

Approche CAA:

Guide pour améliorer la santé psychologique et la résilience en milieu de travail



Live, work, play... be well.
Vivre, travailler, s'amuser... être bien.

New Brunswick
Nouveau Brunswick



JOIGNEZ LE
MOUVEMENT DU
mieux-être
EN MILIEU DE TRAVAIL



Approche CAA: Guide pour améliorer la santé psychologique et la résilience en milieu de travail

Juin 2013

Publié par :

Province du Nouveau-Brunswick
Case postale 6000
Fredericton NB E3B 5H1
CANADA

Imprimé au Nouveau-Brunswick

Table des matières

Remerciements	1
Introduction	3
Stratégie du mieux-être au N.-B.	4
Recherche	5
Pourquoi utiliser ce guide?	6
Objectifs du guide	6
Partie 1: Théorie et recherche	7
Santé psychologique et résilience	7
Théorie de l'autodétermination (TAD)	8
Besoins psychologiques de base (CAA)	9
La santé psychologique et l'engagement.....	11
Motivation	13
Partie 2: De la théorie à la pratique	15
TAD appliquée en milieu de travail	15
Root causes of behaviors	16
Stratégies intégrées	17
Stratégies occasionnelles et planifiées	19
Portraits de la santé psychologique	20
Conclusion	21
Bibliographie	22
Ressources	23





Remerciements

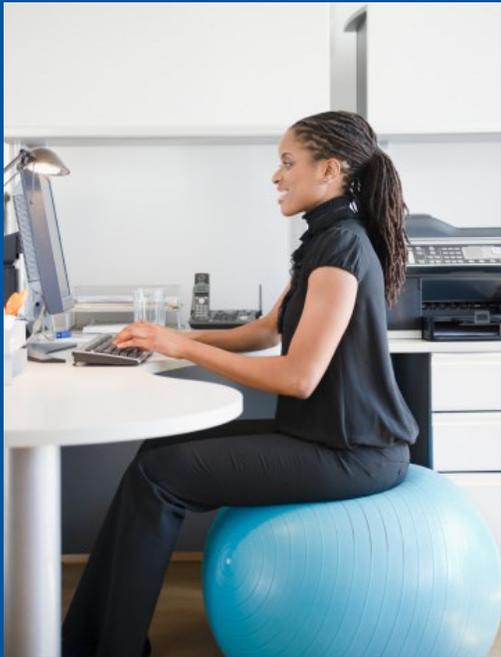
Le ministère des Communautés saines et inclusives désire remercier sincèrement les personnes qui ont contribué à la préparation du présent guide.

Nous tenons à remercier particulièrement le ministère de la Sécurité publique de s'être engagé en faveur des principes fondamentaux de la santé psychologique et d'y avoir cru. Sa volonté de faire l'essai de cette approche et de comprendre comment réussir à mettre en œuvre la santé psychologique face à l'instabilité et au renouveau organisationnels a permis de favoriser le développement d'un mouvement vers le soutien de l'application de la santé psychologique dans le milieu de travail.

Un merci tout particulier à John Oxner, des Services des ressources humaines de Sécurité publique, pour son dévouement envers ce projet ainsi que pour son engagement et sa conviction afin d'appuyer les programmes et les initiatives visant le bien-être des employés au sein de notre communauté.

Nous désirons également remercier l'équipe de Sécurité publique de la région du Madawaska, qui a été une aide précieuse et une source d'inspiration pour l'élaboration du présent guide.





Introduction

Le présent document est une initiative du ministère des Communautés saines et inclusives.

Le ministère des Communautés saines et inclusives, par l'entremise de la stratégie provinciale, «Vivre bien, être bien» a pour mission de motiver et d'habiliter les particuliers, les familles, les écoles, les collectivités et les milieux de travail à accroître leurs connaissances, leur participation et leur engagement en matière de mieux-être. (Stratégie du mieux-être du N.B., 2009-2013). Le mieux-être des Néo-Brunswickois et Néo-Brunswickoises est influencé par l'interaction entre les facteurs sociaux et économiques, le milieu physique et les comportements individuels. Ces derniers composent les déterminants de la santé.

Qu'est-ce que le mieux-être?

Le mieux-être est un phénomène universel et important pour la qualité de vie de tout être humain. C'est aussi un processus continu destiné à améliorer les nombreuses dimensions du mieux-être permettant ainsi aux personnes de réaliser et de maintenir leur plein potentiel et de contribuer à leur collectivité.

Il existe **sept dimensions du mieux-être**. Reliées étroitement les unes aux autres, elles contribuent au sentiment de bien-être global de la personne.

Dimension émotionnelle : La capacité à se comprendre et à surmonter les obstacles de la vie

Dimension mentale/intellectuelle : La capacité à ouvrir son esprit à de nouvelles idées et expériences qui peuvent être appliquées à ses décisions personnelles, à ses relations interpersonnelles et à l'amélioration de sa collectivité.

Dimension physique : La capacité à maintenir une qualité de vie saine qui permet d'accomplir ses activités quotidiennes sans fatigue excessive ou stress physique.

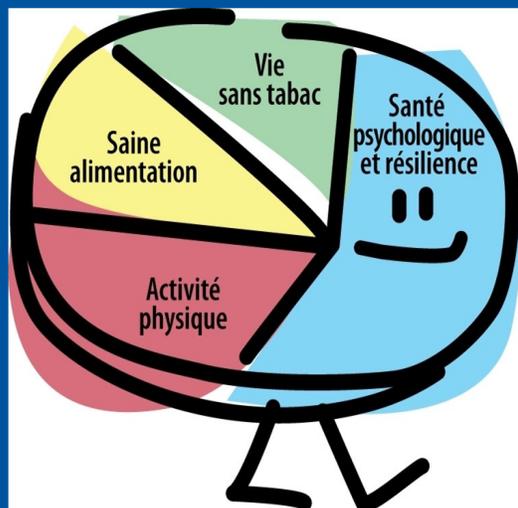
Dimension sociale : La capacité à vivre et à établir des rapports avec d'autres personnes.

Dimension spirituelle : La capacité à vivre en paix et en harmonie.

Dimension professionnelle : La capacité à retirer une satisfaction personnelle de son travail ou de sa carrière tout en maintenant un équilibre dans sa vie.

Dimension environnementale : La capacité à reconnaître sa responsabilité envers son environnement, (qualité de l'air, de l'eau et de la terre) qui nous entourent.

La stratégie du mieux-être au N.-B.



Une photo vaut mille mots...

Cette image démontre le rôle fondamental que la santé psychologique joue dans notre capacité à effectuer des changements positifs dans notre vie. La santé psychologique nous guide vers une alimentation saine, une augmentation de l'activité physique et une vie sans tabac.

La version améliorée de la Stratégie du mieux-être est axée sur les piliers du mieux-être associés aux modes de vie sains, à savoir la saine alimentation, l'activité physique et la vie sans tabac. La santé psychologique et la résilience, éléments déclencheurs essentiels au changement comportemental positif dans chacun des domaines susmentionnés, se penchent sur la satisfaction des besoins de compétence, d'autonomie et d'appartenance.



L'un des objectifs de la Stratégie du mieux-être du N.-B. est d'améliorer la santé psychologique et la résilience des Néo-Brunswickois et des Néo-Brunswickoises.

L'amélioration de la santé psychologique et de la résilience nous prépare à adopter des changements positifs conduisant à une alimentation saine, à une augmentation de l'activité physique et à l'élimination du tabagisme. En revanche, lorsque les trois besoins essentiels (compétence, autonomie et appartenance) ne sont pas satisfaits, les risques de problèmes relatifs au développement affectif, social et physique augmentent.

Qu'est-ce que la recherche indique?

Au cours des 30 dernières années, Edward Deci et Richard Ryan ont élaboré une théorie de la motivation appelée la théorie de l'autodétermination (TAD). L'approche axée sur la santé psychologique est basée sur les besoins psychologiques de base de la TAD, soit la compétence, l'autonomie et l'appartenance (CAA).

Dans les recherches approfondies qu'elle a menées, la communauté de la TAD s'est penchée sur la pertinence de créer un environnement qui favorise la satisfaction des trois besoins psychologiques de base dans les milieux de travail. Il est prouvé que l'adoption d'une approche CAA sur les lieux de travail :

- améliore la productivité et le taux de rendement des employés
- accroît l'engagement et la motivation des employés
- améliore les taux d'assiduité
- améliore le moral et la satisfaction au travail des employés
- diminue les taux de roulement
- réduit les attitudes et les comportements oppositionnels, tels que le harcèlement et l'intimidation
- abaisse les niveaux de stress, d'anxiété et de dépression
- augmente les relations interpersonnelles positives (Stone, Deci, Ryan, 2008)

La santé psychologique est aussi étroitement liée à la santé physique. La recherche démontre un lien entre les sentiments subjectifs de bonheur et la bonne santé, et cela même après la prise en charge d'une maladie chronique, du tabagisme, de l'habitude de boire de l'alcool et d'un surpoids (Goodwin et coll., 2000). Être actif en compagnie des autres procure un sentiment d'appartenance et de soutien mutuel. Être actif physiquement et manger des aliments sains sont un moyen de rester agile mentalement.

Il est prouvé que promouvoir le mieux-être physique et psychologique des employés aide à améliorer le bien-être de toute la population à long terme. Cela signifie qu'il faut engager et former des gestionnaires et des hauts dirigeants qui influencent les employés, d'où l'importance de travailler de pair avec les milieux de travail pour mettre en valeur la culture du lieu de travail, de sorte que le mieux-être soit considéré comme une priorité (Stone, Deci, Ryan, 2008).

Étant donné qu'un surveillant immédiat peut avoir une grande influence sur ses employés (Watson Wyatt, 2005; Le Conference Board du Canada, 2005), il peut jouer un rôle clé dans la satisfaction des besoins psychologiques de base (CAA) des employés. Les surveillants et les gestionnaires ont la possibilité d'apprendre et d'adopter une approche (comportements et habitudes) qui accroîtra la satisfaction des besoins de compétence, d'autonomie et d'appartenance dans le milieu de travail (Forest, Dagenais-Desmarais, Crevier-Breau, Bergeron et Girouard, 2010; Baard, Deci et Ryan, 2004).

En contrepartie, lorsque les besoins psychologiques de base des employés sont satisfaits, ces derniers se dévouent dans leur travail (Gagné et Koestner, 2002), ont une plus grande satisfaction au travail (Richer, Blanchard et Vallerand, 2002), sont plus efficaces et ont un meilleur rendement (Cropanzo et Wright, 1999; Judge, Thoresen, Bono et Patton, 2001).

Pourquoi utiliser ce guide?

La façon dont les gestionnaires gèrent le quotidien au travail influe sur la santé psychologique et physique des employés. Les gestionnaires jouent un rôle important dans l'édification et le maintien d'environnements de travail sains.

Le présent guide est une initiative du ministère des Communautés saines et inclusives. Cette initiative favorise un changement de paradigme en vue de passer d'un modèle axé sur l'intervention et la prévention à un modèle axé sur le développement et la promotion, qui aura un impact positif sur le milieu de travail et les employés qui en font partie.

L'objectif est d'aider les lieux de travail du GNB à adopter une approche axée sur la santé psychologique qui, à son tour, aura pour effet d'améliorer la santé psychologique et la résilience des employés, grâce au présent guide et à l'atelier qui l'accompagne. Le guide permettra aux surveillants et aux gestionnaires d'influencer de façon positive l'environnement de travail et les employés.

Objectifs du guide

Voici les objectifs du guide :

- Sensibiliser et responsabiliser davantage les surveillants, les gestionnaires et les employés en ce qui a trait à leur responsabilité de promouvoir la santé psychologique et la résilience;
- Établir des liens entre le mieux-être et la santé psychologique au travail et la résilience;
- Fournir des ressources en matière de santé psychologique et de résilience pour compléter toutes les initiatives visant le mieux-être au travail;
- Proposer des stratégies en conformité avec la théorie de l'autodétermination, qui répondront aux besoins psychologiques des employés.



PARTIE 1

Theorie et recherche

La santé psychologique

La santé psychologique évoque un état de bien-être psychosocial qui va au-delà de l'absence de maladie. Elle signifie avoir une bonne opinion dans la façon de se sentir, de penser et d'agir qui améliore notre capacité de profiter de la vie. Elle contribue à notre faculté innée de déterminer notre propre existence.

Nous avons une bonne santé psychologique lorsque nos besoins de compétence, d'autonomie et d'appartenance sont satisfaits.

« C'est le mode de pensée qui détermine la santé psychologique d'une personne, bien plus que ses gènes, son intelligence ou quelque autre facteur. » - A. Shatté, 2002

Résilience

La résilience, c'est la force de relever les défis de la vie de façon efficace et être capable de retrouver un certain équilibre et de le maintenir. C'est la « capacité à persévérer et à s'adapter dans l'adversité » (K. Reivich et A. Shatté, 2002).

Trente ans de recherche ont permis de constater que les personnes résilientes sont en meilleure santé, vivent plus longtemps, réussissent mieux dans leurs études et leur carrière, sont plus heureuses dans leurs relations et sont moins enclines à la dépression (K. Reivich et A. Shatté, 2002).

L'amélioration de la santé psychologique et de la résilience prédispose entre autre, à adopter des changements positifs conduisant à une alimentation saine, à une augmentation de l'activité physique, et à la réduction du tabagisme. Les écoles, les collectivités, les familles et les milieux de travail doivent être sensibilisés aux concepts de santé psychologique et de résilience afin de pouvoir les intégrer à leur philosophie, et à leurs initiatives.

La santé psychologique dans le milieu de travail accroît...

- le rendement
- la productivité
- les taux d'assiduité
- les comportements à caractère sociable
- la santé et le mieux-être
- les réalisations
- le succès
- la croissance
- l'efficacité
- l'autonomisation
- l'engagement
- la résolution de conflits
- la résolution de problèmes

Voici certains effets d'une résilience accrue dans le milieu de travail :

- Offre une voie alternative aux conflits qui dressent les employés les uns contre les autres
- Meilleures relations interpersonnelles
- Sentiment de bien-être des employés et de l'organisation
- Met en valeur la culture de la confiance
- Des canaux de communication plus efficaces
- Meilleur échange de réflexions et d'idées

Qu'est-ce que la théorie de l'autodétermination?

La satisfaction des besoins psychologiques facilite l'autodétermination chez les gens, ce qui amène ces derniers à adopter des attitudes et des comportements qui contribuent à leur mieux-être et à celui des autres.

L'autodétermination, c'est la notion selon laquelle les gens ont la capacité de réfléchir à des décisions personnelles susceptibles de contribuer à leur croissance physique et émotionnelle, de les formuler et de les mettre en application.

<http://www.selfdeterminationtheory.org/theory>

Théorie de l'autodétermination

Conformément à la théorie de l'autodétermination (TAD), la santé psychologique d'une personne est facilitée par un environnement social qui aide à satisfaire les trois besoins psychologiques de base : compétence, autonomie et appartenance (CAA). La satisfaction de ces trois besoins rend les gens plus autonomes au niveau de leur comportement et contribue ainsi à leur mieux-être et à leur état de santé général.

Plusieurs articles scientifiques révèlent que la satisfaction de ces besoins est associée à la résilience et au bien-être affectif des gens ainsi qu'à leur capacité de prendre part aux décisions et aux actions respectueuses d'un mode de vie sain.

Soutenir les gens, les milieux de travail et les communautés afin qu'ils se sentent liés, autonomes et compétents leur permet de faire des choix plus sains et de prendre davantage en charge leur mieux-être personnel et celui des autres (source : Deci, E. et Ryan, R., 1985 et 1991; Ryan, R., 1995; Ryan, R. et Deci, E., 2000).

En revanche, lorsque ces besoins ne sont pas satisfaits, les gens sont plus à risque de vivre des difficultés liées à leur croissance affective, sociale et physique [voir les ressources : Groupe de recherche en santé et en éducation (GRSE)].



LES TROIS BESOINS PSYCHOLOGIQUES DE BASE

COMPÉTENCE

Mes forces et mes talents sont reconnus par moi-même et par mon milieu de travail.

Lorsque je les utilise pour atteindre les objectifs de l'organisation et aider mon équipe, je me sens valorisé et j'ai le sentiment d'avoir accompli quelque chose.

AUTONOMIE

J'ai le sentiment d'avoir mon mot à dire et de pouvoir faire des choix dans le cadre de mon travail. Je peux prendre part aux décisions dans mon milieu de travail.

Mes surveillants et mes collègues de travail m'offrent le soutien nécessaire pour faire des choix et me faire entendre.

APPARTENANCE

J'entretiens des relations satisfaisantes et cordiales dans mon milieu de travail.

Mon surveillant m'appuie et m'encourage dans mon travail et je soutiens et encourage mes collègues de travail.

L'adoption d'une approche axée sur la santé psychologique dans le milieu de travail nécessite du temps, de la patience et une bonne capacité d'écoute. La maîtrise de ces habiletés fera en sorte que les employés :

- seront reconnus pour leurs forces
- feront une rétroaction et des contributions constructives
- démontreront des alliances renforcées et un engagement accru



Qu'est-ce que l'engagement?

Compétence : Un employé engagé a le sentiment qu'il peut avoir une influence sur d'importants résultats de l'organisation. Il se sent fier, loyal, en confiance et valorisé.

Autonomie : Un employé engagé a la notion de choix et est autodéterminé lorsqu'il accomplit une tâche. Il fera l'effort supplémentaire pour terminer le travail, dira beaucoup de bien de son employeur et prendra des décisions en toute confiance.

Appartenance : Un employé engagé vit des relations satisfaisantes et cordiales dans son milieu de travail. Il fait face à moins de conflits, est plus innovant et donne un meilleur rendement.

Quel est le lien entre la santé psychologique et l'engagement?

Les environnements de travail sains sont essentiels à la prévention du stress et autres absences du travail. Les gestionnaires jouent un rôle important dans l'édification et le maintien d'environnements de travail sains. Un milieu de travail qui favorise une approche axée sur la santé psychologique augmente sa capacité d'avoir un impact positif sur les besoins de compétence, d'autonomie et d'appartenance (CAA) des employés.

Lorsque les gestionnaires et le personnel mettent en place des canaux de communication efficaces, par l'intermédiaire d'une communication à deux sens fréquente, un environnement où les employés se sentent à l'aise de discuter des défis et des préoccupations est créé. Établir les attentes en matière de rendement et de comportement et donner ensuite aux employés la liberté et la flexibilité de régler les problèmes et de prendre des décisions quant à la façon d'effectuer leur travail sont essentiels à l'engagement des employés et à l'atteinte de l'équilibre travail-vie.

La mise en place d'un lieu de travail résilient aide les employés à s'adapter facilement au changement, à surmonter l'adversité et à être davantage engagés et productifs et peut engendrer des avantages significatifs tant pour l'employeur que pour les employés.

« Les leaders qui cultivent la crédibilité, le respect et la justice se préoccupent des employés. Lorsque l'employeur et les responsables montrent que les membres du personnel sont appréciés et soutenus, cette attitude se reflète dans les relations interpersonnelles au travail, ce qui est bon pour la santé mentale et la productivité de tous. »

(Anne Morgan, Stratégies de santé mentale en milieu de travail, 2012)

Selon le sondage sur l'engagement des employés des services publics de 2010, le facteur le plus important au travail était : « **Être traité avec respect et considération** » (49 % des répondants), ce qui est directement lié à l'appartenance (se sentir respecté) et à la compétence (se sentir valorisé).

Le deuxième facteur le plus important au travail était : « **La possibilité de faire un travail stimulant et intéressant** » (45 % des répondants). Ce facteur est lié à la compétence (travail stimulant) et à l'autonomie (travail intéressant).

Recevoir une reconnaissance significative pour le travail bien fait est un facteur important à considérer pour les employés dans le milieu de travail et ce facteur est lié au besoin de compétence. Les employés veulent avoir le sentiment que leur travail est significatif. Une façon simple pour le surveillant de satisfaire ce besoin est d'expliquer tout simplement comment leur travail a un impact sur le lieu de travail. De plus, le surveillant a la possibilité d'augmenter ce facteur en faisant une rétroaction positive quotidienne à ses employés, en mettant l'accent sur leurs forces et leurs compétences et en leur faisant immédiatement une rétroaction positive lorsqu'ils accomplissent le travail (Forest et coll., 2010).

En conclusion, selon la théorie de l'autodétermination, le niveau d'engagement élevé des employés a pour résultat la satisfaction des besoins de compétence, d'autonomie et d'appartenance (CAA). Si un gestionnaire ou un surveillant veut augmenter le niveau d'engagement de ses employés, il doit s'attaquer à la ou aux causes profondes du désengagement, c'est-à-dire un ou plusieurs besoins non satisfaits dans le milieu de travail.

Qu'est-ce que la motivation?

Les employés qui sont intrinsèquement motivés se rallient aux objectifs, aux valeurs et aux structures du milieu de travail et sont inspirés par leur passion, leur plaisir et leur intérêt pour leur travail.

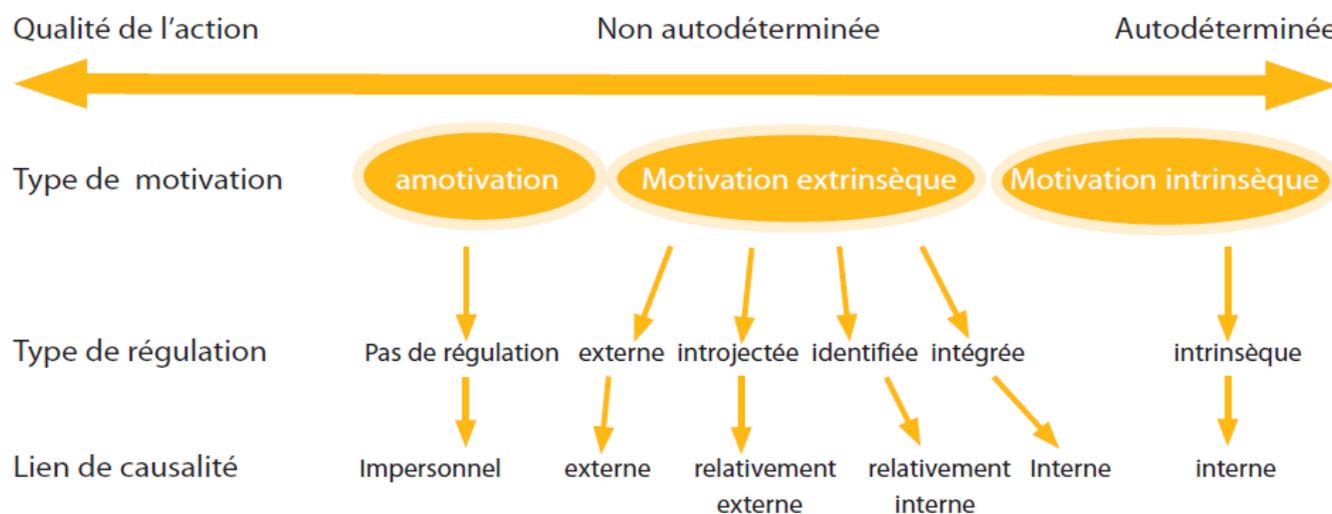
Selon Rolland Viau, la motivation est une condition essentielle de réussite. Il l'a défini comme suit :

« La motivation est un concept dynamique qui a ses origines dans la perception qu'un élève a de lui-même et de son environnement et qui l'incite à choisir une activité, à s'y engager et à persévérer dans son accomplissement afin d'atteindre un but ».

R. Viau (1997, p.7)

Dans l'approche de la TAD (Deci et Ryan, 2000), différents types de motivation sont identifiés en fonction du degré d'autodétermination de l'individu. Le tableau ci-dessous démontre les liens entre le degré de motivation et l'autodétermination.

La motivation en fonction du degré d'autodétermination
(Deci et Ryan, 2000)



*Tiré de l'ouvrage de Hori Shinya -Application de la théorie de l'autodétermination à l'enseignement du FLE : corrélation entre le degré d'autodétermination et la performance.

Qu'est-ce que la motivation intrinsèque (MI)?

La motivation intrinsèque (MI) se définit comme la tendance à s'engager dans une activité pour le plaisir et la satisfaction qui sont inhérents à la pratique de cette activité (Deci, 1975). Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle pratique une activité volontairement et par intérêt. Selon Deci et Ryan (Deci, 1975; & Ryan, 1985), la MI serait issue des besoins de l'individu de se sentir compétent et autodéterminé.

Qu'est-ce que la motivation extrinsèque (ME)?

La motivation extrinsèque (ME) sous-tend les comportements qui sont effectués pour des raisons instrumentales. Une personne motivée extrinsèquement n'est pas essentiellement intéressée par l'activité en soi. L'activité est effectuée dans le but d'engendrer des conséquences agréables ou d'éviter des conséquences désagréables (Deci, 1975).

Que montrent les recherches à propos de l'atmosphère motivante dans le milieu de travail?

Selon Sarrazin, Tessier et Trouilloud (2006), les motivations les plus autodéterminées sont associées à des conséquences positives (attention, plaisir, persistance à vouloir apprendre et excellent rendement), tandis que les motivations les moins autodéterminées sont liées à des conséquences négatives (quitter le travail tôt, rendement médiocre, isolation de collègues de travail et conflit).

Dans l'approche de la TAD, les facteurs sociaux ont une grande influence sur l'autodétermination, en ce sens qu'ils peuvent faciliter ou entraver l'expression des trois besoins psychologiques de base (CAA).

Les employés montrent une motivation autodéterminée lorsqu'ils accomplissent des tâches :

- pour le plaisir qu'ils en retirent, pour le plaisir de les maîtriser ou pour le plaisir d'apprendre quelque chose de nouveau (motivation intrinsèque)
- qui correspondent à leurs besoins et à leurs valeurs (motivation extrinsèque intégrée)
- qu'ils jugent importantes pour atteindre leurs objectifs personnels et professionnels (motivation extrinsèque identifiée)

Les employés montrent un manque de motivation autodéterminée lorsqu'ils accomplissent des tâches :

- parce qu'ils s'en sentent obligés, pour des récompenses personnelles (promotions, vacances, privilèges, etc.) ou pour éviter d'être punis (régulation externe)
- en raison d'une pression interne, telle qu'un sentiment de culpabilité (régulation introjectée)
- qu'ils se résignent à effectuer, mais qui, selon eux, n'ont aucun lien avec leurs actions et leurs résultats (amotivation)

PARTIE 2

De la théorie à la pratique

Le niveau de bien-être des employés est plus élevé lorsque les gestionnaires favorisent et soutiennent un environnement de travail axé sur l'autonomie parce que ce climat contribue à combler les trois besoins de base (CAA) et stimule la motivation et l'engagement des employés.

Comment la théorie de l'autodétermination (TAD) est-elle appliquée dans le milieu de travail?

Pour mieux comprendre l'impact de l'approche de la TAD sur la motivation, le comportement et l'apprentissage, il est essentiel, de reconnaître l'importance de la relation entre le gestionnaire, l'employé et son environnement social.

Les liens entre l'approche de la TAD, le milieu de travail, la santé psychologique et la résilience sont expliqués ci-dessous :

Le milieu de travail... un endroit pour s'épanouir et se sentir bien!

SOUTIEN À L'AUTONOMIE

- Écouter et permettre aux autres de travailler à leur manière
- Valoriser les ressources de motivation intérieures
- S'appuyer sur le langage d'information
- Encourager la valorisation
- Reconnaître/accepter les expressions de négativité

Alimenter et satisfaire le besoin psychologique d'**AUTONOMIE**

STRUCTURE

- Communiquer des attentes et des procédures claires
- Offrir des défis optimaux
- Donner des encouragements, des conseils et des indices pour progresser
- Permettre d'acquérir des compétences et donner des directives riches en information
- Faire une rétroaction sur le rendement de manière opportune, cohérente, prévisible et conditionnelle

Alimenter et satisfaire le besoin psychologique de **COMPÉTENCE**

PARTICIPATION

- Prendre du temps pour écouter les préoccupations de l'autre personne
- Montrer qu'on se préoccupe de l'autre personne
- Connaître l'autre en détail
- Exprimer son goût et son appréciation
- Aimer être en compagnie de l'autre personne
- Partager ses ressources personnelles, telles que du temps, de l'attention, de l'énergie, de l'intérêt et du soutien affectif

Alimenter et satisfaire le besoin psychologique d'**APPARTENANCE**

Niveaux d'engagement

- Engagement comportemental
- Engagement affectif
- Engagement cognitif
- Voix

Reeve, J. (2009), 5^e édition, *Understanding Motivation and Emotion*, New York : Wiley Press

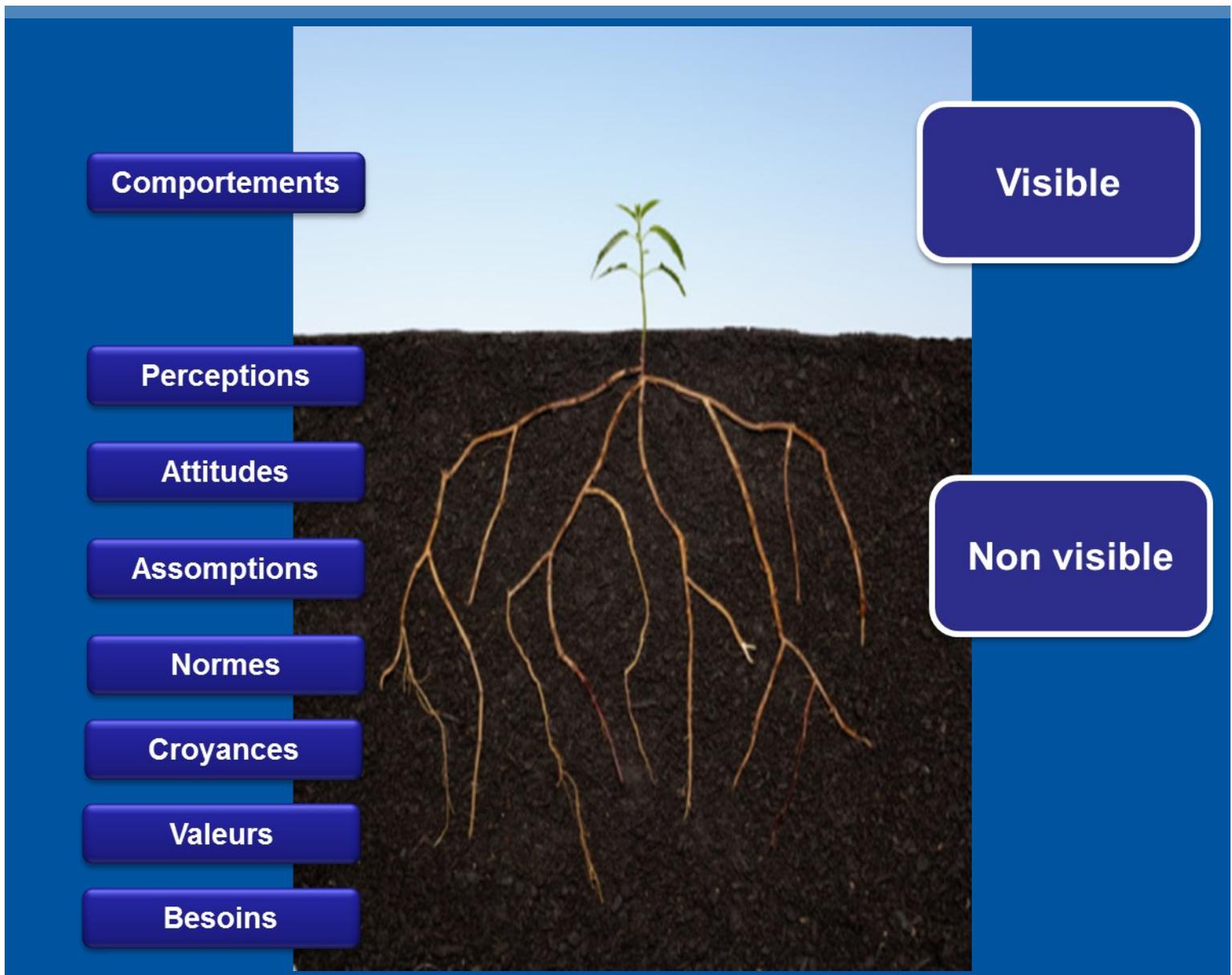
UNE APPROCHE DE LA TAD POUR S'ATTAQUER AUX CAUSES PROFONDES DES COMPORTEMENTS QUE NOUS VOYONS DANS LE MILIEU DE TRAVAIL

En se basant sur le niveau actuel de compréhension de la relation entre la TAD et la santé psychologique, les milieux de travail ont une responsabilité sociale qui va au-delà de l'emploi.

Lorsque les gestionnaires font face à des défis ou à un conflit avec les employés, ils peuvent choisir :

- A) de voir l'employé comme un problème : ils adoptent une approche fondée sur des suppositions qui peuvent entraver les possibilités d'effectuer des changements ou de trouver des solutions; OU
- B) de voir l'employé comme une personne qui a des besoins pouvant être satisfaits avec une approche de la TAD.

Les gestionnaires ont la possibilité de cerner les besoins qui ne sont pas satisfaits dans le milieu de travail et de s'attaquer aux causes profondes qui contribuent à des niveaux de stress élevés, à une faible productivité et à des niveaux d'engagement faibles.



Comment pouvez-vous introduire les concepts de santé psychologique et de résilience sans créer un nouveau programme?

Le contrôle de l'environnement de travail diminue les besoins CAA et crée des situations où la motivation au travail consiste à obtenir des récompenses qui sont extérieures au travail lui-même (par exemple promotions et avantages financiers).

Lorsque le travail est accompli pour ne pas se sentir coupable ou pour se sentir comme une bonne personne ou une personne digne, les gens le voient comme une obligation et leur sentiment de réussite est diminué.

1. En créant une atmosphère dans laquelle le soutien organisationnel et les stratégies de gestion qui sont perçus aident à répondre aux trois besoins psychologiques de base (CAA), tout en atteignant les résultats relatifs au rendement de l'organisation.

L'approche axée sur la santé psychologique suscite un intérêt pour l'importance intrinsèque du travail. Il est prouvé que cette approche est associée à de meilleurs gains de productivité, plus particulièrement dans l'environnement complexe, créatif et axé sur la solution du marché du travail d'aujourd'hui.

2. En intégrant les trois besoins psychologiques (CAA) dans la culture organisationnelle, un environnement qui soutient une main-d'œuvre plus proactive et mieux adaptée psychologiquement est créé.

Intégrer des stratégies dans les activités quotidiennes sur le lieu de travail

Les encadrés qui se trouvent dans les pages suivantes proposent de diviser les stratégies en deux groupes. La première catégorie (communication/différences et diversité) est liée à l'atmosphère générale du lieu de travail. Ces stratégies peuvent être intégrées dans les activités professionnelles quotidiennes. La deuxième catégorie (force/compétences/collaboration/coopération) concerne des stratégies planifiées ou occasionnelles qui sont plus étroitement liées à des temps clairement définis dans l'environnement de travail.

Ces propositions ne reflètent qu'une petite partie de l'information qui est présentée dans les diverses ressources traitant de la motivation et de la théorie de l'autodétermination.

COMMUNICATIONS

- Utiliser le prénom des employés
- Donner des instructions claires
- Expliquer pourquoi une tâche est importante et à quoi elle est reliée
- Vérifier si les employés ont compris les instructions en les leur faisant répéter
- Expliquer clairement les raisons pour lesquelles les limites sont fixées
- Utiliser un vocabulaire approprié et riche
- Avoir recours à la modélisation et à une pratique guidée (employés et gestionnaires)
- Expliquer, pratiquer et adopter de bonnes techniques de communication et d'apprentissage
- Permettre aux employés d'exprimer clairement leurs idées
- Faire participer les employés à la discussion
- Écouter et prendre en compte l'opinion des employés au moment de prendre des décisions
- Dire des paroles d'encouragement, d'appréciation et de soutien
- Valider vos perceptions auprès des employés
- Identifier et exprimer ses sentiments et ses émotions
- Établir un rapport avec les employés
- Démontrer des attitudes à caractère sociable (par exemple dire bonjour, remercier les gens pour leur bon travail et reconnaître les compétences)

FORCES/COMPÉTENCES

- Reconnaître et prendre en compte les capacités des employés
- Distribuer les tâches en tenant compte des capacités
- Encourager les employés à accomplir diverses tâches axées sur les intérêts et les préférences
- Habilitier et encourager les employés à prendre des décisions
- Encourager les employés à trouver leurs propres solutions à des problèmes particuliers
- Mettre l'accent sur la responsabilité et l'acceptation des conséquences de ses choix
- Donner aux employés la possibilité de déterminer et d'utiliser leurs forces
- Donner aux employés la possibilité de connaître du succès
- Permettre aux employés de voir d'autres personnes connaître du succès (modélisation)
- Permettre aux employés de recevoir des autres des paroles d'encouragement et d'affirmation
- Développer des techniques de gestion du stress
- Promouvoir le développement d'habiletés sociales/relations humaines

ENTRETIEN DES RELATIONS

DIFFÉRENCES ET DIVERSITÉ

- Utiliser des centres d'intérêt
- Donner des choix (horaire de travail, tâches, plan d'action, échéance, projets, etc.)
- Diversifier les tâches dans le cadre d'une activité donnée
- Attribuer les défis en fonction des forces des employés
- Prendre en compte les styles d'apprentissage
- Respecter les différents types d'intelligence
- Accepter les différences
- Mettre l'accent sur l'acceptation des différences entre les employés
- Permettre et encourager l'inclusion – faire participer les employés qui sont repliés sur eux-mêmes
- Se concentrer sur l'intégration et la justice sociale lorsque les employés travaillent en équipe

COLLABORATION/COOPÉRATION

- Faire participer les employés aux plans de développement en faire de véritables acteurs dans son apprentissage
- Afficher les étapes/instructions d'un projet pour s'assurer qu'elles sont visibles et accessibles
- Encourager la collaboration/coopération
- Proposer des activités qui favorisent l'interaction (initiatives, projets, etc.)
- Jumeler les employés selon leurs besoins et intérêts sans tenir compte des forces intellectuelles de chacun
- Utiliser un sociogramme pour comprendre les relations au sein de votre équipe et favoriser la collaboration
- Demander aux employés de suivre les étapes de résolution de problèmes et de conflits
- Faire participer les employés

Stratégies occasionnelles et planifiées

En tant que professionnels, les gestionnaires doivent connaître l'importance d'adopter une approche axée sur la qualité plutôt que sur la quantité dans le milieu de travail.

DISCUSSION

- Poser des questions ouvertes
- Favoriser la participation
- Accorder du temps aux employés pour s'exprimer
- Planifier des réunions du personnel
- Pratiquer l'écoute active
- Demander ce qu'il y a de neuf
- Reconnaître le point de vue de l'employé
- Exprimer sa gratitude

INTRAPERSONNELLES

- Encourager l'autorégulation
- Encourager les employés à devenir autonomes en leur permettant de choisir leurs méthodes de travail
- Adopter les styles d'apprentissage
- Partager l'information/les connaissances pour améliorer les compétences et l'autonomie

EXTRAPERSONNELLES

- Faire preuve de leadership
- Confier des responsabilités
- Offrir des choix à l'intérieur de la structure
- Organiser des activités s'adressant à tout le personnel
- Clarifier les responsabilités
- Travailler ensemble pour résoudre les problèmes
- Exprimer sa gratitude
- Faire une rétroaction positive
- Fournir un retour d'information exempt de tout jugement sur les problèmes
- Reconnaître les initiatives
- Minimiser les comparaisons avec les autres
- Être reconnaissant : aujourd'hui, j'aimerais remercier... pour...
- Faire des choses amicales seulement pour le plaisir

BESOINS PSYCHOLOGIQUES

- Appuyer et organiser des activités visant le mieux-être au travail
- Participer à des évaluations du profil de mieux-être
- Encourager l'activité physique
- Promouvoir une bonne alimentation
- Fournir un environnement sans fumée

À quoi ressemble un employé qui est en bonne santé psychologique?

Description de la compétence

- Je peux utiliser mes forces et mes talents de façon constructive
- J'ai le sentiment d'avoir accompli quelque chose
- Je me sens efficace et en possession de mes moyens
- J'aime les défis et ils ne me font pas peur
- Je suis motivé et intéressé
- Je persévère
- Je fais un effort lorsqu'on me confie une nouvelle tâche
- Je suis engagé
- Je me sens valorisé
- Je suis optimiste
- Je suis fier de moi
- J'ai confiance en moi
- J'ai une grande estime de moi-même

Description de l'autonomie

- Je suis curieux et j'ai soif d'apprendre
- J'accepte de faire un effort au travail
- J'accorde le temps nécessaire à l'apprentissage
- Je suis motivé
- Je me sens libre de prendre des décisions
- Je fais des choix qui sont importants pour moi
- J'accepte la responsabilité et les conséquences de mes choix
- Je me sens libre de faire, ou de ne pas faire, certaines choses
- Je peux trouver une solution à certains problèmes
- Je suis responsable de mon comportement
- Je me respecte
- Je suis respectueux des autres

Description de l'appartenance

- J'aime aller au travail : je m'y sens bien
- J'ai une place au sein de mon équipe et dans mon milieu de travail
- J'ai des amis dans mon milieu de travail
- Je suis engagé et dévoué
- J'aime interagir avec les autres
- Je prends part à divers comités ou activités
- Je suis enthousiaste
- Je me sens encouragé et appuyé par les autres
- Je me sens apprécié et accepté
- Je respecte les autres
- Je suis respecté
- Je suis généreux avec les autres et je fais attention à eux
- J'aide les autres
- Je suis authentique dans mes relations avec les autres

Conclusion

En tant que professionnels, les gestionnaires doivent connaître l'importance d'adopter une approche axée sur la qualité plutôt que sur la quantité dans le milieu de travail.

L'approche proposée dans le présent guide est conçue pour faire participer les gestionnaires et les employés de manière active et interactive en leur permettant de découvrir une culture de travail qui améliore leur santé psychologique et renforce leur résilience. Le lieu de travail est considéré comme un environnement où les employés :

- sont étroitement liés
- incorporent les besoins psychologiques de base (CAA) à leur style de leadership
- prennent conscience de leur propre identité et de leurs relations interdépendantes avec les autres dans leur environnement professionnel et social

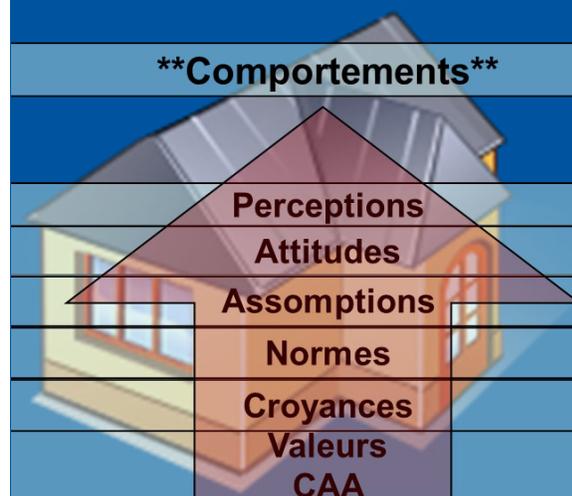
Les stratégies proposées ont pour but de permettre aux employés d'assimiler leurs connaissances et de mieux comprendre la santé psychologique et la résilience afin qu'ils puissent devenir des citoyens engagés, productifs et en santé qui sont prêts à relever les défis auxquels ils font face dans le monde du travail.

Le ministère des Communautés saines et inclusives aimerait que le présent guide soit partagé avec les milieux de travail de la province comme un outil pour adopter une approche axée sur la santé psychologique et satisfaire les besoins de compétence, d'autonomie et d'appartenance des employés.

Les stratégies proposées encouragent la création d'un environnement qui aide tous les employés à développer et à optimiser leur santé psychologique, leur résilience et, par extension, leur contribution au milieu de travail.

« La preuve démontre l'importance de l'autonomie, de la compétence et de l'appartenance pour la productivité, la créativité et le bonheur [...] employés qui percevaient un plus grand soutien à l'autonomie de la part de leurs gestionnaires croyaient que leurs besoins étaient davantage satisfaits au travail, avaient un meilleur rendement et leur niveau d'anxiété et de dépression était inférieur. De nombreuses applications dans le domaine des soins de santé montrent les avantages physiques et mentaux découlant de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. »

Stone, Deci et Ryan, 2008, p.5



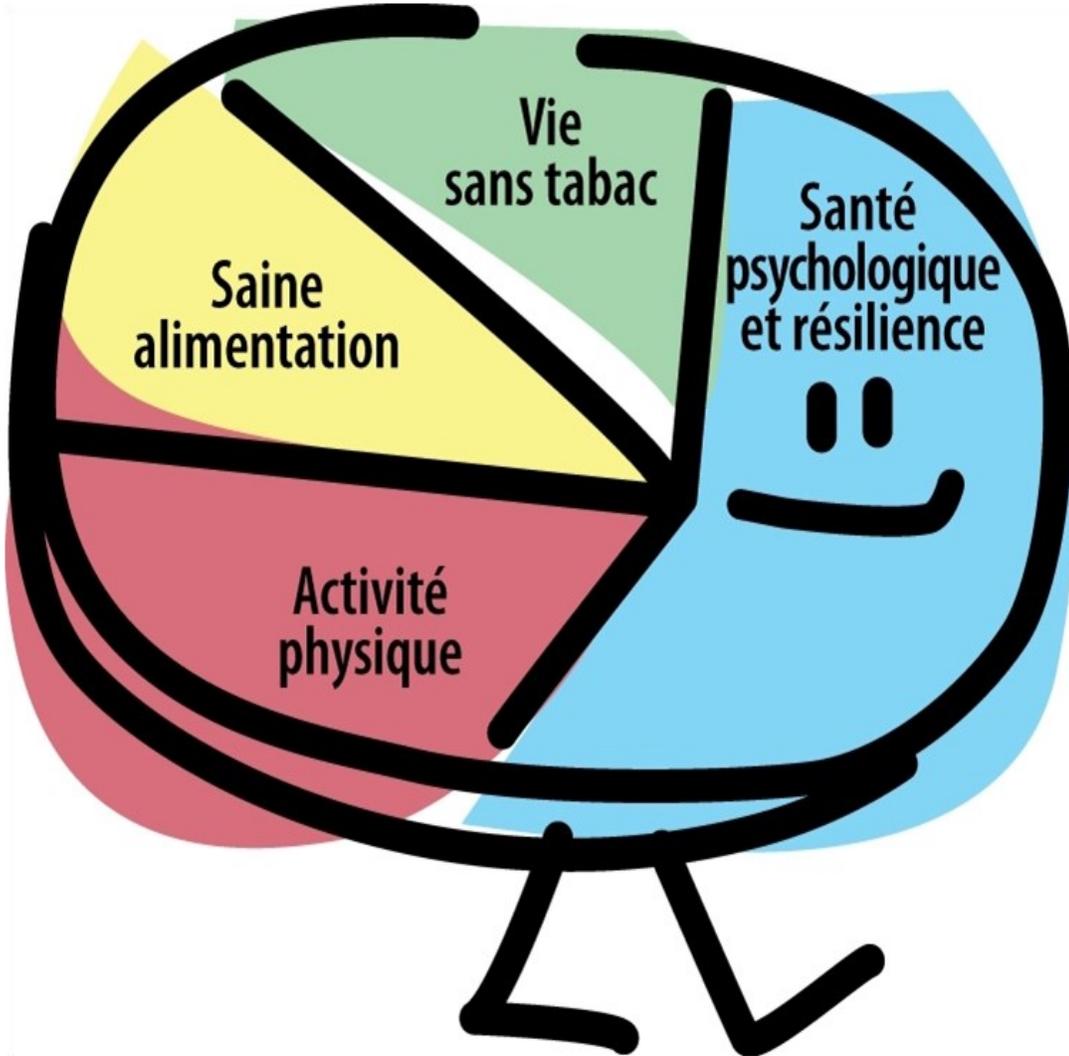
Bibliographie

- Baard, P., Deci, E., & Ryan, R., (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology* 34, 10, 2045-2068
- Conference Board of Canada (2005). What you need to know about mental health at work: a tool for managers. Conference Board of Canada.
- Cropanzo, R. & Wright, T.A.(1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 51, 4, 252-265.
- Deci, E (2013, April 8). Resilience and Competence Autonomy and Relatedness email.
- Deci, E. & Ryan, E., (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self- Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, Vol 11, No4, 227-268.
- Forest, J., Dagenais-Desmarais, V., Crevier-Braud, L., Bergeron, E. & Girouard, S.(2010). Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale. *Gestion*, 35, 3.
- Gagné, M. & Kroestner, R. (2002). Self-determination theory as a framework for understanding organizational commitment. Society for Industrial and Organizational Psychology. Toronto, Canada.
- Heutte, J. (2008). “La théorie de l'autodétermination (TAD) : un autre regard sur le climat motivationnel. In Sarrazin, Tessier, Trouilloud, 2006.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K.(2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 3, 376-407.
- Laguardia J., & Ryan R., (2000). “Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : Théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie* 21, 2 : 281-304.
- Morgan, A., (2012). Workplace Strategies for Mental Health—You as a Leader Workplace Strategies for Mental Health, December from www.workplacestrategiesformentalhealth.com/display.asp
- New Brunswick. Wellness, Culture and Sport. (2009). Live well, be well: New Brunswick's Wellness Strategy 2009-2013. Fredericton: Wellness, Culture and Sport.
- Pelletier, L. G., et al. (1995). “Loisirs et santé mentale : les relations entre la motivation pour la pratique des loisirs et le bien-être psychologique.” *Revue canadienne des sciences du comportement* 27, 2 (140-156.
- Richer, S.F., Blanchard, C. & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113.
- Sarrazin, P., Damien T. & Trouilloud D., (2006). “Climat motivationnel instauré par l'enseignant et implication des élèves en classe: l'état des recherches.” *Revue française de pédagogie*, 157, 147-177.
- Stone, D., Deci, E. & Ryan R. (2008). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. Unpublished manuscript, University of Rochester, University of Kentucky.
- University of New Brunswick Health & Education Research Group. “Printable resources: K – 5 Fact Sheets.” University of New Brunswick Health & Education Research Group [online]. [n.d.]. Available from: <http://www.unbf.ca/education/herg/wellness/fact-sheets-k-5.php>.
- University of New Brunswick Health & Education Research Group. “Provincial Fact Sheets: Grades 6 to 12.” University of New Brunswick Health & Education Research Group [online]. [n.d.]. Available from: <http://www.unbf.ca/education/herg/wellness/grades-6-12-wellness-project.php>.
- Viau, R., (1996). La Motivation condition essentielle de réussite. *Sciences Humaines Hors-série*, 12.
- Watson Wyatt (2005). Au travail! Vers une organisation en santé. Watson Wyatt.

Ressources

1. www.sagepublications.com (publications on self-determination)
2. Stratégie du mieux-être du N.B. www.gnb.ca/0131/wellness-f.asp
3. http://wellness.ucr.edu/seven_dimensions.html (in English only)
4. www.unbf.ca/education/herg
5. www.selfdeterminationtheory.org
6. Mental Health Commission of Canada , Psychological Health and Safety, An Action Guide for Employers (January 2012)





Approche CAA

Approche CAA - Guide pour améliorer la santé psychologique et la résilience en milieu de travail