



Le santé en milieu de travail, ça rapporte!

Un atelier sur les pratiques novatrices de santé en milieu de travail

Actes

Vancouver, C.-B.
Juin 2003



La santé en milieu de travail, ça rapporte! Un atelier sur les pratiques novatrices de santé
en milieu de travail
Actes

ISBN 0-921398-94-8
Juin 2003

Le CSPC est une tribune nationale unique en son genre en matière de dialogue et de recherche sur le marché du travail et les compétences au Canada. Ses administrateurs comprennent des représentants du milieu syndical, du patronat, du gouvernement et du secteur de l'enseignement. Le CSPC applique une démarche équilibrée et universelle à tous les aspects de ses recherches et de ses activités de consultation dans le vaste domaine du marché du travail.

Le CSPC est profondément reconnaissant de la contribution financière du British Columbia Workers' Compensation Board, du Programme de partenariat syndical-patronal de Développement des ressources humaines Canada, et du Fonds pour la santé de la population de Santé Canada. L'atelier a été organisé en collaboration avec le Business Council of British Columbia et la British Columbia Federation of Labour.

Ce document est affiché à www.cspc.ca

N° d'enregistrement TPS R100767268

Table des matières

Contexte	1
Ateliers régionaux sur la santé en milieu de travail	2
Atelier de Vancouver sur la santé en milieu de travail.....	2
Aperçu du programme : Atelier de Vancouver.....	2
Résumé des délibérations	3
Extraits de l’allocution d’ouverture de Roberta Ellis, vice-présidente, Workers’ Compensation Board of B.C.....	5
Résumé des discussions des tables rondes	6
Évaluations des participants.....	14

Contexte

La santé et le mieux-être en milieu de travail sont une priorité permanente du Centre syndical et patronal du Canada (CSPC), une organisation mixte à laquelle participent fortement les deux principales parties du milieu de travail – le patronat et les syndicats. Le CSPC et son Conseil d'administration sont convaincus que les mécanismes qui favorisent la santé et le mieux-être en milieu de travail servent les intérêts des employeurs et des travailleurs – tout le monde y gagne clairement. Dans un contexte de pénuries croissantes de compétences, les employeurs qui porteront attention à la santé en milieu de travail jouiront d'un avantage concurrentiel pour recruter et garder des travailleurs possédant les compétences requises.

Afin d'améliorer la compréhension collective des notions de santé en milieu de travail et de promouvoir plus largement des pratiques saines dans les milieux patronaux et syndicaux, le CSPC a réalisé des études de cas sur les initiatives en matière de santé et de sécurité dans douze milieux de travail canadiens. Ces études de cas ont été choisies parce que leurs approches relatives à la santé en milieu de travail sont novatrices et efficaces pour améliorer la santé et la sécurité au travail, ainsi que le rendement de l'organisation. Le CSPC estimait que les études de cas seraient un moyen convaincant de promouvoir les pratiques examinées et d'encourager leur adoption dans d'autres organisations.

Les études de cas ont été réalisées entre septembre 2001 et décembre 2002. Les douze organisations qui y ont participé étaient issues de six provinces; comptaient de 30 à 7 300 employés; reflétaient les secteurs public et privé, allant des hôpitaux aux aciéries; et comprenaient à la fois des milieux de travail syndiqués et non syndiqués. Cette variété délibérée correspondait à un important objectif du projet, soit explorer les formes que prenaient les initiatives de santé en milieu de travail dans des milieux très différents et tâcher d'en tirer des caractéristiques communes.

Chacune des douze études de cas décrit :

- la nature exhaustive des initiatives de santé en milieu de travail dans l'organisation;
- le processus d'élaboration des initiatives, notamment les rôles des syndicats et des employés dans ce processus;
- les liens entre les initiatives et la stratégie d'affaires globale de l'organisation;
- les incidences des initiatives sur la santé des employés et le rendement de l'organisation.

En plus des diverses études de cas, le CSPC a préparé un résumé décrivant les traits communs entre les milieux de travail et leurs initiatives en matière de santé et de sécurité au travail. [Les études de cas et le résumé sont affichés sur le site Internet du CSPC.](#)

Ateliers régionaux sur la santé en milieu de travail

Afin de promouvoir plus largement des pratiques de santé en milieu de travail dans les milieux patronaux et syndicaux, le CSPC organise une série d'ateliers régionaux sur la santé et le mieux-être en milieu de travail¹. Ces ateliers ont pour but de diffuser les résultats d'études de cas sur des pratiques novatrices de santé en milieu de travail, afin de démontrer l'utilité de ces pratiques comme moyen d'améliorer la santé des employés et le rendement du milieu de travail, et de réduire les coûts de santé. L'objectif général consiste à encourager le patronat, les syndicats et les employés à mettre en place ou maintenir des pratiques de santé en milieu de travail.

Atelier de Vancouver sur la santé en milieu de travail

Le premier de trois ateliers régionaux – *La santé en milieu de travail, ça rapporte!* – a eu lieu à Vancouver, en Colombie-Britannique, les 24 et 25 mars 2003². Pendant une soirée et une journée entière, l'atelier a réuni 105 participants représentant divers secteurs et groupes. Environ la moitié représentaient le patronat, 20 % des groupes syndicaux et 20 % des organismes gouvernementaux (excluant le personnel du Workers' Compensation Board (WCB) de la Colombie-Britannique). Les autres participants étaient des membres du personnel du CSPC et du WCB.

Aperçu du programme : Atelier de Vancouver

La séance en soirée de l'atelier de Vancouver a débuté par une déclaration d'Angie Schira, secrétaire-trésorière de la B.C. Federation of Labour, suivie d'une allocution à la séance plénière dans laquelle François Lamontagne (CSPC) a donné un aperçu des points de vue des syndicats et du patronat sur la santé en milieu de travail. Fondé sur les résultats de l'enquête [*Points de vue 2002*](#) menée par le CSPC auprès des dirigeants patronaux et syndicaux, l'exposé a fourni des renseignements sur les caractéristiques relatives à la santé, à la sécurité et au mieux-être les plus courantes dans les milieux de travail canadiens, sur les perceptions des dirigeants patronaux et syndicaux au sujet de l'évolution de la santé en milieu de travail et des facteurs qui contribuent à l'amélioration ou à la détérioration de la santé en milieu de travail. Il a aussi planté le décor pour la deuxième journée en donnant un aperçu des douze études de cas du CSPC.

La séance de l'atelier de Vancouver échelonnée sur toute la journée du 25 mars a été amorcée par Roberta Ellis, vice-présidente de la prévention, Workers' Compensation Board of B.C. Le programme de la journée a surtout compris des exposés de représentants du patronat et des syndicats/employés des trois milieux de travail de la Colombie-Britannique qui avaient participé aux études de cas du CSPC. Les exposés ont été présentés par :

¹ Le financement de ces ateliers provient du Fonds pour la santé de la population (Santé Canada) et du Programme de partenariat patronal-syndical (DRHC).

² Du financement supplémentaire pour l'atelier de Vancouver a été obtenu du Workers' Compensation Board of B.C. Cet organisme a également contribué à l'organisation de l'atelier et des tables rondes.

- [Vancouver International Airport Authority, Richmond](#)
- [Petro-Canada Burrard Products Terminal, Port Moody](#)
- [Vancouver Shipyards, Vancouver](#)

Les conférenciers ont présenté les principales caractéristiques des mesures relatives à la santé prises dans leur milieu de travail respectif et le lien avec la stratégie de l'organisation; évalué le rôle de la direction et du syndicat ou des employés dans l'élaboration de ces mesures; et décrit les incidences des mesures sur la santé des employés et le rendement du milieu de travail.

Un élément clé de l'atelier était les tables rondes qui suivaient les exposés. Les discussions ont été dirigées par des animateurs désignés pour chaque table et ont exploré des questions liées aux exposés sur les études de cas. Les participants étaient désignés à l'avance à une table afin d'assurer, pour chaque table ronde, un bon éventail de points de vue et un échange constructif et animé d'expériences et de points de vue.

L'atelier s'est terminé par les observations de Brian Scroggs, président de Farmer Construction Ltd. et membre du Conseil d'administration du CSPPC.

Résumé des délibérations

Le résumé des délibérations comporte quatre grands éléments :

1. Principaux messages de l'atelier. Il s'agit des thèmes communs qui sont ressortis des exposés et des discussions.
2. Extraits de l'allocution d'ouverture de Roberta Ellis du Workers' Compensation Board of B.C. L'allocution de M^{me} Ellis a situé judicieusement le contexte des exposés en indiquant que si les lois et les règlements fixent les normes civiles de base pour la santé et la sécurité, il faut aller au-delà de ces exigences minimales pour relever les défis du XXI^e siècle en matière de santé et de sécurité.
3. Résumé des discussions des tables rondes. Les participants ont eu des discussions animées, inspirées des renseignements fournis dans les exposés et de leur propre expérience, en vue de répondre à des questions établies à l'avance.
4. Évaluations des participants. Quelques commentaires des participants sur l'utilité de l'atelier.

Les diapositives en PowerPoint préparées et présentées à la séance d'ouverture et par les milieux de travail de la Colombie-Britannique sont affichées sur le site Internet du CSPPC comme suit :

[Enquête Points de vue 2002](#)
[Vancouver International Airport Authority](#)
[Petro-Canada Burrard Products Terminal](#)
[Vancouver Shipyards](#)

Messages clés de l'atelier

Les trois milieux de travail qui ont présenté des exposés – tout comme les douze milieux de travail que le CSPC a décrit et résumé dans ses études de cas – ont révélé une riche variété d'expérience et de pratiques en matière de santé et de mieux-être en milieu de travail. Pourtant, comme le démontrent clairement les exposés et les résumés des tables rondes, des thèmes communs à tous les milieux de travail sont évidents. Les points communs comprennent :

- 1. La santé en milieu de travail est rentable.** Tous les milieux de travail qui ont présenté un exposé ont insisté sur les avantages, soit par rapport aux indicateurs de la santé des employés (buts « humains ») soit par rapport au rendement du milieu de travail et aux indicateurs de rentabilité (buts commerciaux ou financiers). Bien que leur orientation et leur précision varient, les indicateurs sont suffisants pour convaincre les milieux de travail de poursuivre leurs activités relatives à la santé en milieu de travail.
- 2. La santé en milieu de travail doit faire partie intégrante de la stratégie d'affaires de l'organisation** et ne pas être simplement un complément utile. Il faut d'abord un rôle crucial de leadership pour exprimer cette priorité, appuyé par une véritable participation des employés, en collaboration avec les syndicats, s'ils sont présents. Mais les employés ne sont pas de simples « participants au programme »; ils doivent accepter et appuyer la culture de santé en milieu de travail dans laquelle s'inscrit chaque initiative.
- 3. Il faut du temps avant de pouvoir voir et signaler les incidences,** mais il est essentiel de surveiller et de mesurer les incidences afin d'assurer la durabilité des initiatives. Il n'y a pas de norme ni d'exigence absolue sur ce qui constitue des indicateurs d'incidences « acceptables ». Ce qui est cependant essentiel, c'est que les organisations trouvent les indicateurs suffisamment convaincants pour justifier un investissement continu dans le mieux-être au travail.
- 4. La santé en milieu de travail est un signe d'excellence organisationnelle.** En réalité, la santé en milieu de travail n'est qu'une façon d'évaluer l'excellence des organisations. En dernière analyse, toutes les organisations participantes ont donné l'impression d'être bien dirigées – une impression qui resterait probablement, que l'on se place du point de vue de la santé en milieu de travail ou d'un autre point de vue. La santé en milieu de travail et une saine gestion sont essentiellement inséparables.

Extraits de l’allocution d’ouverture de Roberta Ellis, vice-présidente, Workers’ Compensation Board of B.C.

« Je suis ravie d’être parmi vous aujourd’hui. C’est toujours un plaisir de participer à des activités qui portent sur la santé et la sécurité – surtout celles qui permettent de présenter les points de vue des syndicats et du patronat. Avec près de deux décennies d’expérience en recherche et en élaboration de politiques, le Centre syndical et patronal du Canada reste à l’avant-garde des institutions qui stimulent le dialogue entre le patronat et les syndicats. Et l’une des contributions les plus utiles du Centre est illustrée dans des colloques comme celui-ci.

Permettez-moi de féliciter tout particulièrement le Vancouver International Airport Authority, Petro-Canada Burrard Products Terminal et Vancouver Shipyards pour leur désir de nous exposer aujourd’hui leur expérience, par l’entremise de leurs études de cas. C’est par notre connaissance collective que nous améliorerons efficacement le bien-être des travailleurs de notre province – et que nous diffuserons le plus efficacement ces connaissances durement acquises en racontant nos histoires.

Les études de cas dont vous entendrez parler aujourd’hui élargissent la portée du débat sur la santé et la sécurité.

Essentiellement, elles reconnaissent les défis du XXI^e siècle – au moment où nous remettons en question nos suppositions bien ancrées au sujet du travail, des emplois et de la famille. L’importance croissante des travailleurs à temps partiel, des horaires souples et de la sous-traitance des services ne facilite certes pas la tâche. La révolution de l’information redéfinit ce que nous entendons par milieu de travail. La vie familiale continue elle aussi de changer. Dans la plupart des familles, les deux parents doivent travailler à l’extérieur. Pour beaucoup, le travail par quarts est devenu un mode de vie. Les industries ont besoin de travailleurs qualifiés pour rester concurrentielles; les employés ont besoin de plus de souplesse dans les régimes de travail. Qui plus est, la génération du baby-boom prendra bientôt sa retraite. Peut-être! Beaucoup font partie de ce qu’on appelle la « génération sandwich », qui prend soin de ses enfants mais aussi des parents vieillissants. Les implications sociales et financières pour tous les niveaux de la société sont importantes. Et les implications pour notre santé physique et mentale le sont tout autant.

Dans le domaine de la santé et de la sécurité, nous comptons sur les lois et les règlements pour fixer les normes civiles de base à respecter pour protéger les travailleurs et créer des milieux de travail sûrs. Mais il faut aussi aller plus loin que ces normes. Notre travail consiste à prévenir les blessures et les maladies – et cela veut dire également collaborer avec l’industrie pour trouver les pratiques exemplaires qui créent les milieux de travail les plus sûrs possible. Les résultats qui vous seront présentés aujourd’hui sont le fruit de cette collaboration. Les réalités de la vie et du travail nous forcent à créer une culture de la sécurité qui encourage des modes de vie sains et à nous préoccuper de l’environnement social et de nos ressources personnelles. Les études de cas qui vous seront présentées aujourd’hui examinent ces questions en détail – et nous avons de nombreuses leçons à en tirer. »

Résumé des discussions des tables rondes

Les participants se sont lancés dans des discussions animées, s'inspirant des renseignements fournis dans les exposés et de leur propre expérience pour répondre à trois questions :

- Quel « message » clé tirez-vous des exposés d'aujourd'hui?
- Dans la perspective d'éventuelles initiatives de santé en milieu de travail dans votre milieu de travail : Quels grands obstacles faudrait-il surmonter pour mettre en œuvre de telles initiatives? Dans quelle mesure serait-il important d'évaluer les incidences de ces initiatives sur la santé des employés et le rendement du milieu de travail?
- Quels rôles devraient jouer les employeurs, les travailleurs et le gouvernement pour promouvoir la santé en milieu de travail?

À chaque table ronde, l'animateur ou le rapporteur désigné devait consigner les principaux éléments de la discussion. Ces notes ont ensuite été organisées et résumées par le personnel du CSPC afin de faire ressortir les principaux thèmes et messages.

Messages clés des exposés

Le leadership de la direction est essentiel

Les participants des tables rondes étaient fermement convaincus que le succès d'un programme de santé en milieu de travail dépend d'un solide rôle de leadership joué par la direction de l'organisation pour promouvoir les politiques et pratiques. Les gestionnaires peuvent jouer ce rôle en manifestant un solide et visible engagement envers le mieux-être dans le milieu de travail, qui traduit leur conviction que la gestion efficace de la santé et de la sécurité constitue un élément fondamental des activités de l'organisation et qu'elle est également bonne pour la rentabilité de l'organisation.

Les participants ont fait remarquer que même si l'élan vient d'abord d'en haut, le leadership en ce qui concerne la santé et la sécurité est propice (voire essentiel) à la création d'un environnement participatif à tous les niveaux de l'organisation.

Un élément important de la «visibilité» de la direction dans ce domaine est le fait de «prêcher par l'exemple». Les participants étaient fermement convaincus que les gestionnaires, à tous les niveaux, doivent montrer qu'ils ont adopté les politiques et pratiques mises en œuvre et qu'ils s'y conforment, afin que les pratiques de santé en milieu de travail soient adoptées par les employés.

Un « champion » de la santé en milieu de travail aide

Un élément tout aussi important qu'un solide leadership est la présence d'un « champion » dans le milieu de travail, qui défend la stratégie de santé en milieu de travail de l'organisation. Les participants ont fait remarquer que, dans un grand nombre

de milieux de travail, les premières décisions de mettre en place des activités de mieux-être dépendent beaucoup plus de l'influence des champions que d'évaluations techniques (p. ex. analyses avantages-coûts). Important facteur de confiance chez le personnel, le champion doit être autorisé par la direction à mettre en œuvre la stratégie de la compagnie et il doit pouvoir bien communiquer avec les gens.

La confiance et l'engagement sont des éléments clés

Les participants étaient fortement convaincus que l'un des éléments clés de l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de santé en milieu de travail est la confiance des employés envers la direction. La confiance est essentielle pour assurer l'acceptation et la participation des employés permettant de réussir à mettre en œuvre les stratégies de santé en milieu de travail. C'est tout particulièrement vrai lorsque les initiatives de santé découlent de crises en milieu de travail (blessures, etc.) et lorsque les employés sont hostiles ou se méfient des intentions de la direction.

Les participants estimaient qu'il importe que les gestionnaires/employeurs respectent les engagements déclarés qu'ils ont pris pour améliorer la santé et la sécurité au travail. La visibilité de la direction est une fois de plus primordiale, car la confiance des employés dans les nouvelles initiatives de santé en milieu de travail dépend non pas seulement de ce que *fait* la direction à cet égard, mais aussi de ce qu'elle *donne l'impression* de faire.

En pratique, les participants ont indiqué quelques stratégies possibles pour renforcer la confiance, soit faire diriger les initiatives par des personnes qui ne sont pas liées aux événements antérieurs à l'origine de la méfiance; intégrer des ressources indépendantes s'il le faut pour effectuer les évaluations de santé; et tenir compte des préoccupations des employés au lieu de lancer simplement une nouvelle stratégie sans consultation.

La participation et l'acceptation sont essentielles

Les participants ont fait remarquer qu'il faut une direction progressive et souple afin d'élargir la participation et de s'assurer que les gestionnaires et les travailleurs sont d'accord avec les plans de la compagnie de mettre en œuvre des pratiques de santé en milieu de travail. D'ailleurs, certains participants croyaient qu'il serait difficile d'*élaborer* un programme de santé et de sécurité sans un large appui et une forte participation à tous les niveaux. Dans les milieux de travail syndiqués, la collaboration entre le syndicat et l'employeur est évidemment essentielle.

Importance d'une démarche globale

Les participants ont longuement discuté de l'importance d'adopter une démarche globale à l'égard de la santé en milieu de travail. Ils ont exprimé divers points de vue pour définir ce qu'ils entendaient par là :

- La santé en milieu de travail fait partie intégrante d'une stratégie d'affaires.
- Le mieux-être et la sécurité sont des politiques liées entre elles plutôt que des programmes isolés. Reflétant cette orientation globale, certains participants

préfèrent le terme « mieux-être » à « santé et sécurité ». Ce terme laisse entendre une vision plus large du problème et va au-delà de la santé et la sécurité considérée simplement comme un phénomène réglementaire.

- La santé en milieu de travail est liée à la santé familiale et communautaire. Il faut donc situer la santé en milieu de travail dans le contexte plus large de la santé ou du mieux-être dans les autres dimensions de la vie de l'employé.

Une culture de la santé et la sécurité est cruciale

Un milieu de travail vraiment sain exige davantage qu'une politique ou un programme. Il suppose également l'édification d'une « culture » de la santé et de la sécurité dans le milieu de travail. Il faut pour ce faire reconnaître la valeur de la culture de la sécurité, confronter les problèmes de manière proactive au lieu d'y réagir et favoriser la participation des employés à l'édification de cette culture.

Cela veut dire également que chaque milieu de travail développera sa propre culture, celle qui convient à la situation et caractérise le milieu de travail. En ce sens, les stratégies de santé en milieu de travail doivent être élaborées en acceptant le fait qu'il n'y a pas de stratégie universelle et qu'il faut des approches différentes dans des contextes différents. Par exemple, dans les milieux de travail établis depuis longtemps, le vieillissement des effectifs peut donner une occasion exceptionnelle de promouvoir le mieux-être.

Reconnaître les bons résultats et célébrer les réussites

De nombreux participants ont souligné l'importance de reconnaître les bons résultats et de célébrer les réussites. Ils estimaient que récompenser et reconnaître les améliorations de la santé en milieu de travail devraient faire partie intégrante de toute stratégie. On peut, par exemple, prévoir des programmes qui récompensent les gestionnaires et les travailleurs en fonction du nombre d'heures-personnes de travail sans accident.

Fixer des buts et des échéances réalistes

Les participants ont reconnu que la mise en œuvre réussie d'une stratégie de santé en milieu de travail peut prendre du temps (jusqu'à dix ans, selon un participant). Dans cette optique, il est important de « commencer petit » et de déployer des efforts soutenus et à long terme pour mettre en œuvre la stratégie.

Obstacles à la mise en œuvre dans les milieux de travail

Problèmes de continuité et d'uniformité des attitudes, caractéristiques et pratiques de la direction

Certains participants se sont inquiétés des problèmes de continuité et d'uniformité que peut poser la mise en œuvre d'une stratégie de santé en milieu de travail. Plusieurs ont évoqué la possibilité que des changements à la haute direction d'une compagnie ou d'une organisation entraînent des modifications de la politique ou l'absence de suivi des

initiatives proposées. Les promotions de gestionnaires intermédiaires à des postes de cadres supérieurs peuvent nécessiter l'embauche de nouveaux gestionnaires intermédiaires qui connaissent mal les antécédents et le contexte du programme dont ils sont désormais responsables et qui ne se sentent pas tenus de le mettre en œuvre. D'autres participants ont indiqué que ne pas « prêcher par l'exemple » et renforcer la confiance des employés pourraient constituer d'importants obstacles.

Absence de lien entre le mieux-être et la santé des employés et la santé de l'entreprise

Ne pas faire de la santé en milieu de travail un élément essentiel des activités de la compagnie constitue un autre obstacle important. Les participants ont rappelé qu'il est important de considérer la santé et la sécurité comme des éléments qui font partie intégrante des grands buts de l'entreprise plutôt que comme un programme secondaire.

Certains estimaient que les gestionnaires ne comprennent pas toujours parfaitement l'incidence d'un milieu de travail malsain sur la qualité des produits et les coûts. Cette mauvaise compréhension est peut-être attribuable à un manque de données sur le coût de l'absentéisme pour l'entreprise ou à l'absence de sondages auprès des employés afin de jauger les attitudes à l'égard du milieu de travail. L'absence de renseignements ou de connaissances sur le lien entre des milieux de travail malsains et le rendement de l'entreprise ou d'information constitue un autre obstacle important à la mise en œuvre des stratégies.

Mais les participants ont également reconnu que mesurer les avantages d'un milieu de travail en santé peut être une tâche difficile. La santé peut comporter des coûts évités plutôt que des économies de coûts, les premiers étant plus difficiles à cerner ou à calculer.

Ressources et appui insuffisants de la direction

L'absence d'un appui de la direction – appui monétaire, soutien personnel et investissement en temps – peut entraver fortement les programmes de santé en milieu de travail. La direction a souvent du mal à trouver des ressources ou à justifier ses dépenses relatives aux programmes de santé en milieu de travail. Dans certaines compagnies, les coûts peuvent être difficiles à justifier à la haute direction. Il peut aussi être très difficile de trouver le temps pour élaborer des mécanismes de prévention parce que d'autres besoins pressants prennent le temps de la compagnie, de sorte qu'elle a du mal ne serait-ce qu'à maintenir le statu quo.

Ces problèmes peuvent constituer un obstacle particulièrement difficile à surmonter pour les petites entreprises dont les ressources sont limitées. C'est aussi le cas des gros employeurs qui subissent des pressions de réduire les coûts et les ressources (une préoccupation particulièrement forte dans le secteur public). En période d'austérité, il devient plus difficile de justifier de nouvelles dépenses de programmes, aussi nécessaires soient-elles. Par conséquent, même lorsque la direction est d'accord avec les propositions relatives à la santé en milieu de travail, les employés sont souvent laissés à eux-mêmes et doivent trouver eux-mêmes les ressources pour réaliser les initiatives.

Propositions de changement mal reçues

Les participants ont fait observer qu'apporter des changements dans un milieu de travail crée des attentes. Une fois ces attentes créées, il est important de donner suite aux initiatives et de créer un climat de confiance en étant cohérent. L'échec d'un premier programme peut être problématique parce qu'il peut accroître la résistance des employés lors des tentatives ultérieures de mettre en œuvre la bonne stratégie. Les employés n'auront peut-être pas très confiance en un programme ou une stratégie qui commence à avoir l'air de la « mode du mois ». Les conséquences seront lourdes sur leur participation future.

Mauvaises relations de travail

D'autres aspects des relations de travail peuvent nuire au succès de la mise en œuvre d'un programme. Les problèmes de relations de travail dans d'autres domaines peuvent avoir des conséquences négatives sur les efforts communs dans le domaine de la santé et de la sécurité. Dans les milieux syndiqués, cela dénote un besoin de comité patronaux-syndicaux forts et fonctionnels.

Ces problèmes sont parfois aggravés dans les organisations où il y a eu récemment des réductions des effectifs ou d'importantes mises à pied. Dans ces circonstances, la direction peut avoir du mal à convaincre le personnel de ses bonnes intentions.

Manque de communication et d'information

Pour surmonter un grand nombre de ces obstacles, il faut instaurer une bonne communication et encourager la participation. Le manque de communication et de participation constituent un obstacle très important. Il est essentiel que la direction et les travailleurs ou leur syndicat communiquent bien et que l'information atteigne tous les paliers de l'organisation. Ces éléments sont primordiaux pour que tous les membres du personnel acceptent les mesures proposées. Tous les échelons de l'organisation doivent recevoir le même message, la même formation et la même information, qu'il s'agisse des travailleurs, des superviseurs, des gestionnaires intermédiaires ou de la haute direction.

Rigidité des employés

Les attitudes des employés peuvent souvent être aussi rigides que celles de la direction. Dans certains milieux de travail, il est difficile de dissiper l'impression des travailleurs que les programmes de mieux-être sont contraires à leur propre culture (le facteur « macho »). Il peut également être difficile de faire participer les travailleurs âgés à des activités physiques. Et, selon la situation particulière des organisations, il peut souvent être difficile de surmonter la résistance des employés à la mise en œuvre de nouvelles initiatives.

Absence de reddition des comptes

La participation large et inclusive à la mise en œuvre des initiatives exige une reddition des comptes. Les participants ont fait remarquer que, dans certains cas, aucune personne

ni aucun groupe de l'organisation ou de la compagnie n'est prêt à assumer l'«entière responsabilité».

Une pratique exemplaire connexe mentionnée durant les tables rondes est un programme appelé CARS (Corrective Action Report System) employé chez Molson. Le système inscrit les rapports déposés par les employés dans un registre de sécurité qui est présenté au comité SST de l'entreprise. En indiquant qui est responsable de corriger le problème signalé, il oblige davantage les superviseurs à rendre des comptes.

Obstacles opérationnels et fonctionnels

Les participants ont indiqué quelques obstacles liés à la mise en œuvre de stratégies de santé en milieu de travail.

Les obstacles liés à l'information ont été évoqués à maintes reprises. Ils surgissent à toutes les étapes du processus. Il peut être difficile d'obtenir dès le départ l'information requise pour rendre le changement possible, et certaines organisations ne savent peut-être pas comment s'en servir pour modifier la culture du milieu de travail. Mesurer le rendement en matière de sécurité et de mieux-être peut être difficile, car les outils et les méthodes nécessaires font parfois défaut. D'autres problèmes de mesure peuvent également survenir, p. ex. calcul de l'efficacité par rapport aux coûts ou des avantages-coûts, et nuire à la réussite de la stratégie de santé en milieu de travail.

Les participants ont fait remarquer que la taille d'une entreprise peut aussi être un obstacle. Les grandes sociétés peuvent éprouver des problèmes d'organisation et de mise en œuvre et avoir du mal à offrir des services et un appui uniformes à tous les employés. Ce problème peut être aggravé s'il y a plusieurs lieux de travail. Les petites entreprises, par contre, seront peut-être plutôt confrontées à des contraintes de ressources et de temps, ce qui peut les empêcher de mettre en œuvre efficacement une stratégie de santé en milieu de travail.

Importance d'évaluer les incidences

Observations générales sur l'importance de l'évaluation

Participants convenaient largement que mesurer les résultats constitue un élément essentiel des initiatives de santé en milieu de travail. Ces évaluations fournissent des renseignements vitaux non seulement pour suivre le rendement mais aussi pour convaincre les travailleurs et la haute direction que le programme a donné de précieux résultats – elles constituent donc un élément important de l'acceptation.

«Ce qui est mesuré est géré». Il est important d'évaluer l'efficacité, et des résultats positifs peuvent soutenir un engagement prolongé à l'égard de la santé en milieu de travail. Mesurer les résultats est donc non seulement nécessaire pour déterminer l'efficacité d'un programme mais aussi important pour attirer l'attention sur la gestion continue du programme. Ces évaluations fournissent également de bonnes raisons pour maintenir les stratégies qui fonctionnent.

Méthodologies pertinentes

Les participants ont fait quelques observations au sujet de certains aspects particuliers du processus d'évaluation. Malgré les difficultés signalées ci-dessus, ils croyaient important de s'efforcer de faire une distinction entre les mesures quantitatives et les mesures qualitatives. En outre, ils estimaient que l'évaluation devrait être un processus à long terme, afin de permettre de dégager des tendances. Ils jugeaient utiles les sondages sur le climat ou les perceptions, en particulier lorsqu'ils s'ajoutent à d'autres mesures quantitatives.

Variables de mesure possibles :

- absentéisme
- congés pour stress par rapport à l'absentéisme
- montant des indemnités
- attitudes des employés

Au départ, les indicateurs du rendement *généraux* sont plus importants, tandis que les indicateurs individuels ou plus ciblés prennent de l'importance à mesure que les initiatives s'enracinent. Enfin, les participants estimaient également que le transfert de connaissances sur les « pratiques exemplaires » et des études de cas portant sur l'évaluation pourraient être utiles.

Problèmes de mesure

Les participants ont reconnu que certaines mesures du bien-être ou de la santé sont difficiles, voire impossibles, à quantifier clairement. De même, il peut être difficile de relier rigoureusement les causes aux effets; autrement dit, même si des retombées globales ou de bons résultats sont peut-être mesurables, il n'est pas toujours possible de déterminer quel aspect du programme a été le plus bénéfique.

Pourtant, certains gestionnaires insistent encore pour voir une forte preuve quantitative des retombées. Fournir cette information peut coûter cher et être difficile, en particulier lorsqu'il faut réduire les coûts dans d'autres secteurs de l'entreprise.

Il peut y avoir un danger à mesurer et surveiller de trop près, si les activités mesurées ne sont pas constructives. Cela peut pousser les gens à prendre des mesures contre-productives, voire dangereuses.

Rôles des employeurs, des travailleurs et du gouvernement

Observations générales

Malgré les nombreuses opinions différentes sur les rôles particuliers que devraient jouer les employeurs, les travailleurs et le gouvernement pour promouvoir la santé en milieu de travail, les participants s'entendaient généralement sur le fait que des *partenariats* entre ces trois groupes sont la clé de la promotion fructueuse de la santé en milieu de travail. Ils

ont fait remarquer que la responsabilité doit être assumée collectivement par les industries. Dans ce partenariat, les employeurs et les travailleurs ont des rôles interdépendants et complémentaires à jouer à différents niveaux, tandis que le gouvernement a un rôle important à jouer pour appuyer les travailleurs et les employeurs. Des partenariats de ce genre exigent cependant parfois que toutes les parties délaissent leur comportement habituel et prennent des risques afin de parvenir à un changement significatif.

Employeurs : Rôle de leadership

Les employeurs ont le rôle crucial de façonner les initiatives et de les orienter au plus haut niveau, de prêcher par l'exemple et, évidemment, d'appuyer leurs engagements par des ressources (surtout en offrant une formation suffisante et pertinente). En tant que promoteurs d'initiatives de santé en milieu de travail, les employeurs doivent mettre la santé et la sécurité en tête des priorités organisationnelles de la compagnie. Les employeurs démontreraient cette volonté en intégrant les programmes de santé en milieu de travail dans leurs plans d'affaires et en ajoutant les concepts et le message de la santé en milieu de travail dans la vision et les valeurs de l'organisation.

Travailleurs : Participation et appui

Les travailleurs doivent participer aux programmes de santé en milieu de travail, ils doivent s'y engager une fois que l'employeur les a lancés correctement, et ils doivent également assumer la responsabilité de leur santé et sécurité au travail. Mais cette responsabilité et la participation active à la promotion de la santé en milieu de travail dépendent de la volonté de l'employeur de responsabiliser les employés en leur permettant de s'exprimer librement et de jouer un rôle important dans l'élaboration des programmes. Tout comme l'employeur doit démontrer son engagement à l'égard du changement et de l'innovation pour créer un milieu de travail sain, les travailleurs doivent être ouverts au changement afin que les stratégies puissent aller de l'avant.

Dans les milieux de travail syndiqués, les dirigeants syndicaux, en tant que groupe, doivent être d'accord avec les propositions de changement. Une fois qu'il aura donné cet engagement, le syndicat jouera un rôle vital pour appuyer le processus et stimuler la participation des employés qu'il représente.

Gouvernement : Promotion et ressources

En plus du rôle clé que doit jouer le gouvernement en établissant un cadre de conformité pour la santé et la sécurité au travail, les participants estimaient également que le gouvernement doit jouer un rôle important dans la défense de la sécurité au travail et le marketing social de la santé en milieu de travail. Ils estimaient aussi que le gouvernement a un rôle important à jouer en matière de sensibilisation à la santé et la sécurité au travail, et qu'il est bien placé pour provoquer le changement par l'entremise du système d'éducation.

Par ailleurs, ils avaient l'impression qu'une exhortation excessive à la santé en milieu de travail de la part du gouvernement est contre-productive. Les participants ont indiqué que le gouvernement pourrait jouer un rôle important en fournissant des ressources (sous forme d'encouragements) pour appuyer des initiatives. Ces encouragements pourraient comprendre :

- Des mesures incitatives (fiscales ou autres) pour les employeurs qui préviennent activement les hausses des coûts de santé.
- Des fonds pour l'organisation de conférences et d'ateliers visant à mettre en valeur et à promouvoir l'excellence des initiatives de santé en milieu de travail.
- Des fonds de démarrage pour de petits investissements dans des programmes d'entreprise (p. ex. les 13 000 \$ fournis par WCB à Vancouver Shipyards pour des abonnements à des centres de conditionnement physique).

Évaluations des participants

En organisant cet atelier, le Centre syndical et patronal du Canada montrait qu'il croit fermement en la valeur d'une diffusion « proactive » et pratique des résultats de la recherche à des représentants des milieux de travail qui peuvent les utiliser. Dans leurs évaluations écrites de l'atelier, les participants se réjouissaient tous de la possibilité de découvrir l'expérience d'autres milieux de travail aux prises avec des problèmes communs. Les observations particulières variaient, mais les exemples ci-dessous témoignent de ce que les participants ont apprécié :

- « Les exemples précis des moyens adaptés à leur situation qu'ont trouvés divers milieux de travail pour améliorer considérablement leur milieu. »
- « Des exemples concrets qui démontrent comment différentes organisations choisissent de s'attaquer aux problèmes. »
- « Voir et découvrir ce que font les autres. »
- « Des thèmes communs qui montrent que des milieux de travail différents obtiennent des retombées semblables. »

Pour certains participants, les exposés ont en outre confirmé que leurs propres initiatives étaient sur la bonne voie. D'autres, en particulier les participants syndicaux, étaient très intéressés de voir comment des syndicats dans d'autres milieux de travail avaient réagi aux problèmes et aux relations en cause. Les divers participants ont donc trouvé des utilités différentes à l'atelier.

Mais ce qui importe surtout, c'est de se rendre compte, comme l'a expliqué un participant, que

- « C'est possible. Cela fonctionne quand on est déterminé et qu'on y croit. Les statistiques relatives aux trois études de cas présentées le montrent bien. »

Ces observations ont démontré que, même si la recherche a son utilité et sa place, elle risque d'être inutile, à moins d'être communiquée et diffusée. Il y a des avantages importants à s'efforcer davantage de faire connaître des exemples pratiques aux milieux de travail qui ont une vision pratique. Compte tenu de ces conclusions et observations, le Centre syndical et patronal du Canada offrira cet atelier ailleurs au Canada, pour apprendre et améliorer le programme en cours de route.