

Comment soigner le travail et la prévention



Lucie Legault
llegault@asstsas.qc.ca

Lors de son dernier colloque annuel tenu en octobre 2022, l'ASSTSAS a eu la chance de recevoir comme conférencier Jean-Pierre Brun, consultant et professeur émérite en matière de santé et de sécurité du travail (SST). Celui-ci nous a proposé deux axes d'intervention pour agir efficacement en SST : décentraliser la prévention et la centrer sur l'organisation du travail et les conditions saines pour assurer une santé durable. Voici une synthèse de ses propos.

Jean-Pierre Brun a amorcé sa conférence par un message fort : « Il est essentiel de revoir nos approches en prévention. La modernisation de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* crée l'opportunité. Il importe d'avoir l'honnêteté de se questionner sur les résultats qui ne sont pas au rendez-vous. »

Dans notre secteur, la détresse et l'absentéisme sont en augmentation, et ce, même au niveau des gestionnaires et des équipes de direction, ce qui est un phénomène nouveau. Plus que jamais, les risques psychosociaux doivent être pris en charge.

De plus, de nouveaux enjeux caractérisent le monde du travail : pénurie de main-d'œuvre, problèmes de rétention et d'attraction, télétravail, souffrance économique. Le rapport au travail a également énormément changé. Alors que les anciennes générations mettaient leur travail au cœur de leur vie, les nouvelles générations ont tendance à prioriser leur vie personnelle et familiale. « Actuellement, les personnes ne se retrouvent pas dans leur travail », affirme Jean-Pierre Brun.

Il est donc nécessaire de revoir l'organisation du travail en tenant compte des nouvelles attentes et des nouveaux besoins des travailleurs. Dans un sondage réalisé par la firme Empreinte humaine, la question suivante est posée : « Est-ce que le travail est important dans vos vies ? » En 1999, 70 % des répondants ont dit oui, tandis qu'en 2022, seulement 19 % ont répondu par l'affirmative. En contrepartie, l'importance accordée à l'équilibre travail/vie personnelle s'est accrue.

L'utilisation des compétences, le développement professionnel, la reconnaissance, le « job crafting » (l'aménagement de son travail) sont des éléments importants dans lesquels investir pour une organisation. Selon Jean-Pierre Brun, « les jeunes demandent à être consultés beaucoup plus qu'avant. Il est normal pour eux de donner leur avis ». La mise à contribution et la participation aux décisions organisationnelles sont à privilégier.



Jean-Pierre Brun est professeur émérite à l'Université Laval. Il a, entre autres, fondé la Chaire en gestion de la SST. Il est aussi le cofondateur de l'Empreinte humaine, un cabinet indépendant spécialisé dans la promotion de la qualité de vie au travail et dans la prévention des risques psychosociaux. Depuis plusieurs années, il offre ses conseils et son expertise à de nombreuses organisations, gestionnaires et syndicats à l'international et au Canada.

Agir sur la qualité de vie au travail

Jean-Pierre Brun nous propose de concevoir la qualité de vie au travail à partir de cinq composantes et d'agir sur chacune d'elles.

Bien-être. Est-ce que je me sens énergisé, reconnu, motivé, heureux, satisfait, fier et en santé dans mon travail? Certains enjeux sont à considérer pour s'assurer qu'ils ne deviennent pas des risques à ce bien-être : l'équilibre travail/vie personnelle, le temps de déplacement, les habitudes de vie et les enjeux personnels, pour en nommer quelques-uns.

Bien-vivre. Au-delà du bien-être personnel, nous travaillons souvent en équipe. Le bien-être collectif et le bon climat de travail sont des éléments essentiels à considérer. Certains enjeux pourraient mettre à risque ce bien-vivre : les conflits divers entre collègues ou avec les gestionnaires, des comportements de harcèlement ou d'intimidation, l'absence de coopération, etc. Avoir des gestionnaires et des travailleurs bien outillés pour reconnaître et aborder efficacement ces enjeux est un atout organisationnel majeur.

Bien-faire. Il s'agit de vouloir faire bien et de pouvoir faire bien. Pouvoir agir sur notre charge et terminer notre travail, avoir des processus efficaces, de bons outils, des tâches claires, les informations nécessaires, les formations requises. Nous sentir compétent et efficient, sentir que nous effectuons un travail utile et significatif à nos yeux. Voilà autant d'éléments importants pour agir sur cette composante. Et il faut demeurer vigilant quant aux risques pouvant nuire à ce bien-faire: des attentes irréalistes, la sécu-



Faire des investissements responsables et viser le développement humain

rité négligée dans le travail, la surcharge de travail et la saturation des changements entraînant de la fatigue d'adaptation. Dans la période post-pandémique, par exemple, plusieurs organisations ont tout redémarré en même temps sans considérer l'état de santé encore hypothéqué et le niveau d'énergie affaibli de bien des personnes.

Bien-gouverner. Est-ce que les critères de qualité de vie au travail sont intégrés dans les prises de décisions par les équipes de direction? «Il va falloir qu'ils le soient», affirme Jean-Pierre Brun. Il faut que les directions se posent la question «quels sont les coûts humains rattachés à une demande?», au même titre qu'elles ont pris l'habitude de le faire à l'égard des coûts environnementaux. Il faut que les dirigeants fassent preuve d'exemplarité. Il faut bâtir un climat de confiance, dialoguer et faire participer les employés. Impliquer les employés est un élément important mis de l'avant dans *Loi modernisant le régime de SST*. Il doit en être de même dans la conduite des organisations. L'absence de flexibilité au niveau du temps et des environnements de travail, le manque de participation aux décisions et la charge de travail font partie des risques pouvant entraver le bien-gouverner.

Bien-investir. Faire des investissements responsables et viser le développement humain, voilà ce qui est à rechercher dans le bien-investir. Il est désormais acquis que les fonds d'investissement évaluent les impacts environnementaux. Dans l'avenir, il faudra qu'il en soit de même pour les conséquences sur l'humain. Les défis sont grands puisqu'il faudra faire face aux risques tels l'incertitude de l'emploi, la diminution des ressources et les conflits de valeurs.



Les personnes ne se reconnaissent pas dans leur travail

LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS D'UNE PRÉVENTION « SOIGNÉE »

- **Convaincre** les directions
- **Se doter** de bons indicateurs pour bien mesurer les effets des actions préventives
- **Prioriser** l'action directe sur les risques
- **Définir** des balises et laisser de la marge de manœuvre aux structures locales
- **Faire** une « ode » à la proximité ; se rapprocher le plus possible du terrain
- **Relativiser** la nécessité d'uniformiser les processus et les méthodes de travail
- **Accepter** les nouvelles réalités du monde du travail et les changements de paradigmes chez les jeunes travailleurs et revoir l'organisation du travail

Décentraliser la prévention

« Il y a encore beaucoup à faire. Il faut aussi soigner la prévention », selon Jean-Pierre Brun. Il est essentiel de la décentraliser et d'augmenter le pouvoir d'agir des services, des équipes et de leur donner davantage d'autonomie décisionnelle. Il s'agit d'octroyer aux structures locales les moyens de gérer leurs processus de travail, le développement professionnel (formations) de leur personnel et leur budget SST. Il est indispensable d'encourager les solutions locales.

Il importe de voir la prévention comme un enjeu organisationnel et social. « Il y a un véritable problème d'engagement au niveau des équipes de direction à l'égard des enjeux de prévention », souligne Jean-Pierre Brun. Il faut travailler à développer des organisations « capacitanes » où les personnes ont les conditions et les moyens de bien faire ce qui est demandé dans le respect de leur qualité de vie.

De plus, les effets des actions en prévention doivent être évalués. Il faut sortir de l'approche de « la bonne idée » et s'assurer que les moyens mis en place sont en lien avec les facteurs de risque organisationnels présents.

Dans le domaine de la santé psychologique au travail, par exemple, les approches axées sur les saines habitudes de vie (nutri-

tion, massages, yoga, etc.) et le développement personnel (pleine conscience, gestion du stress, etc.) sont peut-être nécessaires, mais elles demeurent insuffisantes, selon Jean-Pierre Brun. Pour qu'elles soient favorables, il faut qu'elles puissent être combinées à des interventions qui agissent directement sur les risques organisationnels identifiés.

Trois choses à la fois

En faisant preuve d'agilité organisationnelle, nous pouvons démontrer qu'agir efficacement en prévention se trouve à portée de main. Les personnes sur le terrain ont souvent une bonne idée des problèmes présents. En leur

faisant confiance, en dialoguant avec elles et en les accompagnant, nous pouvons facilement identifier trois choses qui vont bien et trois choses qui vont moins bien et sur lesquelles elles peuvent agir. Le but est de commencer par régler ces trois choses-là avant d'identifier d'autres risques.

Pour agir en prévention, nul besoin de faire une révolution. Il faut toutefois moderniser nos pratiques et montrer notre détermination à faire un vrai bilan de nos actions et de nos indicateurs. Il faut avoir le courage, selon Jean-Pierre Brun, d'innover et de prendre des risques... pour la prévention. ■



*Régler trois
choses à la fois*