APSSAP

Association paritaire
pour la santé et la sécurité du travail,
secteur « Administration provinciale »

Brochure d'information

Santé psychologique

L'amélioration de la qualité de vie au travail

L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

TÉMOIGNAGE

Cette fiche est enrichie de plusieurs témoignages de travailleurs et de gestionnaires qui ont participé aux projets pilotes de l'APSSAP et qui font part de l'appréciation de leur expérience vécue.

TÉMOIGNAGE

« Pour qu'un projet comme ça réussisse, je crois qu'au départ il faut que l'amélioration de la qualité de vie au travail soit au centre de nos préoccupations de gestion et ici c'est un objectif important.

Pour ma part, je suis convaincu que la mobilisation et la productivité sont directement liées à la QVT ».

M. André Dufour, responsable des opérations à l'Unité de gestion de Chicoutimi, MRNF

Pourquoi s'intéresser à la qualité de vie au travail ?

Selon une étude canadienne récente, ce sont les problèmes de santé psychologique qui représentent la première cause d'invalidité de courte et de longue durée au travail. D'ailleurs, un article paru en 2010 dans la Presse Affaires mentionnait que plus de 3,4 millions de Canadiens souffraient d'épuisement professionnel. Au Québec, les coûts directs et indirects reliés aux absences causées par des problèmes de santé psychologique se chiffrent à 4 milliards annuellement. Ces problèmes sont également associés à des impacts humains majeurs qui se répercutent sur les équipes de travail et dans les organisations.

Selon Jean-Pierre Brun, de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval, le monde du travail a subi des transformations importantes au cours des dernières décennies : intensification du travail, cadence de travail rapide, changements constants, précarité d'emploi, accès à de nouvelles technologies, etc. Ces changements ont un impact sur la santé des travailleurs. Il est d'ailleurs reconnu dans la littérature scientifique que plusieurs facteurs psychosociaux et organisationnels (reconnaissance, latitude décisionnelle, charge de travail, climat de travail, etc.) sont liés directement à la santé psychologique des travailleurs.

Or, Monsieur Brun précise qu'il existe peu d'outils à la disposition des organisations pour prévenir les problèmes de santé psychologique au travail et que ceux existants ne sont pas intégrés dans une démarche stratégique et structurée. Par exemple, certaines organisations offrent des conférences de sensibilisation ayant trait à la santé mentale, mais ces activités ne suffisent pas à elles seules à améliorer la santé psychologique des travailleurs. Pour avoir un impact sur les travailleurs, ces actions doivent être articulées de façon stratégique dans une démarche structurée.

Pour Monsieur Stéphane Tanguay, un gestionnaire d'Emploi-Québec très impliqué au plan de la QVT, une bonne qualité de vie au travail est nécessaire à un environnement de travail sain et équilibré, et constitue un bon facteur d'attraction et de rétention des travailleurs. Comme il le dit si bien : « Qui aimerait passer le tiers de son existence dans un milieu désagréable ? »

Une définition

Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur la définition, la qualité de vie au travail peut être vue comme un état général de bien-être des personnes dans leur milieu de travail (Martel et Dupuis, 2004). Les relations sociales, le contenu du travail, l'environnement physique, l'organisation du travail, la réalisation professionnelle et l'harmonisation vie professionnelle et vie personnelle sont autant d'indicateurs de la qualité de vie au travail (Weill, M. et Heude, G., dossier spécial sur la QVT de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail en France, 2007).

Qu'est-ce qu'une démarche structurée de QVT ?

Une démarche structurée de QVT vise à faire participer tous les acteurs concernés par des actions collectives, concertées, planifiées et partagées, et ce pour améliorer la qualité de vie et la santé des travailleurs.

Les avantages

Les interventions organisationnelles favorisent l'amélioration de la santé des individus et la performance de l'organisation (Giga, S.I. et al, 2003, cité dans Brun, JP., Biron, C. et Ivers, H., 2007). Ce faisant, les démarches de QVT permettent de contrer l'absentéisme et le présentéisme, d'améliorer le climat de travail et l'organisation du travail, d'augmenter la motivation de tous et de faciliter les échanges paritaires.

Les différentes activités offertes par un milieu de travail visant à améliorer la QVT ont plus d'impacts lorsqu'elles s'inscrivent dans le cadre d'un programme structuré. De plus, en impliquant l'ensemble du personnel, les chances d'atteindre les objectifs sont augmentées. En effet, les objectifs visés correspondent aux préoccupations des travailleurs et ceux-ci doivent participer à la réalisation du plan d'action.

Le contexte d'utilisation

Les démarches de qualité de vie au travail sont utiles pour agir sur les facteurs de risques psychosociaux liés au travail, mais aussi pour renforcer ce qui fonctionne bien dans l'équipe de travail, soit les facteurs de protection. Notez bien que de telles démarches ne visent pas à résoudre des problèmes de relations de travail ou des cas de harcèlement.

TÉMOIGNAGE

M. Yves Chassé, président de la section 125 du SFPQ à la SAAQ, trouve très pertinente la démarche et estime qu'une équipe de travail peut y gagner beaucoup, notamment « une amélioration de la QVT, un climat de confiance mutuelle, un dialogue plus ouvert entre employés et employeurs, une amélioration du service à la clientèle et une utilisation optimale des ressources disponibles ».

En quoi consiste la démarche offerte par l'APSSAP ?

Jusqu'à tout récemment, l'APSSAP s'est attardée principalement à développer et à offrir à sa clientèle des activités de prévention secondaire, c'est-à-dire des activités qui visent d'une part à améliorer les connaissances générales des gens en matière de santé psychologique et d'autre part à les outiller, au moyen d'ateliers, pour mieux faire face à différents risques psychosociaux au travail.

Aujourd'hui, l'APSSAP fait un pas en avant et oriente aussi ses actions vers la prévention primaire. Ainsi, en proposant une démarche de QVT, elle souhaite désormais aider les milieux de travail à intervenir directement à la source des problèmes de santé psychologique au travail. Cette évolution est cohérente puisqu'elle est en conformité avec l'objectif de la Loi sur la santé et sécurité du travail qui vise l'élimination à la source des risques à la santé et à la sécurité des travailleurs.

Validée au moyen de projets pilotes menés dans des établissements de notre secteur, cette démarche est maintenant offerte à tous. Misant sur une approche simple et flexible, ce nouveau service a pour objectifs d'accompagner les employeurs et les travailleurs d'un établissement dans leur volonté d'améliorer leur QVT et de les guider dans l'élaboration d'un plan d'action réaliste et efficace.

Les conditions de succès

Avant de penser à s'impliquer dans une démarche d'amélioration de la QVT, il faut être conscient qu'une telle démarche pourra créer des attentes chez les travailleurs. C'est pourquoi, l'engagement et le support de la part de la direction et des syndicats sont essentiels pour mener à terme le projet. De plus, il est primordial que l'intervention soit paritaire et participative, c'est-à-dire que les gestionnaires et les employés doivent s'impliquer également du début à la fin du processus.

Le processus d'évaluation de la situation doit être court et la mise en oeuvre du plan d'action rapide. À l'étape d'élaboration du plan d'action, il est important que les actions priorisées se situent dans la zone d'influence et la capacité d'agir de l'établissement. Les actions doivent être réalistes et mesurables.

Enfin, la communication doit être transparente, continue et bidirectionnelle entre les gestionnaires et les travailleurs. Notez bien que l'établissement est propriétaire de la démarche et est responsable de sa réalisation. Bref, le milieu de travail est garant de la réussite du projet.

TÉMOIGNAGE

« Nous avons beaucoup apprécié la flexibilité de la démarche et la disponibilité des gens de l'APSSAP. De plus, le processus n'est pas trop long ni trop lourd et les résultats obtenus peuvent être appliqués dans un délai raisonnable ».

M. Claude Lauzier, délégué syndical du SFPQ, à l'Unité de gestion de Chicoutimi, MRNF

TÉMOIGNAGE

« Cette démarche a permis d'identifier les éléments stressants dans notre quotidien, mais surtout, de proposer ensemble despistes de solution qui ont été rapidement appliquées par la suite. Et tout le monde s'en porte mieux aujourd'hui ! ».

Mme Reine Tremblay, membre de l'équipe Mise en lots et saisie, à la SAAQ

La clientèle cible

Cette démarche peut être utile pour aider toutes les organisations qui désirent améliorer leur climat de travail ou consolider leurs équipes de travail en éliminant les irritants et en renforçant les facteurs de protection. Ce service ne s'adresse pas aux équipes en crise et ne vise pas à solutionner les problèmes de relations de travail ou de harcèlement au travail.

Le rôle de l'APSSAP

Le rôle de l'APSSAP consiste plus spécifiquement à guider, conseiller et supporter le milieu de travail dans la réalisation de sa démarche, de voir au suivi du plan d'action et d'assurer la pérennité de la démarche en amenant le milieu de travail à l'intégrer dans son quotidien.

L'APSSAP, de par son offre de service, peut aussi être appelée à répondre à des besoins spécifiques du milieu de travail découlant de la démarche. Par exemple, l'APSSAP peut animer des ateliers sur le respect au travail ou sur la communication, ou prononcer des conférences sur la santé psychologique au travail ou sur les préjugés en matière de problèmes de santé psychologique.

TÉMOIGNAGE

« L'aspect paritaire et participatif de la démarche est particulièrement attrayant puisqu'il nous aide à travailler tous ensemble dans le respect des rôles et à l'intérieur de notre marge de manoeuvre ».

M. André Dufour, responsable des opérations à l'Unité de gestion de Chicoutimi, MRNF

TÉMOIGNAGE

« J'ai trouvé très inspirant que cette démarche des plus simples exigeait l'implication et la collaboration de tous les acteurs clés de l'organisation. Elle nous a permis, sur une courte période, d'identifier les irritants reliés au contexte de travail et d'amener les gens de mon équipe à formuler eux-mêmes les pistes de solutions et à les traduire en plan d'action ».

Mme Nicole Poulin,
chef de Service
aux participants, SAAQ

TÉMOIGNAGE

« S'ils étaient au départ plus hésitants, au fur et à mesure que le processus avançait, nous avons noté une plus grande implication des gens. Ainsi, des comités de travail ont été créés et nous observons aujourd'hui des changements dans l'attitude des gens, entre autres, une plus grande ouverture et un réel désir d'avancer ».

M. Claude Lauzier,
délégué syndical du SFPQ
à l'Unité de gestion de
Chicoutimi, MRNF

Les étapes de la démarche

Cette démarche, bien que simple, est structurée et stratégique. Ses principales étapes de réalisation sont :

1. La préparation

- Obtenir l'engagement de la direction et des syndicats
- S'assurer de la participation des gestionnaires et des employés
- Désigner une personne responsable du projet

2. L'identification des problèmes et des leviers positifs

- Discuter en groupes
- Effectuer un sondage
- Choisir les problèmes jugés prioritaires

3. L'élaboration de solutions

- Discuter en groupes
- Déterminer les priorités d'intervention
- Établir un plan d'action

4. La mise en oeuvre du plan d'action

- Mettre en application les activités et les actions retenues
- Communiquer de façon transparente tout au long de la réalisation

5. Le suivi

- Obtenir au besoin l'aide et le soutien de l'APSSAP
- Prendre en charge progressivement la démarche

Notre démarche a-t-elle été validée avec succès ?

Pour valider l'ensemble de sa démarche de QVT, l'APSSAP l'a expérimentée dans trois milieux de travail de son secteur. Ces établissements, en raison de nombreux changements organisationnels et opérationnels ainsi que de la perturbation du climat de travail, ont voulu s'associer à l'APSSAP en tant que groupes pilotes avec l'objectif ultime de renforcer leur climat de travail et consolider leurs équipes de travail. Ces établissements sont : le CLE de Hull du MESS, l'Unité de gestion de Saguenay-Sud du MRNF et la Division Traitement des avis de paiement du siège social de la SAAQ.

De façon générale, précisons que ces milieux de travail regroupaient entre 20 et 40 personnes et étaient composés de une à trois équipes de travail. Pour chacun des projets, le déroulement de l'ensemble du processus de la démarche s'est échelonné sur une période de quatre mois environ, c'est-à-dire à partir de la première rencontre de présentation de la démarche jusqu'à l'établissement de leur plan d'action.

Dans l'ensemble, ces projets pilotes ont permis à l'APSSAP d'atteindre ses objectifs et de valider avec succès les différentes étapes de sa démarche de QVT. Pour les milieux de travail participants, cette expérience s'est aussi révélé très positive puisqu'elle leur a permis d'amener rapidement des améliorations dans leur quotidien au travail.

Ces expériences pilotes se sont donc avéré très profitables pour l'APSSAP et pour les milieux participants. Elles nous ont confirmé que la démarche est simple, flexible et facilement utilisable par les gens dans les équipes de travail, dans la mesure où l'APSSAP joue adéquatement son rôle d'accompagnateur et de guide. Il faut donc souhaiter qu'un grand nombre de milieux de travail recourent à ce nouveau service et puissent ainsi améliorer leur qualité de vie au travail.

TÉMOIGNAGE

« Cette expérience nous a permis de faire un grand pas et de rétablir un dialogue qui permet de revoir nos façons de faire et nous propulse sur la voie de la collaboration plutôt que sur celle de la confrontation ou de l'évitement ».

M. Daniel Simard, membre de l'équipe Productionet contrôle, SAAQ

TÉMOIGNAGE

Concernant plus particulièrement les impacts réels qu'une telle démarche peut amener dans les équipes de travail, Nicole Poulin, de la SAAQ, a fait le constat suivant : « Tous les membres du personnel croient plus que jamais qu'ils ont désormais, individuellement et collectivement, l'obligation, mais aussi la capacité d'agir au quotidien pour améliorer leur qualité de vie au travail ».

Toute reproduction d'un extrait ou de la totalité de cette fiche doit être préalablement autorisée par écrit par l'APSSAP et porter la mention de sa source.

Tél. : 418.624.4801

Téléc. : 418.624.4858

apssap@apssap.qc.ca

apssap.qc.ca

Notre mission

Nous avons pour mission de favoriser la prise en charge paritaire de la prévention en matière de santé, de sécurité et d'intégrité physique des personnes du secteur de l'Administration provinciale. Pour ce faire, nous offrons des services de formation, d'information, de conseil et d'assistance auprès des membres du secteur de l'Administration provinciale.

Notre clientèle

Le secteur de l'Administration provinciale regroupe plus de 1 600 établissements qui emploient au-delà de 70 000 personnes. Dans le cadre de son programme d'action, l'APSSAP répond aux demandes des comités de santé et sécurité, des mécanismes de participation ainsi que des coordonnateurs ministériels et syndicaux. Cette procédure permet aux travailleurs et aux gestionnaires du secteur de bénéficier des services auxquels ils ont droit.

Nos conseillers

- Annie Drouin
- Jean-Philippe Lamonde