant d'identifier la personne ne sont recueillis. Les répondants au sondage auront à se prononcer uniquement sur leurs expériences de travail et leur perception du milieu de travail dans le poste qu'ils occupent actuellement.
 - o Si un employé accepte de participer au sondage et change d'avis par la suite, il peut arrêter de répondre au sondage quand il lui plaît et les données ne seront pas sauvegardées.
 - o Toutes les données recueillies dans le cadre de ce projet de collecte de données demeurent strictement confidentielles.
 - o Seules les données agrégées où au moins dix réponses sont disponibles seront analysées et communiquées; les données individuelles des employés ne pourront pas être consultées. S'il y a moins de dix répondants au sondage, aucune donnée ne sera analysée ni communiquée.

Déterminer s'il y a lieu de segmenter les résultats du sondage auprès des employés

Une fois inscrit au Carnet de bord, vous avez l'occasion de déterminer si vous voulez segmenter les résultats du sondage. Certaines organisations peuvent vouloir en savoir plus sur le profil des facteurs psychosociaux à l'égard d'un service, d'un groupe d'employés ou d'une région géographique en particulier. Les résultats de l'enquête de *PSMT* peuvent être segmentés de manière à permettre l'analyse de certains aspects précis et la comparaison de ceux-ci au profil global de l'organisation.

- Avant de déterminer s'il y a lieu de segmenter les résultats du sondage, vous devez peser le pour et le contre d'utiliser les différentes options de segmentation. Comme il a été mentionné précédemment, les résultats de l'enquête de *PSMT* ne seront pas divulgués à l'égard de toute catégorie qui comprend moins de dix répondants de sorte à préserver l'anonymat des employés.
- Il est important de déterminer si les résultats du sondage pourront être interprétés correctement ou s'il sera possible de donner suite aux mesures proposées dans le cas où la segmentation est très poussée.
- Si vous privilégiez la segmentation des résultats, il faut savoir qu'il existe un principe directeur selon lequel vous devez choisir le moins d'options de segmentation possible pour avoir un portrait juste de votre milieu de travail. Le tableau suivant décrit les pour et les contre de la segmentation.

Options de segmentation

	Les « pour » potentiels 	Les « contre » potentiels 
Service ou direction	Des directions ou des services différents peuvent avoir des problèmes complètement distincts; la segmentation leur permet d'obtenir des résultats plus pertinents.	Le sondage ne doit pas devenir un processus compétitif. La différenciation entre des services semblables peut accroître la discorde.
Province ou région	Lorsque les facteurs géographiques (p. ex., milieu rural, urbain ou éloigné) ont une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques, ils constituent un élément de différenciation.	Si les facteurs géographiques ne s'appliquent pas, cette catégorie peut ne pas être utile.
Sexe	Si un sexe est prédominant dans votre milieu de travail ou que votre secteur est un secteur traditionnellement à prédominance féminine ou masculine, ce point pourrait être pertinent.	Si les rôles sont semblables et équitables entre hommes et femmes, cette catégorie peut susciter des divisions inutiles.
Affiliation syndicale	Si les employés de votre milieu de travail sont syndiqués, cette catégorie devrait être choisie pour aider le syndicat à comprendre le point de vue de ses membres.	S'il n'y a pas de syndicat dans votre milieu de travail, cette catégorie n'est pas pertinente.
Travail en isolement	Si des employés travaillent de la maison ou dans des lieux isolés sans collègues, cette catégorie peut tenir compte de leur expérience unique, pourvu qu'au moins dix répondants en fassent partie.	Certains employés peuvent considérer les travailleurs isolés comme ne faisant pas partie d'une équipe, et non comme des personnes travaillant loin du bureau.

Analyser les résultats et susciter la participation du personnel

Une fois que vous avez fermé le sondage, un rapport d'aperçu de *PSMT* est automatiquement généré. Vous pouvez y accéder en vous connectant au [Carnet de bord](#) sur le site Web de *Protégeons la santé mentale au travail*.

Reportez-vous au document [Choix d'actions proposées par PSMT](#) pour obtenir plus d'information sur comment interpréter les résultats de l'enquête et de l'examen organisationnel.

- Examinez comment vos employés ont évalué les facteurs psychosociaux par rapport à l'échantillon de référence représentatif des Canadiens actifs. Le rapport d'aperçu de *PSMT* indique les sujets de préoccupation et les points forts observés au sein de votre organisation en fonction d'une échelle allant d'« Inquiétudes graves » (en rouge) à « Points relativement forts » (en vert). Les chiffres plus bas indiquent un degré de préoccupation plus élevé.
 - Voici quelques conseils pour vous aider à mieux comprendre les résultats de l'Enquête de *PSMT* ou de l'Examen organisationnel de *PSMT* :
 - Niveau I : Commencez par le ou les facteurs pour lesquels des « inquiétudes graves » ont été signalées.
 - Niveau II : Commencez par le ou les facteurs pour lesquels des « inquiétudes importantes » ont été signalées.
 - Niveau III : Commencez par le ou les facteurs pour lesquels des « inquiétudes minimales » ont été signalées.
 - Niveau IV : S'il n'y a rien dans votre organisation qui suscite des inquiétudes graves, modérées ou minimales, vous méritez des éloges! Cependant, le moment est peut-être tout indiqué pour élaborer un plan d'action afin d'exploiter davantage les « points relativement forts » de votre organisation.
- À chaque niveau, accordez la plus haute priorité aux éléments suivants :
- o À la protection de la sécurité psychologique et au soutien psychologique, soit les deux facteurs psychosociaux qui contiennent des éléments essentiels.
 - o Aux facteurs qui sont reliés de près à des incidents ou des événements majeurs (p. ex., discrimination, harcèlement, traitement injuste en raison d'une maladie mentale, etc.).
 - o Aux facteurs qui ont une incidence particulière sur les changements que vous vivez dans votre organisation ou unité de travail (p. ex., en cas de changement récent au sein de la direction, vous pourriez sélectionner la Clarté du leadership et des attentes).
 - o Aux facteurs qui ont une incidence disproportionnée sur les résultats financiers de votre organisation.
- Analysez les résultats pour déterminer les actions et les mesures que votre organisation prendra. Voici différentes possibilités :
 - o Plusieurs éléments peuvent vous aider à choisir les premières mesures à prendre. Lors de l'examen des résultats de vos données existantes, de l'Examen organisationnel de *PSMT* ou de l'Enquête de *PSMT* auprès des employés, il est important de recenser en tout premier lieu les préoccupations relatives à la sécurité ainsi que les problèmes, comme l'intimidation, le harcèlement, la violence ou la discrimination, qui doivent être éliminés en premier.
 - o L'étape suivante consiste à déterminer s'il y a des problèmes en matière de droits de la personne, de santé ou de sécurité.
 - o Vous pourriez commencer par les facteurs psychosociaux relevés comme étant des atouts potentiels. Vous pourriez ainsi profiter de l'acquis de ces atouts, en comprenant que nombre de facteurs psychosociaux peuvent avoir un effet protecteur même en présence d'agents stressants inévitables.
 - o Vous pourriez décider de vous pencher sur les facteurs psychosociaux dans les cas où les perceptions de la direction (selon l'Examen organisationnel de *PSMT*) diffèrent de façon importante du point de vue des employés (selon l'Enquête de *PSMT* auprès des employés).
 - o Finalement, vous pourriez envisager de solliciter la rétroaction et les conseils des employés à l'égard du ou des facteurs psychosociaux qui leur semblent les plus importants, et ce, par la voie de groupes de discussion, de boîtes de suggestions ou de réunions du personnel. Vous pouvez faire part des résultats à l'égard de tous les facteurs au moyen de brèves descriptions, qui sont fournies plus loin, ou choisir un certain nombre de facteurs sur lesquels vous désirez vous concentrer et auxquels vos employés doivent accorder la priorité.

Faire part des résultats

Pour de nombreuses organisations, les résultats du sondage leur auront permis de connaître leurs atouts potentiels. Célébrer ces points forts contribue à renforcer l'engagement des employés envers un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire.

Il est important de manifester l'engagement de l'organisation en élaborant un plan d'action et en communiquant celui-ci à tous les membres du personnel dès que les résultats sont connus.

La communication devrait également indiquer les résultats escomptés et les améliorations pour l'avenir. Il importe de communiquer clairement que la transformation en milieu de travail idéal ne s'opérera pas du jour au lendemain, mais que l'accent continuera d'être mis sur l'amélioration de la santé et de la sécurité psychologiques au travail et que la contribution de tous les employés est essentielle.

- Sollicitez la collaboration de tout le personnel et de toutes les parties intéressées pour déterminer les moyens à privilégier afin d'influer positivement sur la santé et la sécurité psychologiques au travail. Chaque employé a la responsabilité d'apporter sa contribution à cet enjeu important puisque l'interaction de chacun avec les autres a une incidence directe sur la santé et la sécurité psychologiques.
- Faites participer les groupes de travail au processus de discussion et d'élaboration des plans d'action. Veillez à ce que ces plans prévoient une méthode d'évaluation des résultats.
 - o Certaines aptitudes en communication et en animation sont utiles pour les personnes qui mènent ces discussions. Même les personnes qui n'estiment pas posséder de compétences dans ces domaines peuvent tirer profit des renseignements et des outils proposés dans *Au programme*.
 - o Pour d'autres idées quant aux approches à adopter, lisez *Santé et sécurité psychologiques – Guide de l'employeur*.

Examiner diverses actions appropriées

Un tel examen permet d'orienter la démarche des équipes appelées à élaborer et à mettre en œuvre les plans d'action. En choisissant différentes actions appropriées qui répondent à la fois aux besoins de l'organisation et à ceux des employés, vous vous assurez que les résultats seront mutuellement avantageux.

- Par exemple, lorsque vous sélectionnez les mesures et les solutions appropriées, vous voudrez tenir compte de ce qui suit (adaptation de *Sélection des actions efficaces : application d'un cadre de qualité*) :
 - o Pertinence : Est-ce que la mesure ou la solution est pertinente compte tenu des besoins et des ressources de votre organisation?
 - o Acceptabilité : Est-ce que la mesure ou la solution est acceptable pour toutes les parties intéressées, y compris la direction, les employés, les syndicats et les clients?
 - o Accessibilité : Est-ce que la mesure ou la solution est disponible et accessible pour toutes les parties intéressées (p. ex., langue, emplacement géographique, etc.)?
 - o Efficacité : Est-ce que la mesure ou la solution est compatible avec les preuves indiquant que les conséquences prévues correspondent aux exigences de votre organisation?
 - o Efficience : Est-ce que la mesure ou la solution peut être mise en place de façon peu coûteuse et en temps opportun?
 - o Sécurité : Est-ce que la mesure ou la solution pourrait comporter un risque indésirable pour la santé ou la sécurité des employés?

Envisagez d'examiner les politiques existantes

Votre analyse des résultats pourrait révéler la nécessité d'élaborer ou d'améliorer des politiques au sein de votre organisation. Il est question ici des pratiques et des processus organisationnels qui régissent le milieu de travail au quotidien. Le rapport intitulé *Éléments et priorités pour améliorer la sécurité psychologique en milieu de travail* peut vous être utile à cet égard.

Élaborez une stratégie de haut niveau de ce sur quoi votre organisation peut concrètement se concentrer à court terme.

Exemples :

- o « Pour promouvoir la santé et la sécurité psychologiques au travail, nous offrirons dans un premier temps une formation aux gestionnaires. »
- o « Pour promouvoir la santé et la sécurité psychologiques au travail, nous nous concentrons dans un premier temps à accroître la sensibilisation à l'égard de la santé mentale. »
- o « Pour promouvoir la santé et la sécurité psychologiques au travail, nous examinerons dans un premier temps nos politiques actuelles. »
- o « Pour promouvoir la santé et la sécurité psychologiques au travail, nous organiserons dans un premier temps des groupes de discussion. »

Réponses proposées par facteur

Vous trouverez ci-dessous, à l'égard de chaque facteur, des actions de réponse proposées provenant du site www.psmt.ca ainsi qu'une brève description. Des feuilles de planification des actions que vous pouvez remplir en ligne sont également disponibles à la même adresse. Les mesures et solutions proposées peuvent être mises en place moyennant un minimum d'investissement en termes de ressources ou de coûts pour l'organisation. Un manque de ressources budgétaires ne doit pas vous empêcher d'aller de l'avant avec un projet valable.

FP1 : Soutien psychologique – Réponses proposées

Un milieu de travail où les préoccupations liées à la sécurité psychologique et à la santé mentale des employés sont prises au sérieux par leurs collègues et leurs superviseurs, et font l'objet d'une réponse appropriée, au besoin.

FP2 : Culture organisationnelle – Réponses proposées

Un milieu de travail caractérisé par un climat de confiance, d'honnêteté et de justice.

FP3 : Clarté du leadership et des attentes – Réponses proposées

Un milieu de travail où il existe un leadership et une structure de soutien efficaces qui aident les employés à déterminer ce qu'ils doivent faire, comment leur travail contribue à leur organisation et si des changements sont imminents.

FP4 : Courtoisie et respect – Réponses proposées

Un milieu de travail où les employés sont respectueux et attentionnés envers leurs collègues ainsi qu'avec les clients et le public.

FP5 : Compétences et exigences psychologiques – Réponses proposées

Un milieu de travail où il existe un bon niveau de correspondance entre les compétences interpersonnelles et émotionnelles des employés et les exigences du poste qu'ils occupent.

FP6 : Croissance et perfectionnement – Réponses proposées

Un milieu de travail où les employés reçoivent des encouragements et du soutien relativement au perfectionnement de leurs compétences interpersonnelles et émotionnelles, ainsi que de leurs aptitudes professionnelles.

FP7 : Reconnaissance et récompenses – Réponses proposées

Un milieu de travail où les efforts des employés sont reconnus et récompensés équitablement et en temps opportun.

FP8 : Participation et l'influence – Réponses proposées

Un milieu de travail où les employés participent aux discussions à propos de la façon dont leur travail est accompli et dont les décisions importantes sont prises.

FP9 : Gestion de la charge de travail – Réponses proposées

Un milieu de travail où les employés ont la possibilité de s'acquitter efficacement de leurs tâches et de leurs responsabilités dans les délais dont ils disposent.

FP10 : Engagement – Réponses proposées

Un milieu de travail où les employés développent un sentiment d'appartenance à l'égard de leur milieu de travail et sont motivés par une volonté de bien accomplir leurs tâches.

FP11 : Équilibre – Réponses proposées

Un milieu de travail où l'on reconnaît la nécessité d'assurer un équilibre entre les exigences liées au travail, à la famille et à la vie personnelle.

FP12 : Protection de la sécurité psychologique – Réponses proposées

Un milieu de travail où l'on veille à protéger la santé psychologique des employés.

FP13 : Protection de la sécurité physique – Réponses proposées

Un milieu de travail où la direction prend les mesures nécessaires pour protéger la sécurité physique des employés.

Planifier l'amélioration continue

- Lors de chacun de vos entretiens d'affaires concernant des politiques, des procédures, des programmes et des interactions, nouveaux ou révisés, pensez à poser la question suivante :

« *En quoi cette initiative peut-elle avoir une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques des employés?* »

Vous serez ainsi en mesure d'intégrer de façon permanente les considérations en matière de santé et de sécurité psychologiques dans votre milieu de travail sans avoir à consacrer beaucoup de temps à un programme connexe.

- Mettez en œuvre les plans élaborés par les équipes de travail.
- Mesurez les résultats et recherchez les occasions d'apporter des mesures correctives ou des améliorations. Voyez [Évaluation et mesures correctives](#).
- Continuez ce cycle pour jeter les bases d'une méthode d'amélioration continue. Voyez [Amélioration continue](#).
- Il existe une feuille d'évaluation pour chacun des facteurs. N'hésitez pas à les mettre à profit :
 - o Feuille d'évaluation relative au soutien psychologique
 - o Feuille d'évaluation relative à la culture organisationnelle
 - o Feuille d'évaluation relative à la clarté du leadership et des attentes
 - o Feuille d'évaluation relative à la courtoisie et au respect
 - o Feuille d'évaluation relative aux compétences et exigences psychologiques
 - o Feuille d'évaluation relative à la croissance et au perfectionnement
 - o Feuille d'évaluation relative à la reconnaissance et aux récompenses
 - o Feuille d'évaluation relative à la participation et à l'influence
 - o Feuille d'évaluation relative à la gestion de la charge de travail
 - o Feuille d'évaluation relative à l'évaluation
 - o Feuille d'évaluation relative à l'équilibre
 - o Feuille d'évaluation relative à la protection de la sécurité psychologique
 - o Feuille d'évaluation relative à la protection de la sécurité physique

