

PRENDRE SOIN DES TRAVAILLEURS DU SECTEUR DE LA SANTÉ

Une trousse pour la santé et la
sécurité psychologiques au travail
dans le domaine des soins de santé



En 2013, le Canada est devenu le premier pays au monde à se doter d'une norme nationale en matière de santé et de sécurité psychologiques au travail.

Cette trousse diffuse les expériences de quatre organismes dans le domaine de la santé qui se sont engagés à intégrer cette norme dans leurs opérations quotidiennes. La trousse montre les parcours très différents empruntés par chaque organisme, leurs succès et leurs défis respectifs, et enfin révèle un ensemble de principes communs contribuant à une mise en œuvre efficace.

Les informations contenues dans cette trousse permettront aux autres organismes de soins de santé de s'en inspirer et pouvoir tirer des leçons pratiques pour les appliquer dans leur propre contexte — afin que leurs lieux de travail puissent être psychologiquement sains et sécuritaires, et que leurs équipes accèdent à la compréhension et la résilience nécessaires pour offrir des soins de la meilleure qualité possible.

UNE PRATIQUE EXEMPLAIRE RECONNUE

Agrément Canada/l'Organisation de normes en santé (HSO) a reconnu l'implantation des normes dans les établissements de santé comme pratique exemplaire. Cette désignation renforce la crédibilité des organisations de santé qui appliquent la norme et peut être utilisée pour obtenir l'appui des dirigeants.



Le présent matériel a été produit grâce à la contribution financière de Santé Canada.

TABLE DES MATIÈRES

À PROPOS DE CETTE TROUSSE	2
RÉCITS DE TERRAIN : PARCOURS DE CHANGEMENT	4
CENTRE DES SCIENCES DE LA SANTÉ MENTALE ONTARIO SHORES	5
ALBERTA HEALTH SERVICES	7
RÉGIE DE LA SANTÉ DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE	9
MICHAEL GARRON HOSPITAL	11
PRINCIPES ET OUTILS DE MISE EN ŒUVRE	14
RÉFÉRENCES ET LIENS	24



▶ À PROPOS DE CETTE TROUSSE

La *Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail* offre aux organisations de tous les secteurs un cadre pour la promotion de la santé mentale et la prévention des dommages psychologiques au travail. La présente trousse a été créée spécifiquement pour le secteur de la santé, afin de fournir des idées et des ressources pour la mise en œuvre de la Norme dans un environnement parfois difficile et complexe.

DEUX RESSOURCES CLÉS

Cette trousse se rapporte à certaines ressources et références au sujet de la santé et de la sécurité psychologiques au travail. Les deux ressources principales sont :

- *La Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail*
- et
- *Une étape à la fois – Guide sur la mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail*

Les organisations de soins de santé sont conçues pour prendre soin de tous. En prodiguant ces soins, les praticiens négligent ou nient souvent leurs propres besoins, notamment en ce qui concerne leur bien-être physique, mental et émotionnel.

Pourtant, avec les impératifs d'un système de soins de santé en évolution rapide, les avancées technologiques radicales, les attentes changeantes des patients ainsi que les risques de blessures psychologiques et de violence physique sur le lieu de travail, les besoins du personnel de santé et des praticiens peuvent s'avérer pressants. Y répondre efficacement aura un impact direct sur la qualité des soins fournis aux patients — faisant de la santé mentale sur le lieu de travail une priorité.

APPRENDRE DE L'EXPÉRIENCE

Puisque chaque organisation est unique et que la santé et la sécurité psychologiques peuvent toucher pratiquement tous les aspects du lieu de travail dans le secteur de la santé, il n'existe pas de « pratiques exemplaires » pour appliquer la Norme. Cependant, il est possible d'extraire des connaissances et tirer des enseignements à partir de l'expérience d'autres organismes tout au long de leur processus de mise en œuvre de la Norme.

Cette boîte à outils relate les histoires vécues de quatre de ces organismes : le Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores, Alberta Health Services, la Régie de la santé de la Nouvelle-Écosse et Michael Garron Hospital. Chacun d'entre eux a participé au Projet de recherche sous forme d'étude de

COMMENT UTILISER CETTE TROUSSE

- **Lire les RÉCITS** y compris un encadré sur l'expérience de mise en œuvre de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada).
- **Passer en revue LES PRINCIPES COMMUNS** dégagés de toutes les expériences des organismes — comme point de départ pour consolider ou planifier votre propre mise en œuvre.
- **Télécharger et utiliser LES OUTILS et RESSOURCES** rassemblés dans la trousse pour faire avancer votre propre processus de mise en œuvre.

cas, d'une durée de trois ans, mené par la CSMC en 2013, et figure comme membre actif du collectif La santé d'abord. Les quatre organismes sont également signataires de la *Déclaration d'engagement envers la santé et la sécurité psychologiques dans les services de santé*, en phase avec la Norme, et en sont de véritables porte-étendards.

TERMES ET CONCEPTS CLÉS

Les définitions suivantes sont adaptées de la *Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail*, de l'Organisation mondiale de la Santé et d'autres sources.

LES TREIZE FACTEURS

PSYCHOSOCIAUX — Ce sont des facteurs qui peuvent affecter la santé mentale des travailleurs. Alors qu'un noyau de treize d'entre eux est universel, repérable pour tous les lieux de travail, la Norme note toutefois que « d'autres facteurs de stress chroniques identifiés par les travailleurs » peuvent se retrouver en certains secteurs ou lieux de travail (voir plus bas).

1. Culture organisationnelle
2. Soutien psychologique et social
3. Leadership et attentes clairs
4. Politesse et respect
5. Exigences psychologiques
6. Croissance et perfectionnement
7. Reconnaissance et récompenses
8. Participation et influence
9. Gestion de la charge de travail
10. Engagement
11. Équilibre

12. Protection de la sécurité psychologique
13. Préservation de l'intégrité physique
14. Détresse morale
spécifique aux soins de santé
15. Soins psychologiques personnels
spécifiques aux soins de santé

DOMMAGE — Tout ce qui nuit à la santé d'une personne, y compris une blessure physique ou psychologique.

SANTÉ — État de bien-être physique, social et mental complet, qui ne se limite pas à et dépasse l'absence de maladie ou d'infirmité. (*D'après la définition de l'Organisation mondiale de la Santé*).

LIEU DE TRAVAIL SAIN — Défini par l'Organisation mondiale de la Santé comme un lieu de travail qui favorise « un environnement propice à des comportements sains chez les travailleurs, (...) y compris par des mesures de sécurité et de santé au travail (...) ».

SANTÉ MENTALE (ou « **santé psychologique** »)

— Forme de bien-être qui permet aux individus de gérer un stress normal, d'être productifs et de contribuer à la vie de leur communauté par l'actualisation de leur potentiel et de leurs capacités.

CULTURE ORGANISATIONNELLE

— Les attitudes, hypothèses, comportements, croyances et attentes sous-jacentes d'un groupe organisé de personnes.

SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE — Un état dans lequel les personnes ne vivent sous aucune menace à leur bien-être mental.

LIEU DE TRAVAIL PSYCHOLOGIQUEMENT

SAIN ET SÛR — Lieu de travail où la santé et le bien-être psychologiques sont une priorité et où des structures sont en place pour prévenir les dommages psychologiques.



UNE DÉCLARATION DE CHANGEMENT

Le collectif La santé d'abord a été créé en 2016 pour faire progresser la santé et la sécurité psychologiques dans le secteur de la santé. Plus de vingt organismes de soins de santé participent à ce projet de collaboration, dirigé par la Commission de la santé mentale du Canada en partenariat avec SoinsSantéCAN. Cette boîte à outils est un produit direct du plan d'action du groupe de travail. Vous pouvez en apprendre davantage sur le groupe de travail et sa [déclaration d'engagement](#) [ici](#) et vous pouvez visionner [cette vidéo](#) sur les raisons pour lesquelles votre organisation pourrait se joindre au mouvement.

► RÉCITS DE TERRAIN :

PARCOURS DE CHANGEMENT

Les récits présentés ici décrivent la manière dont quatre organismes de santé à travers le pays, en différentes étapes de leur cycle de vie organisationnel, ont œuvré à établir des mesures en santé et sécurité psychologiques au sein de leur culture organisationnelle et ainsi à mettre en place la Norme.

Centre des sciences
de la santé mentale
Ontario Shores



CENTRE DES SCIENCES DE LA SANTÉ MENTALE ONTARIO SHORES

Gardez toujours votre but en tête — Comment le Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores a adopté une approche méthodique, fondée sur les données, pour mettre la Norme en œuvre.

Alberta Health
Services



ALBERTA HEALTH SERVICES

L'adaptation est essentielle — Alberta Health Services a abordé le changement de culture en adoptant une perspective progressive, à long terme, pour intégrer la santé et la sécurité psychologiques.

Régie de la
santé de la
Nouvelle-Écosse



RÉGIE DE LA SANTÉ DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

Le changement ouvre des portes — Explorez les moyens mis en œuvre par la Régie de la santé de la Nouvelle-Écosse afin de favoriser l'acceptation de la notion de santé mentale en milieu de travail, à la fois à partir du haut de la hiérarchie et à partir de rien sur le terrain.

Michael Garron
Hospital



MICHAEL GARRON HOSPITAL

La bonne chose à faire — Comment Michael Garron Hospital a arrimé la santé et la sécurité psychologiques aux résultats attendus pour les patients.

EN VEDETTE

Bref exposé de la façon dont Santé Canada a contribué à l'élaboration de la Norme — et dont il l'a ensuite mise en œuvre dans ses propres organismes.



Ontario Shores
Centre for Mental Health Sciences

« Nous avons travaillé fort pour créer une culture dans laquelle les employés se sentent à l'aise pour émettre leurs points de vue et où le personnel est convaincu que l'organisation agira en fonction de ces commentaires afin de créer un changement significatif. »

— Andrea Marshall,
directrice, communications et affaires
publiques, services aux bénévoles et
CEDO, Centre des sciences de la santé
mentale Ontario Shores

« Vous ne pouvez pas toujours trouver le lien entre la cause et l'effet en ce travail. (...) Si vous constatez que plus d'employés ont recours au régime de prestations pour payer des médicaments contre le stress, il est difficile de savoir si c'est une bonne ou une mauvaise chose. »

— Amber Smith
spécialiste en apprentissage
et développement

CENTRE DES SCIENCES DE LA SANTÉ MENTALE ONTARIO SHORES

GARDEZ TOUJOURS VOTRE BUT EN TÊTE

Étant donné qu'un Canadien sur cinq est susceptible de souffrir d'un problème de santé mentale au cours de sa vie, Ontario Shores a constaté qu'un quart de sa main-d'œuvre risquait de ne pas satisfaire ses besoins en matière de santé mentale. Ce fait, conjugué à un engagement bien établi en faveur de l'innovation en soins de santé, a poussé l'organisation à participer, en 2013, à une étude de cas dirigée par la CSMC sur la mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

« En tant qu'organisme de premier plan en santé mentale, il nous importait de fournir un lieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire », a déclaré Amber Smith, spécialiste de l'apprentissage et du développement. « Mais il n'y avait pas de feuille de route. Le guide Une étape à la fois n'existait pas encore. Dans d'autres secteurs, rien n'avait encore été tenté. Nous savions que nous devons créer nos propres cadres de mise en œuvre. »

Le mantra de l'organisme était de toujours garder son but en tête : bien connaître ce qu'il essayait de changer afin de bien le mesurer et l'évaluer. Son objectif initial — qui reste prioritaire aujourd'hui — était d'accroître le soutien disponible pour le personnel

clinique après des incidents critiques. Il visait également à lutter contre la stigmatisation qui empêche souvent les prestataires de soins d'exprimer leurs propres besoins et, ainsi, à faire de la santé et de la sécurité psychologiques un aspect ouvertement abordé dans la culture de l'organisme.

Le PDG a appuyé cette cause dès le début, soutenant pleinement le vice-président et l'infirmière en chef de l'époque, qui réunissaient des équipes, donnaient plus de moyens à des leaders et veillaient à ce que, malgré des ressources limitées, tout ce qui pouvait être mis à contribution pour ce projet était effectivement disponible.

« Nous savions que, pour que cela se voie et se ressente, la santé et la sécurité psychologiques devaient se vivre à tous les niveaux de l'organisation », a déclaré Leigh-Ann Harper, spécialiste des personnes, des équipes et de la culture. « Nous sommes partis de notre engagement envers la Norme pour l'intégrer dans la planification, la prise de décision et le développement de l'équipe. Nous avons introduit la santé et la sécurité psychologiques dans chaque aspect possible. »

UNE APPROCHE HOLISTIQUE DU BIEN-ÊTRE

Au cours de sa première année d'application de la Norme, le Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores a rédigé une politique pour faire de la santé et de la sécurité psychologiques une partie intégrante de la structure de l'organisation.

« En nous plongeant dans la recherche, nous avons découvert qu'il y avait neuf domaines interconnectés de bien-être », a déclaré Andrea Marshall, directrice des communications et des affaires publiques, des services aux bénévoles et du CEDO. « Notre concept d'intégration a été élargi — dépassant la simple intégration de la santé et de la sécurité psychologiques dans les politiques existantes, pour en arriver à l'idée d'incorporer toutes les formes de bien-être en interrelation. Il ne s'agissait plus seulement d'un domaine du bien-être pris isolément. »

Cela a conduit à l'élaboration d'un Plan de bien-être intégré (PBEI), interdisciplinaire et multidisciplinaire, reposant sur cinq piliers : prévention des dommages; promotion de la santé; résolution des incidents; culture organisationnelle; durabilité et amélioration continue.

La création du plan de bien-être a suscité toute une nouvelle vague d'efforts. Il a été intégré au processus annuel de planification des actions d'entreprise du Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores. À la troisième année, l'organisme s'est également doté d'un cadre défini de gestion du changement, d'un ensemble d'initiatives en matière de communications et d'un programme « Consolidation des aptitudes » visant à renforcer les connaissances des employés, leur prise de conscience, leurs compétences et leur confiance.

MESURER LES PROGRÈS

Dans cet organisme axé sur les données, le désir d'évaluer quantitativement et de fournir un suivi s'est fait sentir dès le départ. Puisqu'il n'existait alors aucun outil prêt à l'emploi pour refléter son état initial en 2013, le Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores a combiné le sondage auprès des employés provenant de Protégeons la santé mentale au travail — l'outil de santé mentale en milieu de travail commandé par la Great-West Life et développé par le Centre de toxicomanie et de santé mentale — avec les treize facteurs psychosociaux ainsi que l'outil de vérification de la Norme. Le Centre

des sciences de la santé mentale Ontario Shores a superposé ces résultats sur les résultats de son propre sondage d'opinion auprès de son personnel.

Plus tard, un groupe de contrôle a été chargé de développer un outil de suivi des progrès. Il a fallu de nombreuses itérations pour trouver la présentation des données collectées qui soit la meilleure et la plus significative, notamment en essayant d'aligner les indicateurs sur les cinq piliers du PBEI. Aucune n'était idéale.

« Nous disposons de beaucoup de données à explorer », explique Smith, « mais vous ne pouvez pas toujours trouver le lien entre la cause et l'effet en ce travail. Ou connaître exactement la signification des impacts. Si vous constatez que plus d'employés ont recours au régime de prestations pour payer des médicaments contre le stress, il est difficile de savoir si c'est une bonne ou une mauvaise chose. »

L'équipe continue de se concentrer sur la manière de mesurer ses progrès, cherchant à rendre le PBEI plus complet et à faire évoluer ses pratiques en matière de données. L'utilisation du programme *La santé mentale au travail*® d'Excellence Canada a été l'un des moyens les plus tangibles pour évaluer les progrès de l'organisme en matière de promotion d'une culture de la santé et de la sécurité psychologiques au travail. En 2017, le Centre de sciences de la santé mentale Ontario Shores a reçu la reconnaissance Gold Level pour ce travail.

VERS UNE CULTURE COLLABORATIVE

Aujourd'hui, le Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores a atteint l'étape de mise en œuvre « Durabilité et amélioration continue ». La santé et la sécurité psychologiques continuent d'être régies par des plans d'action centrés sur le bien-être des employés. L'équipe de direction supervise toujours les travaux avec l'appui du Centre d'éducation et de développement organisationnel (CEDO) ainsi que d'autres groupes internes.

À ce jour, en réfléchissant à l'expérience de l'organisme, l'équipe du Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores affirme que l'adoption de la Norme a permis de renforcer la confiance à l'interne, tout comme elle a permis aux employés d'émettre leurs opinions et leurs expériences en toute sécurité.

« Depuis le début de ce travail en 2013, nous avons vraiment assisté au développement d'une culture de collaboration où la santé et la sécurité psychologiques sont au centre des préoccupations », déclare Marshall.



Découvrez plus en détail les leçons tirées de l'expérience du Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores et accédez à des outils et à des modèles.

NOTRE PARCOURS EN UN COUP D'ŒIL

2013

Le centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores devient l'un des premiers organismes de santé à participer à l'étude de cas sur la mise en œuvre de la Norme de la CSMC.

2014

L'organisme rédige un énoncé de politique visant l'intégration de la santé et la sécurité psychologiques.

2015

Le centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores crée le Plan de bien-être intégré.

2016

L'organisme se joint au collectif La santé d'abord.

2016

L'organisme crée le programme avec le cadre de gestion du changement « Consolidation des aptitudes ».

2017

L'organisme signe la Déclaration d'engagement envers la santé et la sécurité psychologiques dans les services de santé du collectif La santé d'abord.



ALBERTA HEALTH SERVICES

L'ADAPTATION EST ESSENTIELLE

« Nous pensons qu'un environnement psychologiquement plus sécuritaire réduit le nombre de blessures en tous genres et améliore la qualité des soins. Les gens qui se sentent bien peuvent mieux faire leur travail. »

« Il est toujours tentant de trop simplifier. Mais nous savons que ça ne marche pas. Nous devons avancer à pas lents et constants. »

— Jennifer Yelland, M. Sc.
Conseillère principal en santé et mieux-être, Santé et sécurité au travail, ressources humaines
Alberta Health Services

Alberta Health Services est l'un des plus grands organismes de soins de santé intégrés au pays. L'équipe de 110 000 infirmiers, étudiants, bénévoles, médecins et divers membres du personnel sert plus de quatre millions de personnes sur ses 650 sites. Ils assurent tous les services, des soins d'urgence aux soins intensifs, des soins à domicile aux soins de longue durée. Comment une organisation aussi vaste et répartie en divers endroits du territoire arrive-t-elle à changer sa culture pour adopter la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail? Réponse : patiemment, progressivement et déployant toute l'adaptation possible.

L'équipe de santé et de sécurité au travail de Alberta Health Services (AHS) avait déjà à l'esprit l'idée d'une stratégie de santé mentale à l'échelle de tout l'organisme dès la création de celui-ci, en 2009. Elle savait que sa première étape serait une évaluation des besoins, mais elle ne savait pas exactement comment y procéder.

Dans l'édifice abritant le siège social de AHS, l'organisme voisin, nul autre que la Commission de la santé mentale du Canada, a lancé une proposition : pourquoi ne pas devenir un site pilote du projet « Prendre soin du lieu de travail »? Ce projet pilote comprenait une évaluation des besoins et la possibilité

de mettre à l'essai différents programmes et mesures de soutien pour la promotion de la santé mentale ainsi que de la santé et la sécurité psychologiques au travail.

« Le projet pilote Prendre soin du lieu de travail était un point de départ », déclare Norma Wood, agente de programme principale pour la Santé et la sécurité au travail chez AHS. « Cela comprenait l'évaluation de Protégeons la santé mentale au travail, qui nous a aidés à comprendre ce qui se passait. Nous avons profité de l'occasion pour approfondir nos connaissances. Mais même à ce moment-là, nous savions que nous n'en étions qu'à la première approche. »

Dès que les demandes d'outils pour soutenir les efforts en matière de santé et de sécurité psychologiques ont commencé à leur parvenir, l'équipe Santé et sécurité au travail les a produits à l'interne, créant notamment deux modules de formation en ligne (un pour les dirigeants et un autre pour les employés), deux trousseaux d'information sur les comportements respectueux et un guide du dirigeant pour créer un lieu de travail plus sain. L'équipe a également exploré d'autres outils et programmes, bien que certains se soient révélés trop coûteux et d'autres non adaptés aux besoins uniques de l'organisation.

« Nous avons examiné de nombreux cadres de travail et de nombreuses ressources », a déclaré Jennifer Yelland, conseillère principale en Santé et bien-être. « Il est tentant de s'emparer d'un « produit préemballé » et de penser qu'il résoudra le problème, mais chaque groupe est unique et l'approche universelle ne convient pas toujours. Lors de l'évaluation d'un programme, nous devons garder à l'esprit qu'un tel produit peut fonctionner, mais est-ce que cela fonctionnera bien pour nous? L'adaptation est essentielle. »

CHANGER LA CULTURE

Étant donné l'ampleur et la complexité de la gestion d'une autorité de la santé à l'échelle de la province, les défenseurs de la santé et de la sécurité de cet organisme savaient qu'ils devaient convaincre leurs dirigeants que la santé et la sécurité psychologiques constituaient une priorité significative. En même temps, ils

devaient obtenir adhésion et acceptation sur les lignes de front, sur le terrain.

« Nous avons constaté qu’il s’agissait d’un défi d’adaptation et non d’un défi technique », déclare Yelland. « Comme quand on incite les gens à arrêter de fumer, à manger sainement ou à être actif : aucun résultat avant que les gens n’aient adopté l’idée ni ne s’y soient adaptés. Les recherches disent qu’il faut dix ans pour changer de culture. Nous savions que ce ne serait pas le résultat d’une seule initiative. Des centaines d’initiatives se sont déroulées à la fois, dans différentes poches de la population. »

Ces initiatives proviennent à la fois des hautes autorités et de la base, de la population. L’organisme a cherché à intégrer les aspects de bien-être, de santé mentale et de santé et sécurité psychologiques dans ses politiques et ses pratiques, partout où c’était possible. Il a mis en œuvre certains aspects de la Norme aux politiques de prévention de la violence fondées sur l’accréditation, par exemple, et les a intégrés dans ses efforts en matière de diversité et d’inclusion. Il a également fait de la santé et de la sécurité psychologiques l’un des objectifs formels de la stratégie « Nos gens » de Alberta Health Services, l’une de leur quatre stratégies fondamentales.

En même temps, l’organisme a développé son réseau de promoteurs de premier plan : des personnes passionnées par l’univers des soins et du bien-être des personnes, et désireuses de faire connaître la santé et la

sécurité psychologiques. Il s’est concentré sur la création de possibilités d’engagement — par exemple, lors des périodes « Du temps pour les gens » au début des réunions, lorsque les membres de l’équipe peuvent communiquer des histoires personnelles liées aux valeurs de compassion, de responsabilité, de respect, d’excellence et de sécurité.

« Nous avons vu des gens s’ouvrir, parler de leurs luttes et se soutenir mutuellement », déclare Wood. « Il devient acceptable de parler de sa propre santé mentale, ce qui aide à surmonter certains préjugés qui empêchent les gens de reconnaître qu’ils ne se sentent peut-être pas à leur meilleur. »

Des groupes de tout l’organisme ont embrassé la cause de la santé et de la sécurité psychologiques. Le groupe des services médicaux d’urgence (SMU) a mandaté une formation pour tous les ambulanciers, a utilisé l’enquête Protégeons la santé mentale au travail pour son propre personnel et a mis au point un programme de santé, de bien-être et de culture pour les services médicaux d’urgence de l’ensemble de la province.

Cette grande variété d’initiatives souligne qu’il n’y a pas de solution miracle pour effectuer un changement de culture dans une organisation de grande envergure.

« Il est toujours tentant de trop simplifier », dit Yelland. « Mais nous savons que ça ne marche pas. Nous devons avancer à pas lents et constants. »

TOUJOURS ALLER DE L’AVANT

Alberta Health Services a signé la déclaration du collectif La santé d’abord en octobre 2017 et ont créé le Comité directeur sur la santé et la sécurité psychologiques, dont le plan d’action comprend l’établissement d’un référentiel pour mesurer les changements. À l’avenir, l’organisme continuera à tester et à expérimenter, à lutter contre la stigmatisation, à encourager les utilisateurs précoces de nouveaux outils et cadres en matière de santé et de sécurité psychologiques — ces « centaines d’initiatives » — et à rechercher des moyens de renforcer l’adhésion et l’engagement.

« Ce fut vraiment une odyssée », déclare Wood. « Nous voulons avoir une stratégie globale de santé mentale dans un proche avenir. Tout ce que nous faisons maintenant concerne la mise en place des bases afin que la prochaine génération dispose de lieux de travail où la santé et la sécurité psychologiques sont des acquis. »



Découvrez plus en détail les leçons tirées de l’expérience de Alberta Health Services et accédez à des outils et à des modèles.

NOTRE PARCOURS EN UN COUP D’ŒIL

2009

Alberta Health Services (AHS) est établi

2012

AHS entreprenne le projet pilote Prendre soin du lieu de travail

2013

L’organisme de santé devient l’un des premiers à participer à l’étude de cas sur la mise en œuvre de la Norme de la CSMC

2016

La santé et la sécurité psychologiques font partie de la stratégie Nos gens

2016

AHS adhère au collectif La santé d’abord

2017

AHS signe la Déclaration d’engagement envers la santé et la sécurité psychologiques dans les services de santé du collectif La santé d’abord

2017

Un Comité directeur sur la santé et la sécurité psychologiques est établi pour guider les avancées, y compris leur évaluation quantitative



RÉGIE DE LA SANTÉ DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE

LE CHANGEMENT CRÉE DES OUVERTURES

« Nous ne voulons pas d'une mentalité de « grande ouverture – grande clôture » quand il est question de santé et de sécurité psychologiques – que les gens y voient une initiative finie. Nous voulons que cela entre dans la culture. »

« Nous essayons de relier les points. Nous nous demandons continuellement : comment les choses se déroulent-elles déjà présentement? »

— Pamela MacLean
Coordonnatrice de la promotion
de la santé en milieu de travail
Régie de la santé de la
Nouvelle-Écosse

En avril 2015, neuf autorités sanitaires de district ont fusionné pour former un nouvel organisme de santé provincial en Nouvelle-Écosse. Avec plus de 24 000 employés et 15 000 autres apprenants et bénévoles offrant des services, la Régie de la santé de la Nouvelle-Écosse est le plus grand organisme tertiaire de santé au Canada atlantique. Les changements intervenus lors de la fusion ont amplifié davantage la pression déjà exercée sur cet environnement de soins de santé, soulignant la nécessité de prise de conscience, de soutien et de services en santé mentale. La question était de savoir par où commencer.

« L'impact du changement organisationnel a été énorme », dit Katrina Philopoulos, responsable de la sécurité et du bien-être en matière de santé au travail à la Régie de la santé de la Nouvelle-Écosse (RSNÉ). « Nous savions que les gens allaient être exposés à des stress et à des conflits, et il y avait un réel besoin d'attention portée à la santé et à la sécurité psychologiques. Le bon côté étant que le changement ouvre des portes. »

La PDG de l'organisation, Janet Knox, s'est révélée être une ardente défenderesse de ce changement. Elle a signé la Déclaration d'engagement envers la santé et la sécurité psychologiques dans les services de santé, parle de santé mentale au personnel et fait partie

d'un groupe externe de directeurs généraux axé sur la santé mentale et la sécurité au travail. Le fait d'avoir une dirigeante disposée à servir de modèle avec ces attitudes et comportements a aidé à donner le bon ton.

Pour gagner en importance sur le terrain, la RSNÉ s'est au départ appuyée sur son expérience d'avant les fusions. Plusieurs anciens districts avaient été engagés, en 2013, dans un projet de recherche visant à mettre à l'essai la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail et avaient eu du succès avec le programme d'éducation contre la stigmatisation L'esprit au travail. L'esprit au travail s'est rapidement imposé comme le principal outil de promotion

de la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail, car il s'appuyait sur de nombreuses recherches et avait donné des résultats probants.

ALPHABÉTISATION EN SANTÉ MENTALE À LA RSNÉ

À ce jour, plus de 1 500 membres du personnel ont suivi la formation L'esprit au travail et les inscriptions aux populaires sessions volontaires se remplissent rapidement.

« Nous avons la chance d'avoir un solide groupe d'animateurs, représentatif de tous les niveaux de notre organisation. Au moment de lancer le programme à l'échelle de la province, la priorité était de refléter une gamme d'expériences vécues par le personnel », a déclaré Philopoulos. « La formation a un impact certain. J'ai assisté à des réunions au cours desquelles des gens ont décrit leur journée comme étant « jaune », en référence au continuum de la santé mentale. Il s'intègre progressivement. »

RELIER LES POINTS

Le processus d'accréditation des soins de santé fournissait des outils préexistants pour faire avancer le programme de santé et de sécurité psychologiques du RSNÉ. Agrément Canada a commandé un sondage direct auprès de tous les employés qui, sans porter directement de la santé mentale, a fourni des données que la RSNÉ a pu utiliser pour établir un référentiel de base pour le bien-être des employés.

Continuellement, l'organisme cherchait à relier les efforts antérieurs ou existants au lieu de tout recommencer.

« Nous essayons de relier les points », déclare MacLean. « Nous nous demandons continuellement : comment les choses se déroulent-elles déjà présentement? »

La RSNÉ continue d'explorer les liens organiques entre ses politiques de prévention de la violence et d'évaluation des risques et la sécurité physique et psychologique. Elle a intégré un élément de santé et de sécurité psychologiques à son programme de santé, sécurité et bien-être au travail (*Occupational Health, Safety and Wellness Program, OHSW*). Elle cherche également des moyens d'utiliser le régime d'aide aux employés et à leur famille (*Employee and Family Assistance Program, EFAP*) comme moyen de rétroaction pour repérer les principaux problèmes.

GARDER LES GENS AU COURANT — ET SOUS LES PROJECTEURS

Tous les mardis, le personnel de la RSNÉ reçoit un courriel qui les informe de nouvelles et d'événements se déroulant, à l'échelle provinciale et par zone, dans l'ensemble de l'organisation. Les forums de leadership fournissent des moments de santé et de sécurité réguliers pour communiquer des informations. En 2018, la RSNÉ a publié un bulletin électronique trimestriel du programme de Santé, sécurité et bien-être au travail pour présenter le contenu sur la santé et la sécurité psychologiques — il est distribué par voie électronique et par d'autres moyens, afin de toucher le plus grand nombre possible de collaborateurs.

Tout cela favorise une solide communication, comme le soulignent des cadres de travail comme les normes Excellence, Innovation et

Bien-être d'Excellence Canada, dont la RSNÉ vise à obtenir la reconnaissance de niveau Bronze d'ici décembre 2020.

La Régie de la santé de la Nouvelle-Écosse s'est également concentrée sur la reconnaissance des employés.

« Nous avons officiellement reconnu que tous les membres du personnel nommés par leurs pairs ont créé un impact positif sur la sécurité psychologique de leur lieu de travail », a déclaré MacLean. « La reconnaissance compte : il s'agit de personnes, et les personnes fondent une culture. »

LE DÉFI DE MESURER LES PROGRÈS

Comme de nombreuses organisations, la Régie de la santé de la Nouvelle-Écosse a trouvé difficiles la collecte et la mesure des données. Elle a évalué L'esprit au travail selon le nombre de personnes formées et a entamé à l'automne 2018 une étude randomisée de contrôle, des essais de mesure de l'impact avec la CSMC. La Régie fait également un suivi de l'utilisation des régimes d'aide aux employés et à leur famille, des tendances parmi le personnel ainsi que les réclamations d'invalidité à long terme au niveau provincial. Cependant, il y a des lacunes dans l'information.

« Dans certaines poches de population, nous connaissons nos taux d'invalidité à court terme », dit Philopoulos, « et en ces endroits, les problèmes liés à la santé mentale constituent la deuxième cause de ces taux d'invalidité. Mais nous essayons de décider quelles informations nous devrions suivre à la trace. Nous voulons

nous assurer que nous ne relevons pas seulement des indicateurs qui accusent du retard, mais également des indicateurs de pointe, tels que les possibilités de formation et d'assimilation. »

L'organisation fait partie d'un groupe formé par Alberta Health Services et d'autres entités qui étudient des mesures d'étalonnage pour tous les aspects de la santé et de la sécurité.

Bien que des données complètes ne soient pas toujours disponibles, l'équipe de la RSNÉ s'efforce de faire la différence. Un récent projet pilote actuellement en cours dans un grand service des urgences a mis en évidence le besoin d'éducation et de ressources au sujet de la fatigue compassionnelle et du syndrome de la victime secondaire. Jusqu'ici, la réponse au projet pilote a été positive à la fois pour les membres impliqués de l'équipe de la RSNÉ ainsi que pour l'organisation, les réactions des participants ayant confirmé que les employés se sentaient entendus et validés, ce qui augmente leur satisfaction au travail et leur capacité à fournir des soins de qualité aux patients.

« Oui, il reste encore du travail à faire », dit MacLean. « Mais les gens parlent maintenant de la santé et de la sécurité psychologiques en tant que partie intégrante de la culture — il existe des points communs dans le langage utilisé. »



Découvrez plus en détail les leçons tirées de l'expérience de la Régie de la santé de la Nouvelle-Écosse, et accédez à des outils et à des modèles.

NOTRE PARCOURS EN UN COUP D'ŒIL

2015

La RSNÉ est formée

2016

La RSNÉ commence à œuvrer pour atteindre les normes d'excellence, d'innovation et de bien-être

2016

La RSNÉ adhère au collectif La santé d'abord

2017

La RSNÉ signe la Déclaration d'engagement envers la santé et la sécurité psychologiques dans les services de santé

2018

Lancements de la lettre d'information, avec contenu en vedette sur la santé et la sécurité psychologiques

2018

Franchissement du cap des 1 000 personnes formées au programme L'esprit au travail



MICHAEL GARRON HOSPITAL

LA BONNE DÉCISION

Lorsqu'en 2004 les enquêtes trimestrielles d'engagement du personnel indiquaient un faible niveau de confiance, Michael Garron Hospital de Toronto (à l'époque, l'hôpital Toronto East General) devait absolument réagir. Aller au fond des choses — et inverser ces résultats — a lancé l'hôpital dans un parcours d'intégration de la santé et de la sécurité psychologiques dans sa culture, qui se poursuit encore à ce jour.

Les résultats du sondage de 2004 ont révélé que les employés de l'hôpital ne comprenaient pas les objectifs de l'organisme, estimaient que leur travail n'était pas valorisé et percevaient un manque général de transparence. L'organisme était également conscient que les travailleurs de la santé de première ligne subissent plus de violence au travail que toute autre profession — avec des taux élevés de maladies chroniques, de troubles du sommeil, de maux de tête, d'épuisement professionnel et de temps perdu. Tout cela a mis en évidence la nécessité de se concentrer sur la santé et la sécurité psychologiques sur le lieu de travail.

« Il est clair qu'il existe un lien direct entre le prestataire de soins et le mieux-être du patient », explique Christine Devine, spécialiste du bien-être. « Nous n'avons pas vraiment le choix en matière de santé, nous devons

nous pencher sur ces questions et remédier aux problèmes. Éthiquement, c'est la bonne chose à faire. »

Comme la *Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail* n'existait pas à cette époque, l'équipe de Michael Garron Hospital a demandé conseil à des experts sur le terrain. Ces explorations ont abouti à un programme de formation à la prévention de la violence au travail, mis au point en collaboration avec les partenaires syndicaux, le ministère du Travail et des dirigeants du milieu hospitalier; à la mise en place d'un centre de bien-être physique; et à l'intégration de la santé mentale dans le plan stratégique de l'hôpital.

En 2008, Michael Garron est devenu le premier hôpital au Canada à avoir une stratégie de santé mentale autonome.

LA STIGMATISATION DE LA « SUPER-INFIRMIÈRE » ET DU MÉDECIN INFALLIBLE

« Nous avons très vite su que nous devions changer notre culture », note Devine. « Les médecins et les infirmières subissent beaucoup de pression pour devenir des superhéros. Les gens s'inquiètent du fait que s'ils admettent ne pas bien gérer certains aspects, ils perdront leur crédibilité. Nous devons amener les gens à parler ouvertement, en reconnaissant le besoin de prendre soin de soi ainsi que la réalité de phénomènes comme la fatigue compassionnelle. »

L'appel à des points de vue extérieurs s'est avéré utile. Orlando da Silva, ancien président de l'Association du Barreau de l'Ontario, a parlé aux médecins des pressions courantes subies par les avocats et les médecins, reconnaissant ouvertement les répercussions sur la santé mentale et le besoin de prendre soin de soi. Ce point de vue, venant d'un autre cadre supérieur, a permis de dissiper les préjugés entourant la santé mentale.

Au fil du temps, un certain nombre de mesures ont été mises en place pour faciliter le changement de culture. Tous les membres du personnel reçoivent une formation en intelligence émotionnelle dans le cadre de leur orientation et un cours de recyclage annuel obligatoire de formation en prévention de la violence sur le lieu de travail. Les médecins doivent maintenant suivre un bref cours en ligne sur l'épuisement professionnel et

« Si nous créons un environnement dans lequel les personnes peuvent être attentifs à leurs besoins et à ceux de leurs patients, la qualité des soins ne pourra que s'améliorer. »

« Il ne peut être question d'apporter des changements aujourd'hui sans nous demander : Comment cela affectera-t-il le personnel et aurons-nous bien préparé les gens à cela? »

— Christine Devine
Spécialiste en bien-être
Michael Garron Hospital

la fatigue compassionnelle avant d'être réassignés à un poste. Les courtes réunions quotidiennes (caucus) offrent aux équipes la possibilité de se pencher sur les cas à haut risque et de se préparer pour la journée — ainsi que de reconnaître les contributions personnelles des collègues.

« Notre équipe de hauts responsables participe aux caucus », déclare Devine. « Ils ont été extraordinaires en se faisant les promoteurs de tout ce travail. Il existe également une ligne directe « Demandez-nous » qui donne au personnel un accès direct aux membres les plus expérimentés de l'équipe, avec un délai de traitement de deux à trois jours pour les réponses aux questions. Cette participation des hauts responsables a contribué à renforcer l'importance de la santé et de la sécurité psychologiques et à résoudre les problèmes de confiance et de transparence qui remontaient à 2004. »

RÉPERCUSSIONS SUR LES PATIENTS

Aujourd'hui, Michael Garron Hospital évalue l'implication des employés une fois par an, avec un suivi rigoureux auprès des gestionnaires afin d'identifier les priorités d'action. Après avoir mis en œuvre son approche en matière de santé et de sécurité psychologiques, l'hôpital a constaté des gains importants en termes de mobilisation et une baisse des invalidités à long terme se rapportant à la santé mentale de même que

des réductions de coûts de médicaments qui y sont associés. Ceux-ci ont augmenté depuis.

« Les chiffres ont augmenté, reflétant les tensions plus générales dans le secteur de la santé, la promotion des soutiens psychologiques et les défis spécifiques liés à notre expansion continue », a déclaré Devine. « Qu'ils augmentent ou diminuent, ces chiffres sont directement corrélés avec les résultats vécus par le patient. Les plaintes, les temps d'attente, les chutes, les infections et les taux de mortalité augmentent lorsque les scores de santé mentale des employés diminuent. Nous le savons parce que nous effectuons ce suivi depuis 2004. »

Dans un milieu fortement syndiqué composé de onze conventions collectives et de treize unités de négociation, il est essentiel de tisser des liens avec les syndicats — en veillant à ce qu'ils fassent partie des mécanismes de soutien disponibles pour offrir aux personnes l'aide dont elles ont besoin, de même que de l'aide sur la voie de la réadaptation.

MESURER LES IMPACTS, SAVOIR CE QUI COMPTE

L'hôpital utilise une carte de pointage pour évaluer ses programmes et ses scores d'implication par rapport aux treize facteurs psychosociaux de la Norme — un outil qu'il a modifié depuis sa forme originale pour inclure la hiérarchie des besoins de Maslow, en incluant du temps et des ressources à la base.

« Si ces deux cotes au bas ne changent pas, nous ne pouvons pas espérer que les autres éléments plus haut se modifient », observe Devine.

Tous les directeurs et superviseurs suivent le programme de certification Leadership™ en santé mentale du travail de l'Université Queen's, qui traite de tous les aspects possibles, de la reconnaissance claire des changements de comportement, à la tenue de conversations aux sujets sensibles, jusqu'à l'accueil de personnes revenant après un congé de maladie mentale.

En réfléchissant à tout ce que Michael Garron Hospital a accompli, Devine a déclaré qu'il restait encore beaucoup à faire.

« Le travail n'est jamais terminé. Il entoure tout. Mais nous avons intégré la bonne philosophie. Il ne peut être question d'apporter des changements aujourd'hui sans nous demander : « Comment cela affectera-t-il le personnel et aurons-nous bien préparé les gens à cela? »



Découvrez plus en détail les leçons tirées de l'expérience de Michael Garron Hospital et accédez à des outils et à des modèles.

NOTRE PARCOURS EN UN COUP D'ŒIL

2006

Michael Garron Hospital ouvre un centre de bien-être physique

2007

L'hôpital commence une formation en prévention de la violence au travail

2008

L'hôpital est le premier au Canada à se doter d'une stratégie de santé mentale autonome

2011

Lancement des réunions d'équipe en caucus

2016

L'hôpital adhère au collectif La santé d'abord

2017

Il signe la Déclaration d'engagement envers la santé et la sécurité psychologiques dans les services de santé du collectif La santé d'abord

ÉTABLIR LA NORME

Santé Canada (SC) et l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) ont toutes deux mis en œuvre la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, en plus de contribuer à son élaboration aux côtés de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, de la Commission de la santé mentale du Canada, du Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West et de Bell Canada. Voici les points saillants de leur parcours de mise en œuvre commune.

LE DÉPART

Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada travaillent avec la définition de « lieu de travail sain » donnée par l'Organisation mondiale de la santé depuis 2012, reconnaissant que le bien-être au travail constitue une priorité stratégique pour la constitution d'un effectif efficace pour l'avenir. Les deux organismes avaient déjà compilé des données issues du programme d'aide aux employés (PAE), de celui sur l'invalidité et autres données sur le bien-être au travail pour convaincre de l'importance de la mise en œuvre d'une stratégie de santé mentale et de bien-être : la Norme fournirait la définition complète et la proposition de valeur de ce que cette stratégie devrait être.

Plutôt que de déployer la Norme à grande échelle, les comités de direction de SC et de l'ASPC ont initialement choisi de mener

des projets pilotes, pour ensuite passer à une mise en œuvre à l'échelle de l'organisme qui se fonde sur les résultats. Le premier était un projet pilote de six mois lancé à l'ASPC dans le secteur Promotion de la santé et prévention des maladies chroniques. Cela devait être transféré dans d'autres directions de l'ASPC et à Santé Canada. Au moment où les résultats du premier projet pilote ont été communiqués à la direction, tous les secteurs des deux organisations participaient déjà au projet.

Plutôt que de rechercher de nouvelles sources de données servant de base et d'outils de mesure des résultats, les différents secteurs ont transposé leurs résultats du sondage annuel auprès des fonctionnaires fédéraux dans le cadre Protégeons la santé mentale au travail et ont identifié les domaines de force et les stratégies d'amélioration continue.

LEÇONS TIRÉES

En fin de compte, le projet pilote et les premières conclusions tirées des filiales ont permis de dégager quatre points à retenir, qui sont les suivants :

- 1 un engagement réel et visible de la part des dirigeants et un engagement continu des employés étaient essentiels;
- 2 un leadership et une gouvernance clairs doivent être en place;
- 3 une infrastructure de mieux-être sur le lieu de travail (incluant un centre pour la santé mentale, le bien-être et le respect au travail) était nécessaire pour soutenir la mise en œuvre de la Norme ; et
- 4 cette infrastructure nécessitait un investissement approprié (humain et financier).

Les comités de direction de SC et de l'ASPC ont approuvé la stratégie pluriannuelle sur la santé mentale et le mieux-être en avril 2015 avec un « oui! » retentissant. La stratégie était accompagnée d'une analyse de rentabilisation pour la mise en œuvre de la Norme dans toute l'organisation.

« Nous avons dit : *N'appellez pas cela une initiative. Les gens attendent que les initiatives soient terminées. C'est dorénavant ainsi que nous travaillons.* »

— **Delroy Lawrence**
 Directeur exécutif, Centre de santé mentale, de bien-être et de respect au travail, Ressources humaines, Direction des services, Santé Canada

Diffuser l'information pour conduire la mise en œuvre

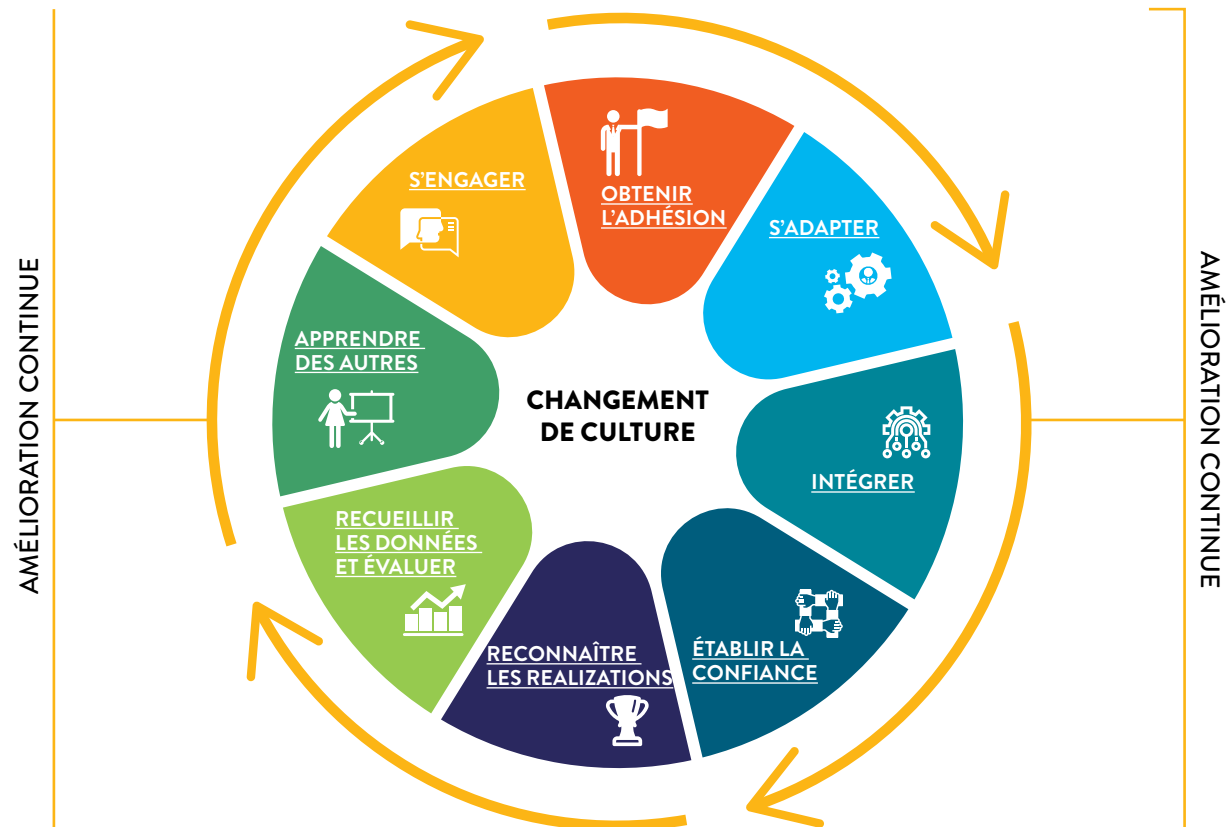
Après avoir soutenu la mise de l'avant l'élaboration de la Norme, la CSMC a entrepris une importante campagne de promotion de la santé mentale en milieu de travail, en faisant mieux connaître la Norme et en encourageant sa mise en œuvre. Cet effort a mené à un partenariat stratégique avec SoinsSantéCAN, avec des recherches et des consultations auprès des parties prenantes à propos des besoins et des défis uniques des organisations de soins de santé. Le résultat final a été la création du collectif La santé d'abord, qui a aidé les membres à être mieux préparés pour une mise en œuvre efficace.

PRINCIPES ET OUTILS DE MISE EN ŒUVRE

Bien que chaque parcours emprunté vers la santé et la sécurité psychologiques au travail soit unique pour chaque organisme de soins de santé, les expériences des institutions présentées dans cette trousse révèlent des principes communs pour à ouvrir la voie vers la réussite.

Au cœur de ce processus, le but est bien un changement de culture, pour faire de la santé et de la sécurité psychologiques non pas simple supplément, mais plutôt un aspect fondamental à la manière dont un organisme recrute, forme et fonctionne — et à la manière dont les employés se rapportent à leur travail, à leurs pairs et à leurs patients. Dans cette culture, ce qui amplifie l'élan du changement de façon inhérente est une aspiration à l'amélioration continue, au bénéfice des patients, du personnel et des contribuables.

FIGURE 1. Huit principes de mise en œuvre efficace



Les principes identifiés complètent *Une étape à la fois*, le guide de l'Association canadienne de normalisation-CSMC, pour l'application de la *Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail* et concordent avec les conseils pratiques qu'il contient. Le guide est largement utilisé par les organismes promoteurs dans le secteur de la santé et au-delà. Il constitue une référence recommandée, ainsi que la présente trousse axée sur les soins de santé.

UNE ÉTAPE À LA FOIS	PRINCIPE DE MISE EN ŒUVRE EN SANTÉ MENTALE*		
Construire la fondation	ÉTABLIR LA CONFIANCE	OBTENIR L'ADHÉSION	
Quelles sont vos possibilités?	S'ADAPTER	RECUEILLIR DES DONNÉES ET ÉVALUER	INTÉGRER
	APPRENDRE DES AUTRES	RECONNAÎTRE LES RÉALISATIONS	
Quels sont vos objectifs?	ÉTABLIR LA CONFIANCE	S'ENGAGER	INTÉGRER
Mettre le plan en œuvre	S'ADAPTER	S'ENGAGER	RECUEILLIR DES DONNÉES ET ÉVALUER
	RECONNAÎTRE LES RÉALISATIONS		

*REMARQUE : Le tableau est présenté à titre d'illustration, pour montrer la relation entre les huit principes et les quatre parties du guide *Une étape à la fois*. Tous les principes peuvent s'appliquer à plusieurs composantes de l'approche *Une étape à la fois*.



OBTENIR L'ADHÉSION

Tous les organismes présentés dans cette trousse ont déclaré que le soutien visible et dévoué des dirigeants à l'interne était la clé du succès de leur démarche. L'adhésion des dirigeants encourage à tenir certaines conversations, à obtenir du soutien pour des initiatives clés, à donner l'exemple de comportements souhaités et à opérationnaliser la santé et la sécurité psychologiques par le biais de politiques et de structures de gouvernance.

SAVOIR D'EXPÉRIENCE

Alberta Health Services

- Compte tenu de la taille de **ALBERTA HEALTH SERVICES** et du fait que l'organisme était encore en démarrage, ses dirigeants craignaient d'imposer plus de travail qu'il n'en fallait. Toutefois, l'équipe de Santé et de sécurité au travail a pu mettre à profit son expérience de la mise en œuvre d'une stratégie de mieux-être pour l'ancienne Régie régionale de la santé de Calgary, qui combinait bien-être au sens général et santé mentale.

Michael Garron Hospital

- En tant qu'institution d'enseignement, **MICHAEL GARRON HOSPITAL** était déjà disposé à contribuer au bien-être et au mieux-être de ses bénéficiaires. Pour établir une « analyse de rentabilisation » convaincante à l'intention des hauts dirigeants, l'organisme a systématiquement établi un lien entre l'état de santé mentale de ses employés et la situation des patients — et a constaté une corrélation directe entre eux.

BOÎTE À OUTILS

VOICI QUELQUES RESSOURCES POUR VOUS AIDER À OBTENIR L'ADHÉSION POUR VOS EFFORTS DE MISE EN ŒUVRE :

Cadre de mise en œuvre de la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail

Cette présentation de treize diapositives préparée par Santé Canada à ses propres fins donne un exemple pour obtenir l'adhésion des leaders d'un organisme. Elle comporte des liens avec *Une étape à la fois*, une stratégie pluriannuelle sur le mieux-être en milieu de travail et des tableaux détaillés proposant une feuille de travail pour créer un calendrier.



Document d'informations – Santé mentale en milieu de travail

Ce résumé concis des résultats de la recherche décrit l'impact de la santé mentale et de la maladie mentale sur le lieu de travail, aborde le coût des problèmes de santé mentale et suggère des moyens de maintenir l'élan afin de transformer le système de santé.



Fiche-conseils : Comment collecter et utiliser les témoignages

Communiquer des histoires et des citations peut être un puissant moyen de présenter les questions importantes de façon réelle et tangible, ainsi de motiver le changement culturel. Ces conseils vous aideront à décider quand et comment utiliser les témoignages pour soutenir vos efforts en matière de santé et de sécurité psychologiques.



Une pratique exemplaire reconnue

Agrément Canada/l'Organisation de normes en santé (HSO) a reconnu l'implantation des normes dans les établissements de santé comme pratique exemplaire. Cette désignation renforce la crédibilité des organisations de santé qui appliquent la norme et peut être utilisée pour obtenir l'appui des dirigeants.



Vidéo Prenez part au mouvement

Cette vidéo souligne l'importance unique de la santé et de la sécurité psychologiques dans les établissements de santé et explique pourquoi les organismes signent la Déclaration d'engagement sur la santé et la sécurité psychologiques en matière de soins de santé.





▶ INTÉGRER

Toutes les organisations présentées ont saisi les occasions d'intégrer des considérations de santé mentale, de bien-être général ou de santé et de sécurité psychologiques dans leurs stratégies, politiques et mécanismes de gouvernance existants. Cette intégration permet d'accélérer la mise en œuvre et de renforcer l'adoption de pratiques et d'attitudes.

SAVOIR D'EXPÉRIENCE

Centre des sciences
de la santé mentale
Ontario Shores

- Le Centre des sciences de la santé mentale **ONTARIO SHORES** ne se limite pas aux politiques et à la gouvernance d'entreprise et se concentre aussi sur le recrutement et l'intégration. L'organisme recherche des candidats déjà en faveur du point de vue de l'organisation sur la santé et la sécurité psychologiques pour renforcer la culture qu'il a développé.

Régie de la
santé de la
Nouvelle-Écosse

- La **RÉGIE DE LA SANTÉ DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE** a intégré des aspects des treize facteurs psychosociaux dans son code de conduite, ses politiques sur le respect en lieu de travail et ses politiques de prévention de la violence.

BOÎTE À OUTILS

VOICI QUELQUES RESSOURCES POUR VOUS AIDER À INTÉGRER VOS EFFORTS DE MISE EN ŒUVRE :

Dirigeants et gestionnaires — Conseils pour comprendre les treize facteurs psychosociaux

Guide à l'intention des dirigeants, cette ressource traite des étapes de la gestion du changement ainsi que les responsabilités et les comportements attendus de la part des dirigeants et des gestionnaires.



Modèle : politique

Cet outil fournit une version prête à remplir du type d'énoncé de politique fourni par Michael Garron Hospital, avec le libellé suggéré pour en faciliter la complétion.



Plan amélioré de bien-être intégré

Cette présentation PowerPoint détaille les cinq piliers et les neuf composantes du *Plan amélioré de bien-être intégré* du Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores, avec un indice de santé psychologique lié aux treize facteurs psychosociaux de la Norme.



Plan de ressources pour la consolidation des aptitudes des employés

Le Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores illustre dans ce diagramme la feuille de route de son initiative de consolidation des capacités, afin d'appuyer la mise en œuvre de la Norme.



Politique pour une culture juste

Ici, une politique succincte de deux pages explique l'approche de l'hôpital en faveur d'une culture « juste » garantissant des soins sécuritaires aux patients grâce à des pratiques non culpabilisantes permettant de signaler les erreurs et les faiblesses du système lorsqu'elles sont remarquées.



Résumé du plan d'action des comités directeurs sur la santé et la sécurité psychologiques

Ce tableau en forme de napperon présente un aperçu du cadre de l'organisme en matière de santé et de sécurité psychologiques, abordant son objectif, ses facteurs favorables et ses risques, ses indicateurs de réussite ainsi que le modèle de gestion de projet en matière de gouvernance.



Trousse sur le bien-être au travail

Cet ensemble de documents contient une série d'éléments de campagne montrant comment Santé Canada et l'ASPC ont créé une ressource pratique tout-en-un afin de diffuser les concepts et activités clés de son initiative de mieux-être en milieu de travail.





ÉTABLIR LA CONFIANCE

Pour adhérer à toute initiative en matière de santé et de sécurité psychologiques, le personnel de première ligne et les praticiens doivent être convaincus que les intentions de son organisation sont sincères, que ses décisions sont éthiques et ses plans crédibles et réalisables. Une communication transparente et une collaboration ouverte y contribuent. Le lancement d'initiatives pilotes, au départ, et la diffusion des succès s'avèrent également utiles, de même que des initiatives plus vastes telles que l'évaluation du rendement et le développement professionnel.

L'instauration de la confiance est particulièrement importante pour les organismes en pleine mutation. Cela peut être particulièrement pertinent pour les soins de santé : les quatre organisations présentées dans cette trousse ont connu à leur manière une transformation au cours de la dernière décennie, allant de la fusion (Alberta Health Services et la Régie de la santé de la Nouvelle-Écosse) à la réorganisation (Michael Garron Hospital et Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores).

SAVOIR D'EXPÉRIENCE

Centre des sciences
de la santé mentale
Ontario Shores

- L'équipe du Centre des sciences de la santé mentale **ONTARIO SHORES** a déclaré que le simple fait qu'il existe une Norme officielle sur laquelle se fonder renforçait la confiance de l'ensemble de l'organisation envers cette démarche en matière de santé et de sécurité psychologiques.

BOÎTE À OUTILS

VOICI QUELQUES RESSOURCES POUR VOUS AIDER À CRÉER UN CLIMAT DE CONFIANCE DANS LE CADRE DE LA MISE EN ŒUVRE :

Affiche sur la santé et la sécurité psychologiques

Il s'agit d'une affiche reproduisant une lettre du PDG et du chef de la direction aux employés sur l'importance de la santé et de la sécurité psychologiques, sur la relation entre l'hôpital et la CSMC, incluant un bref historique de leur expérience dans le domaine et des secteurs où ils envisagent d'aller de l'avant avec la directive.



Résumé de notre parcours

Cette présentation basée sur la chronologie a instauré la confiance en montrant des progrès marqués vers un lieu de travail psychologiquement sain et sûr.



Série d'affiches Être un employé consciencieux

Ces affiches appellent les employés à s'impliquer en faveur de la santé mentale au travail, tout en instaurant un climat de confiance et en montrant l'engagement organisationnel de la CSMC.



Michael Garron
Hospital

- **MICHAEL GARRON HOSPITAL** s'est doté d'un groupe de travail sur la confiance organisationnelle qui examine les résultats de l'engagement — en particulier la confiance des employés — et élabore des stratégies de communication interne, des réunions en caucus et autres, afin de rendre manifestes les actions prises à la suite de la réception des commentaires et réactions.



S'ENGAGER

L'engagement implique la communication, la promotion d'une compréhension partagée et la création d'occasions, à tous les niveaux de l'organisation, pour que les personnes participent à des activités liées à la santé psychologique et à la sécurité. L'un des éléments clés semble l'instauration d'une voie de communication claire entre la haute direction et la ligne de front — et inversement — afin que les messages se transmettent en toute transparence et que le personnel puisse poser des questions, faire part de ses préoccupations et se sentir entendu et reconnu.

SAVOIR D'EXPÉRIENCE

Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores

- Le Centre des sciences de la santé mentale **ONTARIO SHORES** utilise différents moyens pour mobiliser le personnel, notamment par les forums de travail avec l'ensemble du personnel, les dîners avec le directeur général, les visites en soirée de l'unité du directeur général, les groupes de discussion et les sondages.

Régie de la santé de la Nouvelle-Écosse

- La **RÉGIE DE LA SANTÉ DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE** a un comité directeur provenant des Services à la population, composé de membres de toutes les régions de la province. Lors du déploiement du

programme de mise en œuvre, l'une des considérations de ce comité est d'arriver à traduire les connaissances de chaque zone — en veillant à ce que les besoins de la région et sa compréhension propre des phénomènes soient reflétés.

Michael Garron Hospital

- Afin d'empêcher les rumeurs de circuler, **MICHAEL GARRON HOSPITAL** a élaboré une stratégie de communication officielle englobant un large éventail de moyens (lettres d'information, courriels diffusés publiquement, forum du président, réunions de gestion en face-à-face, etc.) pour impliquer le personnel et échanger des informations.

BOÎTE À OUTILS

VOICI QUELQUES RESSOURCES POUR VOUS AIDER À IMPLIQUER LES GENS DANS VOS EFFORTS DE MISE EN ŒUVRE :

Affiche Lieu de travail sans intimidation

Cette affiche proclame l'engagement de l'hôpital en faveur d'un milieu de travail exempt d'intimidation et sa politique de tolérance zéro en matière de violence, de harcèlement et de discrimination au travail.



Cadre de consolidation des aptitudes pour le Plan de bien-être intégré

Ce graphique d'une page avec des notes explicatives montre la stratégie du Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores pour consolider et maintenir actives les capacités des employés en matière de santé et de sécurité psychologiques.



Code de conduite

Une affiche colorée, facile à numériser, détaillant les principes clés du code de conduite de la RSNE.



Feuilles sur la Santé et sécurité psychologiques

Ce document concis aborde la santé et la sécurité psychologiques, leur importance, la Norme elle-même et la manière dont le personnel peut s'impliquer.



Fiche-conseils : Approches contre la stigmatisation

Ce document de deux pages fournit des conseils utiles sur les mesures efficaces à adopter contre la stigmatisation dans les environnements de soins de santé.



Relier deux cadres canadiens : le cadre LEADS dans un environnement de soins et la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail

Ce document est conçu pour aider les dirigeants à mettre en œuvre la Norme du point de vue de LEADS.





RECONNAÎTRE LES RÉALISATIONS

Reconnaître les contributions des employés, leur courage personnel et leurs gestes exemplaires engendre chez eux non seulement ce sentiment d'être apprécié et reconnu à sa juste valeur mais, comme il l'a été démontré, favorise une meilleure santé mentale. Dans un organisme, reconnaître le progrès donne lieu à un sentiment d'accomplissement collectif et d'aspiration à un but commun. C'est pourquoi la reconnaissance est l'un des treize facteurs psychosociaux de la *Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail*.

La reconnaissance n'a pas à être étiquetée comme un « grand » concept de santé et de sécurité psychologiques : elle peut être utilisée pour souligner la complétion d'un cours sur la santé mentale, l'identification d'un danger pour la sécurité psychologique ou encore des activités valorisées entre

pairs qui les invitent à mutuellement reconnaître leurs apports. Qu'elle soit formelle ou informelle, planifiée ou spontanée, elle renforce les autres principes énoncés dans cette trousse, par exemple en soutenant directement l'engagement et en favorisant un climat de confiance.

SAVOIR D'EXPÉRIENCE

Régie de la
santé de la
Nouvelle-Écosse

- En 2017, la **RÉGIE DE LA SANTÉ DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE** a envoyé des certificats de reconnaissance à tous les employés ayant participé à un effort lié à la santé et la sécurité psychologiques.

BOÎTE À OUTILS

VOICI QUELQUES RESSOURCES POUR VOUS AIDER À RECONNAÎTRE LES PERSONNES QUI ONT CONTRIBUÉ À VOS EFFORTS DE MISE EN ŒUVRE :

Certificat de reconnaissance

Ce certificat vierge fournit un modèle simple d'outil de reconnaissance des contributions des employés.



Fiche-conseils : Récompense et reconnaissance

Suggestions et conseils aux organismes qui cherchent des moyens pour montrer de la reconnaissance à leurs employés.



Résumé de l'appréciation de Alberta Health Services

Ce bref résumé décrit les nombreux programmes en cours à Alberta Health Services, qui visent à reconnaître et à encourager l'appréciation des employés, depuis les prix d'excellence du président aux récompenses pour services rendus à long terme, aux cartes de remerciements déployant des photos et des œuvres de collègues.





RECUEILLIR LES DONNÉES ET ÉVALUER

Les organismes présentés dans cette trousse ont tous reconnu le défi et l'importance de la collecte de données significatives et de l'évaluation de l'impact en matière de santé et de sécurité psychologiques sur le lieu de travail. Chacun décrit différentes manières d'utiliser des mécanismes internes ou externes existants comme point de départ; les enquêtes auprès des employés sont de loin l'outil le plus courant. Pour fournir une ressource unique, complète et à jour, la CSMC et ses partenaires ont développé *Prendre soin des travailleurs du secteur de la santé – outils d'évaluation* afin d'évaluer la santé psychologique et la sécurité des soins de santé.

SAVOIR D'EXPÉRIENCE

Michael Garron Hospital

- **MICHAEL GARRON HOSPITAL** a utilisé les enquêtes relatives à l'accréditation pour commencer à établir une base de référence.

Alberta Health Services

- **ALBERTA HEALTH SERVICES** s'est appuyé sur une enquête récurrente à l'échelle de la province sur le bien-être en soins de santé, sur son propre sondage à propos de l'implication du personnel et sur un recensement de la densité pour éclairer ses plans.

Régie de la santé de la Nouvelle-Écosse

- La **RÉGIE DE LA SANTÉ DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE** a exploré des statistiques de productivité, de perte de temps et de maladie de courte durée pour fournir une analyse de rentabilisation à son directeur financier.

BOÎTE À OUTILS

VOICI QUELQUES RESSOURCES POUR VOUS AIDER À COLLECTER DES DONNÉES ET À CRÉER DES ÉVALUATIONS AFIN D'APPUYER VOS EFFORTS DE MISE EN ŒUVRE :

Carte de pointage de bien-être mental

Cette infographie intègre la hiérarchie des besoins de Maslow et montre comment Michael Garron Hospital évalue chaque besoin pour chaque niveau.



Carte de pointage de la santé psychologique

Cette carte de pointage traite des treize facteurs psychosociaux, des initiatives en cours et des programmes d'appui en place ainsi que les indicateurs de performance qui s'y rattachent.



Indice de santé psychologique

Cette carte de pointage de santé psychologique est basée sur la hiérarchie des besoins de Maslow et sur les treize facteurs psychosociaux de la Norme.



Prendre soin des travailleurs du secteur de la santé – outils d'évaluation

Conçue pour évaluer les facteurs de stress spécifiques au secteur de la santé, ce sondage constitue un outil de mesure pratique et facile à administrer.





S'ADAPTER

L'une des conséquences du changement est, généralement, davantage de changement. Tandis que les organismes tendent à intégrer la santé et la sécurité psychologiques à leurs cultures, les changements qui en résultent peuvent avoir des répercussions qu'il convient de gérer. De même, au fil du temps, des conditions et des circonstances changent — telles que le leadership organisationnel et le financement — qui exigent adaptation. Cela nécessite des approches de gestion du changement prudentes et disciplinées.

SAVOIR D'EXPÉRIENCE

Commission de la
santé mentale
du Canada

- Chacun des organismes présentés dans cette boîte à outils a pris part au projet national de recherche sur les études de cas de trois ans, mis de l'avant par la CSMC, pour se représenter ce que pourraient être ces adaptations, et la façon de les entreprendre.

BOÎTE À OUTILS

VOICI QUELQUES RESSOURCES POUR VOUS AIDER À ADAPTER VOS PRATIQUES ORGANISATIONNELLES POUR UNE MISE EN ŒUVRE RÉUSSIE :

Indice de santé psychologique en entreprise

Ce fichier comprend toutes les mesures suivies par le Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores dans le cadre de son indice de santé psychologique, y compris la manière dont certains aspects de la hiérarchie des besoins de Maslow ont été adaptés à la réalité de l'organisation.



Modèle de changement organisationnel

Ce document de deux pages fournit des réponses aux questions fréquentes à propos de l'approche adoptée par le Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores quant au changement organisationnel et comprend un aperçu graphique du processus.





APPRENDRE DES AUTRES

Inviter des conférenciers, participer à des webinaires et tirer parti des programmes de formation existants tels que les Premiers soins en santé mentale, Comprendre la stigmatisation, L'esprit au travail ainsi que Être un employé consciencieux sont autant de ressources que les organisations en vedette dans cette trousse ont déclaré avoir convoquées; ainsi, elles ont appris des autres et elles sont allées chercher du soutien pour leur propre parcours.

Étant donné que chaque organisation possède son expérience propre, il est facile de penser qu'il faut repartir de zéro pour créer exactement les ressources nécessitées pour prendre en charge un changement

d'entreprise. Cependant, adapter les outils existants pour répondre aux besoins d'une organisation peut contribuer à accélérer le processus et à économiser beaucoup de temps et d'efforts.

SAVOIR D'EXPÉRIENCE

Alberta Health Services

Michael Garron Hospital

Régie de la santé de la Nouvelle-Écosse

■ **ALBERTA HEALTH SERVICES** et **MICHAEL GARRON HOSPITAL** ont utilisé les Premiers soins en santé mentale pour recueillir des données de base sur la santé mentale des employés.

■ La **RÉGIE DE LA SANTÉ DE LA NOUVELLE-ÉCOSSE** continue de déployer la formation L'esprit au travail.

BOÎTE À OUTILS

VOICI QUELQUES RESSOURCES POUR VOUS AIDER À APPRENDRE DES AUTRES :

Élaborer une stratégie de santé mentale en milieu de travail – Guide pratique à l'intention des organismes

Ce guide australien propose une approche étape par étape pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie de santé mentale sur le lieu de travail (disponible en anglais seulement).



Être un employé consciencieux : une orientation sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail

Une introduction aux treize facteurs psychosociaux intégrés dans la Norme.



Formation Comprendre la stigmatisation

Formation contre la stigmatisation pour les prestataires de soins de santé et les cliniciens de première ligne.



Formation en premiers soins en santé mentale

Formation sur la façon d'aider les personnes aux prises avec un problème de santé mentale.



Formation L'esprit au travail

Formation contre la stigmatisation pour les formateurs, les gestionnaires, les superviseurs et le personnel de première ligne.



Mise en œuvre de la Norme nationale dans le secteur des soins de santé canadien - Analyse transversale

Un examen des résultats de l'étude de cas sur la mise en œuvre de la Norme menée par la CSMC.



Stratégies pour la santé mentale en milieu de travail

Diverses options de formation pour renforcer les connaissances et les compétences en matière de santé mentale en milieu de travail.



Trousse en ligne Une étape à la fois

Formation à la mise en place de l'approche Une étape à la fois.



Une étape à la fois : personnalisation de Santé Canada

Santé Canada et l'ASPC ont adapté le guide Une étape à la fois à leurs propres besoins organisationnels.



RÉFÉRENCES ET LIENS

Au fil de l'assemblage de cette trousse, les ressources suivantes ont été identifiées comme étant essentielles ou particulièrement utiles pour comprendre la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, la *Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail*, les méthodes de mise en œuvre, etc. :

RESSOURCES GÉNÉRALES

- [Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#)
- [Prendre soin des travailleurs du secteur de la santé — outils d'évaluation](#)
- [Une étape à la fois : Guide de mise en œuvre de la Norme](#)

RESSOURCES POUR : OBTENIR L'ADHÉSION

- [Cadre de mise en œuvre de la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail — Santé Canada](#)
- [Document d'informations — Santé mentale en milieu de travail — CSMC et SoinsSantéCAN](#)
- [Fiche-conseils : Comment collecter et utiliser les témoignages — CSMC](#)
- [Une pratique exemplaire reconnue — Organisation de normes en santé](#)
- [Vidéo Prenez part au mouvement — CSMC](#)

RESSOURCES POUR : INTÉGRER

- [Dirigeants et gestionnaires — Conseils pour comprendre les treize facteurs psychosociaux — Santé Canada](#)
- [Modèle : politique — CSMC](#)
- [Plan amélioré de bien-être intégré — Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores](#)
- [Plan de ressources pour la consolidation des aptitudes des employés — Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores](#)
- [Politique pour une culture juste — Michael Garron Hospital](#)
- [Résumé du plan d'action des comités directeurs sur la santé et la sécurité psychologiques — Alberta Health Services](#)
- [Trousse sur le bien-être au travail — Santé Canada](#)

RESSOURCES POUR : ÉTABLIR LA CONFIANCE

- [Affiche sur la santé et la sécurité psychologiques](#) — Michael Garron Hospital
- [Résumé de notre parcours](#) — Alberta Health Services
- [Série d'affiches Être un employé consciencieux](#) — CSMC

RESSOURCES POUR : S'ENGAGER

- [Affiche Lieu de travail sans intimidation](#) — Michael Garron Hospital
- [Cadre de consolidation des aptitudes pour le Plan de bien-être intégré](#) — Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores
- [Code de conduite](#) — Régie de la santé de la Nouvelle-Écosse
- [Feuillets sur la santé et la sécurité psychologiques](#) — CSMC
- [Fiche-conseils : Approches contre la stigmatisation](#) — CSMC
- [Relier deux cadres canadiens : le cadre LEADS dans un environnement de soins et la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#) — CSMC

RESSOURCES POUR : RECONNAÎTRE LES RÉALISATIONS

- [Certificat de reconnaissance](#) — Régie de la santé de la Nouvelle-Écosse
- [Fiche-conseils : Récompense et reconnaissance](#) — CSMC
- [Résumé de l'appréciation de Alberta Health Services](#) — Alberta Health Services

RESSOURCES POUR : RECUEILLIR DES DONNÉES ET ÉVALUER

- [Carte de pointage de bien-être mental](#) — Michael Garron Hospital
- [Carte de pointage de la santé psychologique](#) — Michael Garron Hospital
- [Indice de santé psychologique](#) — Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores
- [Prendre soin des travailleurs du secteur de la santé – outils d'évaluation](#) — CSMC

RESSOURCES POUR : S'ADAPTER

- [Indice de santé psychologique en entreprise](#) — Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores
- [Modèle de changement organisationnel](#) — Centre des sciences de la santé mentale Ontario Shores

RESSOURCES POUR : APPRENDRE DES AUTRES

- [Élaborer une stratégie de santé mentale en milieu de travail – Guide pratique à l'intention des organismes](#) — Heads up / Beyondblue (ressource australienne, disponible en anglais seulement)
- [Être un employé consciencieux : une orientation sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#) — CSMC
- [Formation Comprendre la stigmatisation](#) — CAMH / CSMC
- [Formation en premiers soins en santé mentale](#) — CSMC
- [Formation L'esprit au travail](#) — CSMC
- [Mise en œuvre de la Norme nationale dans le secteur des soins de santé canadien – Analyse transversale](#) — CSMC
- [Stratégies pour la santé mentale en milieu de travail](#) — Centre pour la santé mentale en milieu de travail du Great-West
- [Trousse en ligne Une étape à la fois](#) — CSMC
- [Une étape à la fois : personnalisation de Santé Canada](#) — Santé Canada