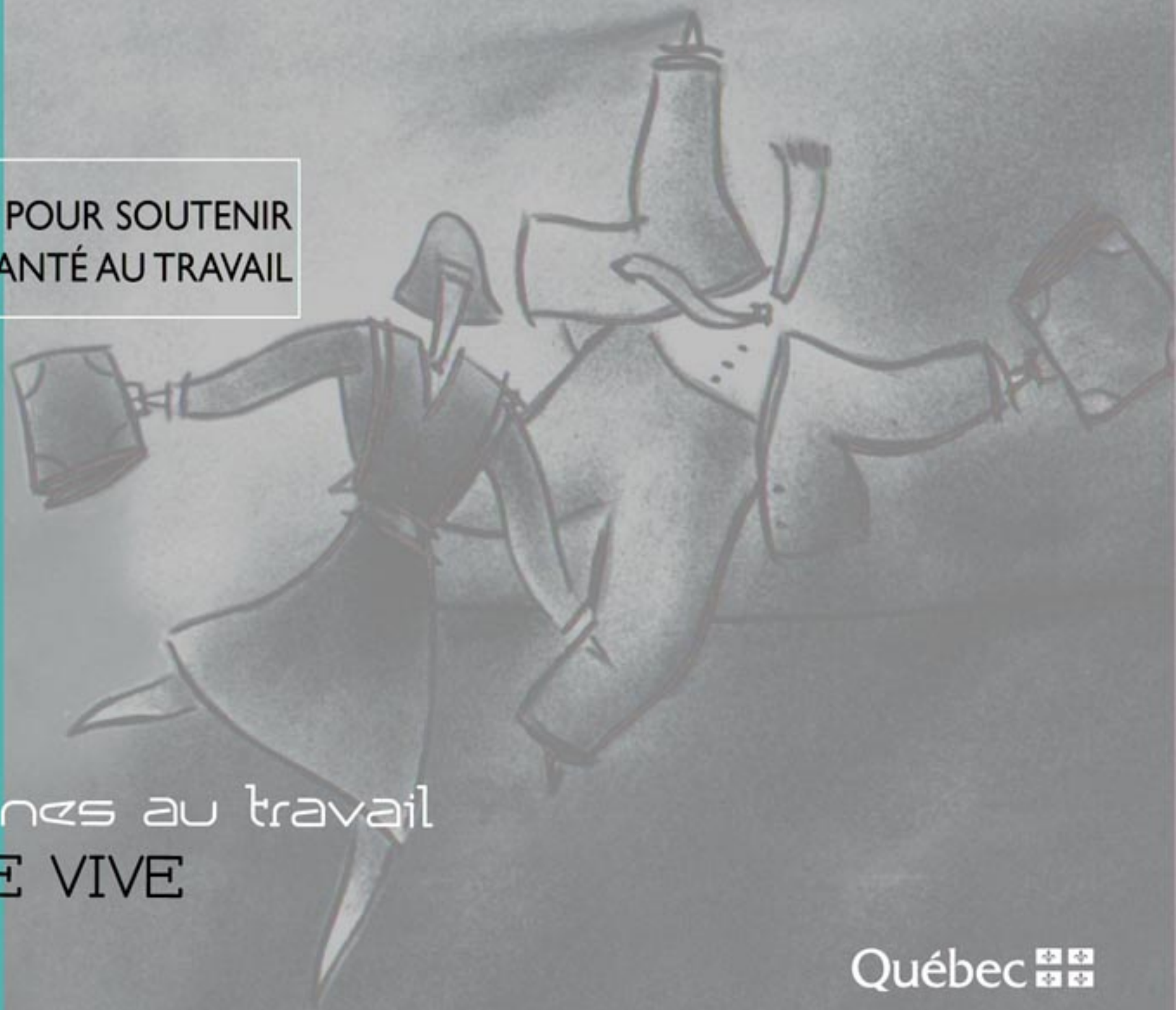


GRILLE DE RÉFLEXION POUR SOUTENIR
L'ACTION EN MATIÈRE DE SANTÉ AU TRAVAIL

La santé
des personnes au travail
UNE FORCE VIVE



Micheline Gamache, Direction de la santé des personnes et des organisations,
Secrétariat du Conseil du trésor

Danielle Lahaie, Direction des ressources humaines,
Ministère de l'Éducation du Québec
Septembre 2003

AVANT-PROPOS

En octobre 2002, le Comité consultatif sur la gestion du personnel (CCGP) mettait sur pied le Groupe de concertation sur la santé des personnes au travail. Composé de représentants de ministères et d'organismes et de membres de réseaux interministériels concernés par la santé des personnes au travail, ce groupe est un lieu multidisciplinaire d'échange d'information et de concertation. Au cours de ses travaux, il s'est donné comme mandat de proposer les éléments d'une grille de réflexion en soutien à l'engagement et à l'action des décideurs au regard de la mise en application de la Politique gouvernementale concernant la santé des personnes au travail dans la fonction publique québécoise.

Fort de l'apport multidisciplinaire qu'amenait la composition du groupe de travail et du vécu organisationnel de ses membres, l'échange d'information, la discussion et la réflexion menés par ces derniers ont permis la réalisation de l'outil présenté aujourd'hui. Il importe ici de remercier ces personnes et de les nommer : Jean-Pierre Bérubé, chef du Service des relations professionnelles, ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs; Doris Bouchard, chef du Service de santé et mieux-être au ministère du Revenu; Marcel Thibault, ministère des Ressources naturelles, de la Faune et des Parcs, président de la Table patronale de concertation en santé et sécurité du travail (TPCSST); Jean Yves Levasseur, Régie de l'assurance maladie, président du Comité interministériel des responsables de programme d'aide (CIRPA); Louise Savard, La Financière agricole du Québec, représentante du Comité interministériel de développement (CID); Sylvie Cliche, CARRA; Johanne St-Laurent, Société d'assurance automobile du Québec et Normand Peck, Commission des normes du travail, représentants du réseau interministériel sur la harcèlement et la violence en milieu de travail; Marc Hébert et Lise Arsenault, Direction des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du trésor; Danielle Larocque, Secrétariat du Conseil du trésor et Céline Bédard, Société d'habitation du Québec, représentantes du Réseau en relations du travail; Georges Roy représentant du CCGP. L'expérience et le savoir pratique de toutes ces personnes ont apporté un éclairage précieux tout au long de la réalisation des travaux.

Il faut également souligner la contribution particulière et hautement significative de Micheline Gamache, de la Direction de la santé des personnes et des organisations du Secrétariat du Conseil du trésor ainsi que celle de Danielle Lahaie, de la Direction des ressources humaines du ministère de l'Éducation qui ont su proposer des pistes de réflexions et des choix de lecture qui ont servi de point d'ancrage aux travaux. Elles ont également assuré le travail de conception de la grille de réflexion. Un cordial MERCI leur est adressé pour cette réalisation.

Je souhaite que cet outil de travail, qui est le fruit des efforts conjugués du CCGP et du Secrétariat du Conseil du trésor, permette tant aux responsables de la gestion des ressources humaines qu'aux gestionnaires qui voudront bien l'utiliser, d'apporter un éclairage sur la santé globale des personnes des ministères et des organismes et de dégager des pistes d'actions mieux ciblées. C'était le but premier de notre groupe de concertation. C'est avec le même plaisir que nous avons eu à préparer ce document que nous le déposons aujourd'hui.

Le coordonnateur du groupe,

Régis A. Malenfant
Directeur des ressources humaines
Ministère de l'Éducation du Québec

INTRODUCTION

Le présent document s'adresse aux intervenants en ressources humaines ainsi qu'à tous ceux et celles qui s'intéressent à la santé du personnel et qui souhaitent porter un regard critique et constructif sur leur environnement de travail en vue d'en dégager les caractéristiques dans une perspective de prévention. Présenté sous forme de grille de réflexion, cet outil poursuit les objectifs suivants :

- **Soutenir l'analyse et la réflexion sur le milieu de travail** en proposant un cadre large et intégrateur qui met en évidence un ensemble de facteurs organisationnels et personnels susceptibles d'influer sur la qualité du milieu de travail et l'état de santé du personnel.
- **Sensibiliser à l'existence des facteurs de risque et des facteurs de protection**, pouvant être observés en milieu de travail, afin d'amorcer la réflexion sur les zones d'action potentielles en matière de prévention.
- **Proposer des sources d'information** pouvant documenter, de façon empirique, la qualité du milieu de travail ainsi que l'état de santé du personnel.

Deux cadres de référence québécois comme source d'inspiration

Ce document s'inspire de diverses sources d'information. Soulignons, de façon particulière, les travaux de Vézina¹ ainsi que ceux de Brun² qui proposent tous deux des modèles théoriques relativement à la santé en milieu de travail. Ces chercheurs ont documenté les éléments pouvant agir sur le processus de construction du stress au travail et, par voie de conséquence, sur l'altération, à plus long terme, de l'état de santé. Les travaux de Brun, tout comme ceux de Vézina, mettent en relief l'importance de porter un regard sur l'organisation tout autant que sur l'individu si l'on souhaite parler de véritable prévention. La notion de coresponsabilité prend ici tout son sens. En effet,

¹ Vézina, Cousineau, Mergler, Vinet. *Pour donner un sens au travail*, Gaëtan Morin éditeur, 1992, 178 p.

² Brun, Martel, Biron, Ivers. *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, décembre 2002, version abrégée du rapport, 80 p.

l'examen des cadres théoriques développés par ces chercheurs appuie le fait que les préoccupations relatives à la santé sont à la fois l'affaire des individus mais aussi celle de l'organisation.

Trois niveaux de prévention pour situer la réflexion et l'action

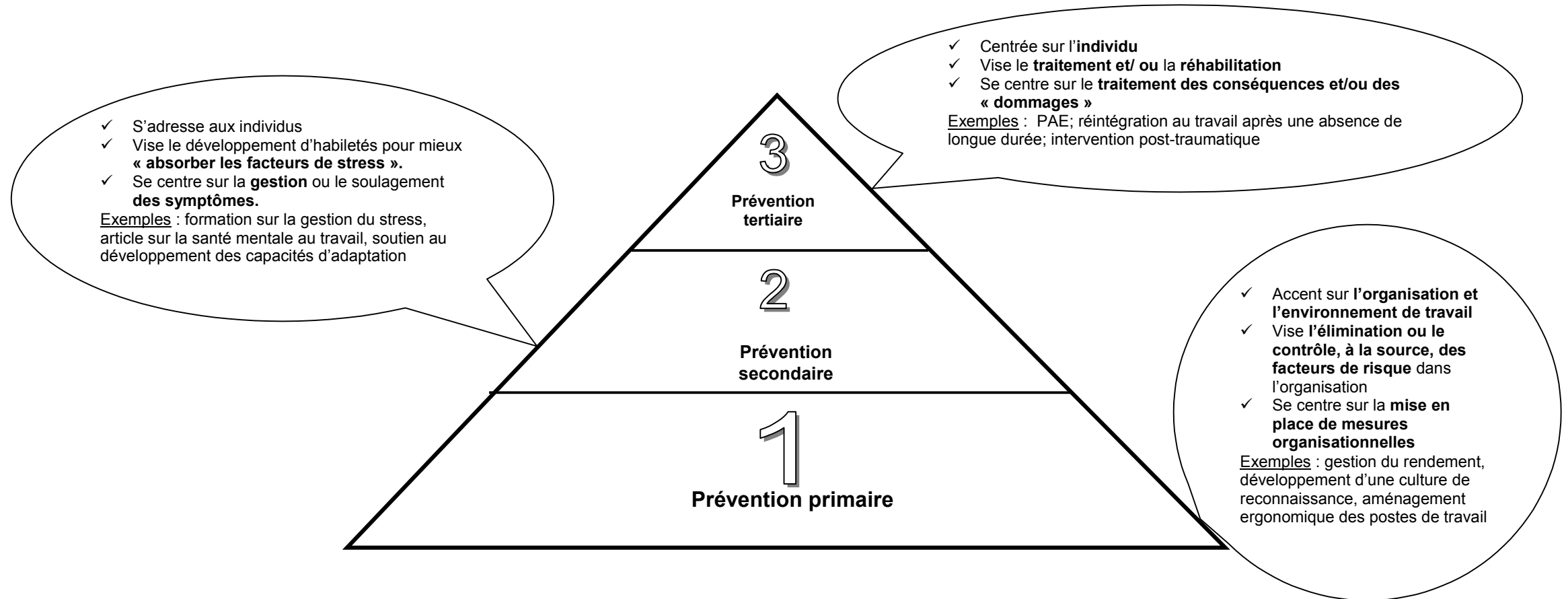
La grille proposée tient compte des trois niveaux de prévention reconnus dans les écrits sur la santé au travail. Un premier niveau (*prévention primaire*) prend racine dans l'examen critique de l'environnement même de travail. En effet, le milieu de travail, une sphère de vie habitée quotidiennement pendant sept à huit heures, constitue un lieu important de réalisation de soi et agit inévitablement sur l'individu. Il s'agit donc d'examiner dans quel « terreau » les personnes font leur travail puisque l'environnement et les conditions d'exercice de celui-ci sont susceptibles d'agir favorablement ou défavorablement sur la santé.

Alors que le premier niveau de prévention touche l'environnement et l'organisation du travail, pour tenter d'éliminer ou de contrôler les facteurs de risque à la source, le second niveau (*prévention secondaire*) s'adresse davantage aux individus. Cette forme de prévention a pour but d'aider le personnel à reconnaître et à gérer ses réactions pour mieux composer avec les exigences ou les contraintes imposées par le travail. D'une certaine façon, la prévention secondaire permet de faciliter l'adaptation des individus au système dans lequel ils doivent fonctionner.

La *prévention tertiaire*, quant à elle, constitue le dernier niveau de prévention et cible des actions d'aide et de soutien centrées sur l'individu. On se situe ici dans une zone visant « le contrôle ou le traitement des dommages ». À ce stade, il s'agit habituellement d'aider la personne à trouver les moyens de résoudre les problèmes avec lesquels elle est aux prises.

La figure présentée à la page suivante résume ces trois niveaux de prévention.

LES NIVEAUX DE PRÉVENTION



Les travaux de Vézina tout comme ceux de Brun mettent en exergue toute l'importance d'aller au-delà du soutien individuel lorsque des personnes éprouvent des difficultés au travail. Dans une perspective de « prévention à la source », il importe de porter un regard sur les caractéristiques de l'organisation du travail et ses conditions d'exercice de façon à isoler les facteurs de risque et à tenter d'en diminuer les effets tout en assurant la présence de certains facteurs de protection agissant comme barrières à la tension psychique vécue au travail.


C'est sur ces dimensions - facteurs de risque et facteurs de protection organisationnels - que la grille de réflexion insistera davantage tout en donnant certaines indications sur les facteurs qui appartiennent à la sphère privée mais qui sont également susceptibles d'avoir une incidence sur la santé des individus et conséquemment, sur la qualité des milieux de travail.

Notes explicatives sur la présentation et l'utilisation de la grille de réflexion


Les notions théoriques présentées par les chercheurs conjuguées aux préoccupations des intervenants en ressources humaines soumis aux contraintes d'utilisation en milieu organisationnel, ont donné lieu à l'élaboration d'une grille qui met en évidence les « facteurs de risque » tout en développant davantage la notion de « facteurs de protection » avancée par Vézina et coll. dans son modèle intégrateur sur la santé des travailleurs. Une échelle, incorporée à la grille, permet de porter une appréciation sur chacun des facteurs. Cette appréciation, de nature intuitive, pourra être appuyée et documentée, le cas échéant, par des sources d'information fournissant des renseignements à caractère systématique. Ces sources d'information sont énumérées à l'intérieur du document.

L'outil présenté dans les pages qui suivent ne constitue pas, à proprement parler, un instrument de mesure. Il permet cependant d'effectuer un premier tour d'horizon et de faire une appréciation générale des facteurs qui caractérisent un milieu de travail. Il a également l'avantage de mettre en lumière la variété et la richesse des sources d'information qualitatives et numériques dont dispose une organisation pour appuyer sa réflexion et son action en matière de santé au travail.


1. PRÉVENTION PRIMAIRE : EXAMEN DES FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS

 Facteurs de risque organisationnels	Toujours -	Souvent	Rarement	Jamais +	Sources d'information pour documenter la situation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiguïté des mandats ou des responsabilités (Les employés ne savent pas très bien ce que l'on attend d'eux ; on vit de l'incertitude; le partage des tâches ou des responsabilités est flou.) 					<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nombre de jours d'absence courte durée (P1) <input type="checkbox"/> Nombre de jours d'absence longue durée (P2; P3)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Surcharge ou « sous charge » de travail (La quantité de travail est excessive ou encore insuffisante; le travail est extrêmement complexe ou, au contraire, répétitif et monotone ou encore, ne comporte pas assez de défis.) 					<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analyse des motifs d'absence <input type="checkbox"/> Nombre de personnes ayant utilisé les services du PAE <input type="checkbox"/> Nature des motifs de consultation adressés au PAE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflit de valeurs et de rôle (On fait face à des demandes ou messages contradictoires; il y a écart ou incohérence entre les valeurs professionnelles de l'employé - le rôle qu'il souhaiterait jouer - et les exigences du travail tel que vécu, c'est-à-dire le rôle et les comportements que la réalité et les contraintes du travail lui imposent.) 					<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Registre SST sur les incidents, les accidents et les lésions professionnelles <input type="checkbox"/> Registre des demandes d'ajustement ergonomique des postes de travail
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effort mental (Le travail exige une très forte concentration; les employés sont fréquemment interrompus dans les tâches qu'ils doivent accomplir.) 					<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nombre de griefs déposés et motifs <input type="checkbox"/> Nombre d'interventions posttraumatiques et nombre de personnes visées
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pression liée à l'impact des décisions (Une seule erreur peut engendrer de graves conséquences.) 					<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nombre de départs et motifs évoqués pour quitter l'emploi (lors des entrevues de départ)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité du travail (Le niveau de risque pour l'intégrité physique est élevé.) 					<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nombre de demandes d'aide adressées au responsable du traitement des plaintes en matière de harcèlement et de violence au travail
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement physique de travail (Les conditions et les exigences du travail sur le plan physique sont difficiles – ex : bruit, fumée, poussière.) 					<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sondage sur le climat organisationnel (ex. Indice PH)


PRÉVENTION PRIMAIRE : EXAMEN DES FACTEURS DE RISQUE ORGANISATIONNELS (SUITE)

 Facteurs de risque organisationnels	Toujours -	Souvent	Rarement	Jamais +	Sources d'information pour documenter la situation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horaire de travail (Les heures de travail sont excessives; les employés travaillent de nuit ou font des quarts de travail; peu de possibilités pour la conciliation travail et famille.) 					<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Résultats des groupes de discussion visant à cerner le vécu et les perceptions <input type="checkbox"/> Les évaluations du rendement et les autres occasions d'échanges avec les employés (réunions d'équipe, rencontres informelles etc.) <input type="checkbox"/> Degré d'intérêt et taux de participation aux activités sociales <input type="checkbox"/> Point de vue des conseillers en gestion des ressources humaines (de tous les secteurs : PAE, SST, relations de travail, développement, dotation, etc.) <input type="checkbox"/> Autres
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Climat compétitif (On observe une atmosphère de compétition improductive entre les employés.) 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflits interpersonnels (On observe la présence de conflits interpersonnels qui perdurent.) 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problèmes de harcèlement ou de violence en milieu de travail (Présence de harcèlement ou de violence dans les relations à l'interne ou avec les clientèles externes.) 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autre facteur de risque organisationnel 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autre facteur de risque organisationnel 					


PRÉVENTION PRIMAIRE : EXAMEN DES FACTEURS DE PROTECTION ORGANISATIONNELS

 <p align="center">Facteurs de protection organisationnels</p>	Jamais -	Rarement	Souvent	Toujours +	Sources d'information pour documenter la situation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Latitude décisionnelle sur le travail à faire (Les employés ont le sentiment de maîtriser leur travail; ils sont en mesure d'utiliser leurs habiletés et d'en développer de nouvelles; ils disposent d'une marge de manœuvre sur la façon de réaliser leur travail.) 					<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sondage sur le taux de satisfaction des employés <input type="checkbox"/> Résultats de groupes de discussion visant à cerner le vécu et les perceptions
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouverture aux suggestions (Les employés sont encouragés à améliorer les pratiques de travail et leurs suggestions en ce sens sont bien accueillies.) 					<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Degré d'intérêt et taux de participation aux activités sociales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité des outils de travail et soutien à leur utilisation (Les outils de travail utilisés – notamment les technologies de l'information - sont à jour et adéquats. L'information, la formation et le soutien dans ce domaine sont facilement accessibles.) 					<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Évaluations du rendement et les autres occasions de discuter avec les employés (réunions d'équipe, rencontres informelles, etc.) <input type="checkbox"/> Sondage sur le climat organisationnel (ex. Indice PH)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Circulation de l'information (L'information fournie aux employés est suffisante et pertinente; elle circule efficacement; le style de gestion et les modes de fonctionnement véhiculent la transparence.) 					<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Inventaire des pratiques organisationnelles liées aux facteurs de protection (culture et pratique de reconnaissance, programmes de coaching; mentorat etc.)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation aux décisions (Les employés sont consultés sur les décisions qui les concernent, leur point de vue est pris en considération.) 					<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Autres
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien social des collègues (On est ouvert à donner de l'aide, des conseils ou de l'information; on s'entraide lorsque la charge de travail est élevée ou complexe; on s'encourage et on se donne, au besoin, du soutien émotif. Il existe un sentiment d'appartenance dans l'équipe.) 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonne relation avec le supérieur immédiat (La relation avec le supérieur immédiat est ouverte, franche; il y a de la confiance et de la complicité.) 					


PRÉVENTION PRIMAIRE : EXAMEN DES FACTEURS DE PROTECTION ORGANISATIONNELS (SUITE)

 Facteurs de protection organisationnels	Jamais -	Rarement	Souvent	Toujours +	Sources d'information pour documenter la situation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Culture de reconnaissance (Le travail accompli est apprécié des autorités; les gestionnaires reconnaissent les efforts et les résultats atteints; les collègues savent reconnaître le travail de leurs pairs; la clientèle constitue un source de reconnaissance pour le travail accompli; le style de gestion sait « reconnaître l'humain derrière l'employé ».) 					<ul style="list-style-type: none"> ◆ NOTE 1 : Se référer aux sources d'information présentées à la page précédente. ◆ NOTE 2 : Lors d'une analyse de situation, il est recommandé d'examiner <u>et</u> les facteurs de risque <u>et</u> les facteurs de protection. <p>Porter un regard uniquement sur les risques ou encore, sur les facteurs de protection pourrait fausser l'appréciation ou ne mettre en évidence qu'un seul « côté de la médaille ». La réalité des systèmes humains étant complexe, une lecture large, intégrée et nuancée s'avère la meilleure piste.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparation et soutien lors de changements organisationnels (L'impact des changements organisationnels sur les personnes est considéré; des stratégies de gestion de la transition sont conçues et appliquées; du soutien et de l'accompagnement sont offerts aux gestionnaires et aux autres personnels.) 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation, coaching et développement (Il s'agit d'une priorité pour l'organisation et les employés y ont facilement accès.) 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attention particulière portée au personnel en situation de gestion (Comme il s'agit du groupe par lequel passe la gestion des personnes ainsi que l'actualisation de la mission et des orientations de l'organisation, des mesures de soutien, d'accompagnement, de formation et de développement sont mises à la disposition du personnel en situation de gestion et leur utilisation est encouragée.) 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sécurité et possibilités de carrière (Il existe une certaine stabilité (sécurité) sur le plan du poste ou de la carrière; on soutient le cheminement de carrière des employés; il existe des possibilités de mobilité.) 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autre facteur de protection organisationnel 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autre facteur de protection organisationnel 					

2. PRÉVENTION SECONDAIRE ET TERTIAIRE : EXAMEN DES FACTEURS DE RISQUE D'ORDRE PERSONNEL

 Principaux facteurs de risque d'ordre personnel	Risque élevé -	Risque modéré	Risque faible	Risque nul +	Sources d'information pour documenter la situation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Double tâche (Les exigences de la conciliation travail et famille sont élevées. Par exemple, enfants en bas âge, prise en charge de parents âgés, soins ou accompagnement à donner à un proche gravement malade.) 					<ul style="list-style-type: none"> ❑ Nombre de personnes ayant utilisé le PAE ❑ Nature des motifs de consultation présentés par les personnes qui demandent de l'aide au PAE ❑ Le cas échéant, rapport de la firme externe en PAE sur le nombre de personnes ayant utilisé le programme et la nature des motifs de consultation ❑ Information découlant des activités de gestion du rendement <p>❖ Voir la page suivante pour d'autres sources d'information</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deuil (perte récente d'un proche, divorce, séparation) 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présence d'autres facteurs de stress (problèmes financiers, difficulté avec un enfant, etc.) 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnalité (Certaines caractéristiques personnelles ou comportements; par exemple : perfectionnisme, surinvestissement au travail ou « boulotmanie », difficulté à dire non.) 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autre facteur de risque d'ordre personnel 					

PRÉVENTION SECONDAIRE ET TERTIAIRE : EXAMEN DES FACTEURS DE PROTECTION D'ORDRE PERSONNEL (SUITE)

 Principaux facteurs de protection d'ordre personnel	Protection nulle -	Protection faible	Protection modérée	Protection élevée +	Sources d'information pour documenter la situation
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saines habitudes de vie (exercice physique, saine alimentation, etc.) 					<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Échanges individualisés avec le personnel <input type="checkbox"/> Point de vue des conseillers en gestion des ressources humaines (PAE, SST, relations de travail, développement etc.) <input type="checkbox"/> Inventaire des pratiques organisationnelles en matière de prévention secondaire et tertiaire (conditionnement physique, lieu de discussion, PAE, etc.) <input type="checkbox"/> Autres
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien social à l'extérieur du travail 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonne connaissance de soi et reconnaissance de ses forces et de ses limites 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité à communiquer, à affirmer ses besoins et ses attentes 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonnes stratégies d'adaptation (Les habiletés cognitives et affectives sont utilisées correctement et efficacement par l'individu, pour répondre aux demandes qui lui sont faites.) 					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autre facteur de protection d'ordre personnel 					

SANTÉ DES PERSONNES AU TRAVAIL : FICHE SYNTHÈSE

<p>A. Contexte organisationnel</p> <p>Les événements vécus dans une unité administrative ou une organisation au cours des dernières années sont à considérer lorsque l'on souhaite agir en prévention. En effet, ces événements (fusion, réorganisation, etc.) font partie du contexte de travail et peuvent éclairer la réflexion tout comme les actions envisagées.</p>	<p>Principaux éléments de contexte qui ont marqué l'histoire de l'unité administrative ou de l'organisation au cours des dernières années.</p>	
<p>B. Profil sociodémographique</p> <p>Les données sociodémographiques sont une source de renseignements additionnels pour la réflexion sur la santé des personnes au travail.</p> <p>Joint aux autres renseignements, ce type de portrait peut enrichir le développement d'hypothèses de travail, notamment lorsque l'on pense à la prévention primaire ou secondaire.</p>	<p>Principales variables et information à considérer (le croisement de certaines variables pourra apporter un éclairage additionnel).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Catégories d'emplois • Âge • Sexe • Situation géographique du personnel • Tendances lourdes observées sur les facteurs de risque et de protection individuels le cas échéant (Tirées d'évaluation sur l'état de santé, la détresse psychologique, les propos du personnel dans des groupes de discussion ou à l'occasion de rencontres, etc.) 	
<p>C. Principaux facteurs de risque</p> <p>À la lumière de l'exercice réalisé précédemment, quels sont les facteurs de risque qui doivent être traités en priorité ?</p>	<p>D. Facteurs de protection à développer</p> <p>Quels sont les facteurs de protection qui pourraient être développés davantage ?</p>	<p>E. Facteurs de protection sur lesquels on peut compter</p> <p>Quels sont trois principaux facteurs de protection présents dans l'organisation ?</p>
<p>➤</p>	<p>❖</p>	<p>•</p>
<p>➤</p>	<p>❖</p>	<p>•</p>
<p>➤</p>	<p>❖</p>	<p>•</p>



SANTÉ DES PERSONNES AU TRAVAIL : PLAN D'ACTION

Niveau de prévention	Les action jugées prioritaires	Les responsables	Budget	Échéancier
Primaire				
Secondaire				
Tertiaire				

