



Pour la  
**SANTÉ ET LA SÉCURITÉ  
PSYCHOLOGIQUES**  
dans les services de santé 

# Transformer les organisations de soins de santé

Des travailleurs et des leaders en meilleure santé.  
Des organisations plus saines.



Mental Health  
Commission  
of Canada

Commission de  
la santé mentale  
du Canada



**SoinsSantéCAN**  
*Leadership. Innovation. Collaboration.*



# Remerciements :

---

**Dr Graham Dickson, LEADS Canada**

Le document qui suit est un sommaire d'un rapport de recherche commandé par le Collectif La santé d'abord, un regroupement de plus de 20 hauts dirigeants d'organismes de soins de santé du Canada déterminés à promouvoir la santé et la sécurité psychologiques. La Commission de la santé mentale du Canada et SoinsSantéCAN assurent ensemble la direction du Collectif.



Santé  
Canada Health  
Canada

Les points de vue présentés ici représentent uniquement les points de vue de la Commission de la santé mentale du Canada. Le présent matériel a été produit grâce à la contribution financière de Santé Canada.



## Faire le rapprochement entre deux cadres canadiens :

*Le Cadre des capacités de leadership en santé LEADS et la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.*

### Introduction

---

Le travail dans le secteur des soins de santé est très gratifiant, mais il est tout aussi risqué. Les employés de ce secteur sont plus susceptibles de s'absenter du travail en raison d'une maladie ou d'une incapacité que les travailleurs de tous les autres secteurs. Ils présentent des taux plus élevés d'épuisement professionnel, d'usure de compassion et de privation de sommeil qui peuvent influencer sur leur santé et leur sécurité psychologiques et sur la sécurité de leurs patients. Un milieu de travail psychologiquement sécuritaire favorise une culture organisationnelle positive et peut prévenir la stigmatisation et la discrimination tout en contribuant à la productivité.

La protection et la promotion de la santé mentale des personnes en milieu de travail s'imposent dans tous les milieux de travail, mais elles ont un rôle particulier dans le secteur de la santé. Compte tenu des défis propres à ce secteur, la *Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail* (la *Norme*) joue un rôle distinct lorsqu'il est question de protéger les travailleurs de la santé et les patients.

La qualité du leadership dans un milieu de travail est un facteur majeur de l'amélioration ou de l'aggravation d'un milieu de travail psychologiquement sain. Les études révèlent l'existence d'un lien direct entre le leadership efficace et les milieux de travail psychologiquement sains. Le *Cadre des capacités de leadership en santé LEADS* (LEADS) offre une vision commune du leadership et détermine une série de pratiques de leadership souhaitables qui sont bien comprises par les intervenants du secteur canadien de la santé.

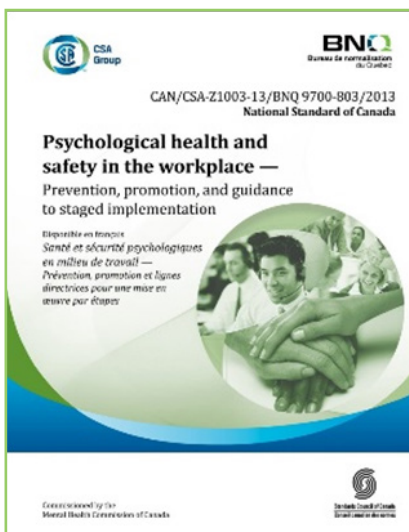
Il est important de souligner que la mise en œuvre de la *Norme* peut créer des milieux de soins soucieux des autres, sains et sécuritaires qui soutiennent les leaders LEADS. De la même façon, LEADS peut offrir un cadre de changement du leadership pour aider les leaders à mettre la *Norme* en œuvre dans leurs organisations. Le présent document vise à aider les leaders en soins de santé à comprendre les synergies entre la *Norme* et LEADS et à les aider à mettre ces deux cadres en œuvre dans leurs organisations.

## Contexte

---

### La Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail

---



La Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (la Norme) est un ensemble de directives facultatives, d'outils et de ressources visant à orienter les organisations dans la promotion de la santé mentale et la prévention des dommages psychologiques dus au milieu de travail. La Norme s'articule autour de la reconnaissance des 13 facteurs psychosociaux qui peuvent avoir des incidences sur la santé mentale des employés en milieu de travail et sur les mesures à prendre pour en tenir compte. Première norme de ce type au monde, la Norme a été parrainée par la Commission de la santé mentale du Canada et élaborée par l'Association canadienne de normalisation et le Bureau de normalisation du Québec.

Pour un supplément d'information sur la Norme, veuillez visiter le : <https://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/ce-que-nous-faisons/sante-mentale-en-milieu-de-travail/norme-nationale>.

### Le Cadre des capacités de leadership en santé LEADS

---



Le Cadre des capacités de leadership en santé LEADS (LEADS) décrit les capacités requises pour diriger dans tous les secteurs et à tous les niveaux du système de santé. Il définit ce qu'est un bon leadership, dans toutes les professions et à tous les niveaux de la prestation de services dans les soins de santé. Les domaines traités dans le Cadre (être son propre leader; engager les autres; atteindre des résultats; développer des coalitions et transformer les systèmes) représentent la sagesse collective que l'on trouve dans la documentation actuelle sur le leadership et le développement du leadership, ainsi que les capacités que doivent avoir les leaders qui sont déterminés à apporter des changements positifs dans le système de santé.

Pour de l'information additionnelle sur LEADS, veuillez visiter le : <http://leadscanada.net/site/framework>

## Comparer les buts et objectifs de la Norme et de LEADS :

Il y a bien des synergies et des valeurs communes entre les principes de la *Norme* et ceux du cadre LEADS. Il y a aussi quelques différences.

		La Norme	LEADS
Similitudes	Souci des autres	La <i>Norme</i> vise à créer des organisations plus soucieuses des autres par un système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques.	Le principe de se soucier des autres est le fil directeur qui unit tous les leaders en santé. Le fondement du <i>Cadre LEADS</i> est le souci des autres, c'est-à-dire des patients, du personnel et de la santé de tous.
	Cadres qui représentent un idéal	La <i>Norme</i> vise à créer un milieu de travail psychologiquement sécuritaire pour tous.	LEADS vise un milieu de travail dans lequel des leaders de grande qualité et soucieux des autres soutiennent les efforts collectifs pour bâtir un système de santé plus efficace.
	Caractère volontaire	La <i>Norme</i> prévoit que les employeurs reconnaissent le besoin d'un système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques, mais elle est d'application volontaire.	LEADS est un cadre de leadership volontaire pour améliorer la qualité et la culture du leadership dans une organisation.
	Changement de culture	La <i>Norme</i> exige un virage de la culture organisationnelle – pour reconnaître l'importance de la santé et de la sécurité psychologiques et pour accorder de la valeur à la santé mentale de tous. Elle exige un effort concerté de tous les niveaux de personnel dans toute une organisation.	LEADS exige un virage de la culture pour accorder de la valeur à la qualité du leadership direct et pour l'intégrer pleinement à tous les niveaux de leadership d'une organisation.
Différences	Destinataires	La <i>Norme</i> insiste sur la mise en œuvre du changement au niveau organisationnel. Elle décrit <i>ce qui</i> doit se produire pour créer des milieux de travail psychologiquement sains et sécuritaires.	LEADS insiste sur le changement des comportements de leadership individuels.  LEADS traite du <i>comment</i> faire pour que le changement se produise sous l'effet des pratiques de leadership.
	Secteur	La <i>Norme</i> peut être appliquée à n'importe quelle organisation ou n'importe quel secteur – y compris les soins de santé.	LEADS est un cadre de leadership qui s'applique uniquement au secteur des soins de santé.

## Établir les concordances entre les cadres :

Il y a bien des similitudes entre les 13 facteurs psychosociaux qui étayent la *Norme* et les domaines et capacités de LEADS. Le tableau qui suit énumère et définit les facteurs psychosociaux et illustre leur concordance avec LEADS.

13 facteurs psychosociaux <sup>1</sup>	Domaines et capacités de LEADS
<p><b>1. Soutien psychologique</b> 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.</p>	<p><b>Être son propre leader :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se connaître</li></ul> <p><b>Engager les autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuer à la création d'organisations saines</li></ul> <p><b>Atteindre des résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Établir l'orientation</li><li>• Agir pour mettre les décisions en œuvre</li></ul> <p><b>Développer des coalitions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mobiliser les connaissances</li></ul>
<p><b>2. Culture organisationnelle</b> Un milieu de travail caractérisé par la confiance, l'honnêteté et la justice.</p>	<p><b>Être son propre leader :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Faire preuve de caractère</li></ul> <p><b>Engager les autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Favoriser le développement des autres</li><li>• Contribuer à la création d'organisations saines</li><li>• Communiquer efficacement</li><li>• Bâtir des équipes</li></ul> <p><b>Transformer les systèmes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manifester une pensée systémique et critique</li><li>• Encourager l'innovation</li><li>• Défendre et orchestrer le changement</li></ul>

13 facteurs psychosociaux	Domaines et capacités de LEADS
<p><b>3. Clarté du leadership et des attentes</b>            Un milieu de travail où il existe un leadership et une structure de soutien efficaces qui aident les employés à savoir ce qu'ils doivent faire, comment leur travail contribue à leur organisation et si des changements sont imminents.</p>	<p><b>Engager les autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la création d'organisations saines</li> <li>• Bâtir des équipes</li> </ul> <p><b>Atteindre des résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir l'orientation</li> <li>• Aligner les décisions de manière stratégique sur la vision, les valeurs et les données probantes</li> <li>• Évaluer</li> </ul>
<p><b>4. Courtoisie et respect</b>            Un milieu de travail où les employés sont respectueux et attentionnés envers leurs collègues ainsi qu'avec les clients et le public.</p>	<p><b>Engager les autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la création d'organisations saines</li> </ul>
<p><b>5. Compétences psychologiques et exigences du poste</b>            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.</p>	<p><b>Engager les autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la création d'organisations saines</li> <li>• Bâtir des équipes</li> </ul> <p><b>Atteindre des résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aligner les décisions de manière stratégique sur la vision, les valeurs et les données probantes</li> </ul>
<p><b>6. Croissance et perfectionnement</b>            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.</p>	<p><b>Être son propre leader :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se développer</li> </ul> <p><b>Engager les autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser le développement des autres</li> <li>• Communiquer efficacement</li> </ul>

13 facteurs psychosociaux	Domaines et capacités de LEADS
<p><b>7. Reconnaissance et récompense</b> Un milieu de travail où les efforts des employés sont reconnus et récompensés équitablement et en temps opportun.</p>	<p><b>Engager les autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser le développement des autres</li> <li>• Contribuer à la création d'organisations saines</li> <li>• Communiquer efficacement</li> </ul>
<p><b>8. Participation et influence</b> Un milieu de travail où les employés prennent part aux discussions à propos de la façon dont leur travail est accompli et dont les décisions importantes sont prises.</p>	<p><b>Engager les autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la création d'organisations saines</li> <li>• Bâtir des équipes</li> </ul> <p><b>Atteindre des résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir l'orientation</li> <li>• Aligner les décisions de manière stratégique sur la vision, les valeurs et les données probantes</li> </ul>
<p><b>9. Gestion de la charge de travail</b> 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.</p>	<p><b>Atteindre des résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir l'orientation</li> <li>• Aligner les décisions de manière stratégique sur la vision, les valeurs et les données probantes</li> <li>• Évaluer</li> </ul>
<p><b>10. Engagement</b> Un milieu de travail où les employés développent un sentiment de satisfaction et d'appartenance à l'égard de leur travail et sont motivés par une volonté de bien accomplir leurs tâches.</p>	<p><b>Engager les autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser le développement des autres</li> <li>• Contribuer à la création d'organisations saines</li> <li>• Communiquer efficacement</li> </ul> <p><b>Atteindre des résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir l'orientation</li> </ul> <p><b>Transformer les systèmes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifester une pensée systémique et critique</li> </ul>



13 facteurs psychosociaux	Domaines et capacités de LEADS
<p><b>11. Équilibre</b> Un milieu de travail où l'on reconnaît la nécessité de concilier harmonieusement les exigences liées au travail, à la famille et à la vie personnelle.</p>	<p><b>Engager les autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la création d'organisations saines</li> <li>• Communiquer efficacement</li> </ul> <p><b>Atteindre des résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aligner les décisions de manière stratégique sur la vision, les valeurs et les données probantes</li> <li>• Agir pour mettre les décisions en œuvre</li> <li>• Évaluer</li> </ul>
<p><b>12. Protection psychologique</b> Un milieu de travail où l'on s'assure que les employés se sentent en sécurité sur le plan psychologique.</p>	<p><b>Engager les autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser le développement des autres</li> <li>• Contribuer à la création d'organisations saines</li> </ul> <p><b>Atteindre des résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir l'orientation</li> <li>• Aligner les décisions de manière stratégique sur la vision, les valeurs et les données probantes</li> <li>• Agir pour mettre les décisions en œuvre</li> <li>• Évaluer</li> </ul> <p><b>Développer des coalitions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser les connaissances</li> </ul>
<p><b>13. Protection de la sécurité physique</b> Un milieu de travail où la direction prend les mesures nécessaires pour protéger la sécurité physique des employés.</p>	<p><b>Engager les autres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la création d'organisations saines</li> </ul> <p><b>Atteindre des résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir pour mettre les décisions en œuvre</li> <li>• Évaluer</li> </ul>

1. Les définitions des 13 facteurs sont tirées de Protégeons la santé mentale au travail : <https://www.psm.ca/>

## Facteurs additionnels

## Domaines et capacités de LEADS

Les 13 facteurs psychosociaux sont universels dans tous les milieux de travail, mais la Norme insiste également sur l'importance des « autres facteurs de stress chroniques cernés par les travailleurs » et qui sont particuliers à chaque secteur ou milieu de travail. La Commission de la santé mentale et SoinsSantéCAN ont consulté les organisations de soins de santé du Canada pour définir ce que seraient les facteurs de stress chroniques particuliers au secteur des soins de santé. Cette démarche a permis de cerner les deux facteurs additionnels suivants, qui sont uniques au secteur des soins de santé :

### 14. Protection contre la détresse morale

Un milieu de travail où le personnel se sent soutenu dans l'accomplissement de ses tâches d'une manière cohérente avec ses valeurs personnelles et professionnelles.

#### Être son propre leader :

- Se connaître

#### Engager les autres :

- Favoriser le développement des autres
- Contribuer à la création d'organisations saines

### 15. Soutien pour l'autogestion de la santé psychologique

Un milieu de travail où le personnel est activement soutenu dans l'autogestion de sa santé et de sa sécurité psychologiques.

#### Engager les autres :

- Favoriser le développement des autres
- Contribuer à la création d'organisations saines

#### Atteindre des résultats :

- Établir l'orientation

## Utiliser LEADS pour mettre la *Norme* en œuvre

---

Il y a deux façons d'utiliser le *Cadre LEADS* pour mettre la *Norme* en œuvre :

La première s'adresse aux personnes occupant des postes officiels de leaders-gestionnaires pour qu'ils mettent réellement en pratique les comportements implicites des domaines et capacités LEADS. Ce faisant, ils peuvent adopter des comportements qui favorisent les facteurs en milieu de travail de la *Norme*. À cette fin, les leaders-gestionnaires ou les leaders informels – c'est-à-dire, les employés ou les cliniciens – doivent vraiment se concentrer sur l'apprentissage et la mise en évidence de ces capacités.

La deuxième façon consiste à utiliser le *Cadre LEADS* comme approche disciplinée au changement. La mise en œuvre de la *Norme* exige que les organisations prennent un peu de recul, qu'elles réfléchissent à leurs façons d'agir et qu'elles apportent les changements appropriés. Si une organisation est déjà exposée à des risques psychologiques, un processus de changement qui s'ajoute aux tâches quotidiennes peut causer un stress additionnel au personnel déjà tendu. La réussite de la mise en œuvre de la *Norme* suppose une approche de pointe au leadership et à la gestion du changement. Dans les organisations, ce sont les leaders-gestionnaires qui sont responsables de gérer le changement.

Dans les faits, et il est important de le souligner, les leaders-gestionnaires chargés de la mise en œuvre de la *Norme* et encouragés à adopter les comportements LEADS ne sont pas tous en bonne santé mentale eux-mêmes. Il faut donc leur offrir les mêmes soutiens qu'aux employés pour les aider à améliorer les facteurs psychologiques en milieu de travail. On ne peut pas s'attendre à ce que des leaders-gestionnaires qui ne sont pas en bonne santé psychologique puissent diriger la mise en œuvre du changement. Dans de telles situations, le leadership doit être assumé par des leaders informels.

## Utiliser LEADS comme approche disciplinée au changement

---

Comme on l'a vu précédemment, le *Cadre LEADS* peut être utilisé comme approche disciplinée au changement pour créer des milieux de travail psychologiquement sains. Le tableau ci-dessous décrit comment utiliser cette approche disciplinée au changement. Pour chaque étape, il énonce les principales questions que doivent se poser les leaders-gestionnaires, en collaboration avec le personnel et les cliniciens, pour créer ensemble un milieu de travail qui présente les conditions souhaitables de la *Norme*.

*À NOTER : il faudra modifier ces questions pour qu'elles tiennent compte des situations particulières et des circonstances qui reflètent le rôle du leader-gestionnaire, son niveau de responsabilité dans l'organisation et le contexte particulier dans lequel il travaille.*

## Étape 1 : Créer une vision et des résultats communs – Atteindre des résultats : Établir l'orientation

*À quoi ressemble un milieu de travail psychologiquement sain pour votre organisation?  
Collaborer avec des employés de tous les niveaux pour déterminer la vision souhaitée de  
l'organisation comme milieu psychologiquement sain et sécuritaire.*

### Questions de réflexion :

- Suis-je conscient de la vision et des résultats souhaités? Mes collègues, les cliniciens professionnels et les employés sous ma responsabilité le sont-ils? Le sommes-nous pour l'initiative à la grandeur de l'organisation et pour nous-mêmes?
- Comment la vision et les résultats souhaités se traduisent-ils en objectifs stratégiques pour orienter la mise en œuvre?
- Quels sont les éléments probants en appui de nos objectifs et comment pouvons-nous nous assurer qu'ils contribuent à orienter la prise de décisions?
- Quelles sont les valeurs organisationnelles qui renforcent notre vision et notre objectif? À quoi ressemblent-elles en action?
- Quelles sont les activités en cours qui sont en phase avec notre objectif? Comment améliorons-nous ces activités?
- Y a-t-il de nouvelles stratégies ou initiatives ou de nouveaux programmes qui nous aideraient à réaliser la vision? Quels sont-ils?
- Où pouvons-nous trouver les ressources – financières et humaines – pour appuyer ces stratégies, programmes ou initiatives?
- Quels outils, techniques, systèmes de planification (p. ex., le Système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques, le SGSSP) devrions-nous utiliser pour harmoniser nos ressources en vue de la réalisation de la vision? Comment puis-je, dans mon service, aligner mon travail pour qu'il corresponde aux attentes de ce système?
- Quels systèmes d'information – processus de flux des données et de l'information – faudrait-il créer?
- Quel est notre plan de communications stratégiques pour assurer que tous les leaders-gestionnaires, employés et cliniciens soient au courant de l'initiative et en appuient la mise en œuvre?
- Comment allons-nous évaluer le progrès – en termes mesurables?
- Allons-nous tenir les gens responsables, et de quoi? Comment allons-nous le faire d'une manière équitable et constructive (responsabilisation proportionnelle à la responsabilité)?

## Étape 2 : Déterminer l'état de situation de la santé et de la sécurité psychologiques - *Atteindre des résultats : Évaluer*

*Vous avez déterminé là où votre organisation veut aller, mais où se situe-t-elle actuellement? La définition de points de repère vous aidera à mesurer le progrès tout au long de la mise en œuvre de la Norme.*

### Questions de réflexion :

- Les résultats mesurables déterminés à l'étape 1 sont-ils mesurables actuellement?
- Si oui, quelle est notre performance actuelle par rapport à ces résultats souhaités?
- Disposons-nous d'outils que nous pouvons utiliser pour recueillir ces données? Comment les utiliserons-nous?
- Si la réponse est non, que devrions-nous faire pour recueillir les données, les analyser et nous assurer de les présenter d'une manière telle qu'elles pourront être utilisées pour évaluer la situation actuelle et, ultérieurement, pour suivre le mouvement vers la réalisation de la vision?
- Quelles autres étapes (groupes de discussion, entrevues, sondages, etc.) devrions-nous entreprendre pour bien comprendre la situation actuelle? (À NOTER : cela comprend la volonté, la charge de travail et la capacité de changement des employés et des cliniciens.)
- Une fois que nous aurons décrit l'état de situation – tant sur le plan qualitatif que quantitatif – quelle est l'ampleur de l'écart entre l'état de situation actuel et l'état de situation souhaité?
- Selon l'ampleur de l'écart, quelles sont la portée et l'envergure du changement souhaitable dans notre milieu de travail en ce qui a trait à l'amélioration de la santé et du bien-être psychologiques?
- Comment la volonté et la capacité de changement des leaders-gestionnaires et du personnel influenceront-elles sur la mise en œuvre progressive et l'échelonnement de nos plans de changement?

## Étape 3 : Préparer les leaders-gestionnaires à être leurs propres leaders par le changement - *Être son propre leader*

*Les leaders-gestionnaires doivent avoir l'occasion de « s'ancrer » eux-mêmes dans les attitudes, les croyances, les valeurs et les compétences nécessaires pour être « d'authentiques » agents de changement. En prenant le temps de le faire, ils pourront évaluer leurs capacités de diriger le changement par la création et la direction d'un milieu de travail qui respecte la santé psychologique de ses travailleurs.*

### Questions de réflexion :

- Quel est mon propre état de santé psychologique? Devrais-je demander de l'aide avant d'essayer de diriger cette initiative?
- Suis-je assez motivé pour promouvoir cette initiative? Est-ce que je veux la diriger?
- Quelle est ma vision personnelle de la sécurité et du bien-être psychologiques de mon lieu de travail?
- Quelles sont mes attitudes et mes convictions par rapport à la façon de traiter la question de la santé psychologique – ou des lacunes en ce domaine – dans le milieu de travail?
- Quelles sont mes forces pour me faire le champion de cette initiative?
- Quelles sont mes faiblesses et comment devrais-je me préparer à les corriger?
- Que dois-je apprendre pour être un champion efficace?
- Quels aspects de ma personnalité pourront être évalués lorsque je ferai la promotion de la vision et de l'objet?



## Étape 4 : Créer des relations saines : Engager les autres dans le changement – *Engager les autres*

*Une grande partie de ce qui se passe dans une organisation découle des microéchanges officieux entre les personnes et pas seulement des échanges officiels requis par leur emploi. Les relations interpersonnelles saines, psychologiquement sécuritaires et productives entre les collègues de travail sont essentielles à la mise en œuvre de la Norme.*

### Questions de réflexion :

- Qui devrait faire partie de l'équipe de changement qui m'aidera à diriger ce projet?
- Dans notre domaine de responsabilité, connaissons-nous l'état de santé psychologique de chaque employé? Comment pouvons-nous le connaître?
- Connaissons-nous les raisons pour lesquelles certaines personnes appuieront ce changement et d'autres non? Comment engagerons-nous les personnes qui l'appuient?
- Quelles craintes cette initiative peut-elle soulever parmi nos collègues? Comment les apaiserons-nous?
- Quelles sont les valeurs et les croyances culturelles dans notre milieu de travail? Dans quelle mesure appuient-elles les objectifs de la création d'un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire?
- Quels facteurs – par rapport aux treize facteurs psychosociaux en milieu de travail décrits dans la Norme – sont les plus importants pour notre personnel?
- Reconnaissons-nous les situations dans notre milieu de travail qui portent atteinte à la santé et au bien-être psychologiques? Pouvons-nous les résoudre efficacement?
- Comment puis-je utiliser efficacement la dynamique du travail d'équipe pour diriger les changements nécessaires?
- Quel est le message important à véhiculer, pour moi et notre équipe – régulièrement et souvent – et comment pouvons-nous le véhiculer le mieux possible?
- Est-ce que je fais un effort soutenu pour écouter attentivement les opinions des autres et pour les solliciter? Comment puis-je m'améliorer à cet égard?
- Comment pouvons-nous adapter nos réunions pour qu'elles reflètent un plus grand engagement du personnel et également pour qu'elles soient centrées sur les objectifs d'un milieu de travail plus sain?
- Quelles méthodes d'engagement officielles pourrait-on utiliser pour donner aux employés et aux cliniciens des occasions de participer au changement?
- Mon style de leadership est-il favorable à la réalisation de la santé et du bien-être psychologiques? Quel impact a-t-il?
- Est-ce que nous parvenons – ou est-ce que je parviens – à résoudre efficacement les conflits? Quelles approches fonctionnent le mieux dans notre milieu?

## Étape 5 : Se concentrer sur les résultats pour assurer la réussite - *Atteindre des résultats : Aligner les décisions de manière stratégique sur la vision, les valeurs et les données probantes; et agir pour mettre les décisions en œuvre*

*La mise en œuvre de la Norme se fera dans les limites d'un budget, de ressources humaines et d'expertise technique restreints. Déployer les efforts en tenant compte de ces trois éléments pour appuyer la création de milieux de travail psychologiquement sains peut accroître l'efficacité et améliorer la productivité.*

### Questions de réflexion :

- Suis-je conscient de la vision et des résultats souhaités? Mes collègues, les cliniciens professionnels et les employés sous ma responsabilité le sont-ils? Le sommes-nous pour l'initiative à la grandeur de l'organisation et pour nous-mêmes?
- Comment la vision et les résultats souhaités se traduisent-ils en objectifs stratégiques pour orienter la mise en œuvre?
- Quels sont les éléments probants en appui de nos objectifs et comment pouvons-nous nous assurer qu'ils contribuent à orienter la prise de décisions?
- Quelles sont les valeurs organisationnelles qui renforcent notre vision et notre objectif? À quoi ressemblent-elles en action?
- Quelles sont les activités en cours qui sont en phase avec notre objectif? Comment améliorons-nous ces activités?
- Y a-t-il de nouvelles stratégies ou initiatives ou de nouveaux programmes qui nous aideraient à réaliser la vision? Quels sont-ils?
- Où pouvons-nous trouver les ressources – financières et humaines – pour appuyer ces stratégies, programmes ou initiatives?
- Quels outils, techniques, systèmes de planification (p. ex., le Système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques, le SGSSP) devrions-nous utiliser pour harmoniser nos ressources en vue de la réalisation de la vision? Comment puis-je, dans mon service, aligner mon travail pour qu'il corresponde aux attentes de ce système?
- Quels systèmes d'information – processus de flux des données et de l'information – faudrait-il créer?
- Quel est notre plan de communications stratégiques pour assurer que tous les leaders-gestionnaires, employés et cliniciens soient au courant de l'initiative et en appuient la mise en œuvre?
- Comment allons-nous évaluer le progrès – en termes mesurables?
- Allons-nous tenir les gens responsables, et de quoi? Comment allons-nous le faire d'une manière équitable et constructive (responsabilisation proportionnelle à la responsabilité)?



## Étape 6 : Faire participer des partenaires externes pour appuyer la mise en œuvre - *Développer des coalitions*

*En matière de soins de santé, la sécurité et le bien-être psychologiques vont au-delà des limites organisationnelles individuelles – comme c’est le cas pour les patients! Le traitement d’un patient peut exiger le recours aux services de divers cliniciens et spécialistes de différentes organisations. Un patient traité dans diverses organisations dont les milieux de travail ne sont pas tous aussi psychologiquement sains peut recevoir différents niveaux de traitement – ce qui ajoute au fardeau d’une autre organisation qui doit compenser.*

### Questions de réflexion :

- Quelles organisations ont intérêt à ce que nous réalisons notre objectif de milieu de travail psychologiquement sain? Quels avantages en retireraient-elles?
- À partir de la liste des partenaires éventuels de l’extérieur, pouvons-nous identifier ceux qui nous appuieraient dans nos efforts de mettre la Norme en œuvre?
- Lesquelles de ces organisations partenaires ont des valeurs et des objectifs qui s’alignent avec les nôtres? Dans quelle mesure sont-elles engagées à créer un milieu de travail sain?
- Les patients, les membres de leurs familles et les citoyens peuvent-ils contribuer de manière importante à notre objectif de créer un milieu de travail sain? Comment peuvent-ils le faire? Et comment peut-on les engager dans la démarche?
- Quels programmes ou initiatives externes devrait-on utiliser pour nous aider à réaliser notre vision d’un milieu de travail sain?
- Après avoir identifié certains partenaires avec qui collaborer, quels processus devons-nous établir pour partager les ressources (connaissances, argent, expertise, outils, techniques) pour créer des milieux de travail psychologiquement sains et sécuritaires?
- Comment maintenons-nous de solides relations avec les partenaires avec qui nous avons décidé de développer des coalitions?
- À quels défis de nature politique vais-je m’exposer en travaillant avec des organisations externes? De quelles compétences ai-je besoin pour faire cela?

## Étape 7 : Utiliser une pensée systémique pour appuyer le changement - *Transformer les systèmes*

*Tout changement organisationnel s'inscrit dans un contexte élargi. Le domaine des soins de santé est complexe sur les plans de l'attention politique que suscite la santé, du nombre de professionnels impliqués, du nombre d'organisations impliquées et de la taille et de la diversité des mandats des organisations qui offrent les services. Il faut donc adopter une approche systémique pour bien saisir le rôle de l'organisation dans cet environnement complexe.*

### Questions de réflexion :

- Quelles sont les incidences de l'engagement du Canada envers un système de santé universel sur l'objectif de créer des milieux de travail psychologiquement sains?
- Quelles sont les valeurs sociales et les convictions relatives à la santé mentale et à la santé psychologique en milieu de travail, dans notre communauté et dans la société en général, qui appuient nos efforts de mettre la Norme en œuvre?
- Quels comportements profondément ancrés dans la société tout comme dans notre organisation auront pour effet d'atténuer notre potentiel de réussite?
- Selon les réponses aux deux questions précédentes, quel impact les convictions de la société auront-elles sur un échéancier réaliste de réussite?
- Outre l'amélioration continue, y a-t-il d'autres méthodes pour encourager l'innovation au sein de notre organisation ou pour stimuler les idées innovatrices favorisant l'amélioration qui mériteraient d'être examinées pour créer le changement dans notre organisation?
- Y a-t-il des exemples dans d'autres autorités sanitaires – ou dans d'autres pays – où d'énormes progrès ont été accomplis dans la création de milieux de travail psychologiquement sains?
- Quelles sont les tendances sociétales en droit, en technologie, en économie ou en politique – à l'interne et à l'externe – qui appuient nos efforts de créer un milieu de travail psychologiquement sain ou qui leur nuisent?
- Au sein des nombreuses professions de la santé – à l'échelle provinciale ou nationale – quels sont les systèmes, les structures et les processus utilisés qui appuieront ou qui atténueront nos efforts à l'interne pour créer un milieu de travail psychologiquement sain (p. ex., pratiques de formation, d'agrément, d'obtention de permis, etc.)?
- Y a-t-il des champions du changement ou des parrains du changement dans la communauté élargie qui appuieraient nos efforts de créer un milieu de travail psychologiquement sain?
- Les champions et les parrains au sein de l'organisation connaissent-ils les types d'outils, de techniques et d'approches au changement qui sont conçus pour créer le changement dans un système complexe? Comment ces approches peuvent-elles être utilisées pour créer des milieux de travail psychologiquement sains?

# Rapprochement entre deux cadres :

Le Cadre des capacités de leadership en santé LEADS et la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail



L'engagement

Le bien-être

*Un milieu de travail psychologiquement sain peut améliorer :*

La satisfaction

La qualité des soins aux patients

Les résultats financiers

**LES TRAVAILLEURS DES SOINS DE SANTÉ SONT PLUS SUSCEPTIBLES :**



- De s'absenter du travail à cause d'une maladie ou d'une incapacité;



- De souffrir d'épuisement professionnel;
- De connaître l'usure de compassion;
- D'être privé de sommeil.

À quoi ressemble un milieu de travail psychologiquement sain pour votre organisation? Collaborer avec des employés de tous les niveaux pour déterminer la vision souhaitée.

**Créer une vision et des résultats communs**

ÉTAPE 1

**Évaluer l'état de situation**

Vous avez déterminé là où votre organisation veut aller, mais où se situe-t-elle actuellement? La définition de points de repère vous aidera à mesurer le progrès tout au long de la mise en œuvre de la Norme.

ÉTAPE 2

**Utiliser une pensée systémique**

Le domaine des soins de santé est complexe sur les plans de la politique, des professions et des organisations en cause. Il faut donc adopter une approche élargie et systémique au changement organisationnel pour bien saisir le rôle d'une organisation dans cet environnement complexe.

ÉTAPE 7

ÉTAPE 3

**Préparer les leaders-gestionnaires à être leurs propres leaders par le changement**

Les leaders-gestionnaires doivent avoir l'occasion de « s'ancrer » eux-mêmes dans les attitudes, les croyances, les valeurs et les compétences nécessaires pour être « d'authentiques » agents de changement en matière de santé et de sécurité psychologiques.

**Créer des milieux de travail psychologiquement sains en utilisant LEADS.**

ÉTAPE 6

ÉTAPE 4

**Faire participer des partenaires externes**

En matière de soins de santé, la sécurité et le bien-être psychologiques vont au-delà des limites d'une organisation – comme c'est le cas pour les patients! La promotion d'un milieu de travail psychologiquement sain assure que les patients reçoivent des soins de qualité égale, quel que soit l'établissement visité.

**Engager les autres dans le changement**

Les relations interpersonnelles saines, psychologiquement sécuritaires et productives entre les collègues de travail sont essentielles à la mise en œuvre de la Norme.

ÉTAPE 5

**Se concentrer sur les résultats**

Déployer les efforts en tenant compte des limites d'un budget, de ressources humaines et d'expertise technique restreints pour créer des milieux de travail psychologiquement sains peut accroître l'efficacité et améliorer la productivité.

*Le leadership soucieux des autres est le principal facteur de la création de milieux de travail sains.*

## Sommaire

---

Les travailleurs des soins de santé consacrent leur vie à offrir des soins de santé de qualité aux autres. La prestation de soins de santé est très gratifiante, mais elle pose aussi des défis qui lui sont propres. La création de milieux de travail psychologiquement sains favorise l'engagement, le bien-être et la satisfaction du personnel, ce qui se traduit par des soins aux patients plus sécuritaires et plus efficaces.

La recherche montre que le leadership soucieux des autres est le principal facteur de la création de milieux de travail sains. La *Norme* décrit les facteurs psychosociaux qui favorisent les milieux de travail sains. Le *Cadre LEADS* décrit quant à lui les pratiques de leadership qui s'appliquent au secteur de la santé.

Les leaders des soins de santé qui utilisent les pratiques de LEADS adopteront des comportements qui appuient les facteurs psychosociaux souhaités de la *Norme*. Les leaders des soins de santé peuvent aussi utiliser le *Cadre LEADS* comme discipline pour la mise en œuvre des conditions souhaitées en milieu de travail de la *Norme*. Ensemble, ces deux cadres peuvent créer le type de milieux de travail qui offrira aux Canadiens les soins de santé soucieux des autres qu'ils désirent.





Mental Health  
Commission  
of Canada

Commission de  
la santé mentale  
du Canada

## Commission de santé mentale du Canada

350 rue Albert, bureau 1210  
Ottawa, ON K1R 1A4

Tél: 613.683.3755  
Fax: 613.798.2989

info@mentalhealthcommission.ca  
www.mentalhealthcommission.ca

#workplaceMH

[@MHCC\\_](#) [/theMHCC](#) [/1MHCC](#) [@theMHCC](#)  
[/Mental Health Commission of Canada](#)



**SoinsSantéCAN**  
*Leadership. Innovation. Collaboration.*

## SoinsSantéCAN

17 rue York, bureau 100, 3e étage  
Ottawa, ON K1N 5S7

Tél: 1.855.236.0213  
Fax: 613.241.5055

info@healthcarecan.ca  
www.soinsantecan.ca

[@HealthCareCAN](#) [/HealthCareCAN](#)  
[/healthcarecan.soinsantecan](#)