



Introduction

L'épuisement professionnel, le manque d'engagement des travailleurs et une mauvaise culture d'entreprise peuvent tous avoir un impact négatif sur la santé mentale des travailleurs. Ces problèmes peuvent entraîner la fatigue et l'irritabilité des travailleurs, ainsi que des effets à l'échelle de l'organisation, comme l'augmentation de la rotation du personnel et la baisse de la productivité.

Un milieu de travail sécuritaire et sain sur le plan psychologique favorise le bien-être des travailleurs et s'efforce activement de prévenir les atteintes à la santé psychologique. Les employeurs s'efforcent d'offrir un environnement favorable aux travailleurs pour qu'ils s'épanouissent et qu'ils aient le sentiment d'avoir un but et de se réaliser. Un environnement de travail qui protège la santé mentale des personnes se caractérise par une amélioration de l'engagement, du moral, de la satisfaction, du maintien en poste, du recrutement et de la productivité.

Le présent document guide les employeurs sur les mesures pratiques qu'ils peuvent prendre pour prévenir les dommages psychologiques aux travailleurs en abordant les facteurs de risque psychosociaux établis dans la norme CSA Z1003-13 (R2022) intitulée Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail - "Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes."

Équilibre

Le travail est une partie importante de la vie, mais il ne devrait occuper qu'une fraction de la journée. Un travailleur ayant une vie équilibrée est moins susceptible de souffrir d'[épuisement professionnel](#) et plus susceptible d'être satisfait de son travail et d'avoir une meilleure santé mentale. L'équilibre vient de la gestion des exigences professionnelles, familiales et personnelles. L'employeur peut notamment promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en :

- fixant des objectifs de travail, des cibles et des délais raisonnables;
- répartissant équitablement la charge de travail (par exemple, au lieu d'attribuer plus de travail aux travailleurs qui accomplissent les tâches plus rapidement, répartir la charge de travail de manière égale entre les travailleurs et renforcer les compétences de l'ensemble de la main-d'œuvre);
- offrant des congés payés raisonnables et encourageant les travailleurs à prendre les vacances auxquelles ils ont droit tout au long de l'année; en prenant des dispositions pour que les travailleurs ne se sentent pas submergés de travail à leur retour (les travailleurs peuvent hésiter à prendre un congé s'ils s'attendent à rattraper un retard à leur retour);
- autorisant plusieurs pauses pendant le travail et en encourageant les travailleurs à prendre ces pauses;
- soutenant le travail à distance ou hybride qui élimine le temps de déplacement vers et depuis le lieu de travail, donnant ainsi plus de temps libre au travailleur;
- offrant des conditions de travail flexibles (semaine de travail comprimée, travail à temps partiel, horaires flexibles pour le début et la fin de la journée de travail, etc.);
- envisageant d'offrir un soutien personnel et familial aux aidants (par exemple, des programmes de garderie ou d'activités extrascolaires, des programmes de jour pour adultes, des soins aux personnes âgées, des avantages sociaux complets, des congés pour responsabilités familiales);
- montrant l'exemple en adoptant un comportement positif en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée;
- offrant aux travailleurs la possibilité de pratiquer des activités saines pendant les pauses (gymnases, salles de repos, cuisines, etc.);
- élaborant et en communiquant une [politique de déconnexion du travail](#).

Courtoisie et respect

Mesures pour promouvoir la santé mentale en milieu de travail



Un milieu de travail où chacun est respectueux et attentionné envers les autres favorise un meilleur travail d'équipe, de meilleures relations, un meilleur moral et une plus grande satisfaction au travail. Les employeurs peuvent mettre en œuvre certaines mesures pour promouvoir la [courtoisie et le respect](#) en milieu de travail :

- Soutenir les activités qui peuvent aider tous les travailleurs à se sentir inclus (par exemple, dîner ensemble, poser des questions sur les expériences culturelles);
- Utiliser un langage impartial et respectueux dans toutes les communications officielles et veiller à ce qu'elles soient facilement accessibles et comprises par tout le personnel;
- Maintenir la confidentialité des travailleurs dans toutes les communications;
- Former les travailleurs à reconnaître leurs préjugés;
- Élaborer et communiquer une [politique en matière de violence et de harcèlement en milieu de travail](#) qui met l'accent sur la prévention des comportements potentiellement nuisibles ou offensants et sur la création d'interactions psychologiquement sûres au travail;
- Élaborer et communiquer un code de conduite qui correspond aux valeurs et à l'éthique de l'organisation et qui définit un comportement respectueux et courtois;
- Élaborer et communiquer une politique de diversité et d'inclusion;
- Promouvoir l'inclusion pour que tous les travailleurs puissent s'épanouir. L'inclusion permet d'apporter de nouvelles perspectives et des idées novatrices qui peuvent également aider l'organisation à prospérer;
- Soutenir les travailleurs dans l'adversité (par exemple, lorsqu'ils sont confrontés à un client difficile).

Clarté du leadership et des attentes

Un leadership fort et solidaire permet d'instaurer et de maintenir une culture positive en matière de santé et de sécurité en donnant l'exemple au reste du personnel. Il est également important que les employeurs définissent des attentes claires, notamment en ce qui concerne le respect des politiques de l'organisation et l'adoption de comportements qui soutiennent les efforts de l'organisation en faveur d'un milieu de travail sain et sécuritaire sur le plan psychologique. Une organisation peut notamment faire preuve de clarté du leadership et des attentes en :

- établissant des attentes claires en ce qui a trait aux tâches à accomplir par les travailleurs dans un laps de temps donné;
- aidant les travailleurs à hiérarchiser les tâches concurrentes et à les décomposer en éléments clairs et réalisables;
- disposant de descriptions de poste que les travailleurs connaissent et acceptent;
- en tenant les dirigeants et les travailleurs responsables de l'accomplissement de leurs rôles et responsabilités et de tout acte contraire à la politique de l'organisation (par exemple, en prenant des mesures à l'encontre d'un dirigeant qui enfreint une règle de l'organisation);
- favorisant la communication directe entre les travailleurs et les dirigeants (par exemple, réunions fréquentes en personne avec les travailleurs ou réunions avec les subordonnés directs); en évitant la surcharge d'information;
- en déterminant les méthodes de communication qui conviennent le mieux à chaque travailleur (par exemple, courrier électronique, appel téléphonique, vidéo ou en personne);
- acceptant la rétroaction et les critiques constructives des travailleurs et en s'efforçant de s'améliorer;
- formant les dirigeants à la résolution des conflits; en veillant à ce que les travailleurs sachent à qui s'adresser lorsqu'ils sont confrontés à une situation difficile;
- communiquant aux travailleurs les ressources disponibles en matière de santé mentale;
- reconnaissant que le changement peut être difficile pour tout le monde et qu'il peut l'être encore plus pour tout travailleur confronté à un problème de santé mentale; en fournissant aux employés un soutien adapté.

Engagement

L'engagement aide les travailleurs à se sentir liés à leur travail et à leur réseau professionnel (par exemple, leurs collègues et leurs clients). Les travailleurs engagés sont plus motivés et intéressés par leur travail, ce qui peut se traduire par une plus grande satisfaction des clients, un meilleur moral des travailleurs et une meilleure exécution des tâches. Les travailleurs engagés s'attachent également à la réussite globale de l'organisation. Voici quelques moyens de maintenir l'engagement des travailleurs :

Mesures pour promouvoir la santé mentale en milieu de travail



- Aménager le milieu de travail de manière à améliorer l'humeur des travailleurs (bon éclairage, air pur à une température confortable, salles de pause, œuvres d'art, plantes, etc.);
- Offrir aux travailleurs des possibilités de bénévolat au travail;
- Être clair sur la culture de l'organisation et son rôle dans le processus de recrutement. Cette perspective peut aider à recruter des candidats qui s'engagent pleinement dès leur entrée en fonction;
- Former les dirigeants à donner l'exemple et à reconnaître les efforts des travailleurs;
- Partager les succès de chacun et de l'équipe.

Croissance et perfectionnement

Les travailleurs doivent avoir la possibilité d'améliorer leurs compétences interpersonnelles, émotionnelles et professionnelles. Encourager la croissance et le perfectionnement peut accroître l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail. Le milieu de travail peut notamment offrir ces possibilités aux travailleurs :

- Les dirigeants devraient rencontrer les travailleurs individuellement au moins une fois par année pour discuter de leurs objectifs de carrière et de la manière dont l'organisation peut les aider à atteindre leurs objectifs professionnels. Un plan de carrière individuel peut aider à suivre les objectifs et les progrès;
- Organiser des occasions de mentorat et d'observation au poste de travail où les travailleurs bénéficient d'une expérience de première main de la part de collègues expérimentés;
- Évaluer les besoins de formation de l'organisation et élaborer des stratégies d'apprentissage basées sur les objectifs de carrière de chaque travailleur;
- Offrir des possibilités de formation et d'éducation pendant les heures de travail, sans frais pour le travailleur;
- Soutenir les méthodes d'apprentissage autonome, comme la participation à des webinaires, à des conférences, etc.
- Partager les expériences d'apprentissage lors des réunions ou au moyen des communications avec le personnel et encourager les conversations sur la manière dont les compétences acquises peuvent être appliquées aux activités professionnelles.

Participation et influence

Les travailleurs qui participent aux discussions sur les questions importantes et qui ont leur mot à dire dans leur travail sont plus susceptibles de se sentir valorisés et d'être motivés pour aider l'organisation à réussir. Leur contribution peut porter sur l'amélioration de leur propre travail, de leur équipe ou de l'organisation dans son ensemble. Voici quelques moyens de promouvoir la participation et l'influence des travailleurs :

- Organiser des discussions en personne et utiliser également des moyens indirects de participation, comme des sondages ou des boîtes à idées;
- Démontrer aux travailleurs comment leur contribution a été prise en compte et utilisée (par exemple, présenter les résultats des sondages et expliquer comment ils sont utilisés pour apporter des améliorations);
- Permettre aux travailleurs d'exercer un certain contrôle sur leur travail en fixant des priorités et en veillant à ce que leur temps soit géré de manière appropriée. Éviter la microgestion;
- Inclure les travailleurs dans les discussions sur les changements apportés à leur travail et les aider à s'adapter aux changements qu'ils ne maîtrisent peut-être pas;
- Inclure les employés dans la définition du type d'environnement de travail qui favorise le plus leur productivité;
- Demander l'avis des travailleurs sur les questions importantes, dans la mesure du possible (par exemple, un questionnaire peut demander des suggestions pour optimiser un service au cours d'une réunion d'équipe).

Culture organisationnelle

La culture d'une organisation se caractérise par des valeurs communes de confiance, d'honnêteté et d'équité. La culture a une incidence sur tous les travailleurs et est influencée par la direction de l'organisation et ses politiques. Dans les environnements de travail dotés d'une culture organisationnelle positive, les travailleurs se font mutuellement confiance et font confiance à leurs dirigeants, et l'ensemble de l'organisation est tenue responsable. Une mauvaise culture du travail peut être source de stress et d'épuisement professionnel, entraînant l'absentéisme et le roulement du personnel. Une bonne culture organisationnelle peut être développée de la manière suivante :

Mesures pour promouvoir la santé mentale en milieu de travail



- Instaurer une culture de la confiance au travail en veillant à ce que les dirigeants s'engagent en faveur de la santé et de la sécurité psychologiques des travailleurs et en collaborant avec les travailleurs pour créer un énoncé commun de vision, de mission et de valeurs;
- Former les dirigeants à la gestion des conflits et veiller à ce que les travailleurs sachent où s'adresser pour obtenir de l'aide, le cas échéant;
- Communiquer avec respect les décisions susceptibles d'affecter les travailleurs et encourager les conversations en personne;
- Faire en sorte que tous les travailleurs se sentent inclus (par exemple, présenter les nouveaux travailleurs aux autres équipes, permettre à tous les travailleurs de contribuer aux questions relatives au milieu de travail).

Protection de la sécurité physique

Les employeurs sont tenus de prendre toutes les précautions raisonnables pour protéger la santé et la sécurité de leurs travailleurs. Lorsque les travailleurs ont le sentiment que leur sécurité est protégée, ils sont en mesure de se concentrer sur leur travail et s'y investissent davantage. En fin de compte, lorsque les travailleurs sont convaincus que leur santé physique et leur sécurité seront protégées au travail, leur santé mentale s'en trouvera améliorée. Les mesures de protection les plus appropriées doivent être mises en œuvre en fonction de [la hiérarchie des mesures de contrôle](#), en commençant par l'élimination du danger, si possible, et en utilisant l'équipement de protection individuelle (EPI) comme dernière ligne de défense. Les mesures suivantes peuvent être prises pour protéger la sécurité physique des travailleurs :

- Démontrer l'engagement de l'organisation en matière de santé et de sécurité en mettant en œuvre une politique de santé et de sécurité;
- Évaluer les risques en milieu de travail et mettre en œuvre les mesures de contrôle les plus appropriées pour permettre aux travailleurs d'exercer leurs fonctions en toute sécurité;
- Fournir la formation nécessaire pour que les travailleurs sachent comment travailler en toute sécurité et comment réagir en cas de danger pour leur sécurité ou celle d'autrui;
- Communiquer aux travailleurs leur devoir de signaler les risques et leur droit de refuser d'effectuer un travail dangereux;
- Réagir rapidement aux refus de travailler et aux signalements de dangers qui présentent un risque pour la sécurité physique des travailleurs;
- Démontrer que les dirigeants respectent également les exigences de l'organisation en matière de sécurité (par exemple, les dirigeants qui se rendent sur le lieu de travail doivent porter l'équipement de protection individuelle (EPI) obligatoire);
- Enquêter sur les incidents (y compris les accidents évités de justesse), en trouver la ou les causes profondes et prendre des mesures pour éviter qu'ils ne se reproduisent;
- Offrir un soutien rapide et efficace aux travailleurs à la suite d'un incident. Il peut s'agir de débriefages, de désamorçage, de ressources pour soutenir les travailleurs en détresse mentale (par exemple, le [Programme d'aide aux employés](#), des ressources communautaires) et un traitement psychologique, si nécessaire;
- Fournir aux travailleurs les ressources nécessaires pour les protéger contre les dangers physiques (par exemple, l'équipement adéquat pour le travail, l'EPI);
- Veiller à ce que les travailleurs bénéficient d'un repos suffisant entre les périodes de travail et que leurs horaires n'entraînent pas de risques de dommages physiques ou psychologiques.

Compétences et exigences psychologiques

Pour remplir avec succès un rôle au travail, il faut une combinaison de compétences et de connaissances techniques, ainsi que de compétences psychologiques et d'intelligence émotionnelle, comme le contrôle des impulsions, la persistance et l'empathie. Voici quelques moyens de soutenir les compétences et les exigences psychologiques :

- Examiner périodiquement tous les rôles afin de déterminer si les responsabilités, les compétences requises ou les exigences ont changé. En cas de charge psychologique accrue pour un rôle particulier, travailler avec le travailleur concerné pour améliorer ses compétences afin de réduire la charge excessive;
- Veiller à ce que les descriptions de poste reflètent fidèlement les compétences requises et les exigences physiques et psychologiques attendues du poste. Les ressources humaines, la direction de l'organisation et les travailleurs qui occupent déjà ce poste devraient être en mesure de fournir les renseignements nécessaires à l'élaboration de la description du poste;

Mesures pour promouvoir la santé mentale en milieu de travail



- Embaucher et promouvoir des personnes qui répondent aux exigences du poste et qui possèdent également les compétences psychologiques et l'intelligence émotionnelle nécessaires (par exemple, un travailleur promu à un poste de direction devrait être capable de soutenir ses subordonnés directs, de résoudre les conflits, de comprendre ses nouvelles responsabilités et obligations);
- Permettre aux travailleurs de parler ouvertement des exigences de leur travail et de recevoir le soutien de leurs dirigeants;
- Communiquer clairement aux travailleurs leur responsabilité de contribuer à un environnement de travail sécuritaire sur le plan psychologique et donner l'exemple à suivre;
- Encourager le partage des connaissances pour renforcer les compétences de l'équipe;
- En plus des tâches habituelles, il convient également de préparer les travailleurs à des événements inhabituels et potentiellement stressants, comme des situations d'urgence ou des clients difficiles.

Protection psychologique

Les travailleurs doivent se sentir en sécurité de faire part de leurs idées, de leurs points de vue et de leurs commentaires, et de signaler les problèmes, les dangers et les erreurs. Un milieu de travail sécuritaire sur le plan psychologique est ouvert à la participation des travailleurs sans crainte de représailles. De plus, un milieu de travail qui offre une protection psychologique aux travailleurs contribue à prévenir l'intimidation, le harcèlement, la stigmatisation et la discrimination. Les milieux de travail peuvent assurer la protection psychologique de leurs travailleurs en mettant en œuvre les mesures suivantes :

- Mettre en place des méthodes sûres permettant aux travailleurs de signaler les problèmes susceptibles de nuire à leur santé mentale et réfléchir à la manière dont ce processus fonctionnerait si une plainte était déposée contre une personne occupant un poste de direction (par exemple, cartes de commentaires anonymes, destinataires désignés pour les plaintes);
- Mettre en œuvre des politiques organisationnelles en matière de santé et de sécurité psychologiques, comme celles liées au harcèlement et à l'intimidation, à la discrimination, aux traumatismes, à la violence au travail;
- Effectuer régulièrement (au moins une fois par année) des évaluations des risques en ce qui concerne les menaces pesant sur la protection psychologique des travailleurs;
- [Évaluer](#) la santé et la sécurité psychologiques des dirigeants au travail;
- Former les dirigeants et les travailleurs à la tolérance et à l'ouverture à ce que les autres ont à dire à propos du travail.

Soutien psychologique et social

Les milieux de travail bénéficiant d'un soutien psychologique et social favorisent le sentiment d'appartenance et de contribution de tous les travailleurs. Lorsqu'un effort commun est consenti pour protéger le bien-être psychologique de chacun, un changement culturel s'opère en faveur d'un milieu de travail plus curieux, plus compatissant et plus compréhensif. Le soutien psychologique et social peut être encouragé au travail de différentes manières :

- Organiser des activités de renforcement de l'esprit d'équipe afin de créer un soutien social entre les membres de l'équipe (par exemple, journées de bénévolat, jeux de résolution de problèmes, séances de remue-méninges, partage d'expériences positives);
- Aménager, dans la mesure du possible, les conditions de travail des travailleurs ayant des problèmes personnels ou de santé et gérer les réactions des collègues aux aménagements en discutant avec les personnes concernées de leurs craintes, de leurs préoccupations ou de leurs ressentiments;
- Former les travailleurs et les dirigeants à la santé mentale et à la sécurité psychologique qui peuvent avoir une incidence sur le milieu de travail;
- Maintenir la communication avec les travailleurs qui travaillent à distance ou qui sont en arrêt de travail pour cause d'accident ou de maladie, et chercher des moyens de réduire le sentiment d'isolement;
- S'assurer que les travailleurs connaissent les ressources en matière de santé mentale qui sont à leur disposition (par exemple, le [Programme d'aide aux employés](#), des ressources communautaires). Inviter les prestataires de services à faire une présentation aux travailleurs;
- Responsabiliser et encourager tous les travailleurs à réagir de manière appropriée aux risques psychosociaux au travail (par exemple, signaler l'intimidation au travail en suivant la procédure officielle).



Reconnaissance et récompense

La reconnaissance se traduit par les remerciements, l'appréciation et les éloges (par exemple, reconnaître la contribution d'une équipe à l'objectif trimestriel de l'organisation au cours d'une réunion à l'échelle de l'organisation, diffuser les réalisations sur le tableau d'affichage ou sur l'intranet). Les récompenses se traduisent par la remise de cadeaux tangibles pour les réalisations (par exemple, des primes financières, des fêtes d'équipe, des billets pour un événement au choix du travailleur). Reconnaître le travail accompli par les travailleurs et les remercier de leurs efforts de manière équitable et opportune (c'est-à-dire peu de temps après un succès, comme l'achèvement d'un projet). Reconnaître et récompenser le bon rendement renforce les comportements positifs et aide les travailleurs à se sentir efficaces. Envisager d'appliquer les points suivants au travail :

- Concevoir un système de reconnaissance et de récompense qui convient le mieux à l'organisation et proposer des options si possible (par exemple, une organisation avec de nombreuses petites équipes peut choisir de répondre aux préférences de chaque équipe, tandis qu'une petite organisation peut adapter la reconnaissance et les récompenses à des travailleurs spécifiques);
- Intégrer la reconnaissance et les récompenses dans les évaluations annuelles du rendement;
- Réviser et ajuster équitablement les salaires au moins une fois par année, dans la mesure du possible;
- Allouer un budget pour les récompenses financières, si possible (par exemple, les primes de fin d'année);
- Reconnaître que certains rendements ne sont pas facilement mesurables et que les travailleurs qui s'acquittent de leurs tâches normales méritent d'être reconnus et récompensés, et pas seulement lorsqu'ils dépassent les attentes;
- Veiller à ce que les travailleurs soient informés des commentaires positifs qu'ils reçoivent des autres;
- Garder la trace des reconnaissances et des récompenses et s'assurer que la fréquence est suffisante pour montrer aux travailleurs qu'ils sont appréciés;
- Déterminer les modes de reconnaissance et de récompense préférés des travailleurs (par exemple, en leur posant directement la question lors d'entretiens individuels avec leur gestionnaire ou au moyen d'un formulaire que le travailleur peut remplir).

Gestion de la charge de travail

Les travailleurs doivent être aidés à accomplir leurs tâches avec succès et dans un délai raisonnable. Des attentes claires peuvent aider les travailleurs à comprendre ce qu'ils doivent accomplir et le temps que cela devrait prendre. La charge de travail peut être gérée de différentes manières :

- Chercher des moyens d'éliminer ou de réduire les activités redondantes (par exemple, organiser des réunions de groupe plus courtes et moins fréquentes);
- Avoir des délais flexibles, en particulier lorsque les priorités sont concurrentes et changent régulièrement;
- Favoriser une culture du travail qui ne se limite pas à la quantité de travail accompli (par exemple, récompenser la qualité du travail, la bonne gestion du temps, le travail d'équipe, la satisfaction des clients et des travailleurs);
- Les dirigeants devraient fixer des attentes claires et raisonnables et communiquer avec les travailleurs au sujet des difficultés liées à leur charge de travail;
- Examiner périodiquement tous les rôles afin de déterminer si la charge de travail est appropriée;
- Disposer d'un plan pour achever le travail pendant les périodes de pénurie de main-d'œuvre ou de vacances (par exemple, réaffecter des travailleurs à des équipes plus sollicitées, intégrer des travailleurs temporaires, repousser les échéances);
- Interroger les travailleurs sur le stress lié à leur charge de travail afin que les dirigeants puissent travailler avec eux pour cerner le problème et trouver des solutions;
- Donner un certain contrôle du travail aux travailleurs, si possible;
- Fournir aux travailleurs les ressources dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches (par exemple, le temps nécessaire, la technologie).

Avis de dégageement de responsabilité : Bien qu'il déploie tous les efforts possibles pour s'assurer que l'information est exacte, à jour et complète, le CCHST n'offre aucune garantie et ne s'engage aucunement à cet effet. De plus, il ne saurait être tenu responsable de toute perte, réclamation ou revendication pouvant résulter, directement ou indirectement, de l'utilisation de cette information ou du crédit qui lui est accordé.