

Feuilles d'évaluation de PSMT: mise en marche

Pendant que vous vous préparez à mettre en place les actions que vous avez planifiées pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques de votre milieu de travail, il est important de penser à votre stratégie d'évaluation. La question cruciale à se poser est la suivante : « Comment saurons-nous si les actions entreprises ont permis d'améliorer les choses? » Autrement dit, « Comment savoir si notre investissement (de temps, d'argent et d'efforts) a été profitable? » Ce sont là des questions d'évaluation.

Caractéristiques d'une bonne évaluation :

- **Concrète** : l'évaluation est clairement reliée aux objectifs visés par le processus, simple et facile à réaliser, et rentable
- **Flexible** : la méthode choisie peut s'adapter à votre lieu de travail et aux ressources à votre disposition
- **Continue** : l'évaluation est fondée sur une démarche d'amélioration continue de la qualité qui tient compte de la rétroaction reçue pour modifier ou améliorer l'intervention en cours de route

Étape 1 : Déterminer les buts visés par l'évaluation

La question fondamentale de l'évaluation (« Comment saurons-nous si les actions entreprises ont permis d'améliorer les choses? ») est plus complexe qu'il n'y paraît. L'employeur ou l'**Équipe d'action** peut s'attarder à différents aspects de cette question et peut avoir de nombreuses raisons d'entreprendre une évaluation.

L'évaluation peut notamment être motivée par les raisons suivantes :

- **L'obligation de rendre compte** (pour démontrer à la direction ou à un bailleur de fonds que l'exercice a eu les résultats escomptés et que les ressources ont été utilisées à bon escient)
- **L'amélioration de la qualité** (pour démontrer l'engagement de l'organisation à l'égard d'un processus continu d'amélioration de la qualité)
- **L'examen de résultats particuliers** (pour suivre de près l'accomplissement, ou à tout le moins la mise en branle, de changements précis identifiés comme des priorités par l'**Équipe d'action**)
- **La rentabilité** (pour réaliser une analyse détaillée des résultats obtenus par rapport aux ressources financières requises pour y arriver)
- **L'appropriation** (pour déterminer dans quelle mesure les employés ou d'autres groupes cibles connaissent et appliquent les actions prévues)
- **La fidélité** (pour déterminer si les actions sont mises en application par le personnel approprié et conformément à ce qui est prévu dans le **Plan d'action**)
- **La viabilité** (pour prévoir jusqu'à quel point il est réaliste de maintenir ces interventions à long terme)

L'**Équipe d'action** devrait définir les buts de l'évaluation avant de lancer son **Plan d'action**. Ainsi, au moment de mettre une action en place pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques, votre équipe aura une réponse claire et utile et que des personnes demandent : « Est-ce que ça a fonctionné? »

Étape 2 : Désigner les personnes clés qui vont participer à l'évaluation – votre Équipe d'évaluation

En assurant un haut niveau d'implication de la part des acteurs clés de l'organisation, on instaure un sentiment *d'appartenance* vis-à-vis du projet. Les acteurs importants à inclure peuvent comprendre les décideurs de l'entreprise, le personnel de supervision à qui on a confié la tâche de mener à bien l'action ou les actions prévues, les délégués syndicaux, le personnel en santé au travail ainsi que les employés de première ligne pouvant être ciblés par l'action ou les actions prévues.

Étape 3 : Dresser une liste des résultats à mesurer à court et à long terme

Les changements prennent du temps à s'installer. Si vous concentrez vos énergies uniquement sur les résultats à long terme, vous risquez de vous décourager. Identifiez donc les résultats escomptés à court terme en plus de vous fixer des objectifs à long terme. Les résultats à court terme permettent d'avoir une rétroaction rapide sur l'efficacité du **Plan d'action** et sont généralement plus faciles à mesurer. Si les effets observés à court terme sont positifs, communiquez-les à l'ensemble de l'organisation ou à l'équipe pour fouetter le moral des troupes et consolider leur engagement à poursuivre le processus d'amélioration de la santé et de la sécurité psychologiques.

Étape 4 : Établir un relevé des résultats obtenus à court terme

Votre **Équipe d'évaluation** doit s'entendre sur un laps de temps jugé valable pour mesurer les résultats à court terme. Elle pourra décider par exemple de mesurer les résultats observés au bout de 3 mois ou 6 mois à partir de la date de mise en œuvre de l'action ou des actions prévues. Si, par contre, vous avez un plan ambitieux de transformer la culture organisationnelle afin d'accroître la tolérance et le soutien à l'endroit du personnel qui a des problèmes de santé mentale, alors votre évaluation à court terme se fera peut-être au bout de 1 ou 2 ans.

1. La manière simple et efficace de recueillir de l'information sur les résultats obtenus à court terme consiste à refaire l'**Examen organisationnel de PSMT** et de vous demander si les résultats de ce nouvel examen brosse un tableau plus positif des actions que vous avez entreprises. Y voyez-vous les changements que vous escomptiez? Par exemple, des changements significatifs ont-ils été apportés aux politiques en place sur la santé et la sécurité psychologiques dans votre milieu de travail; le personnel est-il au courant des changements apportés aux politiques; les directives d'accommodement du personnel qui réintègre ses fonctions après une absence pour des problèmes de santé mentale ont-elles été clarifiées; a-t-on amélioré l'accès aux services de santé mentale appropriés; le taux de participation du personnel aux activités de formation sur la santé et la sécurité psychologiques était-il satisfaisant?
2. Vous pouvez aussi évaluer les résultats à court terme en répétant l'**Enquête de PSMT**, que vous administrez soit à l'ensemble du personnel, soit à un sous-groupe d'employés jugé prioritaire en fonction des résultats de cette enquête. Vous pourriez cibler, par exemple, les employés d'un service particulier qui ont obtenu de faibles scores à l'**Enquête de PSMT** ou chez qui vous avez observé des problèmes de rendement ou de découragement. **À noter** : Il est possible de répéter l'**Enquête de PSMT** auprès d'un sous-groupe d'employés seulement si l'**Enquête de PSMT** initiale a été administrée de manière à pouvoir séparer les résultats obtenus selon les directions ou les services de l'organisation.
3. Une autre approche encore pour évaluer les résultats à court terme consiste à recueillir des *données qualitatives* à l'aide

de groupes de discussion composés de membres clés du personnel de première ligne et de l'équipe de supervision. Cette méthode peut s'avérer très efficace pour mesurer l'évolution des facteurs psychosociaux, car elle fournit aux employés un forum où ils peuvent parler en toute liberté des changements qu'ils ont observés dans des domaines cruciaux. L'important est de s'assurer que les groupes abordent précisément les facteurs psychosociaux qui sont ressortis des **Résultats de l'Examen organisationnel de PSMT** et/ou des **Résultats de l'Enquête de PSMT**. Portez attention aux indicateurs de changement positif en matière de santé et sécurité psychologiques (p. ex., une meilleure compréhension des problèmes de santé mentale, un meilleur esprit d'équipe, une rétroaction positive de la part de la clientèle). **Les recherches démontrent que le processus visant à engager les employés dans une démarche de changement positif est en soi très porteur et peut déboucher sur les résultats auxquels vous aspirez pour votre organisation.**

Étape 5 : Modifier votre Plan d'action en fonction des conclusions de l'évaluation des résultats à court terme

L'évaluation des résultats obtenus à court terme vous fournira des renseignements très utiles, vous indiquera quelles parties de votre **Plan d'action** semblent bien fonctionner (et devraient peut-être être renforcées) et lesquelles ne semblent pas atteindre leur objectif et nécessiteraient une modification en profondeur. Il vaut mieux savoir dès le départ quels aspects de l'intervention sont efficaces. De même, le fait de détecter ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas assez tôt dans le processus vous permet d'apporter rapidement les correctifs qui s'imposent à votre **Plan d'action**. Cette approche d'amélioration de la qualité est bien établie dans la pratique organisationnelle actuelle.

Étape 6 : Établir un relevé des résultats à long terme

Au bout de quelques cycles d'évaluation des résultats à court terme et d'amélioration du **Plan d'action**, c'est une bonne idée de réunir votre **Équipe d'action** et d'autres acteurs clés de l'organisation pour porter un jugement global sur l'efficacité de votre **Plan d'action**. C'est un moment opportun pour se pencher sur quelques résultats visés à plus long terme (p. ex., une diminution de l'absentéisme, une réduction du nombre ou de la durée des congés d'invalidité à cause d'une maladie mentale, une amélioration du taux de maintien en poste, etc.). Rappelez-vous que les changements prennent du temps à s'installer. N'oubliez pas non plus de célébrer vos succès en cours de route, aussi modestes soient-ils!