

Les dirigeants du PSP et la santé mentale - Partie 1

Emilie Kossick : 0:04 Bonjour à tous, et bienvenue à la série de discussions ouvertes virtuelles de l'Institut canadien de recherche et de traitement en sécurité publique, axée sur la Covid-19. Je m'appelle Emilie Kossick et je suis la gestionnaire du savoir à l'ICRTSP. Notre sujet d'aujourd'hui est le leadership du personnel de la sécurité publique (PSP) et la santé mentale. Notre présentation sera suivie d'une période de questions et réponses. Je vous encourage à transmettre vos questions aux conférenciers à l'aide de la boîte de questions tout au long de la présentation.

0:28 J'en profite pour vous rappeler que la série de discussions ouvertes virtuelles est enregistrée de façon à pouvoir être visionnée ultérieurement. Toutefois, l'ICRTSP n'est pas autorisée à partager la présentation PowerPoint. Veuillez communiquer avec le conférencier respectif, si vous avez des questions au sujet de ce diaporama. Maintenant, permettez-moi de vous présenter nos conférenciers d'aujourd'hui. Premièrement, nous avons Randy Mellow qui est Chef du service paramédical de Peterborough et président des Chefs Paramédics du Canada.

0:50 Vous voulez bien saluer rapidement de la main, Randy.

Randy Mellow : Bonjour tout le monde!

Emilie Kossick : Ensuite, nous avons aussi parmi nous le directeur actuel de la formation à l'ICRTSP, le D' Ron Camp. Il est également professeur agrégé à l'Université de Regina et aux écoles de commerce Hill et Levene.

Emilie Kossick : 1:07 Ainsi, j'aimerais passer la parole à Ron Camp qui va commencer la présentation.

Ron Camp : Bonjour tout le monde! J'aimerais vous donner brièvement un contexte, tout en vous souhaitant la bienvenue à cette table ronde de la série de discussions ouvertes virtuelles. Bien, il sera question ici de leadership et de santé mentale pour le personnel de la sécurité publique. C'est un sujet très vaste qui dépasse les limites de temps dont nous disposons pour en discuter aujourd'hui.

1:32, Mais ce dont nous voulons parler, et le sujet sur lequel nous voulons nous concentrer et qui rejoint ce dont Randy et moi voulions vous parler, c'est comment l'environnement opérationnel, que nous ne pouvons pas contrôler, et l'environnement organisationnel, que nous pouvons influencer dans une certaine mesure à titre de dirigeants, peuvent créer des niveaux élevés d'incertitude pour le personnel de la sécurité publique qui, à leur tour, peuvent mener à du stress, de l'anxiété et à des blessures de stress opérationnel (BSO) chez le personnel de la sécurité publique. Alors, après avoir partagé brièvement ces idées et vous avoir expliqué un peu comment cela fonctionne, nous aimerions discuter de la façon dont les dirigeants de la sécurité publique peuvent utiliser les trois principaux rôles du leadership : le conditionnement, l'harmonisation et l'inspiration, afin de réduire les opérations ou de diminuer l'incertitude de l'exploitation ou de l'organisation et de soutenir la santé mentale du personnel de la sécurité publique.

2:21 J'aimerais maintenant insérer ici un petit avertissement, et je suis sûr que Randy sera d'accord avec moi sur ce point. Tu vas me soutenir sur ce point, Randy, n'est-ce pas?

Randy Mellow : Absolument, je te soutiens entièrement! D'accord! C'est bon!

2:31 Ce dont nous allons parler aujourd'hui est basé à la fois sur l'expérience que Randy et moi avons acquise et sur la recherche. Étant donné que ce que nous tentons de présenter est une approche en leadership fondée sur des données probantes, cela représente quand même mon point de vue, et c'est aussi celui de Randy. Il ne s'agit pas de la position officielle, de l'opinion ou de la politique de l'ICRTSP ou de l'Université de Regina.

2:57 Je crois qu'il s'agit aussi d'une position que Randy adopte pour l'organisation qu'il représente. N'est-ce pas, Randy?

Randy Mellow : Absolument, pour les Chefs Paramédics du Canada ou mon service de paramédics, il s'agit vraiment, comme vous l'avez décrit, de nos opinions et elles ne représentent pas nécessairement celles de ces organisations.

Ron Camp : Donc, si vous êtes d'accord avec ce que nous disons, s'il vous plaît, dites-le-nous. Et si vous n'êtes pas d'accord avec ce que nous disons, eh bien, nous assumons aussi le blâme et l'entière responsabilité à cet égard.

Randy Mellow : Vous avez le dos large, c'est certain.

Ron Camp: Oui, le dos large, en effet. Randy, pourriez-vous vous présenter avec un peu plus de détails?

Randy Mellow : Bien sûr. Merci, Ron! Alors, je m'appelle Randy Mellow, et je suis chef du service paramédical de Peterborough, en Ontario. Le service se trouve à environ une heure et demie de Toronto. Je dirige un groupe de paramédics qui compte environ 144 techniciens ambulanciers offrant des soins avancés et des soins primaires. Je suis aussi président des Chefs paramédics du Canada.

3:49 Il s'agit d'une association nationale qui représente les dirigeants à l'échelle de notre pays, d'un océan à l'autre, dans toutes les provinces et tous les territoires, et notre mission est de faire progresser la direction. Et c'est ce qui nous a conduits, les Chefs paramédics du Canada et moi-même, à nous impliquer personnellement et avec enthousiasme dans un troisième rôle, en tant que membre du comité directeur de la Sécurité publique de l'ICRTSP. J'ai eu la chance de faire partie de ce comité dès le début, et son travail correspond à ce que je fais relativement en ce qui concerne ces trois rôles. Vous verrez que les dirigeants au sein de mon service contribuent aussi à l'harmonisation du leadership à l'échelle du pays. Voilà ce que je fais, en bref, Ron.

Ron Camp : 4:31 Bon, je m'appelle Ron Camp, et je suis directeur de la formation, comme l'a indiqué Emilie. Je suis aussi directeur pédagogique pour le public, bien, pour le Programme de perfectionnement des administrateurs (PPA) *IAS-Rotman*, et professeur agrégé de gestion d'entreprise de commerce aux écoles de commerce Hill et Levene. Enfin, depuis les trois ou quatre dernières années, mon secteur d'intérêt est la gouvernance et le leadership.

4:53 En tout cas, je me suis impliqué, eh bien, avec des gens qui sont engagés dans l'ICRTSP et qui ont la certitude que la santé mentale concerne plus que la psychologie clinique ou le travail social. Aussi, que le fait de soutenir la santé mentale pour la sécurité publique au Canada inclut le rôle de la direction, ainsi que le fait de s'occuper des problèmes organisationnels au-delà des facteurs de stress opérationnel qui, selon nous, jouent un rôle essentiel dans le développement des problèmes de santé mentale du personnel de la sécurité publique. En effet, l'organisation a un rôle à jouer.

5:27 Ce n'est pas seulement quelque chose que nous devrions confier à des conseillers ou à des thérapeutes en leur disant : « Allez-y, réglez nos problèmes ». Il y a des choses que nous pouvons faire, du point de vue de la direction et de l'organisation, afin d'empêcher dès le départ certains de ces problèmes de se produire.

5:41 Cela étant dit, nous avons aussi quelques réserves. Dans les meilleurs moments, la sécurité publique fonctionne dans un environnement qui a été décrit comme étant VICA, soit volatile, incertain, complexe et ambigu. Ceci dit, nous nous trouvons à l'heure actuelle dans une situation sans précédent. Personne ne peut se préparer pleinement à une pandémie. Il y a des choses qui se passent maintenant que nous n'aurions pu imaginer il y a quatre mois. Nous devons aussi reconnaître que notre façon de faire face à la COVID-19 est en fait un marathon et non un sprint. Nous apprenons tous comment traverser cela ensemble, et ce en temps réel. Et il n'y a pas une seule bonne ou mauvaise réponse quant à la façon de réagir face à ce que nous voyons. Chacun doit être perçu comme faisant de son mieux. Nous devons, je pense, nous devons accepter le fait que les dirigeants font de leur mieux dans des situations extrêmement difficiles. Que le personnel de la sécurité publique, les policiers, les paramédics, les pompiers, les agents frontaliers, toutes ces personnes font de leur mieux dans une situation pour laquelle elles n'ont pas été formées et n'ont pas pu se pratiquer.

6:50 Et cela, je pense que Randy sera d'accord avec moi lorsque je dis que nous ne sommes pas ici pour jouer le Dieu avec les dirigeants, en disant « vous auriez dû faire mieux ».

6:58 La raison pour laquelle nous sommes ici, c'est dans le but d'offrir certaines de nos propres idées, basées sur notre propre recherche et sur notre propre expérience, pour dire, vous savez, voici quelques conseils et quelques astuces qui, selon nous, constituent une meilleure façon de comprendre la situation. Et ce, afin que nous puissions nous rapprocher toujours davantage de meilleures pratiques, afin que nous puissions soutenir à la fois les dirigeants et les membres de ces organisations vraiment essentielles en ce moment, afin qu'ils puissent faire de leur mieux, et qu'ils puissent rester aussi en santé et en sécurité, et que nous pouvons les aider à y arriver.

Randy Mellow : Je pense qu'il est incroyablement important de jeter les bases de ce travail en ce moment, vous savez, et de dire qu'il s'agit d'une période absolument sans précédent. Avant, il y avait les règles du jeu, eh bien les règles du jeu ont été jetées par la fenêtre. C'est dire qu'il n'y a plus de plans ni de règles préétablies. Il faut que cela change, parce que nous apprenons au fur et à mesure que nous avançons. J'allais utiliser le terme « erreur », mais je ne veux pas utiliser le terme « erreur », mais plutôt « écart » par rapport au chemin menant vers le résultat souhaité, qui va se produire, et nous devons l'accepter. En tant que dirigeants, nous devons reconnaître que le monde est ainsi. Je vis dans ce monde en tant que dirigeant, et c'est le monde dans lequel vivent les agents de police, les agents correctionnels, le service frontalier, les paramédics. C'est le monde dans lequel ils vivent tous, et nous devons vraiment bien le comprendre en tant que dirigeants, afin de pouvoir être réellement en mesure de réagir face à ce que nous allons entendre dans les prochaines diapositives qui traitent de l'environnement VICA (volatile, incertain, complexe et ambigu).

Ron Camp : 8:18 C'est ça, et je pense que c'est une bonne description générale de la notion de VICA. C'est-à-dire, une pièce de monnaie qui a été retournée. Oui. C'est en fait une pièce qui a été désignée par l'Armée américaine en 1987. Beaucoup de leurs recherches avaient indiqué que l'environnement auquel ils étaient confrontés était volatile, incertain, complexe et ambigu et que dans ces situations VICA volatiles, incertaines, complexes et ambiguës, il est difficile de dire ce qui se passe à ce moment. Et

parce qu'il est difficile de dire ce qui se passe à ce moment, il est difficile de planifier en conséquence. Une grande part de ce que nous enseignons aux dirigeants, aux superviseurs et ainsi de suite, c'est la gestion et non le leadership. Une gestion qui leur dit : voici comment créer un plan, voici comment surveiller la performance des gens en fonction de ce plan, afin de vous assurer d'obtenir la performance attendue.

9:12 Eh bien, dans un environnement vraiment complexe, incertain et ambigu où les choses changent fréquemment et rapidement, souvent de manière inattendue, il est presque impossible de dire voici, ce sont exactement les actions que vous devez faire et nous allons nous assurer que vous puissiez les faire. Donc, l'état de l'environnement est instable. Alors, compte tenu de ce que je devrais faire en réponse à la façon dont mon environnement change, de ce que je vois et de ce que j'essaie de comprendre, c'est difficile. Je ne suis pas toujours certain de ce que je peux faire, et si je dispose de la bonne série de mesures prescrites à suivre, mais qu'elles ne sont plus appropriées, alors le fait de faire la bonne chose est exactement la mauvaise chose à faire, et je n'obtiendrai pas les résultats escomptés. Donc, même si je fais ce que j'essaie de faire, vais-je réussir? Alors, si je suis dans cet environnement VICA, dans une situation normale, dans un environnement VICA normal pour la sécurité publique, cela va créer beaucoup d'incertitude. Randy s'occupe de cela.

Randy Mellow : Dans l'environnement quotidien avant la COVID-19, nous avions tout de même encore une routine. Nous avions des plans de match établis, des parcours que nous nous attendions à suivre, quoiqu'il y ait toujours eu un degré élevé d'environnement VICA dans tous les domaines propres à la sécurité publique.

10:18, Mais, pendant la COVID-19, quelqu'un a fait référence au virus de Schrodinger. Nous devons nous traiter à la fois comme si nous étions infectés, et non infectés, tout en prenant des précautions, et cela nous place à un certain niveau d'incertitude, dans la vie quotidienne. Alors, si on l'introduit dans notre lieu de travail, on commence à inclure un troisième élément concernant les résultats, soit la question de savoir si je vais réussir. C'est plus complexe que cela, car il s'agit maintenant de savoir comment je pourrais affecter les autres.

10:48 Est-ce que je pourrais transmettre le virus à quelqu'un d'autre, ou en le ramenant à la maison, le transmettre à ma famille? Dois-je prendre des décisions que je ne prenais pas auparavant afin d'assurer la sécurité de la personne à qui je réponds en tant que policier, comme paramédic, ou à toute une autre personne qui pourrait souffrir en quelque sorte, qui attend jusqu'à ce que nous prenions des décisions? Alors, cet environnement VICA est tellement exagéré en ce moment, cette ambiguïté, c'est parce que nous ne savons pas grand-chose au sujet du virus. Il était d'abord en suspension dans l'air, puis il fallait se protéger contre les gouttelettes, nous tentons de le comprendre le plus rapidement possible.

11:18 Nous essayons de régler le problème, mais il n'existe plus de règles du jeu, car nous les avons jetées par la fenêtre. Et maintenant, nous devons être flexibles, et cette incertitude et cette ambiguïté sont certainement exagérées.

Ron Camp : C'est vrai! Je pense qu'une partie du problème, avec cette crise, et une partie du problème VICA est ce qui en fait le succès, et parfois ce n'est pas toujours clairement défini.

Randy Mellow : 11:40 Exact!

Ron Camp : Et si nous nous concentrons trop sur des plans concrets avec des objectifs discrets, et c'est à cela que ressemble le succès en ces termes très descriptifs, alors nous perdons de vue la perspective d'ensemble. Et, en fin de compte, nous nous occupons en partie du rôle du leadership, qui consiste à créer une vision pour l'organisation. Le succès signifie, eh bien, le succès se traduit par des communautés saines et en sécurité. Alors, que veut-on dire par créer des communautés saines? Eh bien, la réponse est différence dans ce contexte de pandémie par rapport à ce qu'elle était il y a six mois.

12:09 C'est en partie le rôle des dirigeants de suivre l'évolution des choses. Et comment nous orientons-nous, nous et nos organisations, en ce qui concerne une définition du succès qui a encore un sens, et qui aide les gens à rester centrés et ancrés, et à travailler afin d'obtenir des résultats fructueux? Cependant, parce que nous l'ignorons, nous éprouvons cette incertitude, qui augmente le stress et l'anxiété.

12:34 Nous le savons déjà, intellectuellement. Je le sais grâce aux recherches et aux discussions avec Randy, qui lui a parlé avec des membres du service de police de Regina et d'autres personnes. Il n'arrête pas d'entendre la manière dont cela se passe en temps réel, dans la vie de vraies gens.

12:50 On voit que le stress et l'anxiété augmentent. Et encore une fois, il y a des composantes opérationnelles et organisationnelles à cela. Une recherche, que nous avons publiée récemment, suggère que d'un point de vue opérationnel, la fatigue, le manque de disponibilité pour la famille et les amis, et les événements traumatisants contribuent tous au stress. Ce sont tous des facteurs opérationnels qui contribuent au stress et à l'anxiété du personnel de la sécurité publique.

Randy Mellow : Et, encore une fois, nous vivons dans une période où nous devrions normalement mettre en place des éléments assez efficaces afin d'aider les individus à surmonter la fatigue et le manque de disponibilité pour leur famille et leurs amis. Nous ne pouvons pas le faire présentement; nous devons isoler les individus.

13:31 Ils ne peuvent plus aller au gymnase, ils ne peuvent plus s'entraîner. Il faut trouver d'autres moyens afin de soutenir les gens dans cet environnement. Les paramédics ou les travailleurs de la santé sont souvent isolés après avoir subi des tests de dépistage de la COVID-19.

13:43 Alors comment pouvons-nous soutenir ces personnes, ne serait-ce qu'en leur fournissant une connexion Wi-Fi lorsqu'elles sont dans une chambre d'hôtel? Ce genre de choses est si important pour les aider à surmonter le stress associé, parce que les remèdes habituels qui seraient utiles, les choses que nous mettrions en place, ne s'appliquent tout simplement pas en ce moment. Et encore une fois, ce sont les choses sur lesquelles nous avons un certain contrôle. C'est un peu difficile, et quand vous entrez dans l'organisation, c'est une autre histoire, c'est sûr, d'avoir le contrôle sur la situation.

Ron Camp : Le deuxième élément est le fait de ne pas avoir de temps pour la famille et les amis. Nous observons présentement le problème inverse chez un certain nombre de membres du personnel de la sécurité publique, particulièrement chez les employés qui font des quarts de travail et qui rentrent à la maison et ont besoin de dormir pendant la journée. Ils disent : « maintenant, mes enfants qui seraient normalement à l'école, ce qui me procurerait un environnement calme et agréable pour dormir, eh bien, ils sont toujours à la maison, et pour ainsi dire, interrompent mon sommeil, ce qui entraîne davantage de fatigue. En plus, maintenant j'éprouve une certaine frustration envers ma famille parce qu'elle m'empêche de dormir, et parce que je ne dors pas, je ne possède pas les ressources nécessaires afin de faire face aux frustrations mineures, ce qui peut faire boule de neige. » Nous ne pouvons pas contrôler

cette situation, puisqu'elle fait simplement partie de l'environnement dans lequel nous nous trouvons présentement.

Randy Mellow : Nous ne pouvons pas le contrôler, mais nous pouvons le reconnaître et tenter de faire savoir à notre personnel que nous comprenons leurs frustrations, et réagir d'une certaine manière afin de favoriser la communication.

15:01 Il faut leur faire savoir qu'en tant que dirigeants, nous essayons de faire de notre mieux afin de les soutenir dans ces moments-là. Encore une fois, il y a des moyens qui permettent de s'adapter sur le plan organisationnel. Il y a des moyens aussi pour s'adapter sur le plan opérationnel, et de composer avec ces facteurs de stress accrus. Par exemple, dans notre établissement, nous avons délaissé pour l'instant les examens de contrôle de la qualité des dossiers des patients. Ce n'est pas le moment de faire ça.

15:26 Nous devons apporter notre soutien d'autres façons, parce que, en fait, à mesure que nous parcourons les diapositives, nous constatons comment les gens ont des façons biaisées d'interpréter les communications qui auparavant étaient normales pour eux. Donc, s'ils reçoivent un courriel du service d'assurance qualité, c'est comme s'ils venaient de voir un serpent. Eeek! Donc, c'est mauvais!

Ron Camp : Ceci correspond aux facteurs dont il sera question dans la prochaine diapositive, qui parle de l'impression qu'on a de toujours devoir faire ses preuves, n'est-ce pas ?

Randy Mellow : Exactement!

Ron Camp : Et comme vous l'avez dit, ce n'est pas vraiment le meilleur moment d'encourager ce point de vue de toujours devoir faire ses preuves.

Randy Mellow : c'est tout à fait exact!

Ron Camp : À une période où nous avons besoin d'un style de direction cohérent dans toutes les organisations, pas seulement de la part des chefs, mais bien des chefs jusqu'aux superviseurs des équipes individuelles, avec un message disant « nous vous appuyons, nous croyons en vous, et afin de vous soutenir et de nous assurer que tout va bien, il y a de plus gros défis à relever en ce moment plutôt que d'établir des tableaux et des graphiques. »

Randy Mellow : C'est vrai! Je pense que l'une des réussites que nous avons constatées en Ontario dans le secteur paramédical, c'est que, quoi qu'il en soit, il y a des leçons, je pense, à tirer ici. Nous savons que les choses devaient changer. Les règles du jeu ont changé pour les paramédics pendant la COVID-19.

16:28 Ainsi, lorsque les normes de soins aux patients ont changé, ou que la réglementation sur nos soins aux patients a changé, cela a produit en réalité ce que nous appelons un « document de considérations » plutôt qu'un document axé sur ce que vous devez faire. Donc, simplement par ce message, nous vous aidons à prendre une décision. Vous devez en tenir compte lorsque vous prenez une décision qui touche les soins aux patients. Et ce message est tellement soutenant et clair à travers la province, pour tous les paramédics, le fait de savoir que les choses changent. Je ne comprends pas tout à fait cet environnement VICA et ce brouillard de guerre, mais selon la province de l'Ontario, ils ont dit « voici un document appelé le « document de considérations » à utiliser pour guider votre pratique ». Alors, ce type de leadership clair à l'échelle de la province, et ces messages cohérents peuvent être tellement importants, afin de réduire le stress organisationnel. Et vous savez, nous avons beaucoup de

contrôle sur ce type de messages. Encore une fois, c'est l'élément organisationnel qui exacerbe tellement le stress, et pourtant, nous avons le plus grand contrôle sur cet élément.

Ron Camp : Et cela nous amène à la notion selon laquelle, à mesure qu'on évolue dans ces environnements VICA, on trouve des traumatismes que les gens vivent. Donc, dans ces conditions opérationnelles, il y a une menace de danger physique. Vous pourriez tomber malade, vous pourriez propager cette maladie à votre famille, vous pourriez la transmettre à vos amis, et ainsi de suite.

7:54 Au sein de l'organisation, cependant, il y a une anxiété sociale permanente. Est-ce que je suis à la hauteur? Qu'est-ce que mes collègues pensent de moi? Qu'est-ce que le patron pense de moi?

18:05 Quand j'exécute des tâches que je n'ai jamais eu l'occasion de faire auparavant, certains des procédures et des protocoles sont inconnus. Donc, je dois prendre le temps de réfléchir, de me demander « est-ce que je fais la bonne chose », comparativement à « je suis des instructions normatives exactement comme on l'a demandé ».

18:19 Comment savoir si je le fais correctement? Comment puis-je savoir ce que les gens pensent de moi quand je fais cela? Ceci peut alors entraîner son propre lot d'anxiétés, même si nous essayons d'être solidaires et que nous essayons d'être flexibles, car la situation nous y oblige.

18:33 Je n'ai pas encore reçu de commentaires à ce sujet. Je ne sais pas si ça fonctionne bien. Je ne sais pas ce que les gens pensent de moi. Peut-être que j'aggrave mon cas... Il y a donc cette menace, cette anxiété qui est présente aussi. Et l'une des choses que nous savons, grâce à la recherche sur le traitement cognitif, sur notre façon de penser, est que : dans des situations traumatisantes, dans des environnements VICA, il existe un biais cognitif qui nous pousse à rechercher les signes de danger dans l'environnement. Et ce, parce que nous voulons désespérément être en sécurité, nous voulons survivre, et c'est donc une tendance naturelle pour les gens, pour n'importe qui, que vous soyez membre du personnel de la sécurité publique ou actif dans tout autre secteur de l'univers, de rechercher des signes de danger afin de se protéger. Donc, cette tendance à être hyper attentif, hyper vigilant face aux signaux qui indiquent que vous êtes en danger, qu'il s'agisse d'un danger physique, ou encore d'un danger social, existe bel et bien dans cet environnement. Tout se résume au même processus.

19:31 Vous êtes plus susceptible de vous souvenir des événements menaçants que des événements non menaçants, et vous avez plus de chances de remarquer les situations qui sont menaçantes que celles qui ne le sont pas. Alors, l'une des choses essentielles pour les dirigeants est de garder à l'esprit qu'il y a une tendance naturelle, un parti pris naturel, chez les gens à vouloir chercher les preuves qu'ils sont en danger, et de percevoir le danger comme plus important et plus fort que les indices de sécurité. Donc, nous n'avons donc pas besoin de les aider à trouver le danger. Nous devons les aider à trouver la sécurité, et cela fait partie du processus de leadership qui consiste à créer une vision des éléments de votre environnement qui vous protègent, soit les gestes que vous poserez ou les actions que vous ferez qui vous aideront à rester en sécurité. Une partie consiste à reconnaître que nous nous attendons à ce que la situation soit volatile et incertaine, et cela n'a rien à voir avec le fait d'avoir raison.

20:20 Comme Randy le soulignait dans la diapositive précédente, il s'agit d'utiliser un nouveau genre, une nouvelle série de processus, Randy Mellow : Oui, exactement! Donc, le nouvel ensemble de processus et, si l'on revient à la diapositive précédente, nous parlions de la tendance à réagir à un signal et à l'interpréter comme étant dangereux. Et vous avez mentionné l'anxiété sociale au travail, mais nous

disions qu'il y a un sentiment constant à savoir que nous devons faire nos preuves. Je pense qu'une grande part de ce sentiment est apaisée quand les gens comprennent mieux leur position au sein de l'organisation et par rapport à sa vision.

20:53 Je pense que c'est tellement important aussi. Pour le moment, la vision est différente, avons-nous pris le temps de dire à notre personnel que la vision est différente? Cela pourrait donc aider à interpréter certains de ces signaux; le fait de réfléchir plus clairement à ce que ce signal avait à voir avec la vision, encore une fois, plutôt que de se limiter à sa performance individuelle, et à l'interprétation des signaux naturels, et des signaux neutres comme des menaces.

21:22 Encore une fois, selon moi, en tant que dirigeants, nous devons considérer que cela va dans les deux sens. Je dois être conscient que je pourrais présentement avoir tendance à interpréter la situation comme une menace plutôt que comme une rétroaction constructive sur mon leadership. Alors, nous devons prendre le temps, et agir comme des êtres humains et réfléchir à la manière dont cela nous affecte dans nos rôles de dirigeant leader. Si je reçois des commentaires de la part d'un paramédic, ou d'un policier, ou d'une autre personne, je dois prendre un moment pour me rendre compte, si je pense que ce sont des commentaires positifs, si c'est quelque chose que je peux utiliser afin de nous aider à travailler ensemble et à réaliser notre vision. Je ne dois pas avoir tendance à penser, c'est un incident, c'est une plainte, il s'agit d'une personne qui cherche l'erreur dans ce que nous essayons de faire. Bien souvent, ce n'est pas le cas, mais nous aurons tendance, tout comme nos subordonnés, à avoir ce préjugé d'interprétation. Enfin, il faut réitérer le point concernant la façon dont notre personnel, ou même nous-mêmes allons immédiatement conclure à une menace, ou considérer quelque chose comme une menace. Nous pensons même parfois à changer notre style de communication. Je n'envoie donc presque plus de courriels au personnel. Nous faisons des vidéos sur Facebook, dans les médias ou sur les médias sociaux, parce que je pense que l'univers de Facebook est plus confortable pour la majorité.

22:38 C'est leur manière de socialiser, alors je ne veux pas envahir leur espace social, mais je l'utilise comme méthode de communication, qui ne déclenche pas automatiquement la peur, comparativement à la réaction à un courriel provenant du chef ou du département d'assurance de la qualité. Donc, le fait de réfléchir encore à comment ces messages, tant pour les subordonnés que pour les dirigeants, peuvent être mal interprétés, c'est vraiment important en ce moment. En effet, nous pourrions passer à côté d'indices très importants de la part de notre personnel et peut-être aussi de vous, les dirigeants.

Ron Camp : C'est vrai. Et une chose que nous avons apprise grâce à de nombreuses recherches sur les visions organisationnelles et la façon dont nous les créons et les communiquons, c'est que ces visions peuvent fondamentalement prendre l'une de deux directions.

23:19 De l'une, vous pouvez avoir une vision d'espoir, et de l'autre une vision de peur. Si nous avons une vision de peur, nous devons surmonter des problèmes et le monde est effrayant, et tout ce qui s'y rattache, et c'est sur quoi nous nous concentrons, puis nous encourageons les gens à penser au pire scénario, et nous encourageons les dirigeants à interpréter les messages de leurs subordonnés comme des critiques, plutôt que comme des commentaires constructifs sur la façon dont nous pouvons améliorer les choses.

Randy Mellow : Exactement.

Ron Camp : Une vision pleine d'espoir, ce n'est pas la pensée magique, il ne s'agit pas de la poussière de fées, des arcs-en-ciel et des licornes, il s'agit d'une vision axée sur l'espoir où les gens se voient eux-mêmes, à l'intérieur de cette organisation, dans un avenir où les choses seront meilleures.

23:56 En partie, je vois que les choses s'améliorent, je vois comment je m'intègre dans tout cela, et je vais prendre des mesures nécessaires. Je vais accomplir des choses. Je vais être efficace afin d'aider à faire avancer les choses dans ce sens. Une partie de cette efficacité n'est pas attribuable au fait que je sois parfait. Mais au fait que je peux accepter la rétroaction des autres, et que je peux faire des commentaires à d'autres personnes, et qu'ensemble, nous allons surmonter les obstacles qui nous empêchent de progresser. Donc, je pense qu'en partie, l'importance de la vision et de l'examen des visions de votre organisation et de la collaboration avec vos équipes de direction demande d'établir cette compréhension de notre vision qui inclut le dépassement des obstacles au succès, et cela signifie que nous sommes ouverts aux commentaires. Nous sommes ouverts à offrir des solutions et à donner une rétroaction aux gens. Nous sommes aussi ouverts à recevoir de la rétroaction, alors quand nous en recevons ou que nous en donnons, ce n'est pas un signe de danger. Cela fait simplement partie de notre processus normal, et c'est une façon d'harmoniser la vision des gens, comme le dit Randy, c'est de ne pas se contenter de leur envoyer des messages par courriel ou par un autre moyen où vous pourriez les prendre par surprise.

24:55 Dans ce cas, les gens pourraient se sentir comme ça en voyant le sujet du message, mais plutôt d'intégrer cette démarche comme une partie d'un processus normal ou prolongé. Je suppose. Je fais référence ici à un processus de communication continu, dans lequel Randy ne se limite pas à communiquer directement avec son équipe de direction principale. Il a aussi une sorte de liste de personnes à un niveau hiérarchique inférieur avec lesquelles il communique, pas pour parler des problèmes, mais pour leur dire simplement « Salut, comment ça va? Comment vont les choses? »

25:23 Voilà ce que nous faisons, et comment les choses réussissent. Il a aussi réussi à faire en sorte que son équipe de direction se rapproche de l'organisation pour que tout le monde, pour que nous recevions un message clair et cohérent de la direction, qui dit « vous êtes important ». Nous croyons que vous êtes efficace et que vous pouvez faire une différence productive, et nous avons confiance en vous. Et si jamais les choses ne fonctionnent pas, nous serons là pour vous soutenir.

25:55 Alors, une partie de la vision et une partie de la communication consistent à inspirer les gens pour qu'ils soient en mesure de surmonter ce qui est une situation vraiment éprouvante.

Randy Mellow : 26:05 Exact! La vidéo a pris un peu de retard ici, Ron. Si je peux trouver les mots, si je peux insérer une sorte de scénario personnel dans la diapositive. Je pense que parfois on peut, quand on pense qu'une vision est claire, on peut potentiellement envoyer le mauvais message à propos d'une autre vision. Pour moi, c'est justement une chose qui s'est produite récemment à cause de la COVID-19. Nous avons eu l'occasion de mettre sur pied une nouvelle équipe de paramédics avec un financement temporaire. C'était ce que je voulais faire de toute façon. C'est un programme paramédical, donc j'adresse mes messages à tout le personnel. J'essaie de parler de ce qu'est la vision, de notre impact sur la propagation du virus et de la sécurité des personnes dans la communauté, mais pour cette équipe en particulier, ses membres m'ont trop souvent entendu dire que j'espérais que ça réussisse. Je veux que ce financement se poursuive et selon eux, ma vision était sur le succès de cette division, pas la vision plus large de l'impact que nous pouvons avoir sur la COVID-19 pour notre population. C'était donc intéressant de regarder aller l'équipe. J'ai vu un certain nombre de bons exemples de biais

d'interprétation, de sauter aux conclusions que les éléments administratifs allaient de travers dans cet environnement VICA dans lequel ils vivent. J'ai vraiment commencé à entendre des gens dire que les efforts étaient vains. Et je me suis dit en moi-même : comment peuvent-ils considérer leurs efforts dans cette équipe comme futiles? Cependant, j'ai réalisé que la vision qu'ils entendaient pour cette unité c'était qu'il fallait réussir sur le plan administratif, pour que je puisse continuer de recevoir des fonds et maintenir les emplois en place. La vérité est qu'ils ont l'un des meilleurs taux de réussite en Ontario pour les centres de dépistage et de soins de longue durée. Ils ont atteint leur cible à l'égard de cette vision. Ils font un travail incroyable. Mais parce que la vision de leur unité n'était pas claire, dans cet environnement imprévisible, ils se sont concentrés sur les éléments déclencheurs qu'ils considéraient comme des erreurs ou des obstacles à la réalisation de cette vision. Alors, nous avons dû redémarrer et parler de ce que la vision est réellement pour l'équipe et les rediriger sur ce qu'était la vraie vision. Et ça a été intéressant de voir cette équipe se rassembler et d'être inspirée à dépasser ces obstacles pour trouver des solutions afin qu'ils puissent répondre à leur tour à la plus grande vision.

Ron Camp : Cela nous amène à notre dernière diapositive, alors que nous terminons ici la partie formelle de la présentation.

28:39 Comment communiquons-nous avec vous? Normalement, du moins, pour beaucoup de gestionnaires avec lesquels j'ai travaillé au cours de ma carrière, dans le milieu universitaire et à l'extérieur, l'approche traditionnelle en matière de gestion est la gestion par exception. C'est-à-dire que les gestionnaires, dans votre évaluation annuelle, indiquent ce que vous avez fait d'incorrect pendant l'année, ce qui justifie le fait de ne pas vous accorder une prime, une augmentation ou le nouveau poste que vous convoitez. Ensuite, ils abordent peut-être certaines des bonnes choses que vous avez accomplies parce que, enfin, il faut faire preuve d'équilibre, sinon le syndicat s'en mêle, vous avez des griefs et ça ne paraît pas bien. Alors, le gestionnaire il veut éviter ça.

29:12 Nous ne parlons pas beaucoup de la vision souhaitée. C'est beaucoup plus efficace en termes généraux, et surtout à l'heure actuelle, de commencer par ce qui est souhaité, et comme Randy le disait à l'instant dans le cadre des discussions, cela tourne autour de ce qui est désiré, de ce en quoi consiste la vision, dans le fait de s'assurer que nous comprenons tous la même chose. Et il est facile d'écrire une déclaration de vision avec la certitude que tout le monde sait de quoi je parle présentement, et de passer complètement à côté. En se concentrant sur ces quelques éléments clés, quelqu'un dira que tout est une question de financement, et que nous échouons à faire les choses que nous devons faire afin d'obtenir du financement, et de dire ensuite, oh, non. Non, ce n'est pas le message que je voulais que vous compreniez, et nous ne pouvons pas y arriver si nous n'avons pas de conversations avec les gens, pas à la fin de l'année, mais bien de semaine en semaine, dans lesquelles nous disons, « D'accord, voilà ce que nous essayons de faire. Que sommes-nous en train de faire? Qu'est-ce qui est bien et qui nous aide à y parvenir? Quel est l'écart entre l'endroit où nous sommes et celui où nous voulons être? Et comment pouvons-nous combler cet écart? »

30:08 Donc ça revient à ça ou à quelque chose comme ça. Dans la diapositive précédente, j'ai parlé de sécurité psychologique, ce qui signifie simplement qu'il est sécuritaire de parler de ce que nous devons faire pour combler ces écarts. Nous réduisons ces éléments de peur qui nous font craindre le succès, la façon dont les autres nous considèrent et toutes ces choses, parce que cela revient au fait qu'il faut travailler pour créer des solutions, parce que nous croyons que nous sommes tous capables de faire

cela. Nous sommes tous des adultes, nous sommes tous efficaces et tous compétents. Et nous nous soutenons les uns les autres.

Randy Mellow : En tirant parti du monde dans lequel nous gérons par exception, dans lequel nous avons tendance, où les subordonnés auront tendance, à voir les choses comme des erreurs et à se les approprier. Encore une fois, ils ont peur dans cet environnement, mais il ne faut pas voir les choses de cette façon. On devrait plutôt considérer, comme le montre l'élément du leadership sur l'encadrement, que c'est leur erreur. Il est possible que quelqu'un ait dévié de la voie menant au résultat souhaité.

31:05 Alors, comment pouvons-nous favoriser un alignement et un retour sur ce chemin menant au résultat souhaité?

Ron Camp : Et comme vous venez de le dire, parfois le chemin sur lequel nous mettons les gens n'est pas le chemin sur lequel nous voulions les mettre. Nous avons commis une erreur en communiquant la vision.

Randy Mellow : Oui, ce n'est pas toujours le fait de dévier, c'est peut-être moi qui ai dévié. Cela peut être attribuable à la mésinformation. Encore une fois, la compréhension de l'environnement VICA nous aide à trier et à détecter les indices.

31:32 J'ai vu des gens considérer quelque chose comme étant futile, mais comment est-ce que cela pourrait être futile quand, en réalité, nous nous dirigeons vers la vision, vers la vision la plus grande? Et j'ai réalisé alors que je n'avais pas communiqué la bonne vision à ces personnes. Donc, il y a des possibilités dans ce leadership et dans cet accompagnement professionnel du côté de la communication positive afin de nous aider à reconnaître où nous devons soutenir et réaligner ou établir un pont vers ce chemin, le chemin désiré vers la réussite.

Ron Camp : 32:06 Exact! Donc, alors que nous terminons ici la partie formelle de la présentation de la série de discussions ouvertes virtuelles, quels sont les quelques points clés que vous aimeriez laisser aux dirigeants de la Sécurité publique, Randy?

Randy Mellow : Je pense que le fait de reconnaître, comme nous l'avons fait dans nos réserves, qu'il s'agit d'un monde différent, mais qu'il y a beaucoup de leçons que nous allons tirer de cette expérience et qui nous aideront dans notre leadership au quotidien. C'est un excellent exemple, si l'on peut utiliser le terme « excellent » dans le cadre de la situation actuelle. Toutefois, c'est un bel exemple de la façon dont notre environnement a besoin de cette attention particulière de notre part afin de comprendre le monde dans lequel vivent nos subordonnés, et le besoin de clarté, le besoin de cohérence et de communication, le besoin de reconnaître que nous devons être flexibles en tant que dirigeants, nous devons être capables de changer de styles de communication, comme on l'a dit auparavant, d'interrompre les choses que nous faisons s'il le faut, et d'avoir des rencontres face à face avec nos subordonnés et d'avoir des conversations avec eux, afin de pouvoir vraiment les entendre dans une situation comme celle-ci. Aussi, de les écouter avec l'intention de travailler ensemble comme une équipe et de nous améliorer. Pas là où nous pourrions aller naturellement lorsque nous écoutons avec l'intention de nous protéger nous-mêmes, nous devons nous éloigner de cela, mais avec ouverture. Soyez humains, écoutez avec l'intention de vous améliorer comme équipe. Vous savez, il y a des gens extraordinaires qui travaillent très dur en ce moment, et ils méritent notre soutien, et ce n'est pas si

difficile de les soutenir, comme vous le voyez ici, avec des idées de communication simple, des messages cohérents, en ayant un esprit ouvert et en écoutant avec l'intention de soutenir et de diriger.

Ron Camp : Bien! J'aimerais poursuivre en insistant sur l'une des choses que vous avez dites, à savoir que ce n'est pas si difficile à faire, tant que nous reconnaissons que nous sommes en train de passer d'une perspective de gestion administrative à une perspective axée davantage sur la direction. Alors, comme vous l'avez dit, vous réduisez l'importance accordée aux rapports, tout en vous assurant que les rapports écrits des paramédics sont rédigés.

34:12 Parce que nous devons nous concentrer davantage sur les personnes comme telles pendant la pandémie.

Randy Mellow : Absolument!

Ron Camp : Les changements d'environnement vont rattraper la paperasserie. Nous pouvons faire cela. Mais nous ne pouvons pas rattraper la santé mentale de nos employés, alors qu'ils deviennent hyper vigilants, alors qu'ils ont peur de faire une erreur ou de ne pas comprendre tout à fait cela, ou de ne pas poser les bonnes questions, parce qu'ils essaient de se protéger eux-mêmes.

34:36 On ne peut pas rattraper le temps perdu en empruntant le mauvais chemin trop longtemps, parce qu'ils ne comprennent pas la vision comme nous la percevons. Ils captent donc les mauvais messages à partir de la façon dont nous avons communiqué la vision. Nous devons rester vigilants à cet égard. Nous devons prendre le temps de mettre les efforts nécessaires sur une base régulière, et de ne pas attendre la fin de l'année. Ainsi, le leadership devient davantage primordial. Il devient plus important. Nous devons nous consacrer du temps, et cela signifie parfois qu'il nous faut redéfinir la priorité de certaines des choses que nous faisons afin de nous assurer d'avoir le temps d'effectuer un suivi auprès de notre personnel.

Randy Mellow: 35:12 Ce qui est intéressant dans cet environnement, c'est que nous avons réduit certaines des choses dont vous parliez tout à l'heure, à savoir moins de leadership administratif. Ce qui est intéressant, c'est que nous constatons que nos subordonnés vont commencer à faire confiance et à s'ouvrir. Vous verrez qu'en fait, vous obtiendrez encore souvent le résultat souhaité. Vous verrez que les gens sont à l'aise avec le fait de rédiger eux-mêmes des rapports d'incidents. Vous n'avez pas besoin d'aller les chercher, ils vont vous les transmettre. Nous participerons aussi à la gestion des changements.

35:42 Donc, le fait de se rencontrer sur une base régulière avec les groupes de santé et de sécurité et les syndicats dès maintenant et les faire participer à la prise de décisions, tout en étant complètement ouvert et honnête sur les raisons pour lesquelles nous prenons des décisions, eh bien ce sera intéressant de voir avec quelle rapidité vous vous allégerez de votre fardeau administratif. Parce que c'est tellement plus facile de les impliquer dans le changement dès le départ, plutôt que d'essayer de faire marche arrière s'ils considèrent le changement comme dangereux, s'ils s'entêtent et ne veulent pas changer. Vous devez faire beaucoup de travail de réparation que lorsque vous faites participer simplement quelques personnes dès le départ à la prise de décision, et ce, en étant ouvert et honnête. Un service paramédical ici en Ontario fait un travail fantastique en avisant chaque jour ses paramédics du nombre d'éléments d'équipement de protection individuelle qu'il reste, ce qui normalement vous effraierait en pensant qu'il ne vous reste qu'un certain nombre de masques de protection.

36:33, Mais maintenant que vous êtes ouvert, que vous êtes honnête, ils comprennent la menace maintenant, et ils s'engagent à y faire face avec l'équipe. Alors, à mesure que vous réduisez une partie de cette charge administrative, vous en arrivez à diminuer la nécessité pour l'avenir.

Ron Camp : Puis-je interrompre? En fait, vous réduisez leur incertitude, et ils sont mieux à même d'élaborer leurs propres plans et d'ajuster leurs propres pratiques de travail afin qu'ils puissent gérer cela d'une manière qui, selon eux, les gardera en sécurité.

Randy Mellow : C'est tout à fait exact.

Ron Camp : 37:04 Alors, Emilie, quelle est la prochaine étape?

Emilie Kossick : Merci beaucoup pour cette présentation, les gars, c'était fantastique! Nous allons donc passer à la période de questions et réponses. Je tiens à rappeler à tout le monde que vous pouvez transmettre vos questions par la boîte de questions. Vous pouvez donc le faire maintenant, si vous ne l'avez pas encore fait. Je voulais commencer par ce dont Randy a parlé un peu, mais je vais commencer par une question plus spécifique, parce que nous avons entendu beaucoup de gens nous dire que, pour les dirigeants, ils croient que la chose la plus importante en ce moment, c'est la communication.

37:32 Alors je veux... Vous avez parlé un peu de la façon dont vous modifiez vos communications pendant cette période envers votre personnel. Mais j'aimerais que vous parliez à nouveau de ce que vous pensez être les meilleurs moyens pour que les dirigeants puissent maintenir la communication dans une situation comme celle-ci. S'il y a quelque chose de vraiment nouveau que vous avez fait et qui selon vous a vraiment bien fonctionné pendant cette période?

Randy Mellow : 7:54 Bon, alors je suppose que je dois vous redire qu'il s'agit uniquement de mon opinion, et que cela ne représente pas l'opinion d'autres personnes que moi-même. Donc, je me suis éloigné de tous les messages supplémentaires. J'essaie d'éviter les notes de service, les courriels, parce que, comme je l'ai dit auparavant, nous avons cette interprétation, ou ce préjugé, qui nous porte à croire qu'un courriel provenant d'un chef de service, ça ne peut pas être bon. Alors, comme je l'ai dit, c'est comme voir un serpent. Ça représente quelque chose de dangereux. Ce courriel, c'est un serpent. Alors, j'ai essayé de m'éloigner de cela le plus possible, et j'ai invité mon personnel à me rejoindre sur une page Facebook privée.

38:32 C'est seulement ouvert à notre équipe. Nous envoyons donc des messages positifs en tant que poste de commandement, lorsque nous recevons des commentaires du public. Nous les publions là, même si j'ai diminué la fréquence depuis une semaine environ, mais deux fois par semaine, peut-être trois fois par semaine, je vais sur Facebook en direct, et je parle simplement avec le personnel. En général, c'est à partir de chez moi, dans mon salon ou dans mon bureau à la maison, et je discute avec le personnel. Je leur parle de ce que nous faisons, et je leur dis à quel point nous nous en sortons bien.

38:58 Sans être trop explicite, j'essaie de parler de la façon dont nous remplissons cette mission de protection de la communauté. C'est donc une forme différente pour le moment, parce que je pense que c'est important que quelque chose soit confortable. Et encore une fois, c'est sur une base volontaire. Je ne veux pas m'immiscer dans la vie de quelqu'un sur les médias sociaux, mais s'ils veulent continuer, et j'ai reçu d'excellents commentaires à ce sujet. Les gens viennent au bureau et me remercient pour les messages. Je prends le temps d'organiser des réunions quotidiennes, et j'ai des réunions avec mon superviseur, ce qui n'était pas le cas auparavant. Je pense que nous allons probablement continuer,

parce que nous avons beaucoup appris, non seulement sur un leadership cohérent pendant la pandémie, mais aussi sur un leadership constant en général. Le fait d'avoir des réunions chaque jour avec les superviseurs, et j'ai des gens qui sont absents du travail qui appellent durant les réunions, simplement pour savoir ce qui a changé et les protocoles sur les niveaux d'équipement de protection individuelle; ils comprennent tous le même message, et nous recevons des commentaires qui corrigent l'incohérence que nous avons observée dans le passé. Je pense qu'une grande réussite est, comme je l'ai mentionné, l'engagement des travailleurs et l'engagement des groupes de santé et de sécurité dans la prise de décision dès le départ, alors, présentement, il s'agit d'une réunion hebdomadaire juste pour dire voici où nous en sommes, voici les décisions que nous devons prendre. En les faisant participer à toutes ces réunions afin qu'ils comprennent les situations difficiles dans lesquelles nous pouvons nous trouver en prenant des décisions sur la conservation des équipements de protection individuelle, alors ils prennent part à la prise de décision en amont, afin de comprendre, plutôt que d'essayer de l'expliquer après coup lorsqu'un préjugé d'interprétation va se manifester et qu'ils penseront automatiquement qu'on a pris cette décision sans eux et que, par conséquent, c'est sûrement une mauvaise décision. Je pense donc qu'il est extrêmement important de participer à ce processus. J'espère que ma réponse n'a pas été trop longue pour lui.

Emilie Kossick : C'était parfait. Ron, une question pour vous basée sur la recherche selon votre propre expérience.

40:45 Selon vous, quels sont les meilleurs moyens grâce auxquels les entreprises pourraient fonctionner, ou fonctionner sur une base régulière, si jamais une situation comme la COVID se présentait, qu'elles soient prêtes à fonctionner dans une situation où leurs activités ne peuvent pas être exercées comme à l'habitude? Donc, pour qu'elles soient mieux préparées à relever les défis qui pourraient se présenter simplement pour leur organisation habituelle.

Ron Camp : Bien, je pense que ce dont Randy vient de mentionner est approprié ici. Et c'est cette notion d'organiser plus de réunions avec les gens, que vous ne l'auriez normalement fait. Je pense que l'une des choses qui se produisent c'est que vous commencez à prendre davantage conscience des incidents qui se produisent sur le terrain que vous ne verriez habituellement pas et que vous voyez présentement. Eh bien, vous obtenez des perspectives différentes de la part de votre équipe financière qui, de son côté, voit les choses différemment de vos paramédics. Quand j'ai travaillé avec la police de Calgary, ils ont parlé de la façon dont vous affectez les agents en uniforme et les superviseurs dans différentes unités, et ils ont des objectifs différents. Ils ont des convictions différentes sur la façon dont l'unité devrait être dirigée, et c'est ainsi que l'on obtient cette incohérence. En revanche, s'il y avait une vision commune, de sorte que ces nouveaux superviseurs parlent régulièrement aux commissaires de police et aux directeurs adjoints, et si vous pouviez voir comment les finances, la logistique, l'équipe tactique et tous les autres secteurs ont une incidence les uns sur les autres, vous commenceriez à avoir une vision plus cohérente de la façon dont nous utilisons ces différents éléments de l'organisation pour faire face aux changements dans notre environnement sur une base quotidienne, hebdomadaire et mensuelle. Vous commenceriez donc à être mieux adapté aux changements dans l'environnement, même s'il ne s'agit pas d'un phénomène aussi majeur qu'une pandémie. Donc, si jamais une pandémie se déclare, vous disposerez de relations et de connexions naturelles et de processus informels déjà en place qui vous permettront déjà de commencer à accéder à l'information et à la traiter d'une manière plus complète, de prendre de meilleures décisions, plus tôt. Je pense à des choses comme, eh bien « Quand

devrions-nous commencer le confinement ? Beaucoup de gens diraient que nous aurions dû commencer à le faire en janvier.

42:40 Cette décision, du moins pour l'ICRTSP, n'a été en vigueur que le 13 mars, et je le sais parce que j'ai participé à la prise de décision d'interrompre un programme national de formation. Au beau milieu d'une séance de formation. Mais si nous avions fait certaines de ces choses dans le cadre normal des activités d'affaires, je pense que nous aurions été moins surpris par la vitesse à laquelle la situation a évolué.

43:02 Donc, je pense que des réunions régulières et le fait d'avoir une vision différente à l'égard du moment où les directeurs généraux devraient communiquer avec les personnes davantage en aval dans la chaîne de commandement, et d'avoir cela de façon plus régulière dans le processus. Eh bien je pense que, premièrement, cela nous permettrait d'avoir des organisations plus souples et, deuxièmement, que les dirigeants seraient maintenant moins intimidants. Ce sont de vraies personnes, comme le reste d'entre nous, et ils ont un rôle à jouer, et nous avons un rôle à jouer.

43:30 Ce qui nous rappelle que la recherche a montré que le statut fait une énorme différence ici. Les gens ont très peur de parler à des personnes de grade supérieur. À moins de travailler activement pour faire tomber certaines de ces barrières de statut. Quand nous entrons dans une pandémie ou dans toute autre crise majeure, ces barrières de statut peuvent paraître énormes. Donc, si un paramédic parle à un médecin des urgences, eh bien, les médecins ont tout le pouvoir.

43:55 Que peuvent dire les paramédics? Comment peuvent-ils contribuer? Mais ils voient des choses que les médecins ne peuvent pas voir. Nous devons avoir cette conversation dans le cadre de la pandémie, et surtout, cette conversation doit avoir lieu dans les deux sens. Nous devons donc réduire ces obstacles liés au statut. Nous devons encourager les gens à parler ensemble et à échanger leurs compétences, à échanger leurs connaissances et les renseignements qu'ils reçoivent, afin que nous puissions prendre de vraies décisions, en temps réel, qui soient plus efficaces.

Randy Mellow : 44:22 Je pense qu'il serait intéressant, si vous me permettez de sauter sur ce sujet...

Emili Kossic : Oui, allez-y!

Randy Mellow : Sur le fait de revenir sur ces réunions en temps normal, et de reconnaître ses propres effets sur nous-mêmes, l'environnement VICA, en tant que dirigeants également. Il faut donc comprendre que les communications ne sont pas menaçantes. Elles ne le sont pas. Nous avons des préjugés à cet égard. Nous avons tendance à revenir à ce réflexe et de nous dire, « nous avons encore une réunion avec la Santé et la sécurité.

44:49 Donc, ils vont se plaindre au sujet de telle ou telle personne ou chose, ça va être négatif », et vous avez tendance à vous rappeler un incident négatif qui s'est produit dans le passé; vous avez cette idée toute faite au départ et vous présumez que cela va mal tourner. Ce sera menaçant. Nous devons mettre cela de côté, tout comme le fera l'autre partie, et nous pourrions commencer à avoir un dialogue plus productif, si nous écoutons vraiment avec l'intention de reconnaître leur contribution précieuse et que nous nous améliorons. C'est la même chose avec des éléments comme les examens d'assurance de la qualité. Je ne connais pas les autres secteurs aussi bien que je connais les services paramédicaux, mais nous avons des examens d'assurance de la qualité.

45:20 Nous devons, très tôt, éliminer ce genre d'interprétation qui dit, voici une demande de la direction qui veut que je justifie mes actions dans le cadre de cet appel et de ces soins aux patients. Nous devons rapidement nous éloigner de cela, et mettre en place un système dans lequel un paramédic a le sentiment que son gestionnaire lui demande de partager l'expérience précieuse qu'il a acquise afin que nous puissions mieux nous rapprocher de notre vision. Que nous disions la même chose, mais de manière différente. Non, ils l'interprètent plutôt comme une demande de justification de leurs actions. Nous devons quotidiennement avoir une approche selon laquelle nous ne leur demandons pas seulement de justifier leurs actions. Nous leur demandons aussi de nous faire part de leur précieuse expérience sur tel ou tel incident, afin de nous aider à comprendre la différence qu'il y avait entre ce que nous, en tant que gestionnaires, aurions pu considérer comme une erreur, et ce que nous, en tant que dirigeants, pensons être une lacune par rapport à la voie souhaitée.

46:11 Donc, ce type de travail en amont est extrêmement précieux dans une période comme celle-ci.

Ron Camp : C'est vrai! Et une partie de cela, évidemment, consiste à mettre les gens à l'aise avec l'idée que nous voulons aussi qu'ils disent, c'est exactement ce que je fais de bien.

Randy Mellow : Exactement!

Ron Camp : Nous avons réussi cela! Ne nous contentons pas de rédiger un rapport pour les points sur lesquels nous faisons des erreurs, mais plutôt, « Quel est le but? » Que faisons-nous qui nous permet avec succès de nous rapprocher de ce but? Donc, nous voulons renforcer la confiance personnelle des gens. Nous voulons renforcer leur estime personnelle, pour qu'ils puissent être en mesure de rendre ces situations plus difficiles plus acceptables et moins stressantes.

Randy Mellow : 46:47 Exactement!

Emilie Kossick : Donc, à titre de suivi à cette question ou simplement une autre question, en tant que dirigeant, comment surveillez-vous la santé mentale de vos membres? Par exemple, comment prenez-vous leur température pour ainsi dire, et comment savez-vous que vos interventions fonctionnent pour eux, lorsqu'il s'agit de leur santé mentale?

Randy Mellow : Alors, à moi d'abord ?

Emilie Kossick : Oui, vous d'abord Randy. Désolée.

Randy Mellow : 47:11 Eh bien, je pense qu'il y a beaucoup d'indices, beaucoup d'indices. Si la communication n'a pas lieu, nous savons que nous avons un problème. Quand les gens ne sont pas à l'aise de se manifester, comme nous venons d'en discuter, pour parler de ce qui s'est bien passé, de ce qui s'est mal passé, s'ils sont à l'aise d'en parler d'eux-mêmes, nous savons que nous faisons les choses de la bonne manière. Donc, nous avons procédé à des choses comme des enquêtes auprès des membres de notre personnel pour voir comment ils se portent. Et je ne pense pas que ce soit aussi efficace que de simplement surveiller l'environnement, et contrôler les communications. Pour ma part, je pense qu'il s'agit probablement de l'un des éléments les plus importants pour entendre ce qu'ils ont à dire sur ce qui se passe, et pour s'assurer que les gens se sentent à l'aise de nous parler. Je pense que ce sont des indices très importants.

Ron Camp : 47:53 Et j'ajouterais à cela que si vous regardez ce que nous faisons avec l'entraînement de préparation du régiment, nous avons une feuille de contrôle sur la santé mentale et nous disons :

« Alors, avons-nous une journée verte, jaune, orange ou rouge? » Eh bien, vous pouvez normaliser les gens en parlant de leur santé mentale et de ce qu'ils ressentent, à tout moment. Donc, nous parlons de cette vision souhaitée de l'avenir, de ces choses qui nous aident à réussir et nous pouvons identifier certains obstacles.

48:22 Eh bien, est-ce que les obstacles sont ce qui fait que je passe une mauvaise journée? Si nous normalisons le fait de parler des obstacles comme d'un problème d'organisation plutôt que comme un problème d'individu, alors je pense qu'il devient plus facile de surveiller cela, à la fois pour moi et pour les gens qui m'entourent, qui peuvent me dire : « Hé, Ron, on dirait que tu passes une journée orange ou une journée jaune. Je suis un peu inquiet pour toi aujourd'hui. Est-ce que tout va bien? D'accord! Y a-t-il quelque chose que nous pouvons faire pour aider? » Je pense qu'une partie de cela est simplement de normaliser ces conversations sur des choses qui représentent des obstacles à la performance, et certaines d'entre elles sont les problèmes de santé mentale.

Randy Mellow : Faire en sorte que le personnel comprenne que nous croyons qu'il est normal d'aller bien, et qu'il est normal aussi de ne pas aller bien. D'accord.

48:58 Alors, quelles que soient les choses que vous traversez, vous pouvez nous en parler, c'est normal de vous sentir comme ça, et d'avoir un endroit sûr où ils puissent dire « oui, je me sens bien » ou pas.

Ron Camp : Et je pense que nous devons parvenir à comprendre qu'une partie du rôle d'un dirigeant est de soutenir les employés, et nous les soutenons dans leur réussite, nous les soutenons dans leur travail, avec leurs forces, et nous encourageons les employés à être des êtres humains qui sont moins que parfaits, et nous les aidons à surmonter les obstacles et les problèmes qui y sont liés.

49:30 Quand nous les engageons, nous les engageons comme un ensemble de forces et de faiblesses, et c'est parfait comme ça.

Randy Mellow : 49:37 Exactement! Un message très fort, surtout maintenant que c'est correct. Nous savons que les temps sont durs. Nous sommes là pour vous. Nous vous soutenons. Et il faut le penser quand on leur dit.

Emilie Kossick : 49:52 Une dernière question, et je vais d'abord m'adresser à Randy. Désolée! À l'heure actuelle, nous en avons parlé précédemment dans notre série de discussions ouvertes virtuelles sur la blessure morale, et nous savons qu'en ce moment surtout, les paramédics peuvent commencer à éprouver de la culpabilité lorsqu'ils doivent, à l'occasion, séparer les gens de leur famille lorsqu'ils les emmènent à l'hôpital, ou même de la culpabilité quand ces personnes doivent aller dans des établissements de soins de longue durée et faire des tests. Nous savons que c'est comme cela que les choses se font, et c'est formidable que les tests soient effectués, mais c'est probablement difficile de savoir que ce sont ces personnes qui vivent cela.

50:21 Que faites-vous en tant que dirigeant pour les soutenir s'ils éprouvent de tels sentiments de culpabilité?

Randy Mellow : Oui, c'est une question très intéressante. Et elle est incroyablement pertinente en ce moment. Il y a tellement de façons dont notre personnel pourrait subir une blessure morale.

50:39 Vous avez parlé de quelques-unes de ces situations. De ceux qui se trouvent dans des établissements de soins de longue durée, comme vous l'avez dit, et de ceux qui sont témoins de

situations vraiment difficiles. Ils prennent aussi des décisions concernant les soins aux patients, et ce n'est pas seulement le cas chez les paramédics, les pompiers, et dans le milieu correctionnel. Il y a vraiment des choses importantes qui sont en train de changer, des choses qui peuvent causer des blessures morales. Nous voyons des choses, nous prenons des décisions que nous ne prenions pas auparavant, et c'est difficile de se retrouver dans un établissement de soins de longue durée. Je pense que c'est un bon exemple. De voir que ces gens ont déjà effectué près de 300 000 tests pour la COVID-19 dans la collectivité et chez les personnes en soins de longue durée.

51:21 Donc, aller de patient en patient et entendre les histoires racontant comment certaines personnes veulent simplement être touchées par un être cher. Cela fait une éternité depuis que ce qu'ils reçoivent de mieux, c'est de se faire amener en fauteuil roulant à une fenêtre. Et cela pèse vraiment lourd sur notre personnel lorsqu'ils entendent dire qu'ils ont vécu cette expérience et qu'ils la prennent sur leurs épaules. Mais, je pense que ce qui a le plus aidé, et je pense que c'est vraiment intéressant pour mon groupe, parce que j'en ai parlé, c'est la façon dont nous étions éloignés de notre vision, et nous les avons vus être affectés différemment parce qu'ils ne comprenaient pas vraiment la vision liée à ce qu'ils font dans le cadre des établissements de soins de longue durée. Ils se concentraient sur les problèmes qu'ils voyaient et qui pesaient et pesaient sur eux au point de devenir des blessures morales. Mais puisque nous avons précisé que la vision n'est pas liée à ce qu'ils vivent, imaginez combien de temps il faudrait encore pour que ces personnes puissent être touchées par un être cher, si nous ne faisons pas ce que nous faisons pour eux. Les décisions que nous prenons ou que nous évitons de prendre afin d'éviter une propagation significative du virus dans cette situation sans précédent.

52:21 Ces personnes font un travail extraordinaire pour notre communauté, pour la province, pour notre pays, pour le monde entier. C'est le fait de relier le travail qu'elles font à cette vision qui, je pense, leur donne une force supplémentaire pour soutenir ce qu'elles subissent et comprendre ce qu'elles vivent. Donc, je pense que cela a été très efficace pour aider à surmonter cette blessure morale, ou cette usure de compassion dont elles sont témoins ou qu'elles ressentent elles-mêmes.

Emilie Kossick : 52:53 Des commentaires pour conclure?

Ron Camp : Eh bien, je soutiendrais simplement la bonne... Mais si nous regardons les recherches sur la blessure morale, l'une des causes communes semble être attribuable au fait que les gens vont à l'encontre de leurs valeurs. Leurs valeurs sont celles de l'organisation. Et je pense que dans une période où nous changeons les pratiques, il y a ce risque que les gens aient l'impression d'aller à l'encontre des valeurs qui leur sont chères depuis des années, dans le cadre de leur image professionnelle.

53:19 Et je pense que nous devons amener les gens à prendre du recul et à dire oui, d'accord, je garde cette barrière de verre entre ces gens et elle remplit une certaine fonction. D'une certaine manière, les gens ont l'impression que ça me tue de ne pas pouvoir toucher mes petits-enfants, mais la réalité est que vous le gardez en sécurité assez longtemps pour que, une fois la pandémie passée, ils puissent en fait être là assez longtemps pour en profiter pendant longtemps. Et d'une manière très profonde, donc, je pense qu'une partie du problème, ici, quand nous parlons de la vision et de travailler pour la vision en tant que dirigeants, est que nous devons être explicites en exploitant certaines de ces valeurs organisationnelles qui nous sont très chères, et dire oui, en faisant ces choses, que vous soutenez réellement ces visions. Que vous êtes d'accord avec ce qui vous croyez être, soit une personne compatissante, attentionnée, serviable et professionnelle, et je sais que cela n'en avait pas l'air, mais nous devons recadrer cela : être attentionné, être professionnel et être compétent signifie que je fais les

choses d'une manière différente parce que cela fait partie d'un plus grand tableau, et d'un plus grand ensemble de valeurs qui nous sont chères.

Randy Mellow : 54:19 Bien dit!

Emilie Kossick : J'aimerais vous remercier tous les deux d'avoir été ici avec nous, aujourd'hui, pour cette séance de discussions ouvertes virtuelles. Vos renseignements ont une valeur inestimable. Je suis certaine que notre public en pense autant. Je veux simplement rappeler aux participants d'aujourd'hui qu'ils recevront demain un courriel proposant un sondage sur la série de discussions ouvertes virtuelles d'aujourd'hui. On vous proposera aussi une copie de la vidéo qui sera également publiée sur notre site Web. J'espère que vous envisagerez tous de vous joindre à nous la semaine prochaine pour notre séance de discussions ouvertes virtuelles du 14 mai.

54:46 Le titre de cette séance est « Un de mes parents est premier répondant. Qu'est-ce que j'en pense? » Nous voulons faire savoir aux gens que ce sujet est un peu spécial. C'est la première séance de discussions ouvertes virtuelles que nous organisons qui s'adressera aux enfants de nos premiers répondants. Nous encourageons donc les enfants et les parents à y participer ensemble, afin qu'ils puissent acquérir certaines compétences pour faire face à ce que peut être le sentiment d'un enfant si l'un de ses parents est un premier répondant en ce moment. Encore une fois, si vous avez des questions, vous pouvez les transmettre par courriel à l'adresse figurant sur l'écran. Randy, Ron, merci énormément d'être venus aujourd'hui!

55:18 Restez en sécurité et prenez soin de vous! Merci!