

Pour agir en prévention : un programme de réduction du stress en milieu de travail

Lucie Legault, M.Ps
Conseillère SST, ASSTSAS

Colloque sur la santé mentale et le travail
Le 2 juin 2005

Introduction

- Réalisé dans un Centre-jeunesse du Québec
- Première démarche:
 - automne 1995 - printemps 1997
- Deuxième démarche:
 - hiver 1998 - printemps 1999
- Intérêt: pérennité – nouveaux défis

Cette présentation a été effectuée le 2 juin 2005, au cours du 1er Colloque canadien de recherche sur la santé mentale et le travail. L'ensemble des présentations de ce colloque est disponible sur le site Web de l'Institut national de santé publique du Québec, à l'adresse <http://www.inspq.qc.ca/SanteMentaleTravail/>.

Origine du mandat

- Préoccupation conjointe patronale-syndicale: augmentation de l'absentéisme et coûts d'assurance-salaire.
- Demande initiale: recherche sur le climat organisationnel et ses conséquences sur le bien-être des employés.

Proposition de l'ASSTSAS

Un programme de réduction du stress en milieu de travail (PRST):

- Réduire à la source les facteurs de risque (prévention primaire)
- Approche globale
- Démarche paritaire parrainée par le CPSST

Approche globale



Démarche

6 étapes

1. **Ciblage**
2. **Diagnostic**
3. Analyse des problématiques/recherche de solutions
4. **Plan d'action**
5. Implantation
6. **Évaluation et suivi**

Ciblage

Un questionnaire de 139 questions comportant deux sections:

1. **Indicateurs de stress (symptômes)**
 - individuels (mesure du stress psychologique (M.S.P.)– Lemyre et Tessier)
 - professionnels (questionnaire d'Arsenault et Dolan)
 - insatisfaction au travail (échelle de Karasek)
2. **Précurseurs (causes)**
 - le climat de travail (3 échelles du questionnaire de Brunet et Savoie)
 - quelques échelles de Karasek: utilisation des qualifications, charge de travail, relation à la clientèle, soutien social – supérieur immédiat et collègues – valorisation de soi
 - deux échelles maison: clarté de rôles et conflits de rôles

Ciblage

Questionnaire distribué à l'ensemble des employés du CJ:

- au total, 91 questionnaires
- taux de réponse: 77%

Équipe retenue:

- Taux de participation de 100%
- La plus symptomatique (indicateurs individuels et professionnels)
- Problématiques: climat de travail, charge, relation à la clientèle, conflits de rôles (pré-diagnostic)
- Présence d'une bonne cohésion dans l'équipe

Diagnostic

■ Procédures:

1. Rencontre individuelle avec chacun des membres de l'équipe ciblée (1^{er} rapport: mars '96)
2. Consultation des documents administratifs et observation-terrain (rapport final: juin'96)

■ Résultats:

- Priorité: clarifier la mission, le mandat, les orientations, les objectifs et les outils d'intervention de l'unité.

Plan d'action

- Rencontre avec la Haute Direction, des représentants du CPSST et du syndicat et les intervenantes de l'ASSTSAS (juin '96):
 - Faire le point
 - Vision commune de la situation
 - Recherche de solutions/initier plan d'action
- Création de comités de travail et de consultation
 - pour l'équipe et pour l'ensemble du CJ – (automne '96)
- ASSTSAS: rencontres avec l'unité (nov. '96 -mars '97)
 - Redéfinir le cadre de travail de l'unité
 - Solutionner les problématiques spécifiques à l'équipe

Évaluation et suivi



■ Procédures:

- En mai 1997: premier bilan de l'évolution de la situation remis au CPSST
- En août 1998: dépôt de l'évaluation finale du projet
(2ème mesure par questionnaire/taux de réponse: 74%)

Évaluation et suivi



■ Résultats

L'unité ciblée se porte mieux

- diminution des indicateurs de stress individuels et professionnels
- augmentation de la satisfaction au travail
- amélioration entre autre au niveau du climat de travail et des conflits de rôles

Deuxième démarche

- À l'hiver 1998: démarche entreprise auprès d'une deuxième équipe
- Nouveau diagnostic par rencontres individuelles
- Plan d'action: consolidation d'équipe
- Fin de l'intervention: printemps 1999
- Évaluation et suivi:
 - janvier 2000 – suivi téléphonique: mai 2005

Ce qui reste

La capacité de se mobiliser (confiance – moyens)

- Mécanismes/outils de communication
- Mécanismes/outils de résolution de problèmes
- Connaissance – conscience – vigilance:
je sais, je peux, je me souviens...

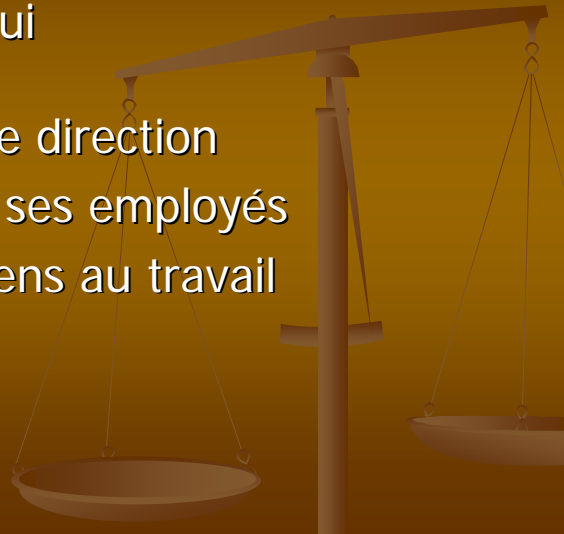
en s'appuyant sur des bases consolidées

- Des processus clairs de travail
- Une cohérence dans l'intervention
- Un meilleur partage des rôles et responsabilités
- Des engagements respectés

Ce qui fait la différence

Une Direction qui

- Donne une direction
- Implique ses employés
- Crée du sens au travail
- Soutient

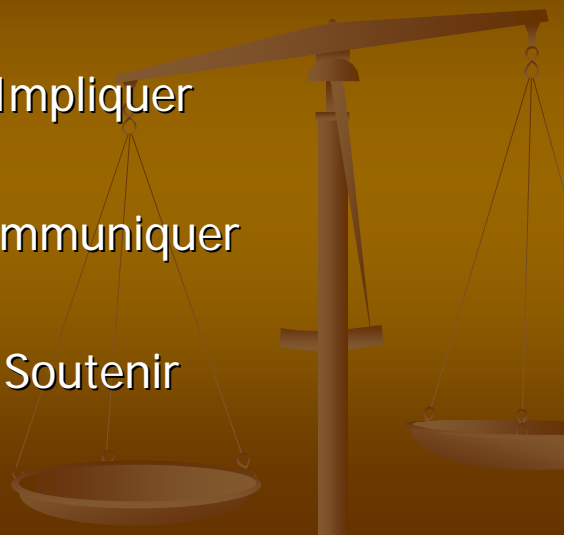


Les fondements d'une démarche gagnante

Impliquer

Communiquer

Soutenir



Conditions favorables à la réussite d'une démarche

- Objectivité – prévention primaire – approche globale/pensée systémique
- Déstabilisation du système
- Engagement de la Direction
- Alliance avec au moins un acteur clé
- Vision, but, langage commun

Conclusion

« Le vent ne souffle jamais en faveur d'un navire qui n'a pas de destination. »

Hans Selye, Stress sans détresse (1974)

Nouveaux défis

Comment faire en sorte qu'une équipe soit
une équipe et sache où elle va?...

...dans un contexte de
pénurie de temps
pénurie de RH
de mouvance

