



Favoriser des milieux de travail psychologiquement sécuritaires au Canada : enseignements tirés du « Sommet 2025 sur les milieux de travail psychologiquement sécuritaires »



Préparé par l'équipe de l'ACATC

Introduction

À une époque où les défis liés à la santé mentale s'intensifient et où les attentes des employés évoluent, la création de milieux de travail psychologiquement sûrs est passée du statut d'option souhaitable à celui de nécessité organisationnelle. Le 25 juin 2025, OHS Canada et Talent Canada ont coorganisé le Sommet sur les milieux de travail psychologiquement sûrs, réunissant des experts en santé au travail, des professionnels des ressources humaines, des dirigeants d'entreprise et des stratèges en politiques publiques pour une journée d'échanges, d'analyses et de stratégies prospectives.

Le présent rapport résume les principales leçons tirées du sommet et présente les pratiques exemplaires destinées à aider les organisations à travers le Canada à faire de la sécurité psychologique un pilier de la santé, de la productivité et de la durabilité en milieu de travail.

1. La sécurité psychologique : de l'idéalisme à l'impératif

« La sécurité psychologique ne consiste pas seulement à être gentil. Il s'agit d'être authentique — et de se sentir suffisamment en sécurité pour l'être. » – Conférencier principal

Redéfinir la notion de sécurité

Traditionnellement, la sécurité en milieu de travail s'est concentrée sur les risques physiques — glissades, chutes et dangers mécaniques. Toutefois, les conférenciers ont souligné la nécessité de redéfinir le concept de « sécurité » afin d'y inclure le bien-être émotionnel et la résilience mentale. La sécurité psychologique, définie comme la croyance partagée qu'il est sécuritaire de prendre des risques interpersonnels, est désormais un pilier fondamental de la santé organisationnelle.

Argument organisationnel

Les données présentées lors du sommet ont démontré que les équipes bénéficiant d'un climat de sécurité psychologique :

- Affichent un taux de rétention plus élevé et un absentéisme réduit
- Génèrent davantage d'innovations
- Obtiennent de meilleurs résultats dans des environnements complexes et dynamiques

Les dirigeants sont invités à cesser de considérer le bien-être mental comme un projet annexe des ressources humaines et à l'intégrer pleinement aux valeurs fondamentales de l'organisation ainsi qu'aux indicateurs de performance.

2. Le leadership comme levier de changement culturel

Le leadership est apparu comme le facteur le plus déterminant pour favoriser la sécurité psychologique en milieu de travail.

Rôle des leaders

Les leaders doivent :

- Faire preuve de vulnérabilité en parlant ouvertement de leurs défis
- Encourager les voix dissidentes et les questions
- Assurer un suivi concret des engagements liés à la sécurité psychologique

Un des panels a discuté de la façon dont des gestionnaires bien intentionnés peuvent, sans le vouloir, contribuer à un climat toxique s'ils découragent la rétroaction, réagissent de manière défensive ou font preuve de favoritisme.

Formation et imputabilité

Les organisations ont été invitées à :

- Investir dans le développement du leadership axé sur l'empathie, la résolution de conflits et la communication inclusive
- Mettre en place des mécanismes de rétroaction à 360 degrés
- Intégrer la sécurité psychologique aux évaluations de rendement et aux résultats stratégiques

3. Intégrer l'EDI à la sécurité psychologique

« On ne peut pas parler de sécurité psychologique si les membres de l'équipe n'ont pas le sentiment d'appartenir au groupe. »

Fondements inclusifs

La sécurité psychologique ne peut exister dans un milieu de travail excluant ou empreint de biais. Un environnement véritablement sécuritaire garantit que chaque personne — quelle que soit sa race, son identité de genre, sa langue ou son handicap — se sente écoutée, respectée et protégée.

Recommandations stratégiques

Les conférenciers ont présenté les éléments clés d'une politique EDI (équité, diversité, inclusion) efficace qui soutient la santé psychologique :

- Lignes directrices claires en matière de lutte contre la discrimination
- Mécanismes de signalement et de résolution des biais ou microagressions
- Audits de la culture organisationnelle pour repérer les écarts en matière d'inclusion
- Campagnes de sensibilisation à l'utilisation d'un langage inclusif (par exemple, initiatives « Les mots ont de l'importance »)

L'intégration de l'EDI aux politiques de santé et sécurité a été présentée non pas comme un choix, mais comme une nécessité.

4. Santé mentale : de la réaction à la prévention

Changer de paradigme

Les panélistes ont remis en question le modèle réactif qui consiste à attendre les crises ou les diagnostics cliniques. Ils ont plutôt préconisé des systèmes proactifs de soutien en santé mentale, misant sur :

- La formation à la résilience (ex. : gestion du stress, pleine conscience)
- L'intervention précoce par des bilans psychologiques ou des évaluations numériques
- Les programmes de soutien par les pairs, particulièrement dans les secteurs à risque élevé comme la santé et les services d'urgence

Accès et équité

Le sommet a également abordé les inégalités d'accès. Les travailleurs en milieu rural ou issus de groupes marginalisés rencontrent des obstacles particuliers pour accéder aux services de santé mentale. Les organisations ont été encouragées à :

- Développer des plateformes de soins virtuels
- Collaborer avec des prestataires culturellement compétents
- Offrir des services tenant compte des traumatismes et adaptés aux expériences vécues des travailleurs

5. Responsabilité et Amélioration Continue

Mesurer ce qui compte

« Ce qui est mesuré est géré. » La sécurité psychologique ne peut pas rester un objectif abstrait. Outils suggérés :

- **Sondages éclair** sur la sécurité psychologique (par exemple : « *Vous sentez-vous en sécurité pour vous exprimer au travail ?* »)
- **Suivi des incidents** liés à l'intimidation, au harcèlement ou aux blessures psychologiques
- **Analyse comparative** entre secteurs et juridictions

Boucles de rétroaction

Les environnements sûrs sont le fruit d'un processus itératif. Les organisations devraient :

- Mettre en place des canaux de rétroaction formels
- Encourager les commentaires anonymes
- Examiner les indicateurs de santé psychologique en parallèle avec les rapports de sécurité et les indicateurs de performance (KPI)

6. Exemples Concrets et Études de Cas

Secteur de la Santé

Un hôpital a partagé le succès de son programme « *Champions du bien-être* », dans lequel des membres désignés de l'équipe effectuaient des bilans hebdomadaires de santé mentale entre pairs et assuraient l'escalade des cas nécessitant un soutien accru.

Secteur de la Construction

Un grand employeur a mis en place une formation à la résilience et aux premiers soins psychologiques pour les superviseurs de chantier. En un an, les congés pour stress ont diminué de **19 %**.

Secteur Public

Une agence gouvernementale a instauré un système d'évaluation du rendement aligné sur les principes d'EDI (équité, diversité et inclusion), liant les comportements de leadership inclusif aux possibilités d'avancement.

7. Thèmes émergents pour une action future

Le sommet s'est conclu sur un consensus clair : la sécurité psychologique constitue un projet organisationnel à long terme, impliquant l'ensemble des parties prenantes. Les domaines prioritaires identifiés pour l'avenir comprennent :

- **IA et vie privée** : Trouver un équilibre entre les outils de suivi de la santé mentale et la protection des données personnelles
- **Conception des milieux de travail** : Utiliser l'architecture et les horaires flexibles pour atténuer la charge psychologique
- **Collaboration sectorielle** : Partager les pratiques exemplaires à l'échelle nationale à l'aide de forums et de troussees d'outils en libre accès

Conclusion

La sécurité psychologique n'est pas une option : elle constitue un moteur essentiel de l'efficacité organisationnelle.

Les organisations qui y investissent renforcent leur résilience, leur capacité d'innovation et la confiance de leurs équipes.

En harmonisant le leadership, les politiques et les pratiques, les milieux de travail canadiens peuvent créer des environnements de soutien qui protègent la santé mentale et valorisent les équipes.

Liste de vérification — Recommandations

- ✓ Élaborer une stratégie de sécurité psychologique alignée sur les politiques de santé et sécurité
- ✓ Former les leaders à une supervision inclusive et tenant compte des traumatismes
- ✓ Mettre en œuvre des évaluations des risques psychologiques
- ✓ Créer des programmes de soutien par les pairs et d'intervention précoce
- ✓ Mesurer les résultats et ajuster les stratégies en fonction de la rétroaction