Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail

Jean-Pierre Brun
Professeur, Université Laval

Caroline Biron
Lancaster University

France St-Hilaire
Université Laval

UNIVERSITÉ LAVAL
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail

irsst

Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail

Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail

Ce guide a été réalisé grâce au financement de l'Institut Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Vous trouverez le contenu de ce guide sur le site Web de la CGSST et de l'IRSST.

En collaboration avec les partenaires financiers suivants pour l'impression et la formation :

ISBN : 978-2-9810483-4-9

POURQUOI CE GUIDE ? 01

INTRODUCTION 02
Les coûts du stress 02
Comment définir la santé psychologique au travail ? 03
L'importance d'établir une démarche stratégique 05
Les risques psychosociaux : un enjeu légal en devenir 06
L'amélioration de la santé psychologique : une préoccupation et une fonction de gestion 06
Le bien-être des employés : une valeur ajoutée pour l'organisation 08
La démarche stratégique de prévention dans son ensemble 09
Les cinq étapes de la démarche stratégique de prévention 10
Les outils qui accompagnent ce guide 11

1. LA PRÉPARATION DE LA DÉMARCHE DE PRÉVENTION 12
1.1 La santé psychologique : une question de valeur et d'objectifs 13
Adopter une valeur : la bienveillance 13
La protection de la santé : une fonction de gestion 13
Se fixer des objectifs réalistes et mesurables 14
Évaluer la faisabilité humaine lors des changements 14
1.2 L'engagement dans une démarche de prévention des problèmes de santé psychologique au travail 15
L'engagement : un processus et non une étape 15
Concrétiser l'engagement 15
Ancrer la démarche de prévention au niveau corporatif 16
S'engager, c'est créer des attentes 17
Engagement et cohérence organisationnelle 18
1.3 Le chef de projet : un pilier essentiel de la démarche stratégique de prévention 19
Être un leader 19
Être au cœur des réseaux de contacts 20
Chef de projet : un mandat à long terme 20
Développer ses compétences en santé psychologique 20
Être compétent en gestion de projet 20
1.4 Créer un comité de mise en œuvre 21
1.5 Le plan de communication 22
Les objectifs de communication 22
La communication : informer, mais surtout écouter 23
Accessibilité de l'information 24
Communiquer sur la santé psychologique : craintes et risques 25

2. L'ÉVALUATION DE L'AMPLEUR DU PROBLÈME ET L'IDENTIFICATION DES RISQUES 26
2.1 Les signaux individuels de problèmes de santé psychologique 27
2.2 Quels sont les principaux facteurs de risque ? 28
2.3 Les pratiques de gestion et les pratiques de travail : des facteurs de risque et des facteurs de protection 30
Quelles pratiques de gestion sont salutaires ? 30
Le rôle des employés : quelles pratiques de travail réduisent le stress ? 31
2.4 Les indicateurs collectifs 32
2.5 Les entretiens auprès des employés et des gestionnaires 32
2.6 Une grille d'identification des risques psychosociaux au travail 33
2.7 Le contenu de l'outil 33
2.8 Des enquêtes par questionnaire 36
Les points à vérifier pour utiliser un questionnaire 37
Comment administrer le questionnaire ? 38
Confidentialité et éthique 39

3. L'IDENTIFICATION DES PROBLÈMES CONCRETS 40
3.1 Cartographier les pratiques existantes 41
Comment compléter cette cartographie 42
3.2 Identifier les problèmes concrets 43
Qu'est-ce que la grille des problèmes ? 43
Comment utiliser la grille des problèmes ? 44
Déterminer les problèmes prioritaires 44
Quelques précautions à prendre 45

4. L'ÉLABORATION DES SOLUTIONS 46
4.1 Définir le champ des possibles 47
4.2 Identifier les solutions 47
4.3 Définir la zone d'influence 48
4.4 Sélectionner les solutions 48

5. L'IMPLANTATION DES ACTIONS ET L'ÉVALUATION DES IMPACTS 50
5.1 Comment élaborer un plan d'action ? 51
5.2 Est-ce le bon moment pour passer à l'action ? 53
5.3 Les critères de succès de l'implantation 54
Utiliser les actions et les pratiques existantes 54
Implanter des actions le plus tôt possible 54
Éviter l'essoufflement des membres du comité de mise en œuvre 54
Éviter l'essoufflement des employés et des gestionnaires 55
L'implantation : une démarche participative pour contrer la résistance 55
5.4 L'évaluation des impacts 55
Évaluer l'efficacité des interventions 55
Évaluer le processus 56

ANNEXES 58

LISTE DE VÉRIFICATION 65

Pourquoi ce guide ?

Les problèmes de santé psychologique au travail connaissent une croissance importante avec l'intensification du travail. Les impacts se font sentir dans la société, les organisations, auprès des individus, et ce, dans tous les secteurs économiques. Heureusement, un nombre grandissant d'organisations tentent d'intervenir avant même que les conséquences soient considérables. Toutefois, il existe encore peu d'information et d'outils pratiques permettant de mener une démarche préventive pour agir sur les problèmes de santé psychologique au travail.

Ce guide propose donc une démarche, des outils et des recommandations simples pour les intervenants dans les organisations qui désirent entreprendre une démarche de prévention rigoureuse et efficace.

Vous trouverez également le contenu de ce guide sur le site Web de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail à l'adresse suivante : **www.cgsst.com**.

LES COÛTS DU STRESS

Les coûts associés aux problèmes de santé psychologique au travail sont de plus en plus importants pour la société, les organisations et les individus.

Au Québec

- En 2002, 39 % des personnes en emploi au Québec estimaient que la plupart de leurs journées de travail étaient assez ou extrêmement stressantes (Vézina, Bourbonnais et coll. 2008) ;
- Selon l'Institut de la statistique du Québec, ce niveau de stress est étroitement lié à l'absentéisme au travail : près d'une personne sur cinq percevant le travail comme étant stressant a pris au moins un jour de maladie pendant les deux semaines précédant l'enquête (Vézina, Bourbonnais et coll. 2008) ;
- Les coûts des lésions indemnisées par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) liées au stress, à l'épuisement professionnel ou à d'autres facteurs d'ordre psychologique étaient de 14,3 millions de dollars en 2004 (CSST, 2006).

Au Canada

- 43 % des travailleurs canadiens ont connu un épisode de détresse psychologique entre 1994 et 2000 (Brun 2004) ;
- Les coûts du stress au travail sont estimés à 16 milliards de dollars, soit environ 1,7 % du produit intérieur brut ou 14 % du profit net annuel des entreprises (Sroujian 2003).

À l'international

- En France, en 2000, les coûts directs et indirects du stress sont évalués entre 830 et 1 656 millions d'euros (Trontin 2000) ;
- Le Bureau international du travail (BIT) révèle que 20 % de la population adulte des pays industrialisés souffre d'un problème de santé mentale (Gabriel et Liimatainen 2000) ;
- Aux États-Unis, on estime les coûts annuels pour les entreprises à 66 milliards de dollars alors que pour l'Union européenne, une estimation conservatrice avance le chiffre de 20 milliards d'euros (Hemp 2004) ;
- Les problèmes de stress, d'anxiété et de dépression représentent 40 % des absences, soit la cause la plus importante d'absentéisme au travail en Angleterre (CBI/AXA 2007 ; Cooper et Dewe 2008).

COMMENT DÉFINIR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL ?

Il existe de nombreuses définitions des effets positifs et négatifs du travail sur la santé psychologique des personnes. Dans ce guide, il sera question de *santé psychologique au travail*, que nous définissons ainsi :

La santé psychologique au travail réfère à un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre. Cette santé psychologique est influencée par trois grandes composantes :

1) les composantes associées au travail (autonomie, reconnaissance, charge et exigences du travail, etc.) ;

2) les caractéristiques individuelles (personnalité, santé physique, histoire personnelle, dimensions affectives, compétences, etc.) ;

3) l'environnement social (amis, famille, communauté, etc.).

D'autres terminologies sont également utilisées par les organisations, et ce, pour plusieurs raisons (stratégie, culture, historique). Ainsi les termes stress au travail, risques psychosociaux, santé mentale, bien-être psychologique, qualité de vie au travail, santé et mieux-être sont autant de concepts référant à l'idée de santé psychologique au travail. S'il est vrai que les termes ont leur importance, il ne faut pas perdre de vue que ce sont les actions et non les mots qui vont améliorer la santé psychologique des individus et diminuer l'absentéisme. Il s'agit donc de choisir le terme qui sera accepté dans votre organisation et, surtout, qui fera en sorte que les personnes comprennent que l'on parle de prévention précoce, c'est-à-dire que l'on agit avant que n'apparaissent les problèmes de santé psychologique. Pour vous aider à choisir la bonne terminologie, voici quelques définitions reconnues.

Il ne faut pas perdre de vue que ce sont les actions et non les mots qui vont améliorer la santé psychologique des individus et diminuer l'absentéisme.

Santé globale

Selon l'Organisation mondiale de la santé, la santé est un état complet de bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité (Organisation mondiale de la santé 2007).

Santé psychologique au travail

La santé psychologique au travail réfère à un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre.

Stress au travail

Le stress survient lorsque l'individu perçoit que les exigences de son environnement excèdent ses capacités à y faire face, donc que son bien-être est menacé (Lazarus et Folkman 1984 ; Lazarus 1995).

Risques psychosociaux

Les risques psychosociaux réfèrent aux aspects de l'organisation du travail et de la gestion, ainsi qu'au contexte social et environnemental, qui sont susceptibles de nuire au plan social, psychologique et physique (Cox, Griffiths et coll. 2000). Le terme réfère donc aux sources de stress (ex. : manque de contrôle, charge de travail, rôles conflictuels ou ambigus, équipement, environnement physique, relations, harcèlement, faible reconnaissance, violence).

Bien-être au travail

Le bien-être au travail réfère à un état plus englobant que celui de *santé* puisqu'il prend en considération la personne dans son ensemble, ce qui se traduit par : un sentiment, une sensation d'épanouissement, de confort, de satisfaction générale, tant en parlant du corps que de l'esprit. Dans le présent document, nous utilisons le terme de manière inclusive pour référer également à des concepts associés au bien-être au travail, tels que la satisfaction au travail, la motivation et le plaisir.

L'IMPORTANCE D'ÉTABLIR UNE DÉMARCHE STRATÉGIQUE

Les organisations qui sont efficaces et atteignent de bons résultats en matière de prévention des problèmes de santé psychologique au travail font appel à une démarche stratégique (Giga, Faragher et coll. 2003 ; Tasho, Jordan et coll. 2005). À la lumière de nos recherches sur les interventions en prévention du stress (Brun, Biron et coll. 2003 ; Brun, Biron et coll. 2007 ; Brun, Biron et coll. 2008) et en se référant à des modèles d'intervention en prévention du stress déjà existants (Cox, Griffiths et coll. 2000 ; Health & Safety Executive 2003 ; Comcare 2005), nous proposons une démarche en cinq étapes décrites en détails plus loin dans ce guide :

Étape 1
La préparation de la démarche

Étape 2
L'évaluation de l'ampleur du problème et l'identification des risques

Étape 3
L'identification des problèmes concrets

Étape 4
L'élaboration des solutions

Étape 5
L'implantation des actions et l'évaluation des impacts

La prévention des problèmes de santé psychologique au travail ne doit donc pas être improvisée et ne doit pas se répliquer sur celle d'une autre organisation. Il est essentiel de développer une stratégie précise qui correspond aux réalités de l'organisation, comme c'est le cas pour réaliser un plan stratégique.

En effet, il ne viendrait pas à l'esprit d'un président-directeur général de copier sa planification stratégique sur celle de son compétiteur ou d'établir une liste d'actions à entreprendre sans avoir fait, préalablement, une analyse sérieuse des risques, des possibilités, des forces ou des faiblesses de l'organisation. Ainsi, il faut éviter d'avoir recours à une approche qui se limite à choisir des actions de prévention parce qu'elles nous semblent intéressantes sans avoir fait une évaluation et posé un diagnostic. Trop d'organisations procèdent ainsi et force est de constater l'échec de cette pratique. L'augmentation des problèmes de santé psychologique au travail, qui s'accompagne aussi d'une augmentation de l'absentéisme, illustre bien que la stratégie adoptée par ces organisations doit être révisée.

Ces différents éléments seront développés à l'intérieur de ce guide, mais pour le moment, voici certains principes qui doivent guider vos actions.

Les risques psychosociaux : un enjeu légal en devenir

Depuis quelques années, il se dessine une tendance à reconnaître l'existence des risques psychosociaux (charge de travail, conflit, harcèlement, etc.) comme des risques présents dans l'organisation au même titre que les risques techniques, mécaniques ou chimiques, par exemple. Ainsi, de plus en plus de pays ont légiféré sur cet enjeu et exigent des organisations l'identification des risques pouvant porter atteinte à l'intégrité psychologique des employés (MacKay, Cousins et coll. 2004 ; Saksvik, Tvedt et coll. 2007). Si, pour le moment, il est encore difficile de reconnaître les problèmes de santé psychologique au travail comme des accidents du travail ou des maladies professionnelles, les organismes nationaux de prévention tels que le National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH) aux États-Unis et le Health and Safety Executive (HSE) au Royaume-Uni incitent fortement les organisations à mettre en place des stratégies de prévention. Si l'organisation n'est pas nécessairement la cause des problèmes de santé psychologique au travail, elle fait toujours partie des solutions.

C'est d'ailleurs dans cet esprit que le Québec s'est doté de la norme « Entreprise en santé » qui vise l'acquisition de saines habitudes de vie et le maintien d'un environnement de travail favorable à la santé (Bureau de normalisation du Québec 2008).

L'amélioration de la santé psychologique : une préoccupation et une fonction de gestion

Se préoccuper du bien-être de ses employés et de la qualité de vie au travail ne doit pas être seulement un enjeu légal ou médical. Une organisation en santé ne relève pas uniquement de la responsabilité du service de santé et de sécurité du travail ou de la direction des ressources humaines. L'appellation « Entreprise en santé » ne signifie pas non plus de se limiter uniquement à mettre à la disposition des employés et des gestionnaires des moyens de prévention et des services de prévention des accidents ou de santé au travail. Au contraire, la santé des employés doit être une fonction de gestion (Brun 2008a), c'est-à-dire qu'il faut intégrer le principe de bien-être des employés aux pratiques quotidiennes de gestion, aux décisions ainsi qu'aux orientations de l'organisation.

Le tableau ci-dessous indique quelques questions à se poser afin de connaître le degré d'intégration de la santé psychologique aux pratiques de gestion de votre organisation.

Si l'organisation n'est pas nécessairement la cause des problèmes de santé psychologique au travail, elle fait toujours partie des solutions.

- La direction reconnaît-elle qu'il existe une relation entre le bien-être des employés et l'efficacité de l'organisation ?
- La direction dispose-t-elle d'un système pour gérer les risques et organiser la prévention des problèmes de santé psychologique ?
- Les gestionnaires connaissent-ils les pratiques spécifiques de gestion constituant un levier ou un obstacle à la santé psychologique ?
- Les gestionnaires intègrent-ils les préoccupations du bien-être des personnes dans leur gestion quotidienne et lors de changements organisationnels ou technologiques ?
- Les gestionnaires disposent-ils des bons outils et sont-ils soutenus dans leur gestion ?
- Les gestionnaires sont-ils évalués sur leur performance en matière de bien-être au travail ?

La santé des personnes au travail doit donc devenir un critère de décision d'affaires, un repère qui oriente les choix de gestion. Chaque décision de gestion et chaque changement n'a pas immanquablement un effet direct sur la santé psychologique ; c'est plutôt le cumul d'actions, de changements ou de pratiques qui influence la santé des personnes. Avant de prendre toute décision d'affaires, les dirigeants devraient en évaluer les conséquences sur la santé des personnes.

Les critères suivants permettent de prendre en considération la santé des personnes lors de la prise de décision :

La santé des personnes au travail doit donc devenir un critère de décision d'affaires, un repère qui oriente les choix de gestion.

- Quelles sont les décisions de gestion (ex. : changement technologique, réorganisation du travail) qui peuvent entraîner un risque pour la santé des personnes ?
- Les effets des décisions sont-ils temporaires ou permanents ?
- Ces effets sont-ils contraires aux politiques de l'organisation ?
- Ces effets peuvent-ils être atténués et de quelle manière ?
- Quels sont les risques d'affaires liés au fait de ne pas se soucier de la santé des personnes ?

Le bien-être des employés : une valeur ajoutée pour l'organisation

Les coûts du stress au travail sont des coûts flexibles, cela signifie que s'ils peuvent augmenter, ils peuvent aussi diminuer. Par ailleurs, de plus en plus de données scientifiques démontrent un lien fort entre la santé du personnel et la productivité de l'entreprise (Tasho, Jordan et coll. 2005 ; Bond, Flaxman et coll. 2006 ; Brun 2008 ; Foresight Mental Capital and Wellbeing Project 2008). Ainsi, les directions d'entreprises possèdent une certaine latitude pour améliorer la rentabilité de leur entreprise. Les arguments qui plaident en faveur d'une intervention sur ces coûts sont les suivants :

- la rentabilité et la compétitivité d'une organisation ne peuvent être atteintes uniquement à travers des exercices de planification stratégique ou des changements technologiques. Les actions préventives sur la santé psychologique sont également des aspects à intégrer afin de devenir une entreprise plus compétitive et rentable.
- l'amélioration de la santé psychologique au travail est une zone qui se trouve, en partie, sous le contrôle de la gestion, contrairement au contexte économique ou à la législation.
- de plus en plus de données scientifiques démontrent un lien fort entre la santé des travailleurs et la productivité de l'entreprise.

Les cas suivants illustrent bien que la prise en charge de la santé psychologique améliore la productivité des entreprises.

L'amélioration de la santé psychologique au travail est une zone qui se trouve, en partie, sous le contrôle de la gestion.

ÉTUDE DE CAS 1
L'UNIVERSITÉ LAVAL

L'Université Laval a entrepris une démarche de prévention des problèmes de santé psychologique au travail. Après l'administration d'un sondage à l'ensemble de ses travailleurs et un examen des données administratives, des projets pilotes ont été réalisés dans certaines unités et des actions touchant l'ensemble des employés ont été mises sur pied. Des entretiens de groupe focalisés ont été réalisés dans le cadre des projets, des transformations concrètes de l'organisation du travail ont été réalisés et des résultats importants ont été obtenus :

- diminution du taux de détresse psychologique passant de 56 % à 26 % sur une période de 18 mois dans un des projets pilotes ;
- diminution de l'exposition à 14 facteurs de risque (manque de reconnaissance, non-participation aux décisions, conflit de rôle, etc.) dans une unité participant au projet pilote ;
- diminution de 14 % de l'absentéisme en 18 mois ;
- diminution de 2 000 jours perdus ;
- économies d'assurance salaire de 100 000 $ en un an.

Source : (Brun, Biron et coll. 2007)

ÉTUDE DE CAS 2
SOMERSET

Le conseil du comté de Somerset en Angleterre a identifié que les absences au travail étaient fortement associées au stress professionnel. Le comité exécutif du comté a créé, en 2001, un programme intitulé « Qualité de vie au travail ». Ce programme inclut la participation des employés au comité de gestion, la réalisation d'un sondage pour guider les actions de prévention et le suivi des coûts et de l'efficacité des actions.

La réduction de l'absentéisme (10,7 jours en 2001-2002 pour 7,2 jours en 2004-2005) a représenté une économie de 1,5 millions de livres sterling pour deux années.

Source : (Tasho, Jordan et coll. 2005)

LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE DE PRÉVENTION DANS SON ENSEMBLE

Il existe de grands principes pour établir une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail et ce guide les abordera en détails. Pour le moment, voici les éléments clés à retenir :

- il est essentiel d'établir un diagnostic avant d'intervenir (données d'absence, questionnaire, consultation des employés sur les problèmes vécus, etc.);
- il faut accorder autant d'importance au processus d'intervention (comment les interventions seront-elles implantées) qu'aux actions spécifiques à déployer ;
- il faut s'assurer de rassembler les conditions nécessaires à la réussite de l'intervention (engagement de la direction et des syndicats, disponibilité des ressources, soutien aux gestionnaires, durabilité des actions, etc.) ;
- il faut identifier seulement quelques problèmes à la fois et éviter d'introduire trop de changements simultanément ;
- l'objectif n'est pas de faire plus, mais de faire mieux. Les premières actions doivent viser à améliorer les pratiques existantes et non à créer de nouvelles actions qui peuvent s'avérer difficiles à mettre en place ;
- il faut élaborer un plan de communication pour faire connaître rapidement les actions réalisées.

La démarche proposée dans ce guide se veut rigoureuse, efficace et la plus simple possible. Elle se compose de cinq grandes étapes :

Étape 1
La préparation de la démarche

Étape 2
L'évaluation de l'ampleur du problème et l'identification des risques

Étape 3
L'identification des problèmes concrets

Étape 4
L'élaboration des solutions

Étape 5
L'implantation des actions et l'évaluation des impacts

Les cinq étapes de la démarche stratégique de prévention

ÉTAPE 1
La préparation de la démarche

La réussite d'une démarche stratégique de prévention ne dépend pas uniquement de l'originalité des solutions ou de leur efficacité. Avant d'entreprendre une démarche de prévention, il faut s'assurer que toutes les conditions de succès sont rassemblées. Ces principales conditions sont :

- l'établissement de valeurs fondamentales et d'objectifs précis pour encadrer la démarche ;
- l'engagement de tous les partenaires de l'organisation : dirigeants, gestionnaires, employés et syndicats ;
- la disponibilité de ressources financières et humaines ;
- la nomination d'un chef de projet solide afin de conduire une démarche souvent considérée comme secondaire ;
- la réalisation d'un plan de communication transparent et qui fait consensus.

Complétez l'**étape 1** afin de rassembler les conditions préalables pour augmenter les chances de succès de la démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail.

ÉTAPE 2
L'évaluation de l'ampleur du problème et l'identification des risques

Afin de bien argumenter la nécessité d'agir et pour contrer les préjugés associés aux problèmes de santé psychologique, il est essentiel de bien connaître l'ampleur des problèmes et d'être bien informé de la nature de ces problèmes dans le quotidien. Ces deux objectifs peuvent être atteints en tenant compte des points suivants :

- être bien informé des signaux individuels qui peuvent se manifester ;
- avoir et bien utiliser les données administratives permettant de mesurer l'ampleur du problème et les « points chauds » de l'organisation (ex. : statistiques d'absentéisme, indicateurs clés de performance, taux de roulement, coût des assurances) ;
- effectuer un sondage afin d'obtenir un portrait détaillé des facteurs de risque et de leurs conséquences.

Complétez l'**étape 2** pour évaluer l'ampleur des problèmes de santé psychologique au travail et identifier les principaux risques.

ÉTAPE 3
L'identification des problèmes concrets

La source des problèmes de santé psychologique au travail est fortement associée à la présence de facteurs de risque constituant un mélange délétère. Il est important de dépasser la seule identification des facteurs de risque ; il faut cibler précisément les problèmes concrets. Voici quelques indications à suivre :

- se doter de moyens simples, mais valides, pour mieux comprendre les causes et les conséquences humaines et organisationnelles des problèmes de santé psychologique au travail (ex. : questionnaire au travailleurs, entretiens de groupe focalisés) ;
- dresser un portrait des problèmes concrets présents dans l'organisation ;
- prendre conscience qu'à travers les pratiques de gestion et les pratiques de travail, nos comportements, paroles et décisions peuvent constituer des facteurs de risque ou des facteurs de protection de la santé.

Complétez l'**étape 3** pour définir avec précision l'origine des problèmes concrets de santé psychologique au travail dans votre organisation.

ÉTAPE 4
L'élaboration des solutions

La recherche de solutions doit également faire l'objet d'une démarche spécifique permettant de bien associer facteurs de risque – problèmes concrets – solutions. Les points suivants sont à considérer :

- baliser la recherche de solutions afin de ne pas créer d'attentes qui ne pourront être satisfaites ;
- prendre conscience de l'importance d'ajuster les solutions en fonction de sa zone d'influence ;
- utiliser une méthode efficace pour établir des priorités et sélectionner adéquatement des solutions à mettre en œuvre.
- s'assurer de la participation de tous les partenaires de l'organisation dans la mise en œuvre des solutions et plus particulièrement les employés, les dirigeants, les gestionnaires et le syndicat.

Complétez l'**étape 4** pour explorer les solutions possibles, établir les responsabilités de chacun et définir les priorités d'action.

ÉTAPE 5
L'implantation des actions et l'évaluation des impacts

L'identification des solutions ne met pas fin à la démarche, il faut poursuivre le travail en établissant précisément les plans d'implantation qui permettent le passage de la solution aux actions. L'évaluation des impacts doit aussi être planifiée dès cette étape. Les aspects à considérer sont :

- l'établissement d'un plan d'action détaillé ;
- l'identification des critères de succès et d'échec des actions à implanter ;
- l'élaboration d'une méthode de suivi ;
- l'évaluation des actions réalisées.

Complétez l'**étape 5** pour concrétiser les solutions en actions précises qui pourront être mises en œuvre et suivies par les gestionnaires et les employés.

LES OUTILS QUI ACCOMPAGNENT CE GUIDE

- Une démarche stratégique en cinq étapes
- Une liste de questions à intégrer dans un sondage
- Un outil de caractérisation des milieux de travail
- Une cartographie des facteurs de risque organisationnels
- Un outil d'identification des solutions
- Un outil pour élaborer un plan d'action détaillé
- Des ressources clés sur Internet
- Un site Web qui met à votre disposition l'ensemble des outils présentés dans ce guide : **www.cgsst.com**

1. La préparation de la démarche de prévention

La réussite d'une démarche stratégique de prévention ne dépend pas uniquement de l'originalité des solutions ou de leur efficacité. Avant d'entreprendre une démarche de prévention, il faut s'assurer que toutes les conditions de succès sont rassemblées. Ces principales conditions sont :

- l'établissement de valeurs fondamentales et d'objectifs visibles pour encadrer la démarche et fixer des engagements précis ;
- l'engagement de tous les partenaires de l'organisation : dirigeants, gestionnaires, employés et syndicats ;
- la disponibilité des ressources humaines et financières ;
- la nomination d'un chef de projet solide afin de conduire une démarche souvent considérée comme secondaire.

1.1 LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE : UNE QUESTION DE VALEUR ET D'OBJECTIFS

Adopter une valeur : la bienveillance

Une valeur est une direction que l'on se donne dans la vie (par exemple, se diriger vers l'ouest), mais que l'on ne pourra jamais vraiment atteindre (toujours se diriger vers l'ouest sans jamais l'atteindre). Ainsi, devenir une organisation en santé, être un bon gestionnaire ou être un bon employé représentent des valeurs de choix. Tenter de les atteindre nous amène non seulement à passer à l'action, mais apporte aussi un sens à nos actions et à celles des personnes qui nous accompagnent dans l'organisation.

Pour que le bien-être des employés, plus particulièrement leur bien-être psychologique, soit intégré dans la gestion quotidienne de l'entreprise, il faut posséder une valeur fondamentale : **la bienveillance**.

Cette valeur de bienveillance doit être profondément ancrée chez les décideurs, les gestionnaires et les employés. Mentionnons que s'il y a de la cohérence entre les valeurs des décideurs et leurs pratiques de gestion, un effet d'entraînement est ainsi créé et les comportements qui y sont associés en viennent à faire partie de la culture organisationnelle et des pratiques de gestion.

Voici quelques éléments afin de mieux intégrer la bienveillance dans les décisions et dans les actions :

- la bienveillance propose un critère positif de décision qui s'énonce ainsi : est-ce que je prends la bonne décision ou pose la bonne action dans l'intérêt de la santé et du bien-être des employés ?
- la bienveillance se construit au jour le jour, elle n'est pas un principe que l'on mentionne une fois par année ou dans un plan stratégique ;
- la bienveillance est imprégnée dans toutes nos décisions et toutes nos actions tant au plan professionnel que personnel ;
- la bienveillance n'est pas une tutelle ou une contrainte. Au contraire, c'est une opportunité et un choix pour un développement sain des personnes et de l'organisation.

La bienveillance est donc une valeur fondamentale pour un gestionnaire et pour un employé qui se traduit tout autant par des actions empreintes de gentillesse (reconnaissance, soutien, écoute, etc.) que par des actions plus fermes (avertissement, résolution de conflits, évaluation, etc.). En effet, la bienveillance n'implique pas une déresponsabilisation du gestionnaire quant à son devoir de diriger et de superviser. La bienveillance ne doit donc pas être une simple illusion ; elle doit être une valeur réelle qui appelle la mise en place de pratiques de gestion observables et saines.

La protection de la santé : une fonction de gestion

Au plan organisationnel, la valeur de bienveillance doit se traduire par le principe que la protection de la santé des personnes est une fonction de gestion adoptée par tous les paliers hiérarchiques de l'organisation (Brun 2008a). Cela signifie que la santé des personnes doit être une préoccupation au même titre que la satisfaction de la clientèle, le développement de nouveaux produits ou la productivité de l'organisation. Le principe de la protection de la santé en tant que fonction de gestion signifie aussi que ce n'est pas uniquement l'affaire de la direction des ressources humaines ou du service santé et sécurité du travail, mais aussi l'affaire de toutes les fonctions opérationnelles et administratives de l'entreprise.

Par ailleurs, cette protection de la santé, en tant que fonction de gestion, ne se limite pas uniquement à se préoccuper des absences, des maladies et des accidents du travail. Elle vise aussi à faire du milieu de travail et des conditions d'exercice du travail un milieu salutaire et non pas un milieu nuisant à l'intégrité psychologique ou physique des individus. En fait, il faut non seulement viser l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque, mais aussi la mise en place de facteurs de protection de la santé.

La protection de la santé des personnes doit être une préoccupation au même titre que la satisfaction de la clientèle ou la productivité de l'entreprise.

Se fixer des objectifs réalistes et mesurables

Une fois que la bienveillance est en voie d'intégration dans la gestion, il est essentiel de se fixer des objectifs précis. Si la valeur donne la direction sans jamais que l'on puisse l'atteindre totalement (se diriger vers l'ouest), les objectifs, eux, sont atteignables (voyager vers l'ouest, de Montréal à Vancouver). Ces objectifs pourront également faire l'objet d'une évaluation ultérieure, c'est-à-dire que nous pourrons évaluer l'atteinte ou non de ceux-ci.

Ainsi, l'amélioration de la santé des personnes passe par la définition d'objectifs atteignables et quantifiables. Ces objectifs ne doivent pas porter uniquement sur des conséquences (ex. : diminuer le nombre et la durée des absences, les coûts d'assurance, la détresse de 10 %), mais également sur des mesures concrètes et précises d'amélioration du contexte de travail et de mise en place de facteurs de protection (ex. : augmenter la présence des gestionnaires auprès de leur équipe de 20 heures par mois, accroître le nombre de réunions d'équipe, diminuer le nombre de projets par employé).

Évaluer la faisabilité humaine lors des changements

L'atteinte de ces objectifs n'est possible que par des actions, des comportements et des pratiques qui doivent s'inscrire dans des critères de décision de gestion et des critères de décision d'affaires. Voici quelques questions pour évaluer la faisabilité humaine des changements organisationnels ou technologiques :

- Les projets de changements organisationnels ou technologiques intègrent-ils la santé des personnes dans leur planification ?
- Quels sont les impacts sur la santé des personnes que le projet ou la décision peut provoquer ?
- La décision prise favorise-t-elle la santé et un développement des personnes ?
- Les conséquences d'une décision ou d'une action sur la santé des personnes sont-elles évaluées ?
- Les personnes sont-elles consultées sur les changements qui ont un impact sur leur travail et leurs conditions de travail ?
- À la suite de cette évaluation, des mesures sont-elles prises ?

1.2 L'ENGAGEMENT DANS UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION DES PROBLÈMES DE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

L'engagement : un processus et non une étape

Dans tout projet de changement, l'engagement est considéré comme la première étape à franchir. Malheureusement, cette étape se limite trop souvent à quelques lignes dans un processus de gestion de projet. Toutefois, les recherches sur les interventions en prévention du stress au travail montrent bien que cette étape peut s'étendre sur plusieurs mois (Ganster et Murphy 2000). En fait, l'engagement doit être considéré comme un processus qui accompagne toutes les étapes du projet et non seulement comme une étape en début de projet.

L'engagement doit donc faire l'objet d'une attention particulière. Les points importants à souligner sont :

- l'engagement est toujours plus difficile et plus long à obtenir lorsqu'il concerne un projet de transformation du travail que lorsqu'il concerne uniquement un projet de diagnostic (ex. : sondage, entretiens de groupe focalisés) ou un projet de prévention secondaire (ex. : conférences sur le stress, activités de promotion de la santé, formation sur la gestion du temps) ;

- l'engagement doit être confirmé et alimenté tout au long du projet. Il faut donc rencontrer régulièrement les membres de la direction et les syndicats (dont l'appui est essentiel) afin d'assurer un suivi et de maintenir leur volonté et leur implication dans le projet ;

- l'engagement à obtenir ne se limite pas uniquement à celui de la direction et des syndicats, il faut obtenir l'engagement des gestionnaires et des employés qui auront à identifier les problèmes, à élaborer les solutions et à implanter les actions dans leur unité de travail.

Il faut accepter qu'au début de la démarche de prévention règne un doute systématique sur les chances de réussite du projet. Plusieurs projets ou démarches similaires ont pu avoir été tentés, sans grand succès, dans l'organisation. Lorsqu'on y regarde d'un peu plus près, ce doute quant à la démarche de prévention n'est pas qu'une classique résistance au changement, mais plutôt le reflet des expériences passées, plus ou moins heureuses, efficaces ou réussies. La seule manière de contrer ce doute ou cette résistance est de passer le plus rapidement à l'action afin d'accumuler les petits succès. C'est en effet par les transformations qui seront entreprises et réussies que le doute systématique laissera lentement place à l'engagement des acteurs dans la démarche de prévention.

L'engagement doit être considéré comme un processus continu et non comme une étape en début de projet.

Concrétiser l'engagement

Trop souvent l'engagement se limite à obtenir l'aval des partenaires (direction, syndicat, etc.) pour la réalisation du projet. Cette approche ne constitue pas un véritable engagement, mais plutôt un accord sur la réalisation du projet. D'ailleurs, il n'est pas rare qu'une fois leur accord donné, les partenaires n'entendent parler du projet qu'à la fin de celui-ci. Pour dépasser le stade de l'accord, voici quelques éléments qui permettent d'obtenir un véritable engagement :

- demander un espace de discussion et du temps au comité de direction pour présenter régulièrement l'avancement du projet. Si cet espace est refusé, il y a lieu de s'interroger sur le véritable sens de l'engagement de la direction ;

- lorsqu'un projet est prioritaire pour la direction d'une organisation, il est plus facile d'y accorder des ressources. Une démarche de prévention des problèmes de santé psychologique exige du temps, des personnes, un budget, l'accès à une expertise externe ou interne ou encore la mise sur pied de structures permanentes en santé psychologique (ex. : comité permanent). Une démarche qui dispose de telles ressources aura plus de chance de succès ;

- l'engagement de la direction signifie aussi de fixer des objectifs quantifiables (ex. : les objectifs visés en matière d'absentéisme, le nombre de transformations du travail à mener, le nombre d'employés impliqués) ;

- l'implication de la direction dans les actions entreprises est nécessaire (ex. : formation, visites) ;

- l'engagement des membres du comité de pilotage est par ailleurs déterminant pour le succès de la démarche. La motivation des membres à s'impliquer dépend fortement de **1)** l'appui concret de la direction, **2)** d'objectifs réalisables et **3)** d'interventions réalisées ayant connu du succès.

Ancrer la démarche de prévention au niveau corporatif

Plusieurs études de cas en entreprise ont montré qu'il n'est pas suffisant d'obtenir l'appui du haut dirigeant de l'organisation (PDG, directeur, etc.). Parce que les hauts dirigeants des organisations sont bien souvent appelés à changer, rien ne garantit que leur successeur accordera la même importance à la démarche et aux projets en cours. Cet élément est central, car un projet interrompu en cours de route alimente le doute systématique que nous venons de mentionner, et porte énormément atteinte à la réputation des porteurs de projets et à l'organisation dans son ensemble.

Une stratégie qui s'avère efficace consiste à ancrer la démarche de prévention au niveau corporatif. Bien évidemment, cette stratégie n'est pas suffisante et ne garantit pas à elle seul la réussite de la démarche, mais elle permet d'augmenter les chances de succès et, surtout, la pérennité de la démarche.

Voici quelques exemples de cet ancrage corporatif :

- Une université fait adopter par son conseil d'administration **une politique de prévention des troubles d'ordre psychologique au travail**. Ainsi, indépendamment des administrateurs en poste, ces derniers auront des obligations envers le conseil d'administration en matière de santé psychologique au travail.
- Un ministère intègre dans son **plan stratégique l'objectif de devenir un employeur de choix**. Dans les actions identifiées, on y trouve, entre autres, d'améliorer la qualité de vie au travail. Ce dernier aspect représente donc un projet corporatif et non seulement un projet du service de santé au travail.
- Enfin, un regroupement de l'industrie forestière intègre dans sa **mission stratégique et dans sa politique d'entreprise un objectif visant spécifiquement le développement d'emplois de qualité favorisant le développement de la santé des personnes.**

S'engager, c'est créer des attentes

Si les recommandations précédentes sont mises en œuvre, les attentes envers la démarche seront importantes. La direction et les syndicats doivent donc être conscients que leur engagement ne fait pas simplement augmenter les chances de succès de la démarche, mais qu'il a également pour effet de créer des attentes chez les gestionnaires et chez les employés. Cela peut créer deux effets : un cercle vicieux ou un cercle vertueux.

Cercle vicieux : si les engagements ne sont pas respectés, si le projet est interrompu en cours de route ou si aucun changement n'est apporté à la situation, l'optimisme du départ se transformera en faux espoir ; les employés auront l'impression d'avoir été leurrés, la crédibilité de la direction sera entachée. Par ailleurs, les effets ne se feront pas uniquement sentir sur le moment et par rapport au projet en cours, mais aussi pour les projets à venir.

Cercle vertueux : si les engagements sont respectés et que les actions et les résultats sont clairement communiqués, les gestionnaires et les employés constateront une véritable amélioration des conditions d'exercice du travail. L'engagement permettra de faire taire les critiques, de motiver les employés et les gestionnaires ; le discours de la direction sera considéré comme sérieux. Ainsi, le projet sera vu comme un succès et la réputation de la direction de l'organisation en sera rehaussée.

Engagement et cohérence organisationnelle

Une démarche d'amélioration de la santé psychologique au travail n'est pas le seul projet à être mené dans une organisation. Au même moment où l'on vise l'amélioration du bien-être des employés se déploient des projets de changements qui vont transformer le travail des employés. D'autres projets viseront plutôt à fusionner des départements, impartir des activités à des fournisseurs externes, etc. La présence de projets avec des finalités différentes est souvent perçue comme une incohérence dans le message, les messagers et la direction de l'organisation.

Toutefois, ce n'est pas tant que certains projets sont plus cohérents que d'autres ou que la direction fait preuve d'incohérence, mais plutôt que tous ces projets ne se basent pas sur la même cohérence : un projet vise le bien-être, un second est issu d'une stratégie pour répondre à la concurrence mondiale alors qu'un troisième projet s'intéresse à l'amélioration de la production. Pour dépasser ce problème de cohérences variées, diverses ou opposées, il faut donner des dénominateurs communs à tous les projets. Ces derniers existent déjà. Par exemple, la plupart des projets considèrent qu'il faut satisfaire la clientèle, offrir un produit ou un service de qualité ou encore diminuer les coûts.

L'enjeu est donc maintenant d'intégrer la question du bien-être des employés (physique et psychologique) à la liste de ces dénominateurs communs. Il faut influencer les cohérences des autres partenaires de l'organisation en intégrant à leur représentation la santé psychologique des employés.

ÉTUDE DE CAS 3

DE LA PAROLE AUX ACTES : L'IMPORTANCE DE LA COHÉRENCE

Dans le cadre d'un projet d'intervention, des employés sont volontaires pour participer à l'identification des risques et des solutions pour améliorer la santé psychologique. Lors des entretiens collectifs, ils font mention, à l'unanimité, du besoin de moderniser l'équipement et de réaménager physiquement le département. En plus de divers problèmes d'ergonomie, le département contient de nombreux classeurs qui sont bruyants, vieux, et certains ne sont plus sécuritaires.

La directrice du département obtient un budget pour effectuer le réaménagement de l'espace. Après plusieurs mois de travail, de nombreuses consultations auprès des travailleurs, et enfin prête à débuter les travaux, la haute direction hésite à allouer le budget. La directrice fait appel à l'argument de cohérence pour rappeler à la direction les conséquences d'une telle décision, non seulement sur la santé psychologique mais également sur la crédibilité et l'image de la direction et de l'organisation.

Elle obtient finalement le budget et elle procède au réaménagement du département. Bien qu'il y ait eu d'autres changements et interventions dans cette unité et que l'on ne puisse pas évaluer directement les effets du réaménagement de l'unité sur la santé psychologique, le pourcentage d'individus rapportant un niveau élevé de détresse psychologique a diminué de moitié, et ce, en 18 mois.

1.3 LE CHEF DE PROJET : UN PILIER ESSENTIEL DE LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE DE PRÉVENTION

Le choix du chef de projet dans le cadre d'une démarche de prévention en santé psychologique au travail est certainement un gage de succès et un élément tout aussi important que l'engagement de la direction ou la participation des gestionnaires et des employés. Au-delà de l'importance de choisir une personne pour qui la santé psychologique au travail est une valeur centrale, c'est le chef de projet qui assurera le bon déroulement de chacune des étapes de la démarche ainsi que l'engagement des différents intervenants.

Comme nous le verrons plus bas, ce choix peut être éclairé par divers critères, mais il importe de garder à l'esprit votre contexte organisationnel au moment de faire ce choix. Ainsi, pour certaines organisations, un conseiller en ressources humaines, un représentant en santé et sécurité au travail pourra être le chef de projet idéal alors que pour d'autres organisations, un gestionnaire sera tout indiqué pour prendre en charge la démarche. Retenons que ce n'est pas seulement le poste hiérarchique ou fonctionnel qui fait d'un individu un bon chef de projet, mais aussi les qualités et les aptitudes qu'il possède.

Être un leader

Être un leader peut se traduire à la fois par des comportements, des traits de personnalité ou encore des attitudes. Plus précisément, un bon leader fera preuve d'esprit d'équipe et il sera rassembleur.

- Il supervisera le projet en inspirant le dépassement de soi et l'accomplissement chez les personnes qui collaborent avec lui à l'implantation du projet.
- Le leader sera orienté vers le futur, il sera un visionnaire, mais ne perdra pas de vue le présent.
- On s'attend aussi d'un leader qu'il fasse preuve d'ouverture envers les suggestions de son équipe et qu'il soit constant dans sa gestion du projet.
- Un bon leader sera aussi un bon communicateur. Dans le cadre d'une démarche de prévention et d'intervention en santé psychologique au travail, cette habileté est d'autant plus importante afin de rallier tous les employés au projet et de maintenir l'engagement de la direction et des syndicats.

Le choix du chef de projet est certainement un gage de succès et un élément tout aussi important que l'engagement de la direction.

Être au cœur des réseaux de contacts

Il est souhaitable que le chef de projet occupe un poste hiérarchique assez proche des circuits de décision, qu'il possède différents réseaux de contacts et différents pouvoirs de décision. Toutefois, le fait d'être haut placé dans la hiérarchie n'est pas une garantie absolue de pouvoir ou encore de posséder plusieurs réseaux de contacts et d'être crédible. En effet, des relations officieuses dans l'organisation constituent aussi une forme de pouvoir qui permet également de faire avancer un projet. Ainsi, le pouvoir de décision et le réseau de contacts du chef de projet sont des caractéristiques à évaluer avant de nommer la personne.

Chef de projet : un mandat à long terme

Afin de maintenir l'engagement et la motivation des travailleurs et des membres du comité d'action du projet, d'assurer la cohérence entre les objectifs fixés et les étapes de réalisation et d'échapper au caractère impersonnel du projet, il est recommandé – dans la mesure du possible – d'éviter les changements de chef de projet. En effet, le remplacement du chef de projet risque d'entraîner un changement de philosophie et une période d'instabilité dans l'engagement des employés et dans la réalisation des étapes du projet. Ajoutons que tout au long de la démarche, le chef de projet acquerra différentes habiletés (ex. : connaissances de projet) et ressources (ex. : compétences en santé psychologique) permettant d'assurer le suivi et le succès de la démarche. Retenons qu'il faut gérer un projet d'amélioration de la santé psychologique au travail comme n'importe quel autre projet où l'on tente d'éviter de changer de responsable en cours de route.

Néanmoins, il est difficile d'empêcher une réaffectation. Nous suggérons alors de prévoir un plan B dès le début et de parler ouvertement avec le chef de projet de son remplacement, s'il advenait qu'il doive partir.

Développer ses compétences en santé psychologique

Bien que le chef de projet ne soit pas tenu de posséder une formation ou des connaissances spécialisées en santé psychologique au travail, ce dernier doit cependant voir au développement de ses compétences dans le domaine. Au-delà de l'intérêt nécessaire pour la santé psychologique, le chef de projet doit comprendre les principaux enjeux de la démarche et doit chercher constamment à répondre à ses interrogations, à perfectionner ses connaissances et à demeurer au fait des nouvelles connaissances en santé psychologique au travail. Il faudra donc prévoir un programme de développement de compétences par du *coaching*, la participation à des formations et la présence à des colloques ou à des congrès qui lui permettront non seulement de développer des compétences, mais également d'être témoin des initiatives dans d'autres organisations et d'élargir son réseau de contacts à l'extérieur de son organisation.

Être compétent en gestion de projet

Le chef de projet doit être en mesure d'établir une méthode de travail efficace et des objectifs clairs et atteignables qui sont déterminés avec son équipe de projet. Ainsi, afin de permettre à son équipe d'atteindre ces objectifs, il doit faire preuve de vision et agir en tant que motivateur. Au cours de la réalisation du projet, le chef de projet accompagne non seulement la réalisation de chacune des étapes, mais il assure l'évaluation constante de l'atteinte des objectifs ; au besoin, il ajuste les objectifs et les tâches y étant associées. La qualité et la quantité de travail sont régulièrement évaluées. De plus, le chef de projet tient également compte de la charge de travail des membres de son équipe par rapport à leurs autres projets en cours.

C'est aussi le chef de projet qui sert d'agent de liaison avec la direction de l'organisation ; il doit parler régulièrement de l'avancement du projet au comité de direction ou au comité exécutif. Le chef de projet est également responsable d'obtenir les ressources humaines, financières et techniques nécessaires à la réalisation du projet. Son pouvoir de négociation pour obtenir ces ressources est particulièrement déterminant.

1.4 CRÉER UN COMITÉ DE MISE EN ŒUVRE

Une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail ne doit pas être uniquement l'affaire de la direction des ressources humaines, du chef de projet ou de conseillers internes ou externes. Cette démarche doit être participative et impliquer les représentants de l'organisation (employés, gestionnaires, syndicats, etc.) par l'entremise d'un comité de mise en œuvre. Ce comité permettra aussi de maintenir l'engagement de la direction, réorientera la démarche, si nécessaire, et servira aussi de partenaire en cas de difficultés au cours de la démarche. Dans certaines organisations, un comité existant (par exemple, le comité SST) pourra prendre en charge la démarche. Toutefois, l'expérience démontre qu'il est préférable d'avoir un comité ayant comme seul mandat celui de mener la démarche de prévention des problèmes de santé psychologique au travail. Cette précaution évitera de disperser les efforts et le temps accordés aux différents projets. De plus, l'engagement de l'organisation sera plus visible.

La création d'un comité de mise en œuvre demandera de définir qui sera appelé à y participer, quel sera le mandat du comité et qui en assurera la présidence. Ces éléments contribueront à la mise en place d'un comité crédible possédant l'autorité nécessaire pour atteindre les objectifs fixés. Les instances suivantes devraient composer le comité :

- les cadres supérieurs ;
- les représentants des employés ;
- les représentants SST ;
- les représentants des ressources humaines ;
- les superviseurs immédiats.

Un tel comité doit jouer un rôle bien précis. Voici un aperçu des activités et des mandats qui pourraient lui être conférés :

- la gestion de l'ensemble de la démarche ;
- la communication ;
- l'analyse des résultats du diagnostic ;
- le suivi des actions ;
- l'évaluation de la démarche.

Pour que le comité soit véritablement efficace, les membres devront se rencontrer régulièrement et effectuer des suivis rigoureux. Toutefois, puisqu'il s'agit d'un comité qui sera centré seulement sur la démarche de prévention, il est important d'établir une coordination entre les autres comités existants (ex : SST, prévention du harcèlement, PAE). Cette coordination peut être assurée par le président du comité ou encore par des membres des autres comités qui peuvent siéger au comité de mise en œuvre.

Une démarche stratégique de prévention ne doit pas être uniquement l'affaire de la direction des ressources humaines, du chef de projet ou de conseillers internes ou externes.

1.5 LE PLAN DE COMMUNICATION

Une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail doit, pour atteindre ses objectifs, être accompagnée d'un plan de communication interne qui va bien au-delà de la simple transmission d'information sur le projet et les résultats obtenus. En effet, si le plan de communication permet de diffuser l'information, il permet également de consolider l'engagement des travailleurs, d'amener des changements de comportements et d'établir un climat d'échange entre tous les partenaires de l'organisation.

Les objectifs de communication

Un plan de communication interne peut viser trois objectifs généraux : un objectif fonctionnel, un objectif d'attitude ou un objectif motivationnel. On peut choisir d'agir sur un seul de ces objectifs ou encore sur les trois.

Objectif fonctionnel
L'objectif fonctionnel du plan de communication est d'affirmer l'engagement de la direction et des syndicats, d'expliquer les différentes étapes de la démarche en santé psychologique au travail, de répondre aux questions des employés ou de sensibiliser les travailleurs. Ainsi, vous pourriez rédiger des mémos internes, mettre en place des conférences ou des réunions d'information afin de présenter le projet et ses différentes étapes.

Objectif d'attitude
L'objectif d'attitude vise à modifier l'image qu'ont les travailleurs de l'organisation en créant une culture favorable à la santé psychologique, en consolidant le sentiment d'appartenance ou en mettant en place un climat de confiance. Parce que la santé psychologique est un sujet délicat, il est important de créer un climat de confiance et de convaincre tous les employés de l'importance de s'engager. Par exemple, afin de renforcer cette image, une ou deux personnes (un cadre, un employé), qui jouissent d'une certaine popularité ou de charisme, peuvent s'impliquer plus directement dans la démarche, être en quelque sorte des porte-étendards.

Objectif motivationnel
L'objectif motivationnel vise des changements de comportements ou d'attitudes. Le but est de sensibiliser les individus à s'impliquer dans la définition de leurs conditions de travail. Les activités de communication peuvent également agir en tant que motivateur ou préparer le changement. Par exemple, effectuer des témoignages d'employés et de gestionnaires qui sont impliqués dans la démarche peut favoriser les changements de comportement recherchés.

La communication : informer, mais surtout écouter

Trop souvent, le plan de communication est conçu dans l'esprit de diffuser de l'information sur la démarche de prévention. Cet objectif est louable, mais il doit être complété par celui de tenter d'établir un dialogue (communication bidirectionnelle). Les employés et les gestionnaires ont des attentes, des doutes, des demandes, des suggestions ou des remarques sur la démarche qui est proposée. Il faut donc aussi prévoir des moyens pour faciliter ce dialogue et créer un climat d'écoute entre l'ensemble des employés et la direction. Ces moyens peuvent être assez simples : déjeuner-causerie, visite hiérarchique des départements, invitation de la direction aux réunions d'équipe, etc.

Il faut souligner que cette communication bidirectionnelle joue un rôle de premier plan pour rallier tous les membres d'une organisation et les engager dans un projet.

Le plan de communication doit permettre à tous les travailleurs d'être informés du projet.

Accessibilité de l'information

Le plan de communication doit permettre à tous les travailleurs d'être informés du projet. Il est donc impératif d'informer les employés régulièrement durant la démarche, mais principalement lors des étapes clés. Par exemple, l'information générale sur la démarche, le portrait de la santé psychologique de votre organisation (ex. : les résultats du sondage ou des entretiens de groupe focalisés), l'identification des problèmes et des solutions sont autant d'informations qui doivent être accessibles et compréhensibles à tous les employés.

Ce climat d'échange implique également de la transparence tout au long de la démarche en santé psychologique. La transparence dans la rétroaction est d'ailleurs souvent perçue comme une marque de reconnaissance pour les employés. Il faut donc clairement déterminer les objectifs et les retombées du projet sans toutefois promettre un monde parfait ou un futur sans problèmes. Cette transparence peut être assez simple, il suffit, par exemple, de diffuser la même information et les mêmes documents à tous, qu'il s'agisse d'employés ou de gestionnaires. Cette transparence dans la diffusion est très appréciée et évite les rumeurs et les doutes sur le contrôle de l'information.

Communiquer sur la santé psychologique : craintes et risques

Tel que nous l'avons mentionné auparavant, la santé psychologique au travail est encore aujourd'hui un phénomène auquel sont reliés un certain nombre de tabous. Il est donc important de démythifier certains concepts en lien avec la santé psychologique. Selon l'idée que se font les employés de la santé psychologique dans votre organisation, votre premier objectif de communication pourra être de définir et d'expliquer les termes utilisés dans votre organisation pour parler de santé psychologique au travail, ce qui aura pour effet de rassurer les employés.

Un autre élément fondamental est d'accompagner la présentation des résultats sur la santé psychologique du plan d'action ou à tout le moins des intentions d'action de la direction. Cet élément est essentiel car, au-delà du diagnostic, les employés veulent surtout connaître quelles suites seront données à l'exercice de la consultation des employés.

Enfin, il peut arriver que l'information (ex. : résultats du questionnaire ou du sondage) soit divulguée, sans que cela soit de votre initiative, par les médias. Il est donc utile de préparer un dossier de presse afin de gérer la diffusion médiatique de vos résultats. Ajoutons que si la sortie publique des résultats peut s'avérer un risque pour l'image de l'organisation, elle peut, à l'inverse, représenter un levier en renforçant votre dynamisme, le sentiment d'appartenance des employés et, surtout, l'implication de ces derniers dans votre démarche.

La Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail propose un site Web bilingue sur la santé psychologique au travail (**www.cgsst.com**). Vous y trouverez : des guides, des rapports de recherche, des références bibliographiques, etc. Les sujets abordés couvrent plusieurs aspects : l'ampleur du problème, les conséquences, les facteurs de risque, les outils de mesure, la prévention et l'indemnisation.

RAPPEL

ÉTAPE 1 : LA PRÉPARATION DE LA DÉMARCHE

La réussite d'une démarche stratégique de prévention ne dépend pas uniquement de l'originalité des solutions ou de leur efficacité. Avant d'entreprendre une démarche de prévention, il faut s'assurer que toutes les conditions de succès sont rassemblées. Ces principales conditions sont :

- l'établissement de valeurs fondamentales et d'objectifs précis pour encadrer la démarche ;
- l'engagement de tous les partenaires de l'organisation : dirigeants, gestionnaires, employés et syndicats ;
- la disponibilité de ressources financières et humaines ;
- la nomination d'un chef de projet solide afin de conduire une démarche souvent considérée comme secondaire ;
- la création d'un comité de mise en œuvre ;
- la réalisation d'un plan de communication transparent et qui fait consensus.

Complétez l'étape 1 afin de rassembler les conditions préalables pour augmenter les chances de succès de la démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail.

2. L'évaluation de l'ampleur du problème et l'identification des risques

Une fois que l'organisation est prête à accueillir la démarche, il est important de bien évaluer l'ampleur des problèmes de santé psychologique au travail et de bien identifier les risques présents dans l'environnement de travail. Avec les années, plusieurs indicateurs et outils ont été développés pour poser un bon diagnostic sur la santé psychologique au travail.

2.1 LES SIGNAUX INDIVIDUELS DE PROBLÈMES DE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

Chaque individu réagit au stress de manière distincte et singulière. Ces signes et symptômes peuvent être de nature physique, psychologique ou comportementale. Généralement, les réactions diffèrent en fonction de la durée (court et long terme) et en fonction de l'intensité (faible ou élevée) de l'exposition au risque. Le tableau ci-dessous (Brun 2004), répertorie les réactions à court et à long terme qu'une personne peut manifester lorsqu'elle est exposée à un environnement psychosocial malsain ou trop contraignant.

RÉACTIONS ASSOCIÉES AU STRESS AU TRAVAIL

	Court terme	Long terme
Physiques	• Pression artérielle élevée • Problèmes de poids • Allergies • Problèmes de peau • Migraines • Difficultés respiratoires • Insomnie • Problèmes gastro-intestinaux • Problèmes musculosquelettiques	• Maladies cardio-vasculaires • Troubles du sommeil • Maladies gastro-intestinales • Troubles musculosquelettiques • Maladies auto-immunes
Psychologiques	• Anxiété • Ennui • Frustration/Irritabilité • Isolement • Difficultés de concentration ou à prendre des décisions • Pertes de mémoire • Fatigue régulière • Découragement	• Dépression clinique • Troubles bipolaires • Troubles anxieux • Stress post-traumatique • Idées suicidaires ou suicide
Comportementales	• Diminution de la productivité • Absentéisme • Consommation abusive de médicaments, d'alcool ou de drogue • Impatience • Baisse de créativité • Sautes d'humeur • Désintérêt • Baisse de vigilance face aux risques du travail	• Toxicomanie et alcoolisme • Conflits interpersonnels • Isolement social • Faible productivité • Sabotage ou fraudes • Décision de quitter l'emploi • Troubles alimentaires

2.2 QUELS SONT LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE ?

Au cours des trente dernières années, des milliers de recherches scientifiques ont été faites, des milliers d'articles scientifiques ont été publiés sur la relation entre le travail et la santé. Aujourd'hui, il ne fait plus de doute que l'environnement de travail est un déterminant important de la santé et qu'il existe un consensus quant aux principaux facteurs de risque qui peuvent porter atteinte à la santé psychologique des employés. Le tableau suivant présente une courte description de ces principaux facteurs reconnus scientifiquement (Kendal, Murphy et coll. 2000 ; Cox, Griffiths et coll. 2000a ; Cooper, Dewe et coll. 2001 ; Vogli, Ferrie et coll. 2007).

Aujourd'hui, il ne fait plus de doute que l'environnement de travail est un déterminant important de la santé.

L'autonomie au travail	L'autonomie au travail fait appel à l'utilisation, au développement des compétences et à la participation aux décisions.
La demande psychologique et la charge de travail	La demande psychologique et la charge de travail réfèrent à la quantité de travail, aux exigences intellectuelles requises, aux contraintes de temps ainsi qu'aux interruptions dans la réalisation de la tâche.
Le soutien social au travail	Le soutien social peut provenir du supérieur ou des collègues. Ces derniers peuvent à la fois offrir un soutien émotionnel, des ressources, de l'estime, de l'aide tangible ou démontrer un véritable intérêt pour la personne.
Les relations interpersonnelles	Les relations interpersonnelles réfèrent aux tensions, aux conflits, aux situations d'intimidation ainsi qu'au harcèlement psychologique.
La justice organisationnelle	La justice organisationnelle concerne la perception qu'ont les employés de la manière dont ils sont traités dans leur travail et les répercussions que ce traitement entraîne sur eux.
La reconnaissance au travail	La reconnaissance constitue d'abord une réaction constructive ; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail que d'investissement personnel et de résultats du travail.
La conciliation travail-vie personnelle	La conciliation travail-vie personnelle réfère aux possibilités offertes aux employés pour concilier les exigences du travail et les exigences de la vie personnelle.
La gestion des changements	La gestion des changements réfère à la manière dont les changements (mineurs et majeurs) sont gérés et communiqués dans l'organisation, ainsi qu'à la manière dont se fait la transition entre la situation actuelle et la situation désirée.

2.3 LES PRATIQUES DE GESTION ET LES PRATIQUES DE TRAVAIL : DES FACTEURS DE RISQUE ET DES FACTEURS DE PROTECTION

De plus en plus de recherches scientifiques montrent que les facteurs de risque organisationnels influencent la santé physique et psychologique des employés, alors que le support offert par le gestionnaire à l'employé réduira le niveau de stress. Si les différentes pratiques de gestion (ex. : saluer ses employés, résoudre des problèmes, être empathique) agissent, positivement ou négativement, sur la santé psychologique des travailleurs, les pratiques des travailleurs (ex. : soutenir son gestionnaire, faciliter la tâche de son collègue, prendre des initiatives) représentent également un facteur de protection ou un facteur de risque pour la santé psychologique des gestionnaires et des collègues.

Si les facteurs de risque influencent la santé, il faut spécifier que ces facteurs sont des manifestations des pratiques de gestion et de travail quotidiennes. Par exemple, le facteur de risque *manque de reconnaissance* se traduit par des pratiques telles que donner très peu de rétroaction (ex. : ne pas souligner le travail de qualité de son employé ou encore ne pas manifester à son patron son enthousiasme par rapport au nouveau changement d'horaire obtenu).

Ainsi, dans la démarche stratégique de prévention, on peut chercher à identifier les facteurs de risque, mais surtout à identifier les pratiques de gestion et les pratiques de travail qui portent atteinte à la santé psychologique des individus ou la favorisent.

De plus en plus de recherches montrent que les pratiques de gestion influencent la santé physique et psychologique des employés.

Quelles pratiques de gestion sont salutaires ?

Si plusieurs pratiques de gestion s'avèrent délétères, certaines pratiques ont été identifiées par les employés comme étant déterminantes afin de favoriser le bien-être (Brun 2008a ; Yarker et coll. 2007). À titre d'illustration, voici quelques exemples de pratiques de gestion et de travail en lien avec deux facteurs de risque.

Facteurs de risque	Pratiques	Exemples de pratique de gestion positive	Exemples de pratique de gestion négative
DEMANDE	Organiser les charges de travail et octroyer les ressources	• Ajouter des ressources en cas de saturation • Connaître les compétences des employés • Gérer et répartir la charge de travail au sein de l'équipe • Refuser un travail additionnel lorsque l'équipe est déjà sous pression	• Répartir de manière inégale la charge de travail au sein de l'équipe • Fixer des objectifs irréalistes • Ignorer la pression subie par l'équipe • Ajouter des tâches sans avoir vérifié la charge de travail au préalable
SOUTIEN	Promouvoir l'accessibilité/ visibilité des gestionnaires	• Faire en sorte d'être disponible • Avoir une politique de la « porte ouverte » le plus souvent possible • Prendre du temps pour aller parler aux employés	• Ne jamais être présent au bureau • Constamment dire « Ne me dérangez pas maintenant » • Ne jamais participer aux évènements sociaux de son équipe

Le rôle des employés : quelles pratiques de travail réduisent le stress ?

La littérature scientifique n'a pas encore identifié précisément quelles pratiques de travail influencent positivement la santé psychologique des gestionnaires et des collègues, quoique le soutien social est largement reconnu comme facteur important. Par ailleurs, il demeure que, de par son rôle et sa responsabilité de direction, le gestionnaire doit avant tout pratiquer une gestion saine et salutaire.

Toutefois, il faut garder à l'esprit que les employés ont également un rôle à jouer et qu'ils sont aussi responsables de la santé psychologique de leur gestionnaire et de leurs collègues. Si l'on s'attend des gestionnaires qu'ils gèrent les conflits, qu'ils résolvent les problèmes ou encore qu'ils utilisent les ressources organisationnelles disponibles pour faciliter le travail, nous pouvons espérer des employés qu'ils prennent des initiatives pour faire avancer les projets ou le travail, qu'ils soutiennent le gestionnaire et les collègues dans leurs tâches ou encore qu'ils prennent les responsabilités associées à leurs tâches (ex. : respecter les échéances, assurer un travail de qualité, faire preuve de capacité à travailler en équipe). Le tableau ci-dessous illustre les pratiques de travail positives et négatives en lien avec les facteurs de risque.

Facteurs de risque	Pratiques	Exemples de comportement de travail positif	Exemples de comportement de travail négatif
DEMANDE	Participer à l'organisation du travail de l'équipe	• Aider ses collègues • Proposer des aménagements à la charge de travail • Demander un développement de ses compétences • Gérer sa charge de travail	• Ne jamais se proposer pour de nouvelles tâches • Se fixer des objectifs inatteignables • Ignorer la pression subie par l'équipe • Ne pas faire un travail en sachant qu'un autre va le faire
SOUTIEN	Soutenir ses collègues/ Favoriser le travail d'équipe	• Discuter avec le gestionnaire des problèmes et des solutions • Offrir son aide au gestionnaire	• Déranger inutilement et constamment ses collègues et son gestionnaire • Ne pas participer aux déjeuners et autres évènements sociaux

2.4 LES INDICATEURS COLLECTIFS

En matière de santé psychologique au travail, les organisations disposent bien souvent d'indicateurs qui peuvent apporter un éclairage intéressant et utile sur la situation (INRS 2007). La section suivante présente certains de ces indicateurs qui peuvent être utilisés pour vous informer sur l'ampleur des problèmes de santé psychologique dans votre organisation. Ces indicateurs vous permettront également de déterminer si certains départements ou groupes de travailleurs sont plus à risque que d'autres.

La plupart des indicateurs présentés ci-dessous se basent sur des données administratives souvent présentes dans les organisations. Il faut, dans un premier temps, vérifier si de telles informations sont disponibles dans votre organisation ou encore chez votre assureur. Ces données peuvent être obtenues avec peu de ressources humaines ou financières et donnent une information pertinente sur la situation.

Absentéisme : moyenne de jours perdus, médiane du nombre de jours perdus, motifs d'absence, période d'absence.
Données d'assurance : coûts, motifs d'absence, consommation de médicaments, consultations thérapeutiques.
Accidents du travail : taux de fréquence, taux de gravité, nombre d'incidents.
Mouvements de personnel : démission, licenciement, départ à la retraite, changement de poste.
Performance organisationnelle : indicateurs de production, indicateurs de qualité, plaintes de la clientèle.
Relations de travail : grèves, griefs, sanctions disciplinaires, recours au tribunal.
Harcèlement/incivilité : plaintes, actes violents, médiation, résolution de conflit.
Programme d'aide aux employés : nombre de consultations, motifs de consultation.

2.5 LES ENTRETIENS AUPRÈS DES EMPLOYÉS ET DES GESTIONNAIRES

Pour une petite organisation ou pour un petit département, l'accès aux données administratives n'est pas toujours possible. Par ailleurs, l'utilisation d'un questionnaire n'est pas non plus un choix judicieux étant donné les coûts y étant associés et le nombre restreint de répondants.

Il est alors préférable de mandater une personne « *neutre* » et en qui les employés ont confiance pour rencontrer des groupes de travailleurs et discuter des situations de travail reliées aux problèmes de santé psychologique. Il est important que ces rencontres de groupe soient animées par une personne qui possède une certaine expertise afin de maîtriser les aspects sensibles du sujet. Les entretiens de groupe sont un moyen efficace pour identifier à la fois des problèmes communs à l'ensemble des travailleurs et des problèmes spécifiques à certaines unités. Parce que les employés sont experts dans leur travail, ils sont souvent les mieux placés pour effectuer un diagnostic des situations vécues.

Si, pour toutes sortes de motifs, il est impossible de réaliser des entretiens de groupe, il est aussi possible de documenter la situation par le biais des gestionnaires. En effet, les gestionnaires ont généralement une assez bonne connaissance des enjeux concernant leur secteur. Ils représentent donc une source d'information pour l'identification des secteurs à risque ou encore des problèmes communs à l'ensemble des travailleurs. Par contre, compte tenu que certaines de leurs pratiques de gestion peuvent être à l'origine de difficultés pour les travailleurs, cette source d'information devrait être utilisée en complément à d'autres données. Selon le thème abordé, les gestionnaires pourront être rencontrés en groupe ou individuellement.

Les gestionnaires ont une assez bonne connaissance des enjeux concernant leur secteur.

2.6 UNE GRILLE D'IDENTIFICATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL

Grâce aux travaux de l'Institut national de santé publique (INSPQ), il existe maintenant un outil de diagnostic se situant entre les données administratives, les entretiens collectifs et le questionnaire. *La grille d'identification des risques psychosociaux au travail* permet d'évaluer, de façon simple, la présence de risques psychosociaux dans un environnement de travail (Vézina et coll. 2008). Cet outil s'adresse aux organisations qui veulent évaluer leur état de la santé psychologique au travail et pour lesquelles le questionnaire ne constitue pas un outil adapté à leur situation, soit parce que le nombre d'employés n'est pas suffisant, soit parce qu'elles ne disposent pas des moyens financiers pour administrer un questionnaire. À la différence du sondage, cette grille peut être complété par un intervenant interne (ex. : conseiller en ressources humaines, spécialiste en SST, responsable du programme d'aide aux employés) ou par un intervenant externe (ex. : conseillers Association sectorielle paritaire de santé et de sécurité, intervenant en santé au travail). Les informations sont recueillies par le biais d'entrevues auprès de deux à trois informateurs clés de l'organisation (ex. : le directeur, le président du syndicat, un représentant du comité santé et sécurité au travail). Le choix de ces informateurs doit reposer sur leur crédibilité ainsi que sur leur degré d'influence sur les autres membres de l'organisation. Soulignons que la validité de l'outil repose en grande partie sur l'identification de ces informateurs.

Cette grille permet un dépistage plutôt qu'un diagnostic précis. Elle est disponible en version PDF sur le site Web de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail (**www.cgsst.com**). Il est aussi possible de compléter la grille grâce à un formulaire en ligne sur le site de l'INSPQ (**www.inspq.qc.ca**).

2.7 LE CONTENU DE L'OUTIL

L'outil d'évaluation se subdivise en deux parties qui sont les *Données de base* (partie 1) et les *Composantes clés de l'organisation du travail* (partie 2) et un guide d'utilisation accompagne également l'outil. Ces deux parties sont évaluées sur la base d'un score (3-2-1-0) établi selon l'évaluation des personnes rencontrées dans l'organisation. Plus le score est élevé, moins l'organisation favorise la santé psychologique.

Les données de base permettent d'obtenir des informations sur :

- le contexte d'emploi ;
- l'absentéisme pour cause de maladie ;
- la politique en santé au travail ;
- la politique contre le harcèlement psychologique ;
- les activités ou le programme de retour au travail ;
- les activités ou le programme conciliation travail et vie personnelle.

Aperçu de la grille d'identification des risques psychosociaux au travail

La section sur les composantes clés de l'organisation du travail permet de connaître la situation au regard des principaux facteurs de risque psychosociaux. Ces composantes de l'organisation du travail sont reconnues pour être des sources importantes de stress au travail et sont en lien avec les pratiques de gestion. Rappelons que ces composantes sont :

- la charge ou la demande psychologique élevée ;
- la reconnaissance au travail ;
- le soutien social du supérieur et des collègues ;
- la latitude décisionnelle ;
- la communication et l'information.

Partie 2 - Composantes clés de l'organisation du travail

PARTIE 2

Description de l'indicateur	Score	Définition opérationnelle du niveau de risque	Orientations à privilégier

Une fois la grille complétée, le score des points détermine si l'organisation représente un risque faible ou élevé pour la santé psychologique des travailleurs : un risque faible si le score est inférieur à 12, un risque moyen si le score se situe entre 12 et 24 et un risque élevé si le score est plus grand que 24. Au final, les résultats obtenus après avoir complété l'outil de caractérisation permettront de déterminer si les employés sont exposés à certains facteurs de risque et quels sont précisément ces facteurs de risque. De plus, les résultats détermineront si le score est plutôt lié aux composantes clés ou plutôt aux données de base. Au regard des résultats, les utilisateurs de cet outil pourront juger de la pertinence de recommander une analyse plus poussée de la situation.

2.8 DES ENQUÊTES PAR QUESTIONNAIRE

Les enquêtes par questionnaire auprès du travailleur sont un moyen efficace d'obtenir un portrait de la situation. Il existe de nombreux outils qui permettent d'évaluer l'environnement psychosocial de travail et la santé psychologique. Toutefois, il faut être prudent dans leur utilisation, c'est pourquoi il est recommandé de faire appel à un expert dans ce domaine. Voici une liste des questions possibles, issues de questionnaires validés (voir Brun, Biron et coll. 2003 pour des références quant aux qualités psychométriques des instruments), selon les facteurs de risque les plus régulièrement mesurés.

AUTONOMIE ET RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

- Mon travail exige que j'apprenne des choses nouvelles
- Mon travail exige un niveau élevé de qualifications
- Mon travail consiste à refaire toujours les mêmes choses
- J'ai la liberté de décider comment je fais mon travail
- J'ai passablement d'influence sur la façon dont les choses se passent à mon travail

RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

- Je reçois le respect que je mérite de mes supérieurs
- Vu tous mes efforts et réalisations, je reçois le respect et l'estime que je mérite à mon travail
- On me traite injustement à mon travail
- Mes perspectives de promotion sont faibles
- Ma sécurité d'emploi est faible
- Vu tous mes efforts et réalisations, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes
- Vu tous mes efforts et réalisations, mon salaire est satisfaisant
- Au travail, mes efforts sont suffisamment appréciés

PROCESSUS DE DÉCISION ET DE COMMUNICATION

- Des procédures sont conçues pour recueillir des informations précises afin de pouvoir prendre les décisions
- Des procédures sont conçues pour aider à faire appel ou à remettre en question une décision
- Des procédures sont conçues pour s'assurer que toutes les parties affectées par une décision soient représentées
- Des procédures sont conçues pour permettre la cohérence dans la prise de décisions
- Des procédures sont conçues pour permettre d'entendre les préoccupations de toutes les personnes affectées par une décision
- Des procédures sont conçues pour communiquer les informations pertinentes en rapport avec une décision et sa mise en œuvre
- Des procédures sont conçues pour permettre aux gens de demander des clarifications ou de l'information supplémentaire concernant une décision

TÂCHES ET RÔLES LIÉS AU TRAVAIL

- Mon travail exige d'aller très vite
- Mon travail exige de travailler fort (mentalement ou physiquement)
- On me demande de faire une quantité excessive de travail
- J'ai suffisamment de temps pour faire mon travail
- Je reçois des demandes contradictoires (opposées) de la part des autres
- Je subis plusieurs interruptions et dérangements dans la réalisation de mes tâches

CONCILIATION TRAVAIL/VIE PERSONNELLE

- Mes horaires de travail entrent en conflit avec ma vie familiale/personnelle
- Mon travail empiète sur le temps que j'aimerais consacrer à mes activités personnelles (famille, amis, loisirs, etc.)
- Je trouve difficile d'accomplir mes obligations domestiques parce que je pense constamment au travail
- Je dois annuler des rendez-vous avec mon ou ma partenaire, avec mes amis ou ma famille en raison de mes obligations professionnelles
- Je dois travailler si fort que je n'ai pas de temps pour mes loisirs et passe-temps

CLIMAT DE TRAVAIL

- À mon travail, j'ai l'impression de faire partie d'une équipe
- Mon supérieur immédiat réussit à faire travailler les gens ensemble
- Mon supérieur immédiat prête attention à ce que je dis
- Mon supérieur immédiat facilite la réalisation du travail
- Mon supérieur immédiat a une attitude hostile ou conflictuelle envers moi (il peut s'agir d'une attitude agressive)
- Mes collègues facilitent l'exécution de mon travail
- Mes collègues ont une attitude hostile ou conflictuelle envers moi (il peut s'agir d'une attitude agressive)

GESTION DU CHANGEMENT

- Je peux questionner les gestionnaires au sujet des changements au travail
- Les travailleurs sont toujours consultés en cas de changements au travail
- Lorsqu'il y a des changements au travail, je sais clairement comment ils seront appliqués dans la pratique
- Nous devons changer la façon dont nous faisons certaines choses dans mon organisation
- Nous devons améliorer nos façons de faire dans cette organisation
- Nous devons améliorer notre efficacité en changeant nos façons de faire
- Pour améliorer nos opérations, nous avons besoin d'un changement
- Je suis à l'aise de discuter des choses à changer pour améliorer le bien-être au travail avec mes collègues
- Je suis à l'aise de discuter des choses à changer pour améliorer le bienêtre au travail avec mon supérieur immédiat

DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE

Au cours du dernier mois, à quelle fréquence vous êtes-vous senti :

- Nerveux
- Désespéré
- Agité ou ne tenant pas en place
- Si déprimé que plus rien ne peut vous faire sourire.
- Que tout était un effort (à ce point fatigué que tout était un effort)
- Bon à rien

SATISFACTION

- En général, mon travail correspond de près à mes idéaux
- Mes conditions de travail sont excellentes
- Je suis satisfait de mon travail
- Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais de mon travail
- Si je pouvais changer quoi que ce soit à mon travail, ce serait très peu de chose, je n'y changerais presque rien
- Je pense à quitter mon emploi
- Si le contexte était favorable, je chercherais activement un nouvel emploi à l'extérieur de cette organisation
- J'ai planifié chercher un nouvel emploi d'ici les 12 prochains mois

Les points à vérifier pour utiliser un questionnaire

Avant de procéder à l'administration d'un questionnaire, vous devriez déjà avoir obtenu un engagement ferme de la direction et des syndicats, et ce, non seulement pour la réalisation du sondage, mais également pour passer à l'action. Le sondage est *une étape dans un processus* et non pas une *finalité*.

Même si, à première vue, l'utilisation d'un questionnaire peut sembler attrayante, il faut s'assurer de répondre à certaines exigences avant de débuter une telle démarche de consultation. Afin de vous aider dans votre choix, la page suivante présente une liste de critères qui vous guideront dans le choix de l'utilisation d'un questionnaire.

CRITÈRES À VÉRIFIER AVANT D'UTILISER UN QUESTIONNAIRE

- Viser un groupe d'au minimum 100 personnes (employés et gestionnaires).
- Vérifier à quel moment remonte la dernière administration d'un questionnaire afin de ne pas surcharger les employés de sondages.
- Avoir l'engagement de la direction à diffuser les résultats et à passer à l'action à la suite du sondage (ex. : ressources financières, possibilité d'embaucher un consultant interne ou externe, si nécessaire).
- S'assurer d'avoir une procédure confidentielle de traitement des données. Si les personnes n'ont pas confiance et qu'elles sentent que le fait de répondre au questionnaire pourrait leur porter préjudice, les données auront peu ou pas de validité.

Comment administrer le questionnaire ?

Le recours à un questionnaire exige une démarche structurée. Nous vous suggérons de faire appel à un spécialiste qui connaît bien la méthode spécifique à l'utilisation d'un questionnaire. De manière générale, voici les principales étapes que vous devriez suivre.

1. Envoyer un message de la direction expliquant la démarche aux employés ;
2. Inviter les gestionnaires à informer leurs employés de l'envoi du questionnaire ;
3. Prévoir les messages d'invitation et de rappel pour compléter le questionnaire ;
4. Insister sur l'anonymat et la confidentialité des réponses ;
5. Délimiter l'échantillon de répondants ;
6. Obtenir des listes à jour des coordonnées professionnelles des employés ;
7. Définir les catégories d'emploi et la segmentation des unités d'affaires ;
8. Déterminer la date d'envoi et la période de temps accordée pour le compléter ;
9. Octroyer du temps de travail pour compléter le questionnaire ;
10. Prévoir des enveloppes confidentielles pour le retour des questionnaires complétés ;
11. Compiler les réponses ;
12. Effectuer les analyses statistiques ;
13. Rédiger le rapport sur les résultats ;
14. Communiquer les résultats dans l'organisation.

Confidentialité et éthique

Il est essentiel d'informer les employés que leurs réponses seront entièrement confidentielles et qu'aucune personne ne pourra être identifiée. Les employés devront évidemment être libres de participer au sondage, et ce, sans préjudice. Il est fortement recommandé d'autoriser les employés à compléter le questionnaire sur le temps de travail.

RAPPEL

ÉTAPE 2 : L'ÉVALUATION DE L'AMPLEUR DU PROBLÈME ET L'IDENTIFICATION DES RISQUES

Afin de bien argumenter la nécessité d'agir et pour contrer les préjugés associés aux problèmes de santé psychologique, il est essentiel de bien connaître l'ampleur des problèmes et d'être bien informé de la nature de ces problèmes dans le quotidien. Ces deux objectifs peuvent être atteints en tenant compte des points suivants :

- être bien informé des signaux individuels qui peuvent se manifester ;
- avoir les données administratives permettant de mesurer l'ampleur du problème et les « points chauds » de l'organisation (ex. : statistiques d'absentéisme, indicateurs clés de performance, taux de roulement, coûts à des assurances), et bien les utiliser ;
- effectuer un sondage afin de dresser un portrait détaillé des facteurs de risque et de leurs conséquences.

Complétez l'étape 2 pour évaluer l'ampleur des problèmes de santé psychologique au travail et identifier les principaux risques.

3. L'identification des problèmes concrets

L'étape précédente (étape 2 : L'évaluation de l'ampleur du problème et l'identification des risques) vous a permis d'identifier les signaux individuels, de mesurer l'ampleur des problèmes (absentéisme, présentéisme) ainsi que d'identifier les facteurs de risque présents dans l'environnement de travail qui sont à la source des problèmes de santé psychologique au travail. L'étape 3 a pour but de décrire les problèmes concrets qui se manifestent dans les pratiques de gestion, les pratiques de travail, les équipes de travail et l'organisation dans son ensemble.

Voici les grands principes pour parvenir à identifier avec précision les problèmes concrets :

- il faut débuter l'identification des problèmes concrets à partir des indicateurs obtenus à l'étape précédente. Toutefois, ces indicateurs ne doivent pas être considérés comme définitifs tant qu'ils n'auront pas fait l'objet d'une discussion entre les gestionnaires et les employés. En fait, les résultats de l'étape 2 doivent être considérés comme matière à réflexion.

- l'identification des facteurs de risque organisationnels doit permettre de couvrir toutes les problématiques possibles. Pour ce faire, vous pouvez utilisez la cartographie des problèmes concrets qui sera présentée plus bas dans cette section. Cet outil peut être employé en entretien de groupe focalisé avec les employés afin de partager leur vision de la situation et de mieux décrire les réalités particulières des équipes.

- les problèmes identifiés seront certainement nombreux, il est donc essentiel d'établir des priorités et d'établir un consensus quant au choix des problèmes à traiter. Parce que les ressources organisationnelles sont bien souvent insuffisantes et que les résultats prennent un certain temps à apparaître, une démarche stratégique ne doit pas aborder tous les problèmes en même temps.

- l'étape 4 vous permettra de passer au stade de l'identification des solutions et de l'élaboration des plans d'action.

3.1 CARTOGRAPHIER LES PRATIQUES EXISTANTES

De manière générale, prévenir les problèmes de santé psychologique au travail ne signifie pas de partir de rien. De nombreuses pratiques de gestion des ressources humaines qui sont déjà en place ont un effet positif ou négatif sur le bien-être des employés. Ainsi, avant de débuter l'identification des problèmes concrets, il importe de faire un état des lieux des pratiques de gestion existantes.

L'identification des pratiques de gestion existantes se fait à partir de la grille en annexe intitulée : *Cartographie des pratiques de gestion existantes*. Vous retrouverez cette cartographie des pratiques de gestion existantes à l'**annexe 1** de ce guide et sur le site Web de la Chaire : **www.cgsst.com**.

Voici un bref exemple de la cartographie :

Facteurs de risque	Pratiques actuelles de gestion
Pauvres relations avec le supérieur	1. Évaluation annuelle du rendement 2. Échange hebdomadaire avec le vice-président 3. Réunions d'équipe 4. Directives corporatives sur les attitudes au travail 5. *Coaching* des gestionnaires
Surcharge de travail	1. Comité mixte sur la charge de travail 2. Accord sur la négociation de la charge de travail 3. Évaluation des tâches 4. Réévaluation de la charge de travail par service 5. Cahier de procédure clarifiant les rôles de chacun pour éviter les dédoublements et la redondance
Conflit travail-vie privée	1. Congés spéciaux 2. Garderie : permanente et temporaire, camp d'été, semaine de relâche 3. Traitement différé, congé sans solde 4. Emploi à temps partiel, emploi partagé 5. Congé parental 6. Horaire flexible 7. Possibilité de télétravail

Comment compléter la cartographie des pratiques de gestion existantes

Tout d'abord, il est conseillé d'impliquer le comité de mise en œuvre – ou des partenaires patronaux et syndicaux – qui aura pour mandat d'inventorier les pratiques de gestion des ressources humaines en lien avec la santé psychologique. Cet exercice est utile pour deux raisons : 1) recenser ce qui existe et éviter les dédoublements d'actions ; 2) vérifier si certaines pratiques nécessitent d'être améliorées ou mises à jour, plutôt que de repartir du début avec de nouvelles pratiques.

1. Recensement des pratiques de gestion des ressources humaines

À cette étape, le groupe de travail tente de recenser et de répertorier l'ensemble des activités, des politiques et des actions mises en place par l'organisation et qui peuvent avoir un lien avec la santé psychologique au travail. Il est important de faire un inventaire exhaustif qui reflète la réalité organisationnelle. Pour faciliter ce recensement, voici quelques recommandations : 1) organiser des groupes de discussion avec les employés, 2) consulter les bilans annuels, les comptes rendus de comités, les plans d'action ou 3) établir un réseau de répondants chargés de dresser un bilan des pratiques de gestion des ressources humaines dans leur unité administrative.

2. Validation de l'information recueillie

Il importe de confirmer et de valider l'information recueillie lors des étapes antérieures. Il s'agit de vérifier si les renseignements obtenus sont complets et représentatifs de la réalité de l'organisation. Pour ce faire, il est préférable de s'adresser à des personnes qui ne font pas partie du groupe de travail, mais qui possèdent néanmoins une connaissance adéquate de l'organisation et de ses pratiques de gestion et de travail. En d'autres mots, le bilan des activités recensées doit être présenté à diverses personnes occupant des postes représentatifs au sein de l'organisation. Cette validation est nécessaire dans la mesure où elle confirme, complète et rend crédible l'information recensée.

3. Plan de communication pour promouvoir la cartographie

Une fois que les pratiques de gestion des ressources humaines en lien avec la santé psychologique au travail ont été identifiées, il est important de présenter cette information à l'ensemble des employés et des gestionnaires. Cette démarche est d'autant plus pertinente que la communication est un outil au service de l'action. Cette démarche de communication donnera également une plus grande visibilité aux pratiques de gestion des ressources humaines existantes.

Cette cartographie aura plusieurs avantages :

- elle permettra à tous de prendre connaissance des pratiques existantes et de constater que l'organisation réalise déjà des actions en faveur de la santé psychologique au travail ;
- elle offrira aux gestionnaires un outil de discussion quant aux actions déjà présentes dans l'organisation ;
- elle permettra de ne pas développer à nouveau ce qui existe déjà ;
- elle stimulera l'action en montrant qu'il ne s'agit pas de partir de zéro, mais plutôt d'améliorer l'existant.

3.2 IDENTIFIER LES PROBLÈMES CONCRETS

Une fois que les facteurs de risque et les pratiques de gestion et de travail sont ciblés, il faut explorer la situation en identifiant avec précision les problèmes concrets qui se manifestent dans les équipes de travail. La grille des problèmes est un outil simple et efficace qui permet aux gestionnaires et aux employés de discuter des situations problématiques qui les concernent directement. Cette étape est essentielle puisqu'elle permet de rendre concret et accessible ce qui constitue une atteinte à la santé psychologique.

Qu'est-ce que la grille des problèmes ?

La grille propose une organisation simple des discussions sur les problèmes vécus par les employés et les gestionnaires. Vous retrouverez cette grille à l'annexe 2 de ce guide et sur le site Web de la Chaire : **www.cgsst.com**.

Pour faciliter les échanges à l'aide de la grille, chaque facteur de risque est décrit à l'aide d'une série de questions. La grille permet non seulement de mieux délimiter les échanges, mais elle respecte la même idée (orientée vers les facteurs de risque) pour l'ensemble de votre démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail.

Exemple de grille des problèmes

Facteurs de risque	Problèmes concrets
RECONNAISSANCE AU TRAVAIL-CARRIÈRE	
• Mes perspectives de promotion sont faibles • Ma sécurité d'emploi (ou mon poste) est menacée • Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation • Étant donné tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes • Étant donné tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant	• À la suite à la réorganisation de l'entreprise les possibilités de promotion sont de plus en plus limitées • Les changements technologiques ont entraîné une complexification des tâches qui n'est pas reconnue dans le niveau de complexité de l'emploi, ni dans la rémunération
CHANGEMENT	
• Je peux questionner les gestionnaires au sujet des changements au travail • Les travailleurs sont toujours consultés en cas de changements au travail • Lorsqu'il y a des changements au travail, je sais clairement comment ils seront appliqués dans la pratique	• Les changements du système informatique client ont ajouté des tâches et complexifient inutilement la saisie des informations • La répartition des unités clientes se fait sans la consultation des techniciens qui, pourtant, connaissent mieux les besoins de ces clients • Les changements sont souvent annoncés à travers des rumeurs, ce qui provoque beaucoup d'insécurité chez les employés

Comment utiliser la grille des problèmes ?

La grille est utilisée avec les équipes de travail (les employés avec leur gestionnaire) afin d'identifier les problèmes concrets pour mieux trouver les solutions. L'idée de la démarche stratégique est de conserver une relation entre les composantes suivantes : facteurs de risque – problèmes concrets – solutions. Cette chaîne de causalité est une garantie que les solutions déployées viseront les bons problèmes et les bons facteurs de risque. Voici les étapes détaillées pour utiliser cette grille avec les équipes de travail :

1. compléter cette grille directement avec les équipes de travail (6 à 10 personnes) ;
2. lire les items sous les facteurs de risque afin de bien comprendre la catégorie de problème ;
3. en équipe de deux ou trois personnes, décrire un ou deux problèmes très concrets pour chaque catégorie ;
4. revenir en plénière, expliquer les problèmes identifiés et en discuter ;
5. procéder au classement des problèmes à partir des critères suivants : **A)** problèmes partagés par plusieurs personnes, **B)** problèmes qui se répètent dans le temps et **C)** problèmes assez récents ;
6. sélectionner trois problèmes prioritaires en s'inspirant des critères suivants : **A)** importance du problème, **B)** consensus sur la présence du problème et **C)** effet du problème sur la santé psychologique au travail, **D)** problème ayant des solutions immédiates et à portée de main et **E)** problèmes vécus par un grand nombre de personnes.

Déterminer les problèmes prioritaires

L'exercice de la grille des problèmes concrets peut conduire rapidement à une liste assez longue. Parce qu'il n'est pas possible de traiter tous les problèmes à la fois, il faut parvenir, avec l'équipe, à établir les priorités. Il est important de préciser que les problèmes qui ne sont pas retenus pour le moment seront abordés ultérieurement. Ils seront simplement conservés sur une « liste d'attente » et l'équipe pourra y revenir une fois que les problèmes prioritaires auront été résolus. Voici comment parvenir à établir une telle liste de priorités :

1. expliquer que seulement quelques problèmes (3 à 4) seront retenus pour élaborer des solutions ;
2. procéder au classement des problèmes en ordre de priorité par la technique du multivote :
   - distribuer six points autocollants à chaque participant ;
   - allouer cinq minutes pour coller les six points autocollants sur les problèmes jugés prioritaires ;
   - demander aux participants de regagner leur place quand ils auront terminé ;
   - encercler les quatre concentrations de points les plus importantes en les identifiant au fur et à mesure ;
   - demander aux participants s'ils sont en accord avec ce classement ;
   - expliquer que, pour le moment, les solutions seront élaborées uniquement pour ces quatre problèmes.

Quelques précautions à prendre

- Cette étape peut soulever des problèmes plus délicats et quelques fois personnels. Vous pouvez, si vous le désirez, vous faire accompagner d'un conseiller en ressources humaines pour animer la rencontre.

- Dans certains cas, il est préférable que le superviseur immédiat ne soit pas présent à la rencontre pour cartographier les problèmes. Cela permet une expression plus libre des employés et évite que le gestionnaire soit témoin de commentaires qui pourraient le viser directement.

- Certaines personnes s'expriment moins facilement en groupe. Vous pouvez offrir des rencontres individuelles d'une heure pour faciliter une meilleure expression des personnes qui sont moins à l'aise.

- Il est important de respecter la confidentialité de cette démarche. Cela veut dire que les problèmes soulevés ne doivent pas être associés aux personnes qui ont formulé le commentaire. La confidentialité concerne aussi les participants qui doivent être tenus à la discrétion quant aux propos énoncés lors de ces rencontres.

- Il est important de gérer les attentes et de préciser que même si plusieurs problèmes sont identifiés au cours de ces rencontres, ils ne pourront pas tous être réglés du même coup. Il faudra établir des priorités, sans oublier les problèmes qui ne seront pas inclus dans cette liste de priorités.

- Il est très efficace de produire rapidement un compte rendu de ces discussions afin de les valider avec les employés et d'entreprendre rapidement l'étape suivante qui permettra d'identifier les solutions et de développer les plans d'action.

RAPPEL
ÉTAPE 3 : L'IDENTIFICATION DES PROBLÈMES CONCRETS

La source des problèmes de santé psychologique au travail est fortement associée à la présence de facteurs de risque constituant un mélange délétère. Il est important de dépasser la seule identification des facteurs de risque; il faut cibler précisément les problèmes concrets. Voici quelques indications à suivre :

- se doter de moyens simples mais valides pour mieux comprendre les causes et les conséquences humaines et organisationnelles des problèmes de santé psychologique au travail (ex. : questionnaire aux travailleurs, entretiens de groupe focalisés) ;

- dresser un portrait des problèmes concrets présents dans l'organisation ;

- prendre conscience qu'à travers les pratiques de gestion et les pratiques de travail, nos comportements, paroles et décisions peuvent constituer des facteurs de risque ou des facteurs de protection de la santé.

Complétez l'étape 3 pour définir avec précision l'origine des problèmes concrets de santé psychologique au travail dans votre organisation.

4. L'élaboration des solutions

La recherche de solutions n'est pas un exercice de style libre ou simplement un remue-méninges. Pour être efficace, cette étape demande une certaine organisation, particulièrement afin d'élaborer des solutions qui pourront ensuite être mises en œuvre et qui agiront efficacement sur les problèmes identifiés. Si l'identification des facteurs de risque doit être bien structurée, la recherche de solutions doit être tout autant stratégique. Voici quelques recommandations sur la manière de procéder pour l'identification des solutions.

4.1 DÉFINIR LE CHAMP DES POSSIBLES

La définition du « *champ des possibles* » vise à préciser l'étendue des solutions qui peuvent être élaborées par les employés et les gestionnaires. Pour définir ce champ, il faut déterminer, avec les partenaires de l'organisation (gestionnaires, employés, syndicats, etc.), les zones d'intervention possibles (ex. : révision des tâches, moyens de communication, répartition de la charge de travail) et les zones d'intervention plus difficiles ou impossibles (ex. : ajout de main-d'œuvre, changement des gestionnaires). Cette stratégie de délimitation des solutions ne vise pas à réduire l'expression des travailleurs sur les risques et les solutions, mais plutôt à éviter de créer de fausses attentes. À partir de cette idée du champ des possibles, on peut ainsi identifier les solutions accessibles. Bien que pendant les rencontres de groupe tous les problèmes et toutes les solutions soient énoncés, on doit, chaque fois, discuter de la possibilité de leur mise en œuvre en situant la solution dans le schéma ci-dessous.

La définition du champ des possibles donne donc une vision stratégique et réaliste des solutions envisagées. Précisons encore une fois que le but n'est pas de limiter la discussion et les possibilités d'action, mais uniquement de provoquer une discussion sur la faisabilité de la solution. Cela permet de gérer les attentes sur le moment et de ne pas créer de faux espoirs chez les employés.

4.2 IDENTIFIER LES SOLUTIONS

Au moment d'élaborer les solutions, on constate une tendance générale à énumérer presque uniquement des éléments se rapportant à l'organisation du travail ou aux pratiques de gestion, ce qui limite les interventions possibles. En effet, un trop grand nombre de solutions concernent surtout les aspects organisationnels et on relève rarement le rôle que peuvent jouer les employés, l'équipe ou le syndicat dans les solutions aux problèmes identifiés.

Pour pallier cet obstacle, nous avons utilisé, dans nos travaux de recherche, une grille de solutions qui se compose de quatre colonnes abordant différentes dimensions de l'organisation : **Je**, **Équipe**, **Syndicat** et **Organisation**. Pour chaque dimension, il est demandé aux participants d'indiquer des pistes de solutions. Cette grille s'est avérée efficace puisqu'elle permet d'envisager à la fois des actions locales et rapides d'implantation (Je et Équipe) et des actions de nature organisationnelle (Syndicat et Organisation). Vous retrouverez cette grille en annexe 3 et sur le site Web de la Chaire : **www.cgsst.com**.

Exemple de la grille d'élaboration des solutions

Description du problème : manque de réunion d'équipe

Ce que JE peux faire pour améliorer la situation	Ce que l'ÉQUIPE peut faire pour améliorer la situation	Ce que le SYNDICAT peut faire pour améliorer la situation	Ce que l'ORGANISATION peut faire pour améliorer la situation
- Participer positivement - Partager les problèmes et les solutions - Faire des suggestions à l'ordre du jour - Demander une réunion si nécessaire - Être ouvert au changement	- Écouter activement - Participer - Conserver le respect et les opinions de tous - Adopter une perspective constructive - S'entendre sur un code de conduite - Être solidaire - Partager son expertise avec les autres	- Profiter de ces réunions pour transmettre de l'information du syndicat	- Permettre les réunions, écouter, appuyer les démarches de l'équipe - Produire un compte rendu écrit des réunions et faire le suivi - Faire en sorte que les chefs d'équipe soient préparés et qu'ils aient une attitude positive lors des réunions

4.3 DÉFINIR LA ZONE D'INFLUENCE

Une solution peut être possible (champ des possibles), elle peut aussi être partagée (Je/Équipe/Syndicat/Organisation), mais il se peut que sa mise en œuvre soit difficile parce qu'elle ne se situe pas dans notre zone d'influence. Il faudra, à ce moment, convaincre d'autres intervenants parce que la solution se situe dans leur zone d'influence. Par exemple, une solution pourrait être de revoir les champs de saisie d'un formulaire électronique. Cette solution peut être possible ; elle peut exiger l'implication de l'équipe et du gestionnaire, mais relever du service informatique qui n'est pas nécessairement partenaire de la démarche de prévention des problèmes de santé psychologique au travail.

Pour chaque solution, il faut donc se demander si elle se situe dans la zone d'influence des participants à la démarche. Cette analyse stratégique augmente les chances de succès et donne également des indications sur certains paramètres qu'il faudra considérer lors de l'élaboration des plans d'action ainsi qu'au moment de l'implantation.

4.4 SÉLECTIONNER LES SOLUTIONS

La recherche de solutions est un exercice qui doit être rigoureux – nous avons donné certaines recommandations sur la manière de s'y prendre pour identifier les meilleures solutions. Au moment de consulter les employés et les gestionnaires sur les solutions, on constate rapidement que les idées ne manquent pas et qu'il faut se doter de certains critères afin de sélectionner les solutions. Voici une liste de critères possibles.

1. **Critère d'élimination des problèmes à la source :**
Le meilleur principe de prévention est celui de l'élimination des problèmes (prévention primaire) à la source. Il vaut mieux retenir une solution qui va éliminer de manière efficace un problème (ex. : diminuer la charge de travail) plutôt que de retenir une solution qui ne ferait qu'agir sur les conséquences (ex. : offrir un bonus de rémunération).

2. **Critère du 2 000 heures travaillées :**
Pour choisir les actions à implanter, vous pouvez faire appel au principe d'exposition aux risques. Ce principe, nommé « *critère du 2 000 heures travaillées* », consiste à évaluer, par consensus, si la solution proposée diminue peu, modérément, beaucoup ou extrêmement l'exposition au risque à long terme. Par exemple, une conférence d'une heure sur la reconnaissance au travail réduit peu le manque de reconnaissance dans l'organisation et a un effet sur quelques heures, au mieux une semaine. Toutefois, une solution visant à intégrer la reconnaissance dans l'évaluation des gestionnaires modifiera réellement l'attitude quotidienne de ces derniers envers la reconnaissance, et ce, pour une période de temps prolongée (2 000 heures/année).

3. **Critère de la facilité d'implantation :**
Certaines solutions sont assez simples à mettre en œuvre. Il faut donc exploiter ces solutions afin de montrer aux employés et aux gestionnaires que des actions concrètes peuvent être posées rapidement (ex. : réaménager un coin du bureau, revoir une opération). Généralement, ces solutions nécessitent peu de ressources humaines ou financières. À l'opposé, une solution peut s'avérer pertinente, mais exiger des efforts importants de la part des employés et des gestionnaires pour être mise en œuvre (ex. : ajouter un gestionnaire dans une équipe). Il ne faut pas éliminer de telles solutions, mais seulement bien considérer à quel moment et de quelle manière elles pourront être implantées. Dans certains cas, les relations sociales peuvent être affectées par la mise en œuvre de solutions touchant l'organisation du travail. Il importe de considérer l'ampleur et le type d'impact qu'auront les solutions au plan des relations sociales puisque le soutien social au travail est un déterminant important de la motivation et de la santé au travail.

4. **Critère de popularité de la solution :**
La proposition d'une solution peut faire rapidement l'unanimité des groupes de travail, des gestionnaires et de l'ensemble des employés. Il ne faut donc pas s'interroger trop longuement sur de telles solutions, mais envisager rapidement leur mise en œuvre ; car si elles font consensus, elles donneront aussi beaucoup de crédibilité à l'ensemble de la démarche.

RAPPEL

ÉTAPE 4 : L'ÉLABORATION DES SOLUTIONS

La recherche de solution doit également faire l'objet d'une démarche spécifique permettant de bien lier la chaîne *facteurs de risque – problèmes concrets – solutions*. Les points suivants sont à considérer :

- baliser la recherche de solutions afin de ne pas créer d'attentes qui ne pourront être satisfaites ;
- prendre conscience de l'importance d'ajuster les solutions en fonction de sa zone d'influence ;
- utiliser une méthode efficace pour établir des priorités et sélectionner adéquatement des solutions à mettre en œuvre ;
- s'assurer de la participation de tous les partenaires de l'organisation dans la mise en œuvre des solutions et plus particulièrement les employés, les dirigeants, les gestionnaires et le syndicat.

Complétez l'étape 4 pour explorer les solutions possibles, établir les responsabilités de chacun et définir les priorités d'action.

5. L'implantation des actions et l'évaluation des impacts

Le passage de la proposition de solutions à l'élaboration de plans d'action et leur implantation est probablement l'une des étapes les plus difficiles de la démarche stratégique de prévention. Pour faciliter cette étape, il faut viser le développement d'actions locales simples. Au-delà de la plus grande facilité, cette approche permet d'identifier des éléments qui visent directement les facteurs portant atteinte à la santé psychologique. Le principe est le suivant : ce qui porte atteinte à la santé psychologique se situe souvent dans un rayon d'action de quelques mètres autour de la personne.

Cette section du guide contient plusieurs suggestions et outils pour vous permettre d'établir vos plans d'action. Vous retrouverez ces documents en annexe 4 et sur le site Web de la Chaire : **www.cgsst.com**.

5.1 COMMENT ÉLABORER UN PLAN D'ACTION ?

Rappelons ce que signifient les étapes précédentes : les solutions (étape 4) sont les moyens que l'on se donne pour agir sur les problèmes concrets qui ont été identifiés (étape 3) ; le plan d'action (étape 5) est la manière dont vont être déployés les moyens.

À cette étape, les choix stratégiques sont faits : nous connaissons les problèmes prioritaires et les solutions à privilégier. Le plan d'action est une préparation stratégique qui tente de prévoir les principaux paramètres pour favoriser l'implantation et le succès des solutions retenues. Le comité de mise en œuvre et la direction de l'organisation devront se prononcer sur la démarche, et c'est à l'aide des solutions et du plan d'action qu'il faudra les convaincre.

Contrairement aux étapes 3 (problèmes concrets) et 4 (solutions), nous suggérons de faire cet exercice avec un nombre restreint de personnes afin de gagner en efficacité et en temps. Rappelons qu'aucun choix stratégique ne sera fait à cette étape, il s'agit surtout de choix opérationnels. Généralement, ce sont 3 à 4 personnes (gestionnaires, employés, spécialistes, etc.) qui ont pour tâche de développer ces plans d'action qui seront ensuite présentés et validés par le comité de mise en œuvre et la direction de l'organisation.

Dans le cadre de nos recherches à la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, nous avons développé et utilisé un modèle de plan d'action qui s'est avéré efficace (voir annexe 4 ou site Web de la Chaire : www.cgsst.com). Ce plan d'action précise les paramètres qui nous semblent essentiels afin de faciliter l'implantation des solutions. Les cinq principaux éléments de ce plan d'action sont :

1. identification de la solution ;
2. description du problème ;
3. description de la proposition ;
4. budget et ressources ;
5. stratégie(s) d'implantation et de réalisation.

Vous pouvez utiliser ce modèle de plan d'action, comme vous pouvez choisir un modèle qui existe déjà dans votre organisation.

PLAN D'ACTION

Titre de la solution :

1.1 IDENTIFICATION DE LA SOLUTION

Titre	Clientèle cible
Champion	Responsable mise en œuvre
Date de début	Date de livraison

1.2 DESCRIPTION DU PROBLÈME

Facteurs de risque ciblés

Conséquences potentielles
sur les personnes et l'établissement

1.3 DESCRIPTION DE LA PROPOSITION

Description de la proposition

Valeur ajoutée, potentiel de résolution

Échéance des effets attendus
(court, moyen ou long terme)

1.4 BUDGET/RESSOURCES

Budget	Ressources humaines

1.5 STRATÉGIE DE RÉALISATION ET D'IMPLANTATION

Étapes et calendrier de réalisation	Date	Responsables/participants	Activités
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

5.2 EST-CE LE BON MOMENT POUR PASSER À L'ACTION ?

Il est impossible de prévoir tout ce qui peut arriver entre le moment où l'on débute la démarche de prévention et le moment où tout est en place pour l'implantation. Malgré ces incertitudes, il faut réfléchir à certains aspects qui sont antérieurs à l'implantation de manière à favoriser le succès des interventions. Voici quelques éléments qui peuvent favoriser l'implantation des actions.

Éléments importants pour l'implantation des actions

Moment

- ☐ Est-ce le bon moment pour implanter l'action ? Même s'il n'y aura jamais de moment idéal, il y a tout de même des moments plus propices (ex. : arrivée d'un nouveau directeur général).

- ☐ Il faut vérifier qu'il n'y ait pas d'autres projets en cours ou à venir dans l'organisation qui entreraient en conflit avec le projet (ex. : changement du système informatique pour la saisie de données).

Ancrage

- ☐ Il peut être souhaitable d'implanter les actions ou les mettre en lien avec d'autres projets existants, ou à l'inverse, s'assurer que les interventions soient bien distinctes de l'existant.

Pertinence

- ☐ Est-ce que les employés et les gestionnaires perçoivent que les actions sont pertinentes pour eux ?

Valeur ajoutée

- ☐ Quelle est la valeur ajoutée de cette action ?

- ☐ Est-ce que d'autres unités ou d'autres groupes vont en bénéficier ?

Répercussions possibles/planification des ressources

- ☐ Identifier clairement les ressources financières et humaines et l'expertise en lien avec les actions.

- ☐ L'implantation requiert bien souvent des capacités politiques, relationnelles et de gestion de projet de la part du gestionnaire en charge (porteur) de l'action, mais aussi de la part des membres du groupe de travail. Il faut donc s'assurer que le groupe a les ressources et les capacités pour mener à bien le projet.

5.3 LES CRITÈRES DE SUCCÈS DE L'IMPLANTATION

À la lumière des évidences scientifiques existantes (Brun, Biron et coll. 2007 ; Lamontagne, Keegel et coll. 2007 ; Biron, Cooper et coll. 2008 ; Noblet et LaMontagne 2008 ; Biron, Cooper et coll. 2009), voici certains principes de base qui permettent d'assurer que votre plan d'action sera bien implanté, qu'il atteindra les objectifs que vous vous êtes fixés, et qui en favoriseront le succès.

Utiliser les actions et les pratiques existantes

Si les problèmes de santé psychologique ont des conséquences sur l'individu, de plus en plus d'études confirment que leur prévention passe par l'organisation et l'environnement de travail. Les efforts préventifs ne doivent plus être uniquement centrés sur l'individu (ex. : nutrition, gestion du stress, relaxation) et sur la sphère privée où se vivent les conséquences du stress (ex. : dépression, épuisement), mais il faut plutôt privilégier les interventions ayant pour objectif de modifier l'organisation et l'environnement de travail.

Les interventions en santé psychologique au travail réalisées par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail démontrent que les actions sur l'organisation du travail ne nécessitent pas toujours des changements complexes. De nombreuses solutions visent d'abord à améliorer les pratiques de gestion existantes avant même de développer de nouvelles activités, structures ou pratiques. La cartographie des pratiques existantes (étape 3) est d'ailleurs un outil utile afin d'évaluer si les pratiques existantes sont bel et bien pertinentes et efficaces.

Enfin, parce que les employés autant que les gestionnaires ont une charge de travail importante, l'évaluation de l'efficacité des pratiques existantes, et au besoin l'amélioration de ces pratiques, permettra d'économiser efforts, temps et ressources.

Implanter des actions le plus tôt possible

Même si les interventions devraient surtout viser le niveau de prévention primaire (l'organisation du travail, l'environnement, etc.) pour avoir un effet direct et durable, ce type d'intervention nécessite souvent plusieurs étapes (analyse, inventaire des problèmes, élaboration des solutions, plan d'implantation, etc.) qui exigent du temps et des ressources. Ainsi, le temps consacré à la prévention primaire et à la préparation des interventions peut donner l'impression aux employés et aux gestionnaires qu'aucune action n'est entreprise. Il est donc essentiel de mettre en place non seulement des actions se situant dans un échéancier à long terme, mais aussi des actions plus simples, qui peuvent être réalisées à très court terme, voire dans l'immédiat. Par exemple, certaines activités peuvent être organisées rapidement, telles que les conférences, les formations d'équipe sur la communication ou encore les activités de reconnaissance au travail. Il est aussi primordial d'informer les employés des actions réalisées.

Éviter l'essoufflement des membres du comité de mise en œuvre

Les plans d'action sont bien souvent composés d'un nombre important de propositions de changements. Étant donné le rythme des démarches d'intervention, il se peut que les membres du comité de mise en œuvre trouvent la démarche exigeante et lente.

Une première stratégie consiste à partager la responsabilité d'implantation des actions entre des groupes et des sous-comités. En plus de favoriser la participation active de tous les membres du comité (ou de plusieurs employés si l'intervention se déroule dans une équipe ou un département) et d'aider à maintenir leur motivation et leur implication à un niveau élevé, la répartition des tâches permet de diminuer la charge de travail de chacun.

Une seconde stratégie consiste à diviser les interventions en prévention primaire, secondaire et tertiaire. Les interventions de niveau secondaire (ex. : conférences midi, activités de consolidation d'équipe, formations d'une journée) sont souvent plus faciles à organiser qu'une intervention de niveau primaire, telle qu'une réorganisation ou des changements dans l'organisation du travail.

Éviter l'essoufflement des employés et des gestionnaires

Si les employés ont été soumis à plusieurs changements au cours des dernières années, il se peut que la démarche de prévention soit reçue avec scepticisme. Une démarche de prévention qui inclut plusieurs interventions de niveau primaire implique nécessairement des changements. Par conséquent, les employés peuvent présenter un certain niveau de fatigue en lien avec ces changements. Bien que plusieurs actions n'entraînent que des changements mineurs, certaines autres impliquent des réorganisations des processus de travail, de l'organisation du travail, de la hiérarchie et des processus décisionnels. Il faut donc garder à l'esprit que certains changements sollicitent plus les employés que d'autres.

Il s'agit ici d'augmenter les ressources personnelles des travailleurs de manière à ce que leurs capacités d'adaptation émotionnelle leur permettent de faire face aux changements engendrés par les actions de niveau primaire.

L'implantation : une démarche participative pour contrer la résistance

L'implantation des actions est une démarche exigeante et durant laquelle certaines résistances peuvent apparaître de la part des employés et des gestionnaires. Il est donc nécessaire de prévoir des stratégies afin de prévenir les différentes résistances et d'y répondre positivement. Une de ces stratégies consiste à privilégier une approche participative, c'est-à-dire à créer un espace de discussion afin de gérer l'implantation des actions (ou des interventions). En effet, le fait de discuter ou de gérer les craintes et les réticences face à l'implantation d'une action peut garantir le succès de cette dernière. Il faut donc garder à l'esprit que si les employés ont été consultés et impliqués tout au long des étapes précédentes, il est également nécessaire de les impliquer dans l'implantation des actions.

5.4 L'ÉVALUATION DES IMPACTS

La mise en œuvre d'une démarche d'intervention en prévention des problèmes de santé psychologique au travail se déroule généralement sur une période pouvant aller de 12 à 18 mois. Pour savoir si une ou plusieurs des actions implantées ont eu un impact positif, il faut, dès le départ, prévoir une méthode pour évaluer l'efficacité des actions. Ainsi, tout au long de l'intervention, il faut documenter et inscrire tout ce qui a été réalisé (ex. : comptes rendus de réunion, plans d'action, planification annuelle).

Évaluer l'efficacité des interventions

L'administration d'un nouveau questionnaire aux travailleurs 12 à 18 mois après le premier questionnaire permet de savoir : **1)** s'il y a eu des changements au point de vue de l'exposition aux facteurs de risque, **2)** s'il y a eu des changements au plan de la détresse psychologique, la satisfaction au travail et l'intention de quitter l'emploi, **3)** quel a été le degré de participation aux interventions et, enfin, **4)** les commentaires et suggestions des travailleurs sur les interventions et sur la manière dont elles ont été mises en place. Ainsi, le questionnaire pourra être administré une seconde fois, dès que l'étape de l'implantation des actions sera bien engagée.

Évaluer le processus

Il est possible que, dans certains cas, les actions qui ont été implantées n'aient eu aucun impact, que l'activité soit un échec.

Deux raisons peuvent expliquer cet échec : la première est la discordance entre le risque (ex. : charge de travail, manque de reconnaissance) sur lequel on veut intervenir et l'activité de prévention choisie (ex. : évaluation de la performance, programme de gestion du stress). Par exemple, on peut établir un programme de formation sur la gestion du stress alors que le problème identifié concerne la communication dans les équipes de travail. Ce n'est pas tant la qualité de l'activité qui est remise en doute, mais bien sa pertinence en tant qu'action pouvant améliorer la communication dans les équipes de travail.

La deuxième raison a trait au processus lui-même, la conduite de l'intervention. Ce n'est pas tant le choix des activités qui est en cause, mais bien le déroulement de l'intervention (Nielsen, Fredslund et coll. 2006). Des recherches récentes ont démontré de manière convaincante que les changements augmentent la charge de travail des employés, ce qui est paradoxal puisque la charge de travail est généralement le facteur de stress le plus important (Saksvik, Tvedt et coll. 2007). Par contre, ces projets de changements sont caractérisés par **1)** une clarification régulière des rôles de chacun, **2)** la disponibilité du gestionnaire, **3)** la résolution constructive des conflits engendrés par le changement, et **4)** une attention particulière aux façons de faire locales et à la diversité des réactions au changement chez les employés. Ces facteurs sont en fait des mécanismes qui facilitent l'implantation des projets d'intervention visant à modifier les sources de stress au travail. D'ailleurs, les chercheurs ont démontré que, lorsque le processus de changement est sain, les employés se sentent davantage en contrôle, plus soutenus, et rapportent un niveau de stress moins élevé. Dans la même ligne d'idées, une recherche récente a démontré que ce n'était pas les caractéristiques particulières des activités de prévention qui importent, mais bien l'engagement des employés et leur participation à l'activité qui avaient une influence sur leur niveau de stress (Nielsen, Randall et coll. 2007). Ces études montrent en somme l'importance de s'assurer de la qualité du processus d'implantation des activités. Par exemple, proposer une réorganisation du travail sans consulter les employés, avoir un délai trop long entre le diagnostic et les actions ou encore ne pas impliquer certaines personnes importantes dans la démarche sont autant de raisons pouvant entraver le succès d'une intervention. Les critères ci-dessous vous permettront d'évaluer si la conduite de l'intervention est menacée :

- délai dans l'implantation des activités ;
- manque de ressources pour effectuer la promotion de l'activité ;
- absence de consultation lors de la sélection des activités ;
- aucune participation de la part de la direction de l'organisation ;
- aucune participation de la part des employés ;
- conflits non résolus ;
- peu d'attention accordée aux gestionnaires trop débordés ;
- questionnements, réactions et perceptions des employés devant les changements imprévus.

Le succès de la démarche de prévention dépend tout autant du processus d'implantation que de l'activité implantée.

RAPPEL

ÉTAPE 5 : L'implantation des actions et l'évaluation des impacts

L'identification des solutions ne met pas fin à la démarche, il faut poursuivre le travail en établissant précisément les plans d'implantation qui permettent le passage de la solution aux actions. L'évaluation des impacts doit aussi être planifiée dès cette étape. Les aspects à considérer sont :

- l'établissement d'un plan d'action détaillé ;
- l'identification des critères de succès et d'échec des actions à implanter ;
- l'élaboration d'une méthode de suivi ;
- l'évaluation des actions réalisées.

Complétez l'étape 5 pour opérationnaliser les solutions en actions précises qui pourront être mises en œuvre et suivies par les gestionnaires et les employés.

Annexes

ANNEXE 1
Cartographie des pratiques de gestion existantes

ANNEXE 2
Grille des problèmes

ANNEXE 3
Identification des solutions

ANNEXE 4
Plan d'action

LISTE DE VÉRIFICATION

ANNEXE 1 - CARTOGRAPHIE DES PRATIQUES DE GESTION EXISTANTES

Directives :

Tout d'abord, il est conseillé d'impliquer le comité de mise en œuvre qui aura pour mandat d'inventorier les pratiques de gestion des ressources humaines en lien avec la santé psychologique. Cet exercice est utile pour deux raisons : **1)** il permet de recenser ce qui existe et d'éviter les dédoublements, **2)** il permet de voir si certaines pratiques nécessitent d'être bonifiées ou mises à jour, plutôt que de repartir à zéro avec une toute nouvelle pratique.

1. Recensement des pratiques de gestion des ressources humaines

À cette étape, le groupe de travail tente de recenser et de répertorier l'ensemble des activités, des politiques et des actions mises en place par l'organisation et qui peuvent avoir un lien avec la santé psychologique au travail. Il est important de faire un inventaire exhaustif qui reflète la réalité organisationnelle. Pour faciliter ce recensement, voici quelques conseils simples : **1)** organiser des groupes de discussion avec les employés, **2)** consulter les bilans annuels, les comptes rendus de comités, les plan d'action ou établir un réseau de répondants chargés de dresser un bilan des pratiques de GRH dans leur unité administrative.

2. Validation de l'information recueillie

Il importe de confirmer et de valider l'information recueillie lors des étapes antérieures. Il s'agit de vérifier si les renseignements obtenus sont complets et représentatifs de la réalité de l'organisation. Pour ce faire, il est préférable d'avoir recours à des personnes qui ne font pas partie du groupe de travail, mais qui possèdent néanmoins une connaissance adéquate de l'organisation et de ses pratiques de gestion et de travail. En d'autres mots, le bilan des activités recensées doit être présenté à diverses personnes occupant des postes représentatifs au sein de l'organisation. Ces dernières pourront donner leur avis sur les activités recensées, à la suite de quoi les membres du comité apporteront les corrections voulues. Cette dernière validation est pertinente dans la mesure où elle confirme, complète et rend crédible l'information recensée.

3. Plan de communication pour promouvoir la cartographie

Une fois que les pratiques de gestion des ressources humaines en lien avec la santé psychologique au travail ont été identifiées, il est important de transmettre cette information à l'ensemble des employés et des gestionnaires. Cette démarche est d'autant plus pertinente que la communication est un outil au service de l'action. Cette démarche de communication donnera également une plus grande visibilité aux pratiques de gestion des ressources humaines existantes.

FACTEURS DE RISQUE	PRATIQUES DE GESTION
RECONNAISSANCE AU TRAVAIL-CARRIÈRE • Mes perspectives de promotion sont faibles • Ma sécurité d'emploi (ou mon poste) est menacée • Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation • Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes • Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant	
CHANGEMENT • Je peux questionner les gestionnaires au sujet des changements au travail • Les travailleurs sont toujours consultés en cas de changements au travail • Lorsqu'il y a des changements au travail, je sais clairement comment ils seront appliqués dans la pratique	

FACTEURS DE RISQUE	PRATIQUES DE GESTION
RECONNAISSANCE-ESTIME DE L'ENTOURAGE • Je reçois le respect que je mérite de mon supérieur immédiat (excluant les chefs d'équipe) • Je reçois le respect que je mérite de mes collègues • Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles • Vu tous mes efforts, je reçois tout le respect et l'estime que je mérite à mon travail • On me traite injustement à mon travail	
SOUTIEN DU GESTIONNAIRE • Je reçois des commentaires positifs sur le travail que je fais • Je peux compter sur mon supérieur immédiat (excluant les chefs d'équipe) pour me venir en aide en cas de problème dans mon travail • Je peux parler à mon supérieur immédiat (excluant les chefs d'équipe) de quelque chose qui m'aurait attristé ou contrarié au travail • On me soutient si mon travail est exigeant du point de vue émotionnel • Mon supérieur immédiat (excluant les chefs d'équipe) m'encourage au travail	
DEMANDE-CHARGE DE TRAVAIL • Au travail, différents groupes exigent de moi des choses qui sont difficiles à mener de front • J'ai des échéances qui sont impossibles à respecter • Je dois travailler de façon très intensive • Je dois négliger certaines tâches parce que j'ai trop de travail à faire • Je ne peux pas faire suffisamment de pauses • On fait pression sur moi pour que je fasse de longues heures de travail • Je dois travailler très vite • J'ai des contraintes de temps qui ne sont pas réalistes	
SOUTIEN DES PAIRS • Si le travail devient difficile, mes collègues viennent à mon aide • Mes collègues m'apportent l'aide et le soutien dont j'ai besoin • Mes collègues me témoignent le respect que je mérite au travail • Mes collègues sont prêts à m'écouter en cas de problèmes liés à mon travail	
CONTRÔLE ET AUTONOMIE AU TRAVAIL • Je peux décider quand prendre une pause • J'ai mon mot à dire sur mon rythme de travail • Je peux choisir comment faire mon travail • Je peux décider de ce que je fais au travail • J'ai mon mot à dire sur la façon dont j'effectue mon travail • Mon temps de travail peut être flexible	
AUTRES PROBLÈMES	

ANNEXE 2 - GRILLE DES PROBLÈMES

Directives :

- Veuillez lire les items sous les facteurs de risque afin de bien comprendre et de vous entendre sur la catégorie de problème.
- Décrivez un ou deux problèmes très concrets pour chaque facteur de risque. Indiquez comment le facteur se manifeste dans votre équipe.
- Voici quelques critères pour choisir les problèmes : 1) ils sont partagés par plusieurs personnes, 2) ce sont des problèmes qui se répètent dans le temps et 3) ce sont des problèmes assez récents.
- Une fois en plénière, expliquez les problèmes que vous avez décrits.

FACTEURS DE RISQUE	PROBLÈMES OU POINTS À AMÉLIORER
RECONNAISSANCE AU TRAVAIL-CARRIÈRE • Mes perspectives de promotion sont faibles • Ma sécurité d'emploi (ou mon poste) est menacée • Ma position professionnelle actuelle correspond bien à ma formation • Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes • Vu tous mes efforts, mon salaire est satisfaisant	
CHANGEMENT • Je peux questionner les gestionnaires au sujet des changements au travail • Les employés sont toujours consultés en cas de changements au travail • Lorsqu'il y a des changements au travail, je sais clairement comment ils seront appliqués dans la pratique	
RECONNAISSANCE-ESTIME DE L'ENTOURAGE • Je reçois le respect que je mérite de mon supérieur immédiat (excluant les chefs d'équipe) • Je reçois le respect que je mérite de mes collègues • Au travail, je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles • Vu tous mes efforts, je reçois tout le respect et l'estime que je mérite à mon travail • On me traite injustement à mon travail	
SOUTIEN DU GESTIONNAIRE • Je reçois des commentaires positifs sur le travail que je fais • Je peux compter sur mon supérieur immédiat (excluant les chefs d'équipe) pour me venir en aide en cas de problème dans mon travail • Je peux parler à mon supérieur immédiat (excluant les chefs d'équipe) de quelque chose qui m'aurait attristé ou contrarié au travail • On me soutient si mon travail est exigeant du point de vue émotionnel • Mon supérieur immédiat (excluant les chefs d'équipe) m'encourage au travail	

FACTEURS DE RISQUE	PROBLÈMES OU POINTS À AMÉLIORER
DEMANDE-CHARGE DE TRAVAIL • Au travail, différents groupes exigent de moi des choses qui sont difficiles à mener de front • J'ai des échéances qui sont impossibles à respecter • Je dois travailler de façon très intensive • Je dois négliger certaines tâches parce que j'ai trop de travail à faire • Je ne peux pas faire suffisamment de pauses • On fait pression sur moi pour que je fasse de longues heures de travail • Je dois travailler très vite • J'ai des contraintes de temps qui ne sont pas réalistes	
SOUTIEN DES PAIRS • Si le travail devient difficile, mes collègues viennent à mon aide • Mes collègues m'apportent l'aide et le soutien dont j'ai besoin • Mes collègues me témoignent le respect que je mérite au travail • Mes collègues sont prêts à m'écouter en cas de problèmes liés à mon travail	
CONTRÔLE ET AUTONOMIE AU TRAVAIL • Je peux décider quand prendre une pause • J'ai mon mot à dire sur mon rythme de travail • Je peux choisir comment faire mon travail • Je peux décider de ce que je fais au travail • J'ai mon mot à dire sur la façon dont j'effectue mon travail • Mon temps de travail peut être flexible	
AUTRES PROBLÈMES	

ANNEXE 3 - IDENTIFICATION DES SOLUTIONS

DESCRIPTION DU PROBLÈME	
Ce que **JE** peux faire pour améliorer la situation	
Ce que l'**ÉQUIPE** peut faire pour améliorer la situation	
Ce que le **SYNDICAT** peut faire pour améliorer la situation	
Ce que l'**ORGANISATION** peut faire pour améliorer la situation	

ANNEXE 4 - PLAN D'ACTION

Titre de la solution :

1.1 IDENTIFICATION DE LA SOLUTION

Titre	Clientèle cible
Champion	Responsable mise en œuvre
Date de début	Date de livraison

1.2 DESCRIPTION DU PROBLÈME

Facteurs de risque ciblés

Conséquences potentielles
sur les personnes et l'établissement

1.3 DESCRIPTION DE LA PROPOSITION

Description de la proposition

Valeur ajoutée, potentiel de résolution

Échéance des effets attendus
(court, moyen ou long terme)

1.4 BUDGET/RESSOURCES

Budget	Ressources humaines

1.5 STRATÉGIE DE RÉALISATION ET D'IMPLANTATION

Étapes et calendrier de réalisation	Date	Responsables/participants	Activités
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

LISTE DE VÉRIFICATION

Cette liste de vérification se veut un aide-mémoire des principaux critères de succès d'une démarche de prévention des problèmes de santé psychologique au travail. Utilisez cette liste en répondant par OUI, À AMÉLIORER, ou NON aux énoncés indiqués ci-dessous.

PRÉALABLES	non	à améliorer	oui
Une démarche stratégique qui va du diagnostic à l'implantation des actions de prévention est définie.			
Nous disposons d'un accord avec les partenaires de l'organisation sur une démarche de prévention des problèmes de santé psychologique au travail.			
La direction reconnaît qu'il existe une relation entre le bien-être des employés et l'efficacité de l'organisation.			
La direction dispose d'un système pour gérer les risques et organiser la prévention des problèmes de santé psychologique au travail.			
Les gestionnaires connaissent les pratiques spécifiques de gestion constituant un levier et un obstacle à la santé psychologique.			
Les gestionnaires intègrent les préoccupations du bien-être des personnes dans leur gestion quotidienne et lors de changements organisationnels.			
Les gestionnaires disposent des bons outils et sont soutenus.			
Les gestionnaires sont évalués sur leur performance en matière de bien-être au travail.			

ÉTAPE 1: la préparation de la démarche de prévention	non	à améliorer	oui
Il existe des objectifs concrets et mesurables à atteindre en matière de prévention des problèmes de santé psychologique au travail.			
Les partenaires (dirigeants, gestionnaires, employés et syndicats) ont clairement donné leur appui à la démarche.			
Un comité de mise en œuvre paritaire est consulté ou conduit la démarche de prévention.			
Des ressources humaines et financières ont été attribuées spécifiquement à cette démarche.			
L'engagement des partenaires ne vise pas uniquement la diminution de l'absentéisme, mais aussi l'amélioration de la qualité de vie au travail.			
La direction est rencontrée régulièrement pour le suivi de la démarche et confirme officiellement son engagement.			
La démarche de prévention est ancrée dans un projet corporatif plus important (ex. : entreprise en santé, employeur de choix, politique de prévention).			
Les attentes des employés et des gestionnaires sont identifiées et prises en considération dans la démarche de prévention.			
La démarche de prévention influence aussi le déroulement et la réalisation des autres projets dans l'organisation (ex. : changement technologique, fusion de départements).			
La démarche de prévention est conduite par un chef de projet qui possède des compétences en gestion de projet, du leadership et des connaissances en santé psychologique au travail.			
Un plan de communication a été établi pour faire connaître les réalisations de la démarche de prévention.			

ÉTAPE 2 : l'évaluation de l'ampleur du problème et l'identification des risques	non	à améliorer	oui
Les indicateurs collectifs (ex.: absentéisme, coût d'assurance) sont connus et ont été analysés.			
La direction de l'organisation a clairement exprimé son désir de ne pas se limiter à poser un diagnostic et a formulé son intention de passer à l'action.			
Les facteurs de risque et les conséquences sur les employés ont été identifiés à l'aide d'outils connus et validés.			
Les employés savent que leur participation à l'identification des facteurs de risque est volontaire et confidentielle.			

ÉTAPE 3 : l'identification des problèmes concrets	non	à améliorer	oui
L'identification des problèmes concrets se fait à l'aide du diagnostic établi à l'étape précédente (étape 2).			
Les pratiques de gestion ont été identifiées afin d'agir en priorité sur l'amélioration des pratiques existantes.			
Les employés et les gestionnaires sont impliqués activement dans l'identification des problèmes concrets (ex. : réunion d'équipe, *focus group*).			
Des priorités ont été établies afin de travailler seulement sur certains des problèmes identifiés.			

ÉTAPE 4 : l'élaboration des solutions	non	à améliorer	oui
Les solutions sont identifiées à quatre niveaux : JE/ÉQUIPE/SYNDICAT/ORGANISATION			
Les solutions sont classées selon un ordre de priorité.			

ÉTAPE 5 : l'implantation des actions et l'évaluation des impacts	non	à améliorer	oui
Pour chacune des solutions retenues des plans d'action sont développés.			
Les solutions retenues visent surtout l'amélioration des pratiques existantes.			
Les solutions sont implantées le plus rapidement possible.			
L'efficacité des actions implantées est évaluée.			
L'ensemble de la démarche de prévention fait l'objet d'une évaluation.			

Références bibliographiques

BIRON, C., C. L. COOPER, et coll. (2009). Autopsy of an Implementation Failure: An Analysis of Process Issues in Organizational Stress Interventions. British Psychological Society, Division of Occupational Psychology, Blackpool, United Kingdom, British Psychological Society, Division of Occupational Psychology.

BIRON, C., C. L. COOPER, et coll. (2008). Mediators and Moderators of Organisational Interventions to Prevent Occupational Stress. Oxford Handbook of Organizational Wellbeing. S. Cartwright and C. L. Cooper. Oxford, Oxford University Press: 441-465.

BOND, F. W., P. E. FLAXMAN, et coll. (2006). A Business Case for the Management Standards for Stress.Her Majesty's Stationery Office. Norwich, UK, Health & Safety Executive.

BOURBONNAIS, R., C. BRISSON, et coll. (2006). « Effectiveness of a Participative Intervention on Psychosocial Work Factors to Prevent Mental Health Problems in a Hospital Setting. » Journal of Occupational & Environmental Medicine 63: 335-342.

BOURBONNAIS, R., N. GAUTHIER, et coll. (2005). « Une intervention en centres d'hébergement et de soins de longue durée visant àréduire les problèmes de santé mentale liés au travail. » Pistes 7(2).

BRUN, J.P. (2004). La santé psychologique au travail, de la définition du problème aux solutions, Trousse de prévention, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Québec.

BRUN, J.-P. (2008). Links between Mental Wellbeing at Work and Productivity. Foresight - Mental Capital and Wellbeing. London, Government Office for Science.

BRUN, J.-P. et C. BIRON (2008c). Organizational Stress Interventions: Lessons Learnt from Multiple Case Studies. International Commission on Occupational Health Conference, Québec, Canada, International Commission on Occupational Health Conference

BRUN, J.-P., C. BIRON, et coll. (2007). Démarche stratégique de prévention des problèmes de santé mentale au travail (*Strategic Approach to Preventing Occupational Stress*). Québec, Canada, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail

BRUN, J.-P., C. BIRON, et coll. (2008). Strategic Approach to Preventing Occupational Stress. Québec, Canada, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail

BRUN, J.-P., C. BIRON, et coll. (2003). Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines (Assessment of Occupational Mental Health: An Analysis of Human Resources Management Practices). Québec, Canada, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail : 100.

BRUN, J. P. (2008a). Les sept pièces manquantes du management : une stratégie d'amélioration du bien-être au travail et de l'efficacité des entreprises. Montréal, Editions Transcontinental.

BUREAU DE NORMALISATION DU QUEBEC (2008). Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail - Guide explicatif sur la norme BNQ 9700-800/2008. Québec, Bureau de normalisation du Québec, : 46.

COMCARE (2005). « An Organisational Approach to Preventing Psychological Injury - A Guide for Corporate, HR and OHS Managers. » www.comcare.gov.au.

CONFEDERATION OF BRITISH INDUSTRY (CBI)/AXA (2007). Attending to Absence: Absence and Labour Turnover Survey 2007. London, Confederation of British Industry.

COOPER, C. L. et P. J. DEWE (2008). « Well-being--Absenteeism, Presenteeism, Costs and Challenges. » Occup Med (Lond) 58(8): 522-524.

COOPER, C. L., P. J. DEWE, et coll. (2001). Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

COX, T., A. J. GRIFFITHS, et coll. (2000). Organisational Interventions for Work Stress: A Risk Management Approach. Sudbury, HSE Books: 193.

COX, T., A. J. GRIFFITHS, et coll. (2000a). Research on Work-Related Stress. Luxembourg, European Agency for Safety and Health at Work: 169.

FORESIGHT MENTAL CAPITAL AND WELLBEING PROJECT (2008). Final ProjectReport London, The Government Office for Science.

GABRIEL, P. et M. R. LIIMATAINEN (2000). Mental Health in the Workplace: Introduction Executive Summaries. Genève, International Labour Office: 28.

GANSTER, D. et L. R. MURPHY (2000). Workplace Interventions to Prevent Stress-Related Illness: Leassons from Research and Practice. Industrial and Organizational Psychology. C. L. Cooper and E. Locke. Oxford, Blackwell Publishers: 34-51.

GIGA, S., B. FARAGHER, et coll. (2003). Identification of Good Practice in Stress Prevention/management. Beacons of Excellence in Stress Prevention J. Jordan, E. Gurr, G. Tinline et coll.. Sudbury, England, HSE Books. HSE Research Report 133: 1–45.

HEALTH & SAFETY EXECUTIVE (2003). « Tackling Stress in your Organisation: a Walkthrough. » http://www.hse.gov.uk/stress/walkthrough/index.htm.

HEMP, P. (2004). «Presenteeism: at Work--but Out of It.» Harvard Business Review 82(10): 49-58.

INRS (2007). Dépister les risques psychosociaux, des indicateurs pour vous guider, Paris.

JORDAN, J., E. GURR, et coll. (2003). Beacons of Excellence in Stress Prevention. Manchester, Health and Safety Executive: 206.

KENDAL, E., P. MURPHY, et coll. (2000). Occupational Stress: Factors that Contribute to its Occurrence and Effective Management. Western Australia, Goverment of Western Australia: 158.

LAMONTAGNE, A. D., T. KEEGEL, et coll. (2007). «A Systematic Review of the Job-stress Intervention Evaluation Literature, 1990–2005.» International Journal of Occupational and Environmental Health 13: 268-280.

LAZARUS, R. S. (1995). Psychological Stress in the Workplace. Occupational Stress: A Handbook. R. Crandall and P. L. Perrewe. Philadelphia, PA, Taylor & Francis: 3-14.

LAZARUS, R. S., et S. FOLKMAN (1984). Stress, Appraisal and Coping. New York, NY, Springer Publication CO.

MACKAY, C. J., R. COUSINS, et coll. (2004). «'Management Standards' and Work-related Stress in the UK: Policy Background and Science.» Work & Stress 18(2): 91.

MIKKELSEN, A., et M. GUNDERSEN (2003). «The Effect of a Participatory Organizational Intervention on Work Environment, Job Stress, and Subjective Health Complaints.» International Journal of Stress Management 10(2): 91-110.

NIELSEN, K., H. FREDSLUND, et coll. (2006). «Success or Failure? Interpreting and Understanding Impact of Interventions in Four Similar Worksites.» Work & Stress 20(3): 272-287.

NIELSEN, K., R. RANDALL, et coll. (2007). «Participants, Appraisals of Process Issues and the Effects of Stress Management Interventions.» Journal of Organizational Behavior 28: 793-810.

NOBLET, A., et D. LAMONTAGNE (2008). The Challenges of Developing, Implementing, and Evaluating Interventions. The Oxford Handbook Of Organizational Wellbeing. S. Cartwright and C. L. Cooper. Oxford, Oxford University Press.

ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE (2007). «Santé mentale: un état de bien-être.» http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/fr/index.html.

SAINSBURY CENTRE FOR MENTAL HEALTH (2007). Mental Health at Work: Developing the Business Case. Policy Paper 8. London, Sainsbury Institute for Mental Health. Policy Paper 8.

SAKSVIK, P. Ø., S. D. TVEDT, et coll. (2007). «Developing Criteria for Healthy Organizational Change.» Work & Stress 21(3): 243 - 263.

SROUJIAN,M. (2003). Mental Health is the Number One Cause of Disability in Canada. Insurance Journal 8.

TASHO, W., J. JORDAN, et coll. (2005). Case Study: Establishing the Business Case for Investing in Stress Prevention Activities and Evaluating their Impact on Sickness Absence Levels. Norwich, HSE Books.

TRONTIN, C. (2000). Conséquences économiques du stress: les enjeux pour l'entreprise. Nancy, INRS.

TVEDT, S. D., SAKSVIK, P. Ø., & NYTRØ, K. (2009). «Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment?» Work & Stress 23: 00-00.

VEZINA, M. et coll. (2008). Grille d'identification des risques psychosociaux au travail. Québec, Institut national de santé publique du Québec: 30.

VEZINA, M., R. BOURBONNAIS, et coll. (2004). «Workplace Prevention and Promotion Strategies.» Healthc Pap 5(2): 32-44.

VEZINA, M., R. BOURBONNAIS, et coll. (2008). Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois. Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (cycle 1.2). Québec, Institut de la statistique du Québec: 50.

VOGLI, R. D., J. E. FERRIE, et coll. (2007). «Unfairness and Health: Evidence from the Whitehall II Study.» Journal of Epidemiology and Community Health 61: 513-518.

YARKER, J., DONALDSON-FEILDER, E., LEWIS, R., & FLAXMAN, P. E. (2007). Management competencies for preventing and reducing stress at work: Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the hse management standards. London: HSE Books.

30 % de fibres recyclées

Produit par le Service des communications et des relations avec le milieu (SCRM)
de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, juin 2009.

Les problèmes de santé psychologique au travail connaissent une croissance importante. Les impacts se font sentir dans la société, les organisations, auprès des individus, et ce, dans tous les secteurs économiques. Toutefois, il existe encore peu d'information et d'outils pratiques permettant de mener une démarche préventive pour agir sur les problèmes de santé psychologique au travail. Ce guide propose donc un processus, des outils et des recommandations simples pour les intervenants dans les organisations qui désirent entreprendre une démarche de prévention rigoureuse et efficace.

À l'intérieur de ce guide, vous retrouverez :

- Une démarche stratégique en cinq étapes
- Une liste de questions à intégrer dans un sondage
- Un outil de caractérisation des milieux de travail
- Une cartographie des facteurs de risque organisationnels
- Un outil d'identification des solutions
- Un outil pour élaborer un plan d'action détaillé
- Des ressources clés sur Internet

Vous pouvez également vous procurer l'intégralité de ce guide sur le site Internet suivant : **www.cgsst.com**

Ce guide a été réalisé grâce au financement de l'Institut Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. Vous trouverez le contenu de ce guide sur le site Web de la CGSST et de l'IRSST.

En collaboration avec les partenaires financiers suivants pour l'impression et la formation :

APSAM

APSSAP

ASSTSAS
www.asstsas.qc.ca
ensemble en prévention

Secrétariat du Conseil du trésor
Québec