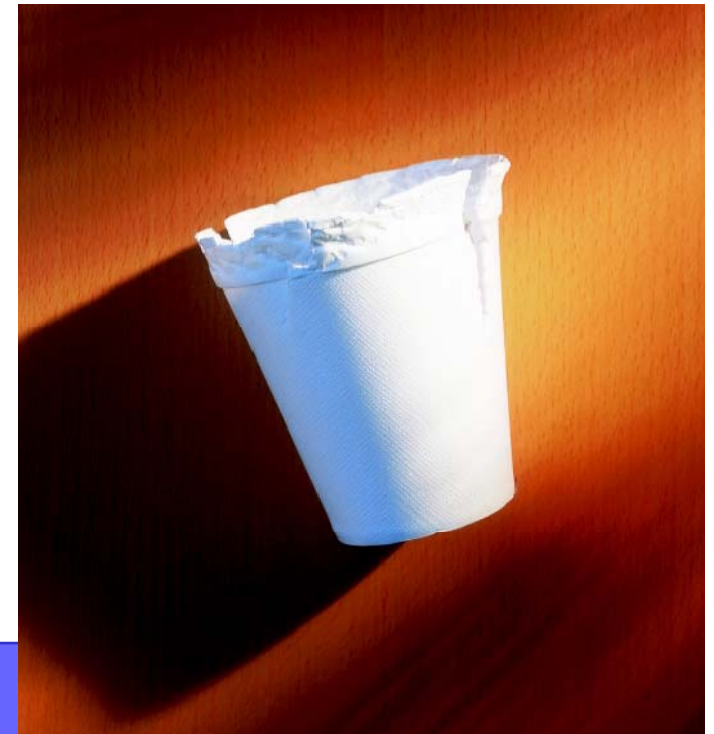


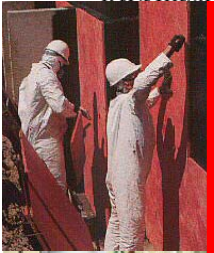
L'intervention en entreprise: quels enseignements en tirer ?

Par Jean-Pierre Brun
Université Laval

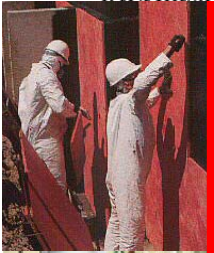


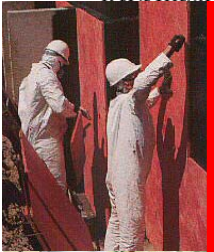
PRINCIPALE CONCLUSION I

**IL EST PLUS EFFICACE
DE CHANGER LES
CONDITIONS DE TRAVAIL
QUE DE CHANGER LES
PERSONNES AU TRAVAIL**



**LA RÉDUCTION DU STRESS
AU TRAVAIL DÉPEND TOUT
AUTANT DU PROCESSUS
D'IMPLANTATION QUE DE
L'ACTIVITÉ IMPLANTÉE**





1

La reconnaissance du stress au travail

2

La préparation au changement

3

Identification des risques et des solutions

4

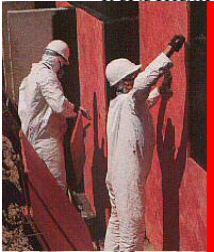
Identification des priorités et des ressources

5

L'implantation des solutions

6

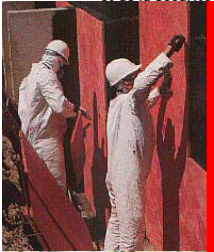
Évaluation des interventions



LA RECONNAISSANCE DU STRESS AU TRAVAIL

1

DONNÉES ADMINISTRATIVES



- Pour s'assurer d'une vision globale et juste de l'ampleur des problèmes, il est essentiel d'obtenir le plus de **données administratives** (*i.e.* taux d'absence, type d'absences, coûts de cotisation d'assurance-salaire, etc.) possible avant le début de l'intervention.
 - Les invalidités de courtes ou de longues durées;
 - Les coûts d'assurance salaire;
 - La consommation de médicaments;
 - Les psychothérapies.
- Ces données administratives constituent des indicateurs de gestion qui **éclaircent les décisions au début et pendant les interventions**.
- La production d'un tableau de bord de gestion permet de **répondre objectivement** et quantitativement aux doutes émis par des employés et des gestionnaires sur la **véritable ampleur des problèmes de santé psychologique au travail**.

ÉTAT DE LA SITUATION ENTREPRISE ABC inc.

**En moyenne, 7,1 jours
perdus par employé,
pour un total de
67 923 jours**

**Les jours perdus
représentent 289 emplois
à temps complet
annuellement**

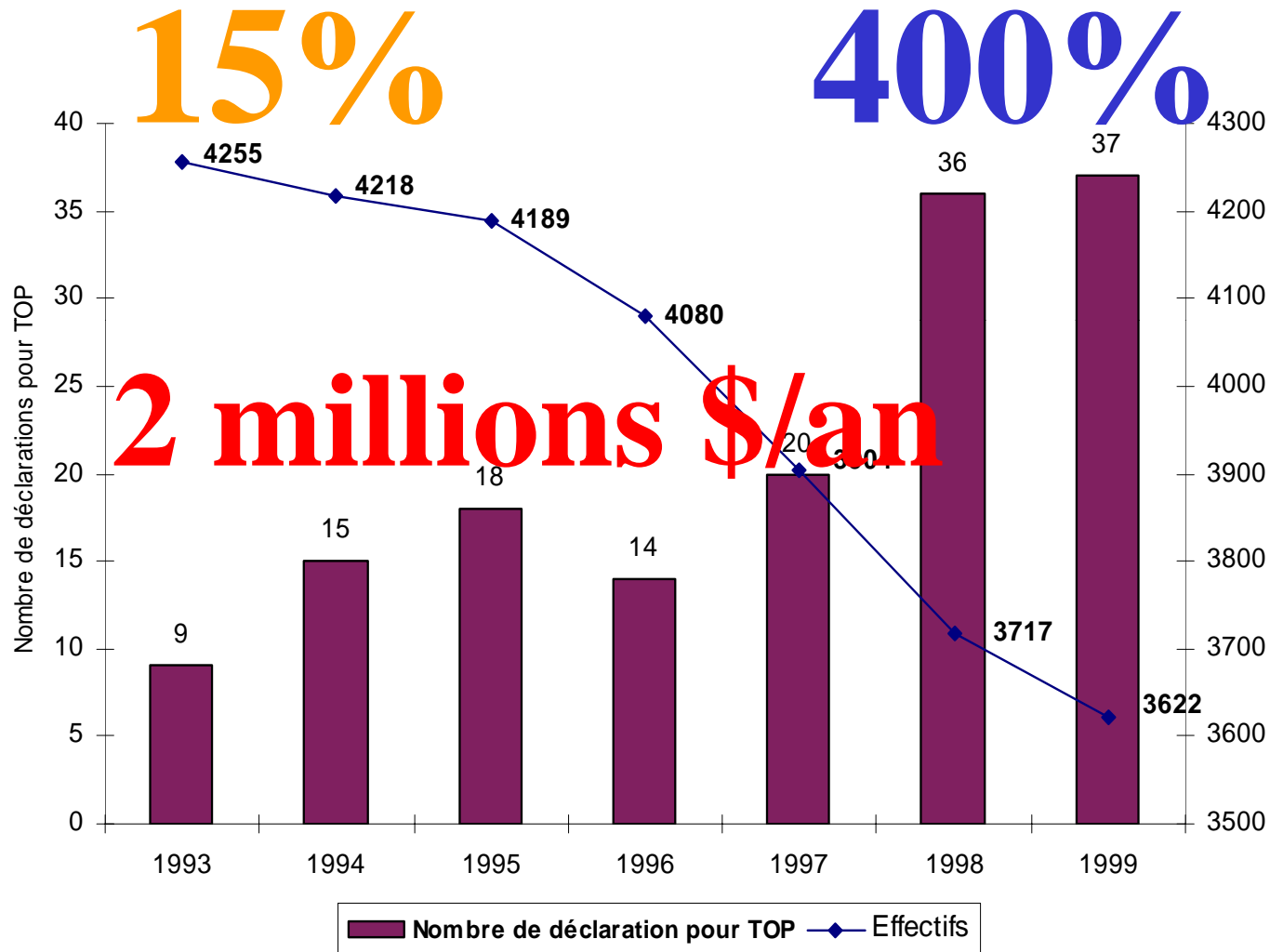
**Les coûts directs des congés de maladie courte durée
sont de: 13 965 691\$
Les coûts indirects sont estimés à: 13 965 691\$ (ratio 1:1)**

**Environ 35% des cas sont associés aux problèmes de
santé psychologique**

**Les coûts directs et indirects associés aux problèmes de
santé psychologique sont donc d'environ 9,5 millions\$**

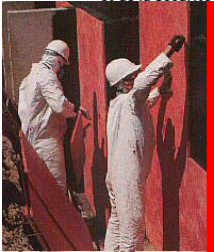


Réduction des effectifs et déclarations de longues invalidités pour troubles d'ordre psychologique – 1993 à 1999

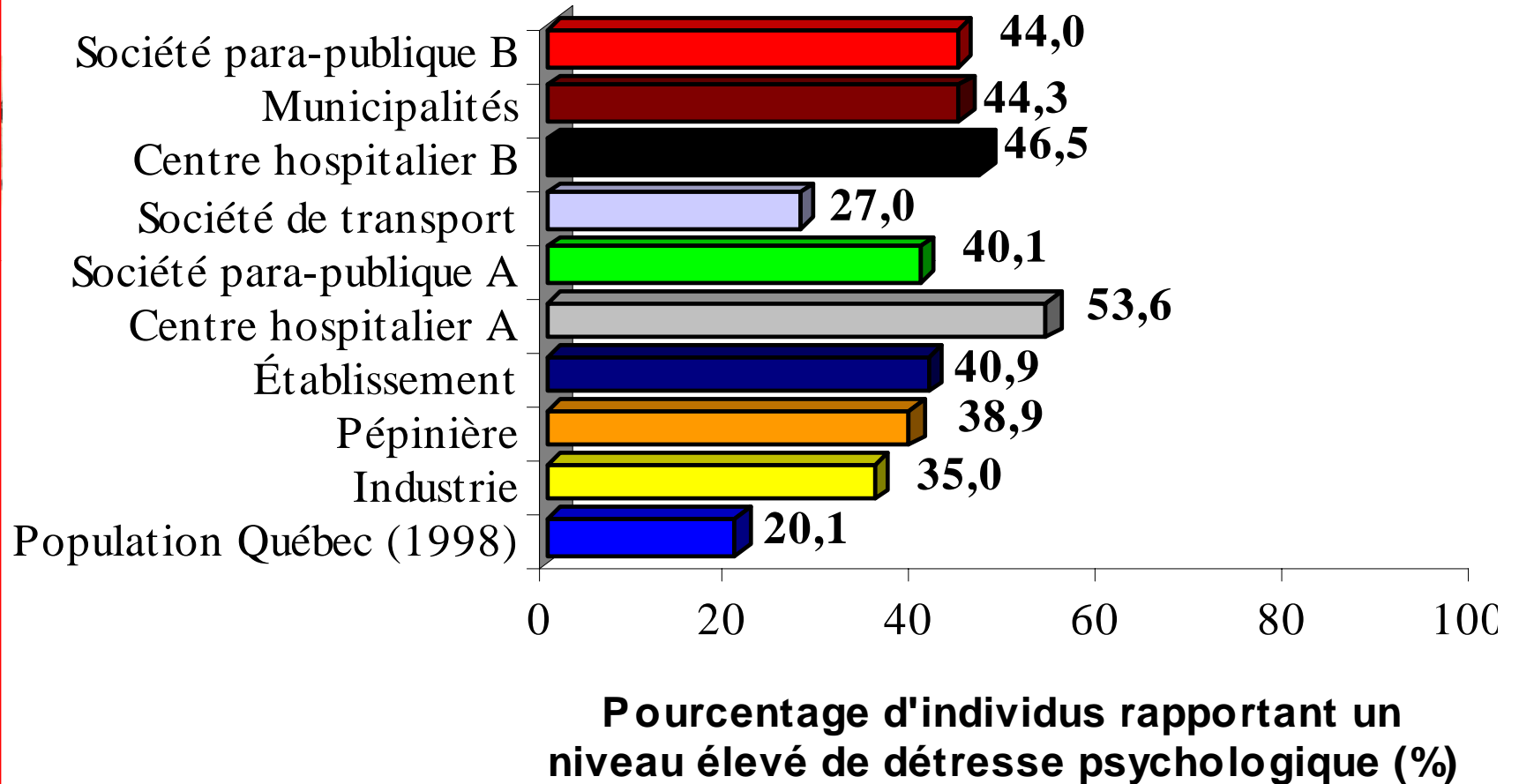


SONDAGE SUR LE STRESS AU TRAVAIL

- Un sondage sur le stress au travail « *stress audit* » s'avère aussi un choix judicieux pour mobiliser la direction, les gestionnaires et les employés.
- **Questionnaire auto-administré:**
 - ✓ Indice de détresse psychologique;
 - ✓ Identification des facteurs de risque organisationnels.

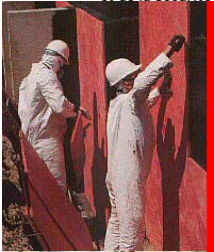


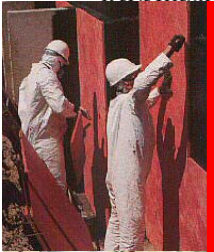
DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE SELON L'ORGANISATION



ENTRETIENS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

- Si aucune données administratives ou d'enquête par sondage n'est disponible, le recours à des **informations subjectives** peut aussi s'avérer un choix judicieux afin de cibler les unités plus à risque.
- Les **gestionnaires** connaissent bien leurs équipes et ils savent où sont les « *points chauds* » dans l'organisation.

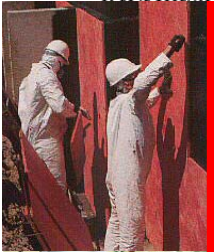




LA PRÉPARATION AU CHANGEMENT

2

LA PRÉPARATION AU CHANGEMENT



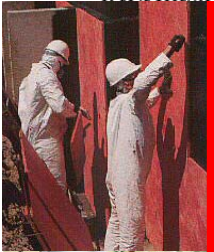
- L'engagement ferme et concret de la direction est une étape qui demande toujours plus de temps que prévu: budget, ressources, volonté de changement, politique, etc.
- L'engagement de la direction doit être vu comme un processus qui doit être reconfirmé régulièrement tout au long du projet.
- Afin d'assurer la pérennité et un bon ancrage du programme d'intervention il faut le lier à la planification stratégique corporative:
 - « fournir des emplois de qualité »;
 - « promouvoir une culture de reconnaissance »;
 - « accroître la cohésion interne et le sentiment d'appartenance ».
- L'incorporation des enjeux de santé au travail dans les orientations stratégiques impose une reddition de compte de la direction envers le personnel et même envers le conseil d'administration.

PROCESSUS DE DÉCISION DU LEADER

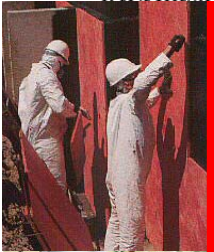
	Phase de préparation			Phase de décision	Phase de réalisation	
LEADER OUVERT	<ul style="list-style-type: none"> • Attentifs aux signaux: absence, conflit et climat • Est motivé par une amélioration • Rassure ses gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Saisi les aspects essentiels de la complexité de la situation • Définit bien les paramètres du problème • Établit un langage commun 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les partenaires stratégiques • Être ouverts aux idées novatrices 	<ul style="list-style-type: none"> • Décision OUI ou NON claire • Expliquer les décisions 	<ul style="list-style-type: none"> • Demeure impliqué dans la réalisation • Soutien les gestionnaires • Établi des étapes précises 	<ul style="list-style-type: none"> • Demande un suivi continu • Attentif aux rétroactions • Apporte les ajustements
	Prends le pouls et identifie	Cadre et nomme	Mobilise et encadre	Décide	Réalise	Apprend et ajuste
LEADER FERMÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Peu attentif à l'environnement psycho-social • Saisi mal la réalité • Est inquiet par le futur et les améliorations à apporter 	<ul style="list-style-type: none"> • Saisi mal les enjeux • Ne définit pas d'objectifs précis • Reste figer dans les anciens paradigmes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne fixe pas d'attentes claires • Implique les mauvais partenaires ou exclus les bons • Ne veut pas corriger les erreurs du passé 	<ul style="list-style-type: none"> • Retarde la prise de décision sans raison • Ne comprends l'importance de la prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> • Se retire une fois la décision prise • Ne rassemble pas les informations importantes • Ne comprend pas ce qu'il faut pour réussir 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne mesure pas les impacts • Ne répond pas aux résistances de l'organisation • Manque d'outils pour apporter les changement
		Phase de préparation		Phase de décision		Phase de réalisation

LA PRÉPARATION AU CHANGEMENT

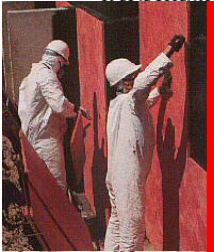
- La volonté et le sérieux d'une organisation sont considérés beaucoup plus crédibles et réalisables lorsqu'un **budget spécifique est octroyé**;
- Il est crucial d'obtenir **l'appui du gestionnaire en charge** afin qu'il mobilise et obtienne l'engagement de son équipe, de ses cadres et de ses employés;
- Il est essentiel de **soutenir les cadres de premier niveau** et intermédiaires dans l'implantation des activités puisqu'ils sont souvent considérés comme la source des problèmes, ce qui est très menaçant pour eux.



LA PRÉPARATION AU CHANGEMENT



- L'engagement du syndicat est nécessaire. Leur participation est une valeur ajoutée aux interventions et augmente du même coup la crédibilité des activités proposées aux employés.
- Les employés expriment un « *doute systématique* » face aux actions envisagées en matière de prévention des problèmes de santé psychologique au travail;
- Cette attitude négative des employés n'est pas due à une résistance au changement, mais plutôt au fait d'avoir été témoin dans le passé de nombreux projets qui avaient soulevé de grands espoirs, mais qui finalement avaient échoués ou n'avaient eu aucun impact.

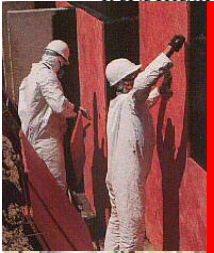


IDENTIFICATION DES RISQUES ET DES SOLUTIONS

3

Facteurs de risque organisationnels

- ✓ Demandes relatives aux tâches et aux rôles
- ✓ Degré de participation aux décisions
- ✓ Reconnaissance au travail
- ✓ Autonomie décisionnelle au travail
- ✓ Relations
- ✓ Environnement et conditions physiques de travail
- ✓ Horaires de travail



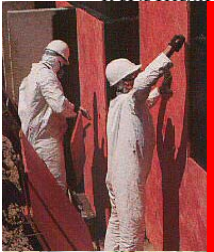
CARTOGRAPHIE DES NIVEAUX DE RISQUE

Facteurs de risque en ordre décroissant d'importance pour toutes les catégories confondues	Cadres	Professionnels	Bureau	Technique	Métier	Professeurs
Pression liée aux publications et demandes de subvention	NSP	NSP	NSP	NSP	NSP	
Surcharge quantitative						
Pauvres relations avec le supérieur						
Faible participation aux décisions organisationnelles						
Faible participation aux décisions ayant un impact sur l'individu						
Insuffisance et non transparence de l'information						
Conflit de rôle						
Pression liée à l'impact des décisions						
Horaire exigeant/Conflit travail-famille						
Faible reconnaissance (estime de l'entourage)						
Climat compétitif						
Faible reconnaissance (opportunités de carrière)						
Pauvres relations avec les collègues						
Ambiguïté de rôle						
Faible reconnaissance (sécurité du poste/de la carrière)						
Environnement physique difficile						NSP
Surcharge qualitative						
Pauvres relations avec les subordonnés			*	*	*	NSP
Faible utilisation des habiletés						
Faible pouvoir décisionnel						
Pauvres relations avec les étudiants	NSP	NSP	NSP	NSP	NSP	
Pauvres relations avec la clientèle					*	NSP
Environnement non sécuritaire						NSP

Note : Risque élevé = ■ Risque modéré = ■ Risque faible = ■

* = Nombre de sujet insuffisant pour effectuer le calcul

IDENTIFICATION DES RISQUES ET DES SOLUTIONS

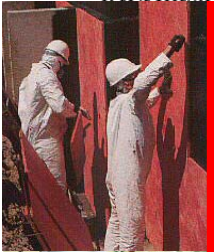


- Les organisations qui ont un programme pour mesurer les risques psychosociaux ont de **meilleures démarches** d'intervention sur le stress.
- Lors de l'identification des problèmes et des solutions il faut définir le « *champ des possibles* » et préciser l'**étendue des actions** qui peuvent être implantées.
- Quant vient le temps d'élaborer les solutions nous avons constaté une tendance à **énumérer presque uniquement des éléments se rapportant à l'organisation du travail** ou à la gestion, ce qui limite les interventions possibles.

IDENTIFICATION DES RISQUES ET DES SOLUTIONS



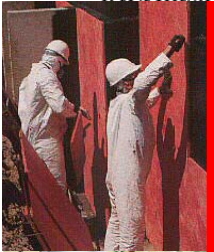
Description du contexte	Ce que JE peux faire pour améliorer cette situation	Ce que l'ÉQUIPE peut faire pour améliorer la situation	Ce que le SYNDICAT peut faire pour améliorer la situation	Ce que l'ORGANISATION peut faire pour améliorer cette situation
<p>1. Tenue de réunions</p> <p>Plusieurs participants ont fait mention que les réunions étaient rares et peu efficaces. La tenue des rencontres semblent irrégulières et le déroulement peu organisé. La participation est faible et les propos sont négatifs et peu tournés vers la recherche de solutions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participer positivement • Partager les problèmes et les solutions • Faire des suggestions à l'ordre du jour • Être préparé • Demander une réunion si nécessaire • Être ouvert au changement 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Communiquer efficacement les décisions • Assurer le suivi de ce qui aura été soulevé durant la réunion 	<ul style="list-style-type: none"> • Profiter de ces réunions pour transmettre information du syndicat 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre les réunions, écouter, appuyer les démarches de l'équipe • Partager l'expertise provenant des autres • Compte-rendu écrit des réunions et suivi • Fermer les lignes lors des réunions ex. le mentionné sur internet • Préparation et attitude positive des chefs d'équipe lors des réunions



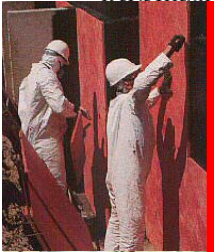
IDENTIFICATION DES PRIORITÉS ET DES RESSOURCES

4

IDENTIFICATION DES PRIORITÉS ET DES RESSOURCES



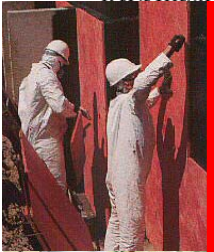
- Éviter d'introduire **trop de changements** simultanément.
- Cibler un ou **quelques facteurs de risque** plutôt que de tenter d'intervenir à tous les niveaux.
- Souvent, un bon nombre de solutions relèvent du domaine du **développement organisationnel**:
 - Programme d'aide organisationnel (soutien aux gestionnaires et leurs équipes de travail)
 - Formation sur la communication et le travail d'équipe
 - Réaménagement des horaires de travail
 - Réorganisation des processus de travail
 - Programme d'accueil du nouveau personnel
 - Trousse d'information aux gestionnaires en GRH
 - Recrutement des gestionnaires en fonction des habiletés GRH
 - Coaching individualisé
- Si le stress est associé au domaine de **la psychologie**, les solutions au stress sont associées au **domaine du management**.
- Les solutions reviennent régulièrement à la mise en place de bonnes pratiques de gestion: **l'ABC du management** (réunion d'équipe, évaluation des employés, clarification des rôles, etc.).



IMPLANTATION DES SOLUTIONS

5

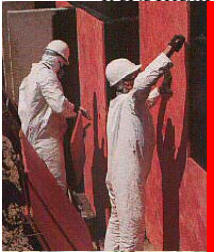
IMPLANTATION DES SOLUTIONS



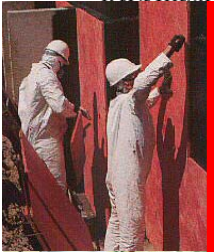
- La **connaissance des effets** ne donnent pas automatiquement accès aux **moyens d'intervention**
- Prévoir **rapidement des gestes concrets**, même s'ils ne sont pas parfaitement étudiés.
- Notre recherche nous a permis de constater que la **participation des travailleurs et des gestionnaires** est toute aussi importante que la démarche utilisée pour l'identification des risques.
- Critères de sélection des activités : **2000 heures/ année**

IMPLANTATION DES SOLUTIONS

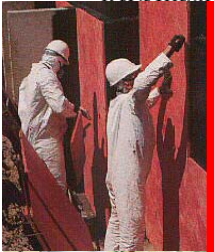
- Les approches d'implantation de solutions qui mettent l'emphasis sur les **facteurs de risque organisationnels** obtiennent des résultats plus prometteurs.
- Il est essentiel de mettre en place des actions qui se situent dans un **échancier à long terme**, mais aussi des actions, plus simples, qui peuvent être **réalisées à très court terme**.
- Une démarche d'amélioration du bien-être au travail doit faire l'objet d'une **communication régulière** auprès des employés et des gestionnaires afin qu'ils puissent être informés de l'avancement des travaux et des efforts de l'organisation.



IMPLANTATION DES SOLUTIONS



- Les **solutions sur mesure** sont plus efficaces que les solutions toutes faites.
- Lorsque les solutions engendrent des **changements importants**, il y a plus de chance de rencontrer des **résistances** au cours du processus d'implantation.
- Le **pilote de projet** est un élément clef de la réussite des interventions:
 - posséder des qualités de **leader**;
 - être très **efficace**;
 - détenir des **compétences** en gestion de projet;
 - user de **stratégies** pour faire face aux résistances des employés et des gestionnaires;
 - son **réseau** de contacts, les circuits de **décisions** auxquels il a accès doivent être solides et efficaces;
 - éviter de changer de pilote en cours de projet.



ÉVALUATION DES INTERVENTIONS

6



Défaut d'implantation: Comment ça marche?

Défaut d'activités: Qu'est-ce qui marche?

Indicateurs de levier	Indicateurs de processus	Indicateurs de résultats
<ul style="list-style-type: none"> • Budget • Ressources humaines disponibles • Temps disponible • Mûr pour un changement (readiness) 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposition à l'intervention: % employés • Dose reçue: 2 heures VS 2000 heures • activités planifiées VS activités réalisées • Projets concurrentiels • Participation des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacts locaux et corporatifs • Absentéisme • Coûts • Bien-être • Intervention significative pour les employés • Intervention exigeante pour les gestionnaires