



Recommandations sur les politiques

Résumé

Ce cadre de référence propose des recommandations sur les politiques relatives aux conséquences possibles sur la santé et la sécurité psychologiques. Il couvre les cinq éléments d'une approche de gestion normalisée (politique, planification, mise en œuvre, vérification et examen) et les applique aux différents stades du cycle de vie de l'emploi.

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 pour examiner les implications de l'article du docteur 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 pour offrir un milieu de travail psychologiquement sécuritaire dans le contexte économique actuel. Le rapport intégral, intitulé *Éléments et priorités pour améliorer la sécurité psychologique en milieu de travail*, est également disponible dans le site strategiesdesantementale.com.

L'adaptation suivante couvre les cinq éléments d'une approche de gestion normalisée (politique, planification, mise en œuvre, vérification et examen) et les applique aux différents stades du cycle de vie d'un emploi.

Servez-vous du présent document pour vous guider dans la planification et l'examen de votre propre politique.

**Stratégies en milieu de travail
sur la santé mentale**

Gracieuseté de la Canada Vie

Recrutement et embauche

La procédure d'embauche représente la première impression de votre organisation et de ses dirigeants – ce que c'est de travailler avec vous, la valeur qu'ont les employés pour votre organisation et la culture à laquelle une recrue peut s'attendre.

Politique et engagement	<p>Présenter les valeurs de l'organisation et expliquer la façon dont celle-ci les mesurera ou les fera respecter</p> <hr/> <p>Définir un milieu de travail psychologiquement sécuritaire pour les nouvelles recrues</p> <hr/> <p>Définir un leadership psychologiquement sécuritaire pour les nouvelles recrues</p> <hr/> <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> <hr/> <p>Indiquer les conséquences de toute violation</p>
Planification	<p>Prendre en compte, dans le processus d'embauche, les exigences psychologiques du poste ainsi que les compétences affectives et sociales requises</p> <hr/> <p>Prendre en compte les aptitudes en leadership lors de la sélection et la promotion des personnes qui exercent des fonctions de supervision ou de soutien des employés</p> <hr/> <p>S'assurer que le processus d'embauche tient compte de la sécurité psychologique des candidats</p>
Mise en œuvre	<p>Discuter des mesures d'adaptation et de soutien au sein de l'organisation ainsi que de la démarche permettant d'obtenir de l'aide en milieu de travail</p> <hr/> <p>Définir les attentes ou les normes culturelles et sociales dans votre milieu de travail</p> <hr/> <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 par écrit au moment de l'entrevue• Offrir le choix entre des entrevues consécutives et des entrevues devant un comité
Évaluation et mesures correctives	<p>Effectuer une évaluation après une période de trois à six mois afin de déterminer l'efficacité des pratiques de recrutement et d'embauche</p> <hr/> <p>Mesurer le degré de satisfaction et d'engagement de l'employé ainsi que son rendement</p> <hr/> <p>Envisager un court sondage sur le processus de recrutement et d'embauche aux fins d'amélioration</p> <hr/> <p>Offrir la formation et le soutien nécessaires, au besoin</p> <hr/> <p>Procéder à un autre examen au bout de trois à six mois si des changements s'imposent</p> <hr/> <p>Sonder les nouveaux employés au sujet de leur expérience d'embauche et utiliser les commentaires aux fins de l'amélioration continue</p>
Examen	<p>Revoir annuellement l'ensemble des pratiques de recrutement et d'embauche et analyser les résultats</p>

Orientation et formation

Intégrer les principes de santé et de sécurité psychologiques dans tous les protocoles d'orientation et de formation, en particulier pour les leaders, afin de favoriser l'amélioration continue.

Politique et engagement	<p>Exiger que les valeurs de l'organisation soient intégrées dans toutes les approches en matière d'orientation et de formation</p> <p>S'assurer que les principes de santé et de sécurité psychologiques, y compris un leadership psychologiquement sécuritaire, sont intégrés dans la formation, les politiques, les stratégies, les changements et les processus</p>
Planification	<p>Considérer l'incidence que pourraient avoir les processus d'orientation et de formation (ou l'absence de tels processus) sur la santé et la sécurité psychologiques</p> <p>S'assurer que des stratégies de leadership psychologiquement sécuritaire sont intégrées dans la formation pour les leaders potentiels et existants</p>
Mise en œuvre	<p>Élaborer un programme d'orientation qui tient compte de la sécurité psychologique au travail, de la culture de la compagnie, du rythme auquel les changements se produisent au sein de l'organisation, de l'incarnation des valeurs organisationnelles et de la manière d'accéder aux mesures de soutien et d'adaptation</p> <p>Mettre sur pied un processus de perfectionnement des leaders axé sur la sensibilisation à la santé et aux maladies mentales, le développement des compétences interpersonnelles, l'accès juste à temps aux ressources, des stratégies de leadership psychologiquement sécuritaire et l'encadrement / le mentorat</p> <p>Raccourcir le processus d'orientation pour ceux qui changent de poste au sein de l'organisation</p>
Évaluation et mesures correctives	<p>Exiger que tous les programmes de formation et d'orientation soient évalués pour déterminer leur incidence sur le comportement de la personne en formation et des autres employés, ainsi leurs résultats</p> <p>Se renseigner sur les difficultés rencontrées lors de la période suivant l'entrée en poste pour savoir comment améliorer les méthodes d'orientation et de formation</p> <p>Poser des questions sur les exigences en matière de formation et de formation d'appoint afin de bien comprendre les besoins</p> <p>Envisager d'utiliser la ressource Évaluation du leader psychologiquement sécuritaire pour continuer d'améliorer le processus</p>
Examen	<p>Effectuer des examens planifiés des approches d'orientation et de formation à l'échelle de l'organisation, de l'équipe et des titulaires du poste et comparer les résultats avec ceux des autres mesures en matière de sécurité psychologique et d'engagement</p> <p>Étudier les répercussions qu'a chaque leader sur la santé et la sécurité psychologiques de ses subordonnés directs</p>

Évaluation, gestion du rendement, discipline et avancement

Il est important d'évaluer les stratégies visant les employés et les dirigeants afin d'assurer l'optimisation de la productivité.

Politique et engagement	<p>Exiger des membres de la haute direction et des responsables de la gouvernance qu'ils prêchent par l'exemple quant aux valeurs de l'organisation</p> <p>S'assurer que tous les leaders expriment leur compréhension et affirment leur engagement envers un leadership psychologiquement sécuritaire</p> <p>Contribuer à créer un leadership psychologiquement sécuritaire au moyen de politiques et de processus qui reconnaissent et récompensent la réussite</p>
Planification	<p>Mettre en place un système qui assure la sécurité psychologique dans l'approche de gestion, d'évaluation, de discipline et de promotion</p> <p>Encourager les leaders à concevoir des solutions qui leur permettent d'établir un équilibre entre le leadership psychologiquement sécuritaire et l'atteinte des objectifs de l'organisation</p>
Mise en œuvre	<p>Veiller à ce que les personnes qui occupent un poste de direction aient les compétences nécessaires pour gérer le personnel d'une manière psychologiquement sécuritaire ou qu'elles bénéficient du soutien permettant d'acquérir cette compétence</p> <ul style="list-style-type: none">• Créer un mécanisme de gestion du rendement encourageante qui permet d'éliminer le risque de problèmes de santé avant l'adoption de mesures disciplinaires• Encourager les employés à trouver des solutions qui leur permettent d'accomplir les tâches qui leur sont assignées• Aider les superviseurs et les gestionnaires à identifier et à aborder les problèmes en milieu de travail rapidement• Exiger des leaders qu'ils utilisent une approche axée sur la solution lorsqu'ils gèrent les problèmes en milieu de travail
Évaluation et mesures correctives	<p>Faire un suivi régulier du rendement en mesurant les résultats plutôt que les attentes (par exemple, mesurer les résultats, soit la mesure dans laquelle le travail est effectué plutôt que l'effort, soit travailler plus longtemps)</p> <p>Considérer l'incidence de facteurs externes sur le rendement, comme des pressions économiques, des problèmes familiaux ou de santé, une tragédie survenue dans la collectivité ainsi que les approches en matière de leadership, les conflits entre employés et les pressions organisationnelles</p>
Examen	<p>Évaluer les répercussions des diverses stratégies de gestion et déterminer si elles produisent les résultats escomptés</p> <p>Envisager des projets pilotes en vue de mettre à l'essai de nouvelles approches</p>

Intervention, y compris en cas de crise

Il s'agit d'un moment crucial où nous devons veiller à ce que nos approches soient psychologiquement sécuritaires et à offrir du soutien à toutes les personnes touchées.

Politique et engagement	Exiger des normes d'intervention claires pour chaque poste en cas de crise
Planification	S'assurer que les programmes d'intervention en cas de crise tiennent compte des problèmes de santé mentale et des répercussions psychologiques que peut avoir une crise sur l'ensemble les employés
Mise en œuvre	Concevoir des programmes de prévention des crises
	Mettre sur pied des programmes d'intervention afin d'aider les employés en difficulté
	S'assurer que les programmes d'aide aux employés (PAE) sont adaptés à votre organisation
Évaluation et mesures correctives	Évaluer l'efficacité des programmes et leur capacité à répondre aux besoins
Examen	Examiner tous les programmes, rechercher les synergies et cerner les lacunes

Mesures d'adaptation et retour au travail

Bien que chaque situation doive être traitée comme unique, des pratiques exemplaires conformes aux lois sur les droits de la personne favoriseront le succès.

Politique et engagement	Veiller à ce que les leaders soient présents et communiquent efficacement durant les périodes où des mesures d'adaptation sont en place et pendant le retour au travail
	S'assurer que les leaders ont les compétences requises et ont accès aux ressources nécessaires pour favoriser la réussite des employés bénéficiant de mesures d'adaptation ou qui reviennent au travail
	Penser à utiliser l'outil Promotion de la réussite du personnel
Planification	Déterminer les possibilités d'adaptation 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 les répercussions sur les autres employés durant la planification des mesures d'adaptation et du retour au travail
	Éliminer ou réduire de façon proactive les obstacles liés à la sécurité et au soutien psychologiques sur les lieux de travail
Mise en œuvre	Élaborer un processus de retour au travail qui tient compte des répercussions psychologiques, même en cas de blessures ou de maladies physiques
	Envisager d'offrir une formation d'appoint 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 de mesures d'adaptation qui fait participer pleinement l'employé à la recherche de solutions favorisant son efficacité professionnelle
	Aider les superviseurs à comprendre et à maintenir tous les aspects nécessaires à un retour au travail réussi, notamment les changements liés à la communication et à la rétroaction
Évaluation et mesures correctives	Faire le suivi régulier d'un retour au travail pendant au moins les six premiers mois
	Faire le suivi des mesures d'adaptation au moins une fois par année pour s'assurer qu'il s'agit toujours de la solution optimale
	Vérifier si les besoins sont comblés
Examen	Étudier annuellement 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 des modifications au besoin

Réaffectation et cessation d'emploi

Examiner les conséquences pour toutes les parties prenantes, y compris les gestionnaires, les ressources humaines, les représentants syndicaux et les employés

Politique et engagement	<p>Exiger que les leaders soient présents et communiquent de manière efficiente et psychologiquement sécuritaire pendant les périodes de mises à pied et de réaffectation</p> <p>Passer en revue le document Atténuer les répercussions psychologiques d'un licenciement</p>
Planification	<p>Explorer les ressources offertes par les collectivités, les organisations ou les fournisseurs d'avantages sociaux ou les prestataires de services externes pour connaître les approches et les mesures de soutien offertes aux 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 » et ceux qui doivent effectuer ces changements</p> <p>Tenir compte, durant les périodes de changements importants, des répercussions psychologiques de l'insécurité d'emploi, du manque de clarté des postes, de la concurrence ou de la collaboration avec les nouvelles recrues et les remplaçants et des attentes ou des valeurs en évolution ou mal définies</p>
Mise en œuvre	<p>Offrir des programmes de formation ciblés aux personnes qui gèrent le changement organisationnel et à ceux qui se chargent des départs</p> <p>Mettre à la disposition des employés les ressources nécessaires pour les aider à surmonter le choc émotif et à rechercher un nouvel emploi</p> <p>Prendre en compte les besoins de ceux qui sont atteints de problèmes de santé mentale au moment de la cessation d'emploi et la sécurité psychologique des employés licenciés</p>
Évaluation et mesures correctives	<p>Solliciter la rétroaction des employés licenciés (entrevue de départ) et des employés maintenus à leur poste sur leur perception de la façon dont la compagnie a réagi à la mise à pied ou à la réaffectation</p>
Examen	<p>Se préparer à des situations futures possibles en établissant des plans ou réfléchir aux prochaines étapes si l'événement a déjà eu lieu</p>

Structure organisationnelle

Politique et engagement	<p>Considérer l'incidence psychologique potentielle 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>
Planification	<p>Recueillir les données qui aideront à orienter l'élaboration ou 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 sécurité d'emploi, de la clarté des postes, des niveaux de concurrence et de collaboration, et de la clarté des attentes, des valeurs et des politiques</p>
Mise en œuvre	<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>
Évaluation et mesures correctives	<p>Soumettre les programmes à une vérification afin de s'assurer que les aspects psychologiques sont mesurés et pris en charge à intervalles réguliers</p>
Examen	<p>Examiner les résultats à l'aide d'un cadre d'amélioration continue</p>

Conception des tâches

Politique et engagement	La politique organisationnelle devrait englober un processus permettant d'évaluer la mesure dans laquelle la conception des tâches favorise la santé et la sécurité (p. ex., l'évaluation des risques liés au travail et l'analyse de l'effort cognitif)
Planification	Planifier et examiner les postes pour évaluer les exigences psychologiques et assurer la sécurité psychologique
Mise en œuvre	La conception 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 sécuritaire
Évaluation et mesures correctives	Solliciter une rétroaction des titulaires des postes pour déterminer si la conception des tâches est psychologiquement sécuritaire et clairement définie Apporter des changements au besoin
Examen	Réexaminer la conception des tâches lorsque de nouveaux postes sont créés ou lorsque les postes existants subissent des changements importants

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