

# Sécurité psychologique en milieu de travail

La sécurité psychologique est une condition indispensable d'un milieu de travail qui accorde la priorité au bien-être, à la mobilisation et à la sécurité du personnel.



## Définition de la sécurité psychologique en milieu de travail

L'absence de préjudice ou de menace de préjudice qui pourrait nuire à la bonne santé mentale d'une travailleuse ou d'un travailleur.<sup>1</sup>

La prise en considération des blessures psychologiques est un élément important de l'élaboration d'un solide programme de santé et de sécurité psychologiques. La blessure psychologique est un préjudice causé par une personne à une autre; elle découle d'une conduite négligente, irresponsable ou intentionnelle.<sup>2</sup> Pour améliorer la sécurité psychologique en milieu de travail, il est de la responsabilité des employeurs de prendre des précautions pour prévenir les blessures ou les dangers liés à la santé psychologique du personnel.



La sécurité psychologique est bonne pour les entreprises : c'est l'une des variables explicatives les plus solides du rendement, de la productivité, de la qualité, de la sécurité, de la créativité et de l'innovation de l'équipe.<sup>3</sup> Une culture du travail positive repose sur la sécurité psychologique. Les sociétés minières reconnaissent et abordent la sécurité psychologique pour des raisons juridiques, d'affaires et de bien-être, notamment :<sup>4</sup>

- impact positif sur la productivité et la croissance.
- capacité à attirer des talents ou des investissements.
- rôle dans le respect des obligations organisationnelles, juridiques ou réglementaires.
- influence positive sur le bien-être du personnel.

En faisant la promotion de la sécurité psychologique et en la protégeant, les employeurs soutiennent une culture de travail positive qui assure :<sup>5</sup>

1. la dignité et le respect, en répondant au besoin de valorisation, d'estime de soi, d'inclusivité et d'appartenance du personnel.
2. la sécurité, en permettant aux membres du personnel de se sentir en sécurité, tant physiquement que psychologiquement.
3. l'équité, en assurant un sentiment d'appartenance des employées et employés dans une communauté qui privilégie l'équité.

1 Commission de la santé mentale du Canada, *Norme nationale*, 7.

2 Guarding Minds, *What is Psychological Health and Safety?*

3 McKinsey, *What is Psychological Safety?*

4 Guarding Minds, *What is Psychological Health and Safety?*

5 Adapté de Guarding Minds, *What is Psychological Health and Safety?*





## Conseils pour les employeurs

Les employeurs établissent la sécurité psychologique en milieu de travail lorsqu'ils assurent des conditions dans lesquelles les personnes peuvent apprendre, apporter leur contribution et remettre en question le statu quo tout en satisfaisant leur besoin d'inclusivité.<sup>6</sup> Autrement dit, le personnel est prêt à relever de nouveaux défis, à poser des questions pour s'assurer qu'ils comprennent bien leurs tâches et à fournir des commentaires constructifs. Une culture de travail positive qui favorise la sécurité psychologique tient compte des facteurs de risque psychosociaux, comme la civilité et le respect, la croissance et le développement, la participation et l'influence, la reconnaissance et les récompenses ainsi que la gestion de la charge de travail.<sup>7</sup>

Au Canada, une Norme nationale volontaire sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail offre un cadre pour aider les employeurs à cerner et à éliminer les dangers, à évaluer et à contrôler les risques, à mettre en œuvre des structures et des pratiques de soutien et à favoriser une culture de travail positive.<sup>8</sup> Les principes directeurs qui sous-tendent la Norme nationale sont les suivants :<sup>9</sup>

- Les exigences juridiques ont été relevées et respectées.
- Les parties prenantes du milieu de travail participent et partagent la responsabilité de la santé et de la sécurité psychologiques, y compris leur propre santé et leurs propres comportements.
- Le milieu de travail est fondé sur des relations mutuellement respectueuses.
- La haute direction démontrera son engagement à l'égard de la création et du maintien d'un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire.
- Les décisions organisationnelles sont prises en tenant compte de la santé et de la sécurité psychologiques.

**La Commission de la santé mentale du Canada a créé un *Guide d'application*<sup>10</sup> pour aider les organisations à adopter la Norme. Le guide décrit les quatre étapes de la mise en œuvre de la norme :**<sup>11</sup>

1. **Jeter les bases** – Faire preuve de leadership et communiquer l'engagement.
2. **Cerner les occasions** – Analyser les données pour relever les forces et les points à améliorer.
3. **Élaborer un plan d'action** – Déterminer la vision, les objectifs et les besoins en matière de formation.
4. **Mettre en œuvre le plan** – Mettre en place des processus d'action, de suivi du rendement et de revue de la direction.

6 Clark, *The Four Stages*; and McKinsey, *What is Psychological Safety?*

7 Consultez les ressources sur la [santé mentale](#) du Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail pour obtenir une discussion plus détaillée sur les facteurs de risque psychosociaux en milieu de travail.

8 Groupe CSA, *Santé psychologique*, 2.

9 Groupe CSA, *Santé psychologique*, 3.

10 Commission de la santé mentale du Canada, *Norme nationale*.

11 Commission de la santé mentale du Canada, *Norme nationale*, 4.





## Mettre en place une culture de signalement positive

**Créer une culture de déclaration des problèmes positive<sup>12</sup> en :**

- mettant en place et en diffusant une politique pour répondre aux préoccupations et aux plaintes.
- communiquant et en mettant en œuvre un processus clair et transparent de traitement des préoccupations et des plaintes.
- gérant la collecte, le stockage et le traitement des renseignements délicats.
- contrôlant l'accès aux renseignements délicats.



## Évaluation et rapports

Les mesures qualitatives et quantitatives fondées sur des données probantes sont utiles pour évaluer l'état d'avancement du processus de sécurité psychologique d'un établissement. Les mesures à court terme pourraient comprendre le nombre de plaintes ou de griefs reçus, les taux d'absentéisme ou la connaissance de la main-d'œuvre des niveaux de politique et de procédure. Les mesures à plus long terme pourraient examiner ces tendances ainsi que celles qui concernent le sentiment d'appartenance au fil du temps pour appuyer les changements nécessaires.

**La production de rapports sur l'atteinte des objectifs en matière de sécurité psychologique ne devrait pas se limiter à une simple liste des activités. Le suivi et la production progressive de rapports d'étape peuvent comprendre :<sup>13</sup>**

- l'engagement des cadres.
- l'évaluation de base des facteurs de risque psychosociaux.
- l'évaluation de base des autres déterminants de la santé psychologique en milieu de travail (p. ex., facteurs environnementaux et physiques, exigences du poste, effectifs).
- les statistiques sur les blessures et maladies psychologiques.
- les programmes de retour au travail.
- les données regroupées provenant des évaluations du risque pour la santé.
- l'analyse regroupée des résultats des enquêtes ou des événements.

**Les résultats de la vérification peuvent comprendre des rapports sur :**

- la détermination des lacunes et des possibilités d'amélioration.
- les mesures à prendre.
- l'examen et la mise à jour des politiques et procédures organisationnelles pertinentes.
- l'examen et la mise à jour des objectifs et des plans d'action.
- un plan de communication pour communiquer les résultats de la vérification.

<sup>12</sup> Voir le document *Le harcèlement sexuel et la violence fondée sur le sexe en milieu de travail : exemple de politique et de procédure* du Conseil RHIM pour des idées sur la création d'un processus de production de rapports.

<sup>13</sup> Groupe CSA, *Santé psychologique*, 14.





## Références

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2024). *Santé mentale – Facteurs de risque psychosociaux en au travail*. [https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mh/mentalhealth\\_risk.html](https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mh/mentalhealth_risk.html)

Clark, Timothy R. (2020). *The Four Stages of Psychological Safety*. Porchlight Books. <https://www.porchlightbooks.com/blog/changethis/2020/the-four-stages-of-psychological-safety#:~:text=Psychological%20safety%20is%20a%20condition,or%20punished%20in%20some%20way>. (en anglais seulement)

Groupe CSA, Bureau de normalisation du Québec et Commission de la santé mentale du Canada. (2022). *Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail – Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes*. Groupe CSA. <https://www.csagroup.org/wp-content/uploads/2422141-Z1003-13FR.pdf>

Gouvernement du Canada. (2018). *Approches tenant compte des traumatismes et de la violence – politiques et pratiques*. <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/publications/securete-et-risque-pour-sante/approches-traumatismes-violence-politiques-pratiques.html>

Guarding Minds @ Work. (2022). What is Psychological Health and Safety? <https://www.guardingmindsatwork.ca/about/about-safety> (en anglais seulement)

McKinsey & Company. (17 juillet 2023). *What is Psychological Safety?* <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-psychological-safety> (en anglais seulement)

Commission de la santé mentale du Canada. (2014). *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*. Groupe CSA. <https://www.csagroup.org/fr/store/product/SPE%20Z1003%20IMPLEMENTATION-HB/>

