

# Rencontre avec un pionnier de la SST dans les organisations



Lucie Legault  
llegault@asstsas.qc.ca

Jean-Pierre Brun possède une biographie professionnelle bien garnie. En entrevue, il nous a donné son point de vue sur l'avenir de la santé et de la sécurité pour le personnel du secteur de la santé et des services sociaux.

## (OP) Quels vos constats sur la situation du travail dans les établissements ?

(JPB) L'absentéisme est en augmentation et, surtout, lié à des problèmes de santé psychologique. Une nouvelle réalité apparaît. Les cadres sont de plus en plus en difficulté et plusieurs tombent au combat.

Ces gestionnaires étaient compétents et heureux avec des équipes de 15-20 personnes. Dans les conditions actuelles d'exercice du travail, ils sont maintenant responsables de 75-80 personnes réparties sur un vaste territoire. Avec des exigences toujours plus grandes, la tâche s'alourdit, la détresse, le présentéisme et l'absentéisme prennent de l'ampleur, tant chez les cadres que chez les employés.

## (OP) Serons-nous capables de renverser la vapeur et de freiner ce phénomène ?

(JPB) C'est un grand défi ! Ce n'est pas tout d'augmenter la charge, les attentes et les exigences du travail, encore faut-il fournir les ressources et les moyens pour y arriver. Il ne s'agit pas juste d'obtenir plus de personnel. Cela demande aussi des compétences, du pouvoir et des budgets pour l'atteinte des objectifs recherchés. À l'analyse, la clarification et la répartition des rôles et responsabilités, il faut ajouter les ressources requises en lien avec ces rôles et responsabilités.

## (OP) Comment préserver la santé psychologique des gestionnaires ?

(JPB) Les organisations devraient développer des programmes pour la santé et le bien-être au travail de leurs cadres. Actuellement, ça ne fait pas partie des pratiques de prise en charge. C'est le maillon manquant. Cette dimen-



## Jean-Pierre Brun

est professeur au département de management de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. **Détenteur d'un doctorat en ergonomie et d'une maîtrise en sociologie du travail, il a été titulaire de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de 2000 à 2008 et fondateur du MBA en gestion de la SST. Il s'intéresse à plusieurs questions complémentaires comme la santé mentale au travail, la reconnaissance au travail, le harcèlement psychologique, les systèmes de gestion de la prévention au travail et la prise en charge de la sécurité dans les PME.**

sion est peu considérée dans les programmes et les projets organisationnels touchant la santé du personnel. Il est également important que les cadres eux-mêmes prennent soin de leur santé physique et psychologique. Même si cela est difficile, ils doivent dégager du temps pour eux, prendre du recul et couper le travail le soir et les fins de semaine. Ils doivent aussi échanger entre eux le plus possible. Dans ces moments, le soutien social est essentiel.

### **(OP) Quelles sont vos recommandations en ce qui concerne la santé psychologique des employés ?**

(JPB) Le plus important, selon moi, c'est que les gestionnaires s'attardent à régler rapidement les problèmes pour compenser l'intensification de la complexité du travail. Le cumul de petits problèmes qui perdurent dans le temps reste le plus présent et le plus nocif actuellement. Cela génère beaucoup d'effets négatifs et devient coûteux en termes de santé.

Pour préserver leur propre santé psychologique, il est souvent recommandé aux employés de prendre du recul et de se ressourcer. Mais le plus important est de les encourager à s'exprimer sur les problèmes rencontrés, à relancer les gestionnaires pour que les problèmes se règlent. Les travailleurs doivent prendre les problèmes à bras le corps et jouer un rôle actif sur leurs conditions d'exercice du travail.

### **(OP) Est-il possible de gérer à distance avec succès ?**

(JPB) La proximité physique est importante, mais il existe aussi la proximité psychologique. Comment la créer, la faire sentir ? Par une résolution rapide et efficace des problèmes rapportés par les employés. Le téléphone demeure un outil technologique très performant quand on veut résoudre rapidement des problèmes. Pas besoin de haute technologie !

---

Le cumul de petits problèmes qui perdurent dans le temps reste le plus présent et le plus nocif actuellement. Cela génère beaucoup d'effets négatifs et devient coûteux en terme de santé.

---

### **(OP) Que pensez-vous des différentes normes pour encadrer les pratiques de santé psychologique au travail ?**

(JPB) Il faut pouvoir augmenter la capacité des organisations à être dans l'action. De façon générale, il faut faire attention à la lourdeur, à la paperasse, au temps accaparé par ce genre de démarche.

La norme canadienne de santé et sécurité psychologiques au travail<sup>1</sup> est relativement englobante, elle peut agir comme boussole. Quant à la norme *Entreprise en santé*<sup>2</sup>,

elle a tendance à mettre beaucoup d'emphase sur la responsabilité individuelle en priorisant les saines habitudes de vie comme actions premières à entreprendre. Cela risque de détourner l'attention des intervenants et, surtout, de ralentir la prise en charge des enjeux les plus déterminants : les conditions d'exercice du travail, les pratiques de gestion et la prévention des risques psychosociaux qui s'y rattachent. ■

---

Dans les prochaines années, il sera essentiel d'augmenter l'importance accordée à « soigner le travail », c'est-à-dire les conditions dans lesquelles celui-ci s'exécute.

---

### RÉFÉRENCES

1. BUREAU DE NORMALISATION DU QUÉBEC. *Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail*, Norme nationale du Canada, 2013.
2. GROUPE ENTREPRISES EN SANTÉ. Le programme « Entreprise en santé » mène à la certification liée à la norme BNQ 9700-800 (Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail).

