

Série

La santé psychologique au TRAVAIL

... de la définition du problème aux solutions

FAIRE CESSER LE

PROBLÈME

La prévention du **STRESS** AU TRAVAIL



Chaire en
gestion de la santé
et de la sécurité du travail
dans les organisations



UNIVERSITÉ
LAVAL



Les trois niveaux d'intervention en DES PROBLÈMES **PRÉVENTION** de SANTÉ PSYCHOLOGIQUE au travail

La série *La santé psychologique au travail ... de la définition du problème aux solutions* est publiée par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval. Elle est destinée aux personnes qui s'occupent de santé et de sécurité au travail (SST) et plus spécifiquement de santé psychologique au travail.

Nous tenons tout particulièrement à souligner la contribution financière de l'IRSST, sans laquelle ce projet n'aurait pas été possible.

La reproduction des articles est autorisée à la condition expresse que la source soit mentionnée et qu'une copie nous soit adressée.

N. B. : La forme masculine utilisée dans ce fascicule désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.

Distribution

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations
Université Laval
Québec (Québec) G1K 7P4
Tél. : (418) 656-5213
Télec. : (418) 656-7028
info.cgsst@fsa.ulaval.ca
http://cgsst.fsa.ulaval.ca

Directeur de projet
Jean-Pierre Brun, Dr.

Recherche, élaboration et rédaction
Josée Martel, M.B.A.

Collaborateurs



ASSTAS



Autres collaborateurs

Le Conseil consultatif du travail
et de la main-d'œuvre.

Sonia Genest, Marie-Josée Filteau,
Gilles Lebeau, Danielle Meilleur.

Conception graphique et éditique
Louise Paquin graphiste Inc.

ISBN 2-9807808-2-0

Dépôt légal – Bibliothèque nationale
du Québec, 2003

Dépôt légal – Bibliothèque nationale
du Canada, 2003

Plusieurs actions peuvent être entreprises pour prévenir le stress et les problèmes de santé psychologique au travail. L'organisation qui souhaite intervenir peut le faire à trois niveaux : primaire, secondaire et tertiaire. Les interventions de niveau **primaire** s'attaquent directement aux causes du stress au travail; elles ont comme objectif d'éliminer ou de réduire les sources de stress présentes dans l'organisation afin d'en diminuer les impacts négatifs sur la santé psychologique des individus. Les stratégies de second et de troisième niveaux vont, quant à elles, cibler davantage les conséquences que les causes du stress au travail. La prévention **secondaire**, en agissant sur les facteurs personnels, fait en sorte d'aider les travailleurs à mieux s'adapter à leur environnement de travail alors que la prévention **tertiaire** cherche à apaiser la souffrance des individus aux prises avec un problème de santé psychologique au travail.

Le tableau suivant illustre les trois niveaux d'intervention en prévention des problèmes de santé psychologique au travail. On retrouve d'abord la **prévention primaire** qui agit sur les sources de stress présentes dans l'organisation afin de les réduire ou de les éliminer complètement. Ce type de stratégie permet, par exemple, de réduire la surcharge de travail ou encore d'améliorer la communication ou la participation aux décisions dans l'organisation.

TROIS NIVEAUX D'INTERVENTION EN PRÉVENTION

PRÉVENTION PRIMAIRE

~~Causes • Conséquences~~

Sources de stress présentes dans l'organisation

- Demandes liées aux tâches et aux rôles (surcharge de travail, ambiguïté et conflit de rôle, etc.).
- Relations interpersonnelles.
- Autres.

PRÉVENTION SECONDAIRE

~~Causes • Conséquences~~

Individu

- Caractéristiques personnelles fragilisantes.
- Mécanismes personnels.

PRÉVENTION TERTIAIRE

~~Causes • Conséquences~~

Individu

- Problèmes de santé physique, psychologique et de comportement.

Viennent ensuite les stratégies de **prévention secondaire** qui agissent sur les caractéristiques personnelles et les mécanismes des individus. Leur but est de les outiller afin qu'ils puissent lutter plus efficacement contre le stress. Elles ne cherchent pas à s'attaquer aux causes du stress mais visent plutôt à diminuer les conséquences du stress sur l'individu. On cherchera, par exemple, à enseigner aux employés à mieux gérer leur stress et leur temps ou bien à acquérir de meilleures habitudes de vie.

La **prévention tertiaire**, quant à elle, intervient au moment où la personne vit des problèmes de santé psychologique au travail. Elle influence, pour ainsi dire, les conséquences de l'exposition au stress. Les stratégies de prévention tertiaire vont permettre de diminuer la souffrance de la personne et d'améliorer sa santé. Il peut s'agir notamment de rencontres avec un psychologue pour obtenir du soutien et de l'écoute, ou d'une politique qui permet à la personne qui s'absente du travail en raison d'un problème de santé psychologique d'effectuer un retour progressif.

LA PRÉVENTION PRIMAIRE :

ÉLIMINER LES SOURCES DE STRESS AU TRAVAIL

Les interventions de niveau primaire agissent directement sur les **causes** ou les **sources de stress** qui sont présentes dans l'organisation afin de les réduire ou de les éliminer complètement. En cherchant à diminuer l'exposition des travailleurs aux risques présents dans leur milieu de travail, on veut limiter les possibilités qu'apparaissent des problèmes de santé psychologique.

Prenons l'exemple de la participation aux décisions. On sait que le manque ou l'absence de participation a des conséquences sur la santé psychologique des individus. L'organisation qui souhaite intervenir en prévention primaire pourrait donc mettre sur pied un mécanisme qui permette de recueillir les requêtes et les suggestions des individus, de les analyser et de les implanter dans le milieu avec la participation de ces derniers. En agissant ainsi, elle contribuerait à diminuer l'exposition des employés au facteur de risque et par le fait même à restreindre l'apparition de problèmes de santé psychologique au travail.

PRÉVENTION PRIMAIRE

AVANTAGES

- Adapte la situation de travail à la personne.
- Agit directement sur la source de stress pour l'éliminer ou la contrôler.
- Produit des effets durables.
- Peut s'intégrer aux activités quotidiennes de gestion.

LIMITES

- Exige un engagement de la haute direction.
- Nécessite du temps et de l'énergie.
- Peut parfois s'échelonner sur le long terme.
- Requier l'investissement de ressources humaines, financières et matérielles.

50 % des personnes interrogées en 2001 lors de l'*Enquête canadienne sur la santé mentale* indiquent que leur milieu de travail est une source majeure de stress, comparativement à 39 % dans l'enquête précédente réalisée en 1997¹.

Avantages et limites

Les stratégies de prévention primaire sont les seules à réduire ou à éliminer à la source l'apparition des problèmes de santé psychologique au travail. Comme elles s'attaquent directement aux causes du problème, elles vont également diminuer considérablement les coûts qui en découlent. Des résultats aussi importants exigent toutefois une réelle volonté d'engagement de la part de l'organisation. Et c'est précisément la raison pour laquelle on recourt moins souvent à ces stratégies. Il faut du temps et de l'énergie pour éliminer les risques présents en milieu de travail. Plusieurs mois sont parfois nécessaires pour percevoir les effets positifs des interventions de niveau primaire. Il faut également des ressources financières, humaines et techniques.

De telles interventions nécessitent l'appui de la haute direction et l'investissement de toutes les personnes concernées. Elles doivent s'inscrire dans le cadre d'une démarche planifiée et structurée. La réussite d'un tel projet constitue un défi de taille. Dans le cas du mécanisme de participation aux décisions auquel on se réfère précédemment, on doit s'attendre à ce que son élaboration et sa mise sur pied requièrent un certain temps et nécessitent la mobilisation de ressources humaines et techniques. On doit mettre en place un processus pour recueillir les suggestions du personnel, les analyser, les sélectionner puis les implanter dans le milieu. Toutes ces étapes exigent des efforts importants et ne peuvent être franchies en quelques jours.

Bien que la mise sur pied des interventions de niveau primaire nécessite généralement du temps, de l'énergie et des ressources, tel n'est pas toujours le cas. Il est parfois possible d'adapter certaines pratiques de gestion qui existent déjà au sein de l'organisation pour constater une amélioration. Les réunions d'équipe en sont un bel exemple. Plusieurs organisations procèdent à des réunions hebdomadaires ou mensuelles de leurs employés. Il n'en faut guère davantage pour que ces réunions deviennent des occasions de transmettre de la reconnaissance, du soutien et de la rétroaction. De plus, l'organisation qui souhaite encourager la participation des employés aux décisions pourrait profiter de ces rencontres pour recueillir les requêtes et les suggestions des employés en attendant la mise en place d'un mécanisme officiel.

EXEMPLES D'INTERVENTIONS EN PRÉVENTION PRIMAIRE

INTERVENTION	BÉNÉFICES
<p>Tenir régulièrement des réunions de groupe ou d'équipe.</p>	<p>Les réunions de groupe offrent l'occasion :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de clarifier les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de chacun; • de préciser les attentes, les buts et les objectifs de chacun; • d'offrir de la reconnaissance, du soutien social et de la rétroaction; • de partager de l'information sur les activités de l'entreprise; • de discuter des problèmes existants et d'exprimer les solutions souhaitées; • d'échanger avec le supérieur et les collègues; • d'évaluer si la charge de travail respecte les limites des employés.
<p>Encourager un style de management participatif.</p>	<p>Un style de management participatif contribue à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • améliorer les relations supérieurs/employés; • augmenter le degré de participation aux décisions des employés; • bonifier le sentiment d'appartenance des employés.
<p>Offrir de la formation aux employés.</p>	<p>Permettre aux employés de développer de nouvelles connaissances et compétences peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • leur éviter une surcharge qualitative de travail; • leur permettre de progresser dans leur carrière; • leur permettre éventuellement d'accepter plus de responsabilités, de pouvoir et d'autonomie; • être perçu comme une forme de reconnaissance.
<p>Déterminer quelles sont les composantes de chaque poste de travail (analyse des postes et des tâches).</p>	<p>Analyser les composantes d'un poste de travail peut permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'établir s'il y a surcharge de travail; • de clarifier les rôles, les responsabilités et les pouvoirs rattachés à ce poste; • de préciser les attentes, les buts et les objectifs; • de diminuer certains risques liés à l'environnement et aux conditions de travail.
<p>Procéder à une appréciation annuelle de la contribution des employés.</p>	<p>L'appréciation annuelle des employés peut permettre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de clarifier leurs rôles, leurs responsabilités et leurs pouvoirs; • de préciser les attentes à leur égard, les buts et les objectifs à atteindre; • de leur offrir de la reconnaissance, du soutien social, de la rétroaction; • de transmettre leurs objectifs de carrière et d'en établir un plan; • de leur transmettre de l'information sur les activités de l'entreprise; • de parler avec eux des problèmes auxquels ils font face et d'exprimer les solutions souhaitées; • d'évaluer si la charge de travail respecte leurs limites.

LA PRÉVENTION SECONDAIRE ET LA PRÉVENTION TERTIAIRE : LIMITER LES CONSÉQUENCES DU STRESS AU TRAVAIL

Alors que les stratégies de prévention primaire se concentrent essentiellement sur les causes de stress liées au travail, les niveaux de prévention secondaire et tertiaire s'attardent davantage aux conséquences du stress.

La prévention *secondaire*

Les interventions de niveau secondaire ont pour but d'aider les individus à **développer** des **connaissances** et des **habiletés** pour mieux reconnaître et gérer leurs réactions face au stress. En les outillant, on leur permet de mieux s'adapter à la situation ou à l'environnement de travail, et ainsi de diminuer les impacts du stress. Le contenu et la forme de ces interventions peuvent varier considérablement mais incluent habituellement des activités de sensibilisation et d'information ainsi que des programmes de développement des habiletés.

Avantages et limites

Les stratégies de prévention secondaire constituent un outil intéressant puisqu'elles informent et sensibilisent les individus à la problématique de la santé psychologique au travail. Elles vont également faire en sorte de les aider à développer leurs compétences et leurs ressources psychologiques afin d'augmenter la résistance au stress.

Toutefois, les interventions de niveau secondaire ne modifient pas les conditions dans lesquelles le travail s'effectue. Elles s'attaquent uniquement aux conséquences du problème dans le but de limiter les dommages. Et c'est la raison pour laquelle elles ne produisent que des effets à court terme. Une formation sur la gestion du stress, par exemple, n'élimine pas les sources de stress présentes dans l'organisation. Elle modifie les réactions de la personne pour l'aider à mieux s'adapter à son travail.

Plusieurs entreprises qui avaient jusqu'à maintenant favorisé de façon exclusive ce type d'intervention constatent leur incapacité à lutter adéquatement contre les problèmes de santé psychologique au travail. Pour qu'elles soient pleinement efficaces, on combinera les stratégies de prévention secondaire avec des interventions de niveaux primaire et tertiaire.

Les programmes de développement des habiletés permettent à la personne de renforcer ses ressources ou d'en développer de nouvelles pour lutter plus efficacement contre le stress.

PRÉVENTION SECONDAIRE

AVANTAGES

- Informe et sensibilise les travailleurs et les gestionnaires quant à la problématique de la santé psychologique au travail.
- Permet aux travailleurs et aux gestionnaires de développer des connaissances et des habiletés pour mieux faire face au stress.

LIMITES

- Ne modifie pas ou n'élimine pas les sources de stress.
- Laisse la responsabilité aux individus de développer leurs ressources.
- Démarche orientée sur la limitation des dommages (démarche pansement).
- Produit des effets à court terme seulement.

EXEMPLES D'INTERVENTIONS EN PRÉVENTION SECONDAIRE

ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION ET D'INFORMATION

- Diffusion d'articles portant sur la santé psychologique au travail dans le journal interne.
- Présentation de conférences exposant les manifestations physiques, psychologiques et comportementales des problèmes de santé psychologique au travail.
- Tenue de dîners-conférences traitant des causes des problèmes de santé psychologique au travail.
- Présentation de séminaires portant sur la prévention des problèmes de santé psychologique au travail.
- Tenue d'ateliers sur la gestion et l'adaptation aux changements.

PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DES HABILETÉS

- Formations :
 - sur la gestion du stress et du temps;
 - sur la gestion et la résolution des problèmes ou des conflits;
 - sur la conciliation des responsabilités personnelles et professionnelles.
- Séances de méditation, de yoga ou toute autre forme d'activité de relaxation.
- Programme de développement d'habitudes alimentaires saines.
- Salle de conditionnement physique.
- Sessions d'aérobic.
- Programme pour cesser l'usage du tabac.

La prévention *tertiaire*

La prévention de niveau tertiaire a pour objet le **traitement**, la **réhabilitation**, le processus de **retour au travail** ainsi que le **suivi** des individus qui souffrent ou ont souffert d'un problème de santé psychologique au travail. Ces stratégies incluent généralement des services pour conseiller les travailleurs et les orienter, si besoin est, vers des spécialistes. Les activités de prévention tertiaire sont souvent associées aux programmes d'aide aux employés. Les PAE garantissent des services d'aide individualisée orientés vers la personne en difficulté afin qu'elle puisse exprimer ses problèmes dans une optique de soutien et de recherche de solutions. Ces interventions peuvent également prendre la forme d'un programme de retour au travail pour les personnes qui se sont absentes du travail et d'un réseau d'entraide (p. ex. : aidants naturels) qui fournit habituellement de l'écoute, du soutien et des références vers des ressources professionnelles si nécessaire.

Avantages et limites

Bien que la quantité et la qualité des services offerts varient d'une entreprise à l'autre, ils permettent généralement aux individus qui éprouvent des difficultés d'ordre personnel ou liées au travail d'obtenir de l'information, de l'aide et du soutien de la part de conseillers internes ou externes à l'organisation. Les services découlant des interventions de niveau tertiaire sont volontaires, confidentiels et disponibles en tout temps.

En 1999, 26 % des employés canadiens du secteur privé avaient accès à un programme d'aide aux employés (PAE)².

En ce qui concerne les limites, les activités de niveau tertiaire, à l'instar de la prévention secondaire, sont orientées sur la personne plutôt que sur la situation de travail. En tentant de diminuer ainsi les symptômes, elles visent, une fois de plus, uniquement les conséquences du problème. Par ailleurs, puisque les interventions des PAE sont confidentielles, elles permettent difficilement de remonter aux causes organisationnelles...

PRÉVENTION TERTIAIRE

AVANTAGES	LIMITES
<ul style="list-style-type: none">● Fournit de l'information, de l'aide et du soutien aux personnes souffrant d'un problème de santé psychologique au travail.● Offre des services volontaires, confidentiels et disponibles en tout temps.● Diminue le risque de rechute.	<ul style="list-style-type: none">● Orientée sur la personne plutôt que sur la situation de travail ou l'organisation.● S'adresse aux personnes qui souffrent ou ont déjà souffert d'un problème de santé psychologique.● Vise plutôt les conséquences que le problème.

EXEMPLES D'INTERVENTIONS EN PRÉVENTION TERTIAIRE

Programme de retour au travail

- Maintien du lien d'emploi avec la personne absente;
- Protocole de retour au travail;
- Mesures de soutien à l'emploi (p. ex. : retour progressif, assignation temporaire, suivi médical).

Réseau d'entraide par les pairs

- Écoute;
- Information;
- Soutien;
- Référence vers des ressources spécialisées.

Programme d'aide aux employés (PAE)

- Information;
- Évaluation des besoins;
- Aide à court terme au moyen de rencontres individuelles ou de groupe;
- Interventions téléphoniques;
- Références vers des ressources spécialisées (médecins, psychologues, psychiatres, travailleurs sociaux, orienteurs, avocats).

Une **DÉMARCHE STRATÉGIQUE** POUR PRÉVENIR les problèmes de **SANTÉ PSYCHOLOGIQUE** au travail

Les interventions en prévention des problèmes de santé psychologique au travail répondent généralement à des problèmes d'ordre organisationnel ou à des crises systématiques. Des taux d'absentéisme ou de roulement à la hausse ou encore une augmentation des coûts reliés aux assurances collectives en sont souvent les éléments déclencheurs. Dans de telles circonstances, le réflexe premier des organisations qui veulent rétablir rapidement la situation est d'augmenter les contrôles médico-administratifs. Elles vont procéder, par exemple, à une gestion plus serrée des invalidités en effectuant un meilleur suivi des absences afin d'en diminuer la durée. Elles vont également privilégier l'approche de « la bonne idée » pour mettre sur pied un plan d'action. Ainsi, les personnes concernées par la problématique vont se réunir autour d'une table, discuter de la situation et suggérer des solutions sans avoir, au préalable, réalisé une analyse en profondeur de la situation qui prévaut au sein de l'organisation. À l'issue de la rencontre, on va finalement choisir la solution qui obtient l'unanimité sans pour autant savoir si elle s'attaque aux causes fondamentales du problème. Ces façons de faire ne sont pas mauvaises en soi mais elles sont de moins en moins efficaces pour faire face à la recrudescence des problèmes de santé psychologique au travail. L'augmentation continue des taux d'absentéisme en fait foi. Pour obtenir des résultats durables, on doit procéder de manière stratégique. La mise sur pied et l'implantation des interventions de prévention doivent s'inscrire dans le cadre d'une démarche planifiée et structurée.

QUELQUES PRÉALABLES...

Avant d'entreprendre toute démarche en prévention des problèmes de santé psychologique au travail, il est essentiel d'obtenir l'engagement, le soutien et la participation de la direction de l'entreprise. Des modifications de l'environnement ou de la situation de travail ne peuvent s'effectuer sans l'accord des dirigeants. Ceux-ci doivent aussi s'engager à donner suite aux recommandations formulées par le groupe de travail responsable de la démarche. On ne doit en aucun temps entreprendre un tel processus si on n'a pas l'intention de le mener à terme. Une démarche de prévention génère chez les employés des attentes auxquelles on doit répondre, sinon la situation risque de s'aggraver. On doit également s'assurer de l'appui des travailleurs et de leurs représentants; ils ont une connaissance approfondie du contexte de travail qui peut être extrêmement utile au moment du diagnostic, de l'élaboration et de la mise en place des interventions.

60 % des répondants à l'*Enquête canadienne sur la santé mentale* estiment que leurs employeurs ont pris conscience du problème de stress et tentent davantage de prendre des mesures en ce sens qu'ils ne le faisaient en 1997 (44 %).

DÉMARCHE STRATÉGIQUE EN PRÉVENTION DES PROBLÈMES DE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL



METTRE SUR PIED UN GROUPE DE TRAVAIL

L'introduction d'un programme de prévention doit se faire de manière structurée. On recommande donc de mettre sur pied un groupe de travail ou un comité pour chapeauter la démarche. Celui-ci devrait, à la base, réunir des représentants des travailleurs et des gestionnaires, des membres de la direction ainsi que divers intervenants concernés par la problématique. Il peut s'agir, entre autres, de représentants en SST, de l'infirmière ou du conseiller en ressources humaines. La composition peut évidemment varier en fonction de la structure et de la taille de l'entreprise. Comme rien ne doit être laissé au hasard, les tâches, les rôles, les responsabilités et les pouvoirs des membres devront être définis. On devra aussi vérifier quelles sont les ressources financières et techniques mises à la disposition du comité. Enfin, ce sont les membres du groupe de travail qui auront la responsabilité d'informer le personnel des différentes étapes réalisées tout au long du processus de prévention.

PROCÉDER À UN DIAGNOSTIC

Lorsque vous vous présentez chez votre médecin, celui-ci, en fonction de vos symptômes, va poser un diagnostic de votre état pour savoir comment intervenir. On agit exactement de la même manière en prévention des problèmes de santé psychologique au travail. Pour savoir précisément à quelles cibles on doit s'attaquer, il faut d'abord établir un diagnostic de la situation qui prévaut au sein de l'organisation.

Déterminer l'*ampleur du problème*

Il est essentiel de déterminer précisément quels sont les symptômes « organisationnels » des problèmes de santé psychologique au travail, c'est-à-dire les conséquences de ces problèmes sur les individus de même que sur l'organisation. Pour ce faire, on devra recueillir les différentes données qui vont nous permettre de déterminer l'ampleur du problème. Il peut s'agir de données sur les absences de courte et de longue durée, sur le nombre et le type de consultations au programme d'aide aux employés (PAE) ou encore sur les coûts reliés aux assurances collectives. C'est également à cette étape qu'on va établir, par exemple, si certaines catégories d'emplois ou certains départements sont plus à risque.

Identifier les *causes du problème*

Il s'agira ensuite de déterminer quelles sont les raisons qui expliquent la présence des problèmes de santé psychologique dans l'organisation. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées pour y arriver. On peut, par exemple, observer les conditions de travail et de l'environnement, procéder à des entrevues individuelles ou de groupe avec les employés, mettre sur pied des groupes de discussion pour faire ressortir les principaux problèmes éprouvés ou encore distribuer un questionnaire à l'ensemble du personnel. En connaissant bien les risques auxquels les individus sont confrontés, on s'assure de viser juste et ainsi d'obtenir de meilleurs résultats.

Le tableau de la page suivante présente un exemple d'outil qu'il est possible d'utiliser pour identifier les sources de stress présentes dans une entreprise. Ce questionnaire a été conçu par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval. Il mesure les diverses sources de stress liées au travail, entre autres la charge quantitative de travail, la reconnaissance, l'ambiguïté et le conflit de rôle, la qualité des relations interpersonnelles au travail, l'horaire et la conciliation des responsabilités professionnelles et personnelles. Il tient également compte des mécanismes personnels utilisés par les employés pour faire face au stress, notamment s'ils ont recours à du soutien social. Finalement, cet outil évalue les effets du stress sur la santé physique et psychologique des employés ainsi que leur satisfaction au travail et leur intention de quitter leur emploi.

L'entrevue est très appropriée quand l'information recherchée va au-delà des faits et des opinions, et suppose que le répondant exprime des réalités plus personnelles.

Une grande variété d'outils diagnostiques ont été créés au cours des dernières décennies afin d'évaluer les problèmes de santé psychologique au travail. Le **questionnaire d'évaluation du stress au travail (QUEST[®])** – conçu par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval – permet de cibler l'ensemble des sources de stress organisationnel et d'évaluer leurs effets sur la santé du personnel. Voici quelques exemples tirés de cet outil.

TÂCHES ET RÔLES LIÉS AU TRAVAIL

Veillez indiquer à quelle fréquence se produisent les situations suivantes au travail. Encercler le chiffre correspondant.

- 1- Jamais ou rarement
- 2- Occasionnellement
- 3- Souvent
- 4- Habituellement
- 5- La plupart du temps ou toujours

On me demande de faire une quantité excessive de travail en trop peu de temps.	1	2	3	4	5
J'ai l'impression que mes responsabilités au travail ne cessent d'augmenter.	1	2	3	4	5
Je travaille avec des contraintes de temps serrées.	1	2	3	4	5
On me demande d'effectuer des tâches trop complexes.	1	2	3	4	5
Les priorités dans mon travail sont claires pour moi.	1	2	3	4	5
Je sais sur quelles bases on m'évalue.	1	2	3	4	5

ÉLABORER LES INTERVENTIONS

Avant de mettre sur pied de nouvelles mesures de prévention, l'entreprise a avantage à faire l'inventaire de celles déjà présentes afin d'utiliser au maximum les ressources qui sont à sa disposition. Par exemple, plusieurs pratiques de gestion peuvent contribuer de manière importante à diminuer l'apparition de problèmes de santé psychologique au travail. Il suffit souvent de les bonifier pour qu'elles produisent des résultats intéressants. Ainsi, les réunions d'équipe peuvent devenir l'occasion d'offrir de la reconnaissance. Elles peuvent aussi améliorer la circulation de l'information et donner aux travailleurs l'occasion de participer aux décisions.

Il est très important de déterminer précisément quels sont les objectifs qu'on souhaite atteindre. Ces objectifs doivent être clairs, réalistes et mesurables. De cette façon, il sera possible de mesurer l'efficacité des stratégies de prévention. On pourrait, par exemple, se fixer comme objectif « de diminuer de X% le taux d'absentéisme au cours de la prochaine année ». Il faut aussi établir un échéancier et le respecter.

De plus, il importe de savoir qu'il vaut mieux appliquer des interventions propres au contexte de l'organisation plutôt que d'utiliser des approches préétablies. Les activités de prévention doivent épouser parfaitement les réalités organisationnelles si on souhaite maximiser leur efficacité.

Il est également essentiel de combiner des interventions de niveaux primaire, secondaire et tertiaire. En étant à la fois orientées sur la réduction ou l'élimination des sources de stress, sur l'apprentissage d'habiletés individuelles pour gérer les situations problématiques et sur le traitement des personnes et leur retour au travail, les interventions risquent d'engendrer des impacts beaucoup plus importants.

Une fois complété, le plan d'action devra être présenté à la direction ou à tout autre comité décisionnel de l'entreprise afin d'être approuvé.

METTRE LES INTERVENTIONS EN PLACE

On suggère de privilégier une intervention systématique et de fonctionner étape par étape. Cette façon de faire permet une vision claire des tâches à accomplir, des responsabilités de chacun, des délais requis et des ressources financières nécessaires. Il faut également veiller à intégrer les activités de prévention au fonctionnement quotidien de l'organisation. La prévention des problèmes de santé psychologique au travail doit devenir partie intégrante du quotidien de tous les membres de l'organisation. Enfin, il est recommandé de mettre en place dès le début des actions qui donnent rapidement des résultats. Ainsi, le personnel est à même de constater que l'entreprise respecte ses engagements.

Le questionnaire est très approprié quand le but est de recueillir de l'information sur des faits et des opinions.

ÉVALUER LES INTERVENTIONS ET ASSURER LEUR MISE À JOUR

Pour s'assurer que les mesures implantées sont efficaces, on doit prévoir un mécanisme d'évaluation continue. Il est essentiel de vérifier si nos objectifs ont été atteints. Si c'est le cas, on pourra poursuivre la stratégie utilisée, sinon on devra la corriger pour faire en sorte qu'elle produise les résultats escomptés.

RÉSUMÉ D'UNE DÉMARCHÉ STRATÉGIQUE DE PRÉVENTION DES PROBLÈMES DE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

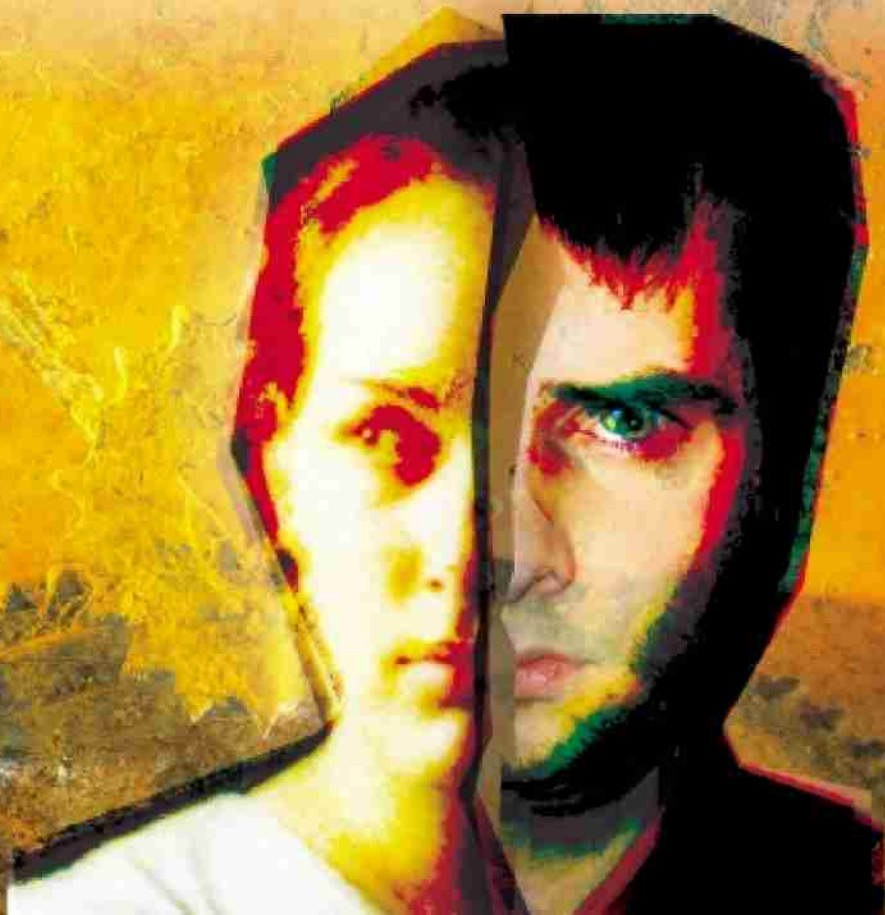
ÉTAPES	ACTIVITÉS
Préalables	<ul style="list-style-type: none">• Obtenir l'engagement, le soutien et la participation de la direction;• Obtenir un engagement pour donner une suite aux recommandations du groupe de travail;• S'assurer de l'appui des travailleurs et de leurs représentants.
Mettre sur pied un groupe de travail	<p>Le groupe de travail doit :</p> <ul style="list-style-type: none">• Être formel et structuré;• Réunir des représentants des employés et des gestionnaires, la direction ainsi que divers intervenants concernés par la problématique;• Préciser les tâches, les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de ses membres;• Établir les ressources financières et techniques disponibles;• Assurer l'information aux membres du personnel tout au long de la démarche.
Poser un diagnostic	<p>DÉTERMINER L'AMPLEUR DU PROBLÈME</p> <ul style="list-style-type: none">• Tracer un portrait des absences de courte et de longue durée;• Déterminer le nombre et le type de consultations au PAE;• Évaluer les coûts reliés aux assurances collectives;• Rechercher les corps ou les groupes d'emploi ainsi que les départements plus à risque;• Et autres en fonction des besoins. <p>IDENTIFIER LES CAUSES DU PROBLÈME</p> <ul style="list-style-type: none">• Observer l'environnement et les conditions de travail;• Procéder à des entrevues individuelles ou de groupe;• Mettre sur pied des groupes de discussion;• Distribuer un questionnaire;• Et autres, en fonction de la situation.
Élaborer les interventions	<ul style="list-style-type: none">• Identifier les activités de prévention existantes;• Déterminer avec précision les objectifs à atteindre;• Appliquer des interventions propres au contexte de l'entreprise;• Combiner des interventions des niveaux primaire, secondaire et tertiaire;• Présenter le plan d'action à la direction pour approbation.
Mettre en place les interventions	<ul style="list-style-type: none">• Privilégier une intervention étape par étape et systématique;• Intégrer les activités de prévention au fonctionnement quotidien de l'entreprise;• Favoriser dès le début des actions qui donnent rapidement des résultats.
Évaluer les interventions et assurer leur mise à jour	<ul style="list-style-type: none">• Mesurer l'atteinte des objectifs;• Poursuivre la stratégie ou la corriger.

EN CONCLUSION...

Depuis bientôt deux décennies, les problématiques reliées au stress en milieu de travail ont considérablement augmenté. Les conséquences qui en découlent sont lourdes et touchent non seulement les individus, mais aussi les organisations et la société en général. Bien que ces problèmes puissent être attribuables à des événements issus de la vie privée de l'individu, de l'organisation où il travaille ou de la société dans laquelle il évolue, le milieu de travail joue un rôle prépondérant dans leur apparition, notamment en raison des contraintes qu'il comporte. Plusieurs éléments liés au travail peuvent, en effet, être générateurs de tensions psychologiques pour les individus et avec le temps avoir des impacts négatifs sur leur santé. On peut citer à titre d'exemples, la surcharge de travail, l'absence de participation aux décisions ou encore le manque de reconnaissance. Différents facteurs personnels peuvent également s'ajouter à ceux issus du milieu de travail.

Par ailleurs, toute démarche de prévention implique habituellement une prise en charge des problèmes par le milieu. Elle requiert notamment un diagnostic en profondeur de la situation qui prévaut au sein de l'organisation de même que la mise sur pied d'un groupe de travail structuré. La conduite d'une telle démarche doit également se faire dans le respect de certaines règles, et ce, tant pour l'élaboration que pour la mise en place des stratégies préventives. En effet, il est préférable de mettre en œuvre des interventions spécifiques au contexte de l'entreprise, de combiner les niveaux de prévention primaire, secondaire et tertiaire, et de privilégier une intervention étape par étape et systématique. Enfin, il est essentiel d'évaluer régulièrement les interventions et de procéder, si besoin est, à leur mise à jour.

Au Canada, on estime que les problèmes de santé psychologique au travail arrivent au premier rang des causes d'incapacité au travail.



A CTIVITÉ

Directives : Proposez, à l'aide de l'information présentée dans la seconde partie du fascicule 3, un plan d'action pour prévenir les problèmes de santé psychologique dans votre organisation.

DÉMARCHE STRATÉGIQUE DE PRÉVENTION DES PROBLÈMES DE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Préalables	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Engagement, soutien et participation de la haute direction <input type="radio"/> Engagement de la direction pour donner suite aux recommandations du groupe de travail <input type="radio"/> Appui des travailleurs et de leur représentant
Mettre sur pied un groupe de travail	<ul style="list-style-type: none"> Les représentants des employés Les représentants de la direction et des gestionnaires Les ressources expertes et les intervenants concernés Les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de chacun des membres Les ressources disponibles <ul style="list-style-type: none"> • Financières • Techniques Les structures et les activités pour assurer la diffusion de l'information au personnel de l'organisation
Poser un diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> L'ampleur du problème Les causes du problème
Élaborer les interventions	<ul style="list-style-type: none"> Les activités existantes dans l'organisation Les objectifs à atteindre Les interventions de niveau primaire Les interventions de niveau secondaire Les interventions de niveau tertiaire <input type="radio"/> Présenter le plan d'action à la direction pour approbation
Mettre en place les interventions	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> Privilégier une intervention étape par étape <input checked="" type="radio"/> Au début, favoriser des actions à résultats immédiats <input checked="" type="radio"/> Intégrer les interventions au fonctionnement quotidien de l'organisation
Évaluer les interventions et assurer leur mise à jour	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer un plan et des activités de suivi Définir le mode d'évaluation des interventions <ul style="list-style-type: none"> Outils et indicateurs de mesure Processus d'évaluation Période d'évaluation Mesurer l'atteinte des objectifs <ul style="list-style-type: none"> Objectif 1 Objectif 2 Expliquer pourquoi les objectifs ont été ou n'ont pas été atteints Stratégies de mise à jour (si nécessaire)

LECTURES SUPPLÉMENTAIRES POUR *APPROFONDIR LA QUESTION*

(Liens actifs le 14 octobre 2003)

Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST)

<http://www.irsst.qc.ca/fr/accueil.html>

Publications de l'European Agency for Safety and Health at Work (OSHA)

<http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress/>
<http://agency.osha.eu.int/publications/reports/203/en/index.htm>
<http://agency.osha.eu.int/publications/reports/104/fr/index.htm>
<http://agency.osha.eu.int/publications/reports/309/fr/index.htm>

Publications du Health and Safety Executive (HSE)

<http://www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr133.htm>
<http://www.hse.gov.uk/research/rrhtm/rr138.htm>

Publications du National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)

<http://www.cdc.gov/niosh/stresshp.html>

Rapport de recherche sur la santé mentale au travail

(Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval)

« Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines »
<http://cgsst.fsa.ulaval.ca/>



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

NOTES

1. **ACSM/COMPASS. (2002)**. Enquête canadienne sur la santé mentale. Extrait de : Ordre des psychologues du Québec (2002), *La vie au travail : un monde en transformation*, Symposium Santé mentale au travail, Montréal, p. 11.

2. **Williams, C. (2003)**. Sources de stress en milieu de travail, *L'emploi et le revenu en perspective*, 4 (6), 5-14.

OUVRAGES CONSULTÉS

Akerstedt, T. (1992). *Conditions of Work Digest: Preventing Stress at Work*, International Labour Organization, 11, 184-189.

Blanchard, M. et M. J. Tager (1985). *Working Well: Managing for Health and High Performance*, New York: Simon & Schuster.

Burke, R. J. (1993). Organizational-level interventions to reduce occupational stressors, *Work & Stress*, 7 (1), 77-87.

Courtemanche, H. et H. Bélanger (2000). Les programmes d'aide aux employés : passé, présent et future, *Revue québécoise de psychologie*, 21, (3), 71-92.

Cooper, C. L. et M. Kompier (1999). *Preventing Stress, Improving Productivity: European Case Studies in the Workplace*, C. L. Cooper and M. Kompier, New York: Routledge.

Cooper, C. L. et S. Cartwright (1994). Healthy Mind; Healthy Organization-A Proactive Approach to Occupational Stress, *Human Relations*, 47 (4), 455-471.

Cooper, C. L. et S. Cartwright (1997). An Intervention Strategy for Workplace Stress, *Journal of Psychosomatic Research*, 43 (1), 7-16.

Cooper, C. L. et S. Williams (1997). *Creating Healthy Work Organizations*, Chichester: John Wiley & Sons.

DeFrank, R. S. et C. L. Cooper (1987). Worksite stress management interventions: Their effectiveness and conceptualization, *Journal of Managerial Psychology*, 2, 10-40.

Elkin, A. J., et P. J. Rosch (1990). Promoting Mental Health at the Workplace: The Prevention Side of Stress Management, *Occupational Medicine: State of the Art Reviews* 5 (4).

Hurrell, J. J. et L. R. Murphy (1996). Occupational Stress Intervention, *American Journal of Industrial Medicine* 29, 338-341.

Israel, B. A. et al. (1996). Occupational Stress, Safety, and Health: Conceptual Framework and Principles for Effective Prevention Interventions, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (3): 261-286.

Ivancevich, J. M. et al. (1990). Worksite stress management interventions, *American Psychologist*, 45, 252-261.

Karasek, R. (1992). Stress prevention through work reorganization: A summary of 19 international case studies, *Conditions of Work Digest: Preventing Stress at Work*, International Labour Organization, 11 (2), 23-41.

Kelly, J. (1992). Does job-redesign theory explain job-redesign outcomes?, *Human Relations*, 45 (8), 753-774.

Kompier, M. A. J. et al. (1998). Cases in Stress Prevention: The Success of a Participative and Stepwise Approach, *Stress Medicine*, 14, 155-168.

Landsbergis, P. A. et J. Cahill (1994). Labour union programs to reduce or prevent occupational stress in the United States, *International Journal of Health Services*, 24, 105-129.

Loo, R. (1996). Managing workplace stress: A Canadian Delphi study among human resource managers, *Work & Stress*, 10 (2), 183-189.

Maslach, C. et J. Goldberg (1998). Prevention of Burnout: New perspectives, *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74.

Matrajt, M. (1992). Using ergonomic analysis and group discussion to identify and prevent stress in managers and assembly-line workers, *Conditions of Work Digest: Preventing Stress at Work*, International Labour Organization, 11, 189-197.

Murphy, L. (1988). Workplace interventions for stress reduction and prevention, dans C.L. Cooper et R. Payne (Éd.), *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, Chichester: John Wiley & Sons.

Murphy, L. R. (1996). Stress management in work settings: A critical review of the health effects, *American Journal of Health Promotion*, 11 (2), 112-135.

Platt, S. et al. (1999). *Changing labour market conditions and health: A Systematic Literature Review (1993-1998)*, Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions.

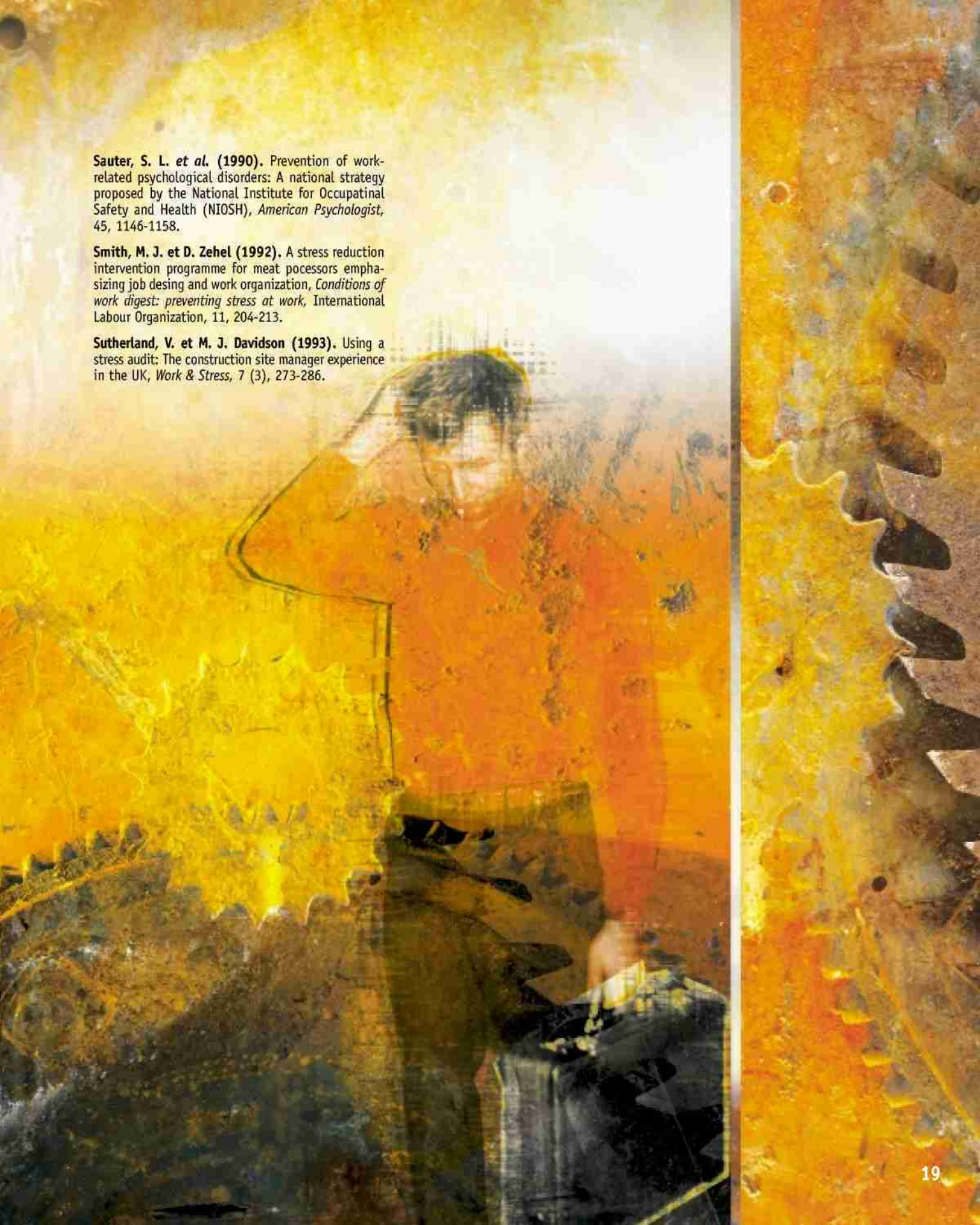
Quick, J. C. et al. (1992). The value of work, the risk of distress, and the power of prevention, *Stress and Well-being at Work: Assessments and Interventions for Occupational Mental Health*, dans J. C. Quick, L. R. Murphy et J. J. Hurrell, Washington DC, American Psychological Association.

Quick, J. C. et J. D. Quick (1984). *Organizational Stress and Preventive Management*, New York, McGraw-Hill.

Sauter, S. L. et al. (1990). Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), *American Psychologist*, 45, 1146-1158.

Smith, M. J. et D. Zehel (1992). A stress reduction intervention programme for meat processors emphasizing job desing and work organization, *Conditions of work digest: preventing stress at work*, International Labour Organization, 11, 204-213.

Sutherland, V. et M. J. Davidson (1993). Using a stress audit: The construction site manager experience in the UK, *Work & Stress*, 7 (3), 273-286.





<http://cgsst.fsa.ulaval.ca>