

**Stratégies de création de milieux de travail sains :
Créer le changement en vue d'obtenir des résultats**

**Préparé pour le Bureau des stratégies sur la santé en milieu de travail,
Santé Canada**

par

**Graham S. Lowe, Ph.D.
The Graham Lowe Group Inc.
www.grahamlowe.ca**

Janvier 2004

© The Graham Lowe Group Inc., 2004.

Avis : Le présent rapport n'engage que la responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement la position de Santé Canada.

Remerciements : L'auteur souhaite remercier Naomi Castle et Tyler Wry pour leur assistance à la recherche, ainsi que Kathy van Denderen pour la révision.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	3
INTRODUCTION	8
DE MILIEUX DE TRAVAIL SAINS À DES ORGANISATIONS SAINES	9
LA SANTÉ EN MILIEU DE TRAVAIL COMME UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL... ..	12
MODÈLE D'ACTION	15
ÉLIMINATION DES OBSTACLES AU CHANGEMENT	19
APPRENTISSAGE ET INNOVATION COMME OUTILS DE DIFFUSION.....	24
PROCESSUS ASCENDANT ET DESCENDANT	26
PARTICIPATION ET ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS	28
RÉDUCTION DU STRESS LIÉ AU CHANGEMENT	29
MESURE DU PROGRÈS.....	31
STRATÉGIES VISANT À COMBLER LES LACUNES EN MATIÈRE DE CONNAISSANCES... ..	35
CONCLUSIONS.....	36
RÉFÉRENCES	42

TITRES DES ENCADRÉS

Encadré 1 : Comment les employés perçoivent les milieux de travail sains	11
Encadré 2 : Principes directeurs de la création de milieux de travail sains	14
Encadré 3 : Conditions habilitantes favorables à la création de milieux de travail sains	17
Encadré 4 : Modèle d'action visant la création d'organisations saines	20
Encadré 5 : Comblé l'« écart entre le savoir et le savoir-faire »	23
Encadré 6 : Exemples de stratégies globales de changement visant la création de milieux de travail sains	27
Encadré 7 : Une stratégie axée sur l'apprentissage visant la création de milieux de travail plus sains	30
Encadré 8 : Coûts de l'inaction	32

RÉSUMÉ

Les emplois et les milieux de travail sains profitent aux travailleurs et aux employeurs, aux clients et aux actionnaires, aux citoyens et à la société. Le présent rapport met l'accent sur les processus, les stratégies et les tactiques de changement *organisationnel* qui peuvent créer des conditions de travail plus saines et plus productives.

Les interventions efficaces doivent cibler les facteurs sous-jacents des milieux de travail et des organisations. Un élément très prometteur à cet égard est le lien qui existe entre les environnements de travail sains et l'amélioration des résultats de santé des employés individuels *et* l'amélioration des résultats de l'entreprise. Cette perspective permet d'élargir le programme à l'ensemble de l'organisation : ses valeurs, ses pratiques de ressources humaines, ses systèmes d'emploi et son rendement.

La santé en milieu de travail comme un changement organisationnel

Les auteurs de recherches sur les changements organisationnels font la distinction entre changement *transformationnel* et le changement *superficiel*. La création d'une organisation saine est un exemple de changement transformationnel, alors que la mise en œuvre d'un programme de conditionnement physique ou d'une politique sur les horaires de travail souples en est un de changement superficiel, si ces changements ne font pas partie d'une stratégie plus globale. Il faut du temps pour passer à une nouvelle culture et à un nouveau système de travail – habituellement de trois à cinq ans. Il arrive souvent que le changement transformationnel soit le résultat d'une séquence de petites étapes guidées par une vision convaincante.

Toutefois, la majorité des initiatives de changement transformationnel se soldent par un échec. Selon des estimations, l'atteinte des objectifs visés en matière de changement est associée à des taux de succès de 25 % à 33 %. Il est donc impératif que les champions de la santé en milieu de travail tirent des leçons d'une gamme élargie d'expériences de changement organisationnel.

Considérées comme un changement organisationnel, les stratégies visant la création de milieux de travail sains doivent suivre de solides *principes directeurs*, présentés dans le présent rapport et fondés sur une synthèse de l'état actuel de la recherche et de la pratique.

Un modèle d'action

Alors qu'un programme de conditionnement physique ou d'abandon du tabac peut être exécuté par le personnel chargé de la promotion de la santé, une démarche différente est nécessaire en vue de transformer les valeurs, les pratiques de gestion et les systèmes de travail d'une organisation.

Les professionnels de la promotion de la santé et des ressources humaines doivent faire équipe et recevoir l'appui des cadres et des superviseurs à tous les niveaux, ainsi que des employés et des syndicats. Les intervenants doivent participer aux discussions sur le rôle de l'ensemble de l'organisation en matière de « création de la santé ».

Le présent rapport propose donc un *modèle d'action* pouvant servir d'outil pour favoriser la création d'organisations saines. Le modèle souligne l'importance de créer des conditions habilitantes en vue de préparer l'organisation à faire face au changement, puis de concevoir un processus dans lequel tous les intervenants participent activement à la création d'un milieu de travail sain. Il s'agit d'un processus itératif caractérisé par une bonne part de réflexion et de rajustement. Il n'existe pas une façon exemplaire unique de créer une organisation saine ni une liste détaillée de pratiques exemplaires qui définissent un tel état organisationnel.

Le modèle d'action peut guider la mise en œuvre des changements visant la création de milieux de travail sains, en soulevant les questions suivantes qui influenceront les choix des agents de changement :

Reconnaître et éliminer les principaux obstacles au changement organisationnel :

- Certains de ces obstacles ont été repérés par des spécialistes de la santé en milieu de travail, mais doivent être considérés comme des problèmes courants de changement organisationnel.
- Un manque d'information est une source d'inertie organisationnelle. Pour contrer l'inertie, il faut déterminer les facteurs qui favorisent ou qui freinent le changement.
- L'intensification du travail est un obstacle important à l'innovation et au changement organisationnels. En particulier, un niveau élevé de stress lié à l'emploi empêche la mise en œuvre de changements propices à une bonne santé psychologique.
- La coopération ou la résistance des cadres de première ligne peut être le « talon d'Achille » de tout changement organisationnel.
- La meilleure façon d'aider les superviseurs et les cadres à jouer un rôle de leader dans le changement consiste à les amener à faire de l'amélioration de la santé leur affaire.
- Les processus de ressources humaines et de santé organisationnelle sont de bons indicateurs de la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires fructueuse pour l'ensemble de l'organisation.

Diffusion des nouvelles pratiques organisationnelles fondées sur l'apprentissage et l'innovation :

- Il est difficile de reproduire un ensemble efficace de pratiques propices à la création d'un milieu de travail sain. Il n'existe pas de liste de vérification ni de modèle facile à suivre en vue d'entreprendre de tels changements.
- Les programmes uniformisés ne conviennent pas aux interventions primaires de promotion de la santé en milieu de travail qui s'attaquent aux déterminants environnementaux de la santé.
- Une stratégie visant la création d'un milieu de travail sain doit être conçue en tenant compte de l'histoire, de la culture, des conditions de marché et des caractéristiques des employés propres à une organisation.
- La capacité d'apprentissage est essentielle pour une organisation saine. Cette capacité est développée au fil du temps et dans un esprit de collaboration.
- Un milieu de travail sain est une condition préalable de l'innovation organisationnelle en matière de produits et de services.

Adopter une démarche descendante et ascendante intégrée :

- Des exemples de changement réussi révèlent que la gestion du changement n'est pas nécessaire, l'important c'est le leadership en situation de changement.
- La réalisation d'un changement réussi exige un « dégel » du statu quo pour préparer l'organisation à faire face au changement. Une vision convaincante est nécessaire et doit être préparée à l'interne et communiquée de façon efficace.
- La principale faiblesse des approches traditionnelles en matière de gestion du changement est une dépendance envers un processus descendant axé sur le leadership.
- Pour éviter ces pièges, il faut trouver un équilibre entre le leadership et l'habilitation des employés ou, en d'autres mots, combiner les approches descendantes et ascendantes.

Engager tous les groupes d'employés dans le processus de changement :

- Le processus de changement lui-même doit favoriser l'atteinte des objectifs de création de milieux de travail sains.
- Un facteur de succès est un fort engagement de la part des cadres supérieurs, renforcé par leurs comportements individuels. La participation significative de tous les groupes d'employés est également essentielle.

- La participation des travailleurs dans le *processus* de création et de maintien de conditions de travail plus saines est un préalable nécessaire à la création d'un milieu de travail sain.

Réduire le stress lié au changement pour éviter qu'il ne devienne un obstacle :

- Puisque le changement du milieu de travail peut être une source de stress, il faut concevoir un processus de changement sain pour réduire les facteurs de stress lié au milieu de travail.
- Le modèle « d'exigences/contrôle » du stress lié au travail montre comment les changements qui visent la création de milieux de travail sains peuvent améliorer l'environnement de travail psychologique.
- Les « milieux de travail à rendement élevé » doivent être des entreprises saines modèles où travaillent des employés en santé, autrement cette nouvelle approche pourrait compromettre l'atteinte des objectifs de santé.

Mesurer les progrès réalisés :

- La surveillance et l'évaluation sont souvent les maillons les plus faibles de la chaîne qui lie les interventions de changement organisationnel au résultats escomptés.
- Les bonnes mesures peuvent aider les décideurs à considérer les initiatives de santé en milieu de travail comme des investissements dans les gens qui favorisent le rendement à long terme.
- Le changement peut fournir des occasions d'apprendre à mieux faire les choses, mais seulement si les données d'évaluation guident les décisions et les mesures à prendre.
- Les défenseurs des milieux de travail sains doivent également documenter le *coût de l'inaction*, en l'intégrant dans leur analyse de rentabilisation.
- Les mesures et les procédures d'évaluation utiles doivent permettre d'examiner les résultats et les processus, de suivre les progrès réalisés au fil du temps et de combiner les résultats individuels et organisationnels dans un cadre d'évaluation unique.

Comblent les lacunes en matière de connaissances

Les réponses aux questions suivantes peuvent aider à faire progresser la cause des milieux de travail sains :

- Quel groupe de facteurs de l'environnement de travail favorise le plus l'obtention de résultats de santé positifs pour les employés et l'organisation?

- Comment pouvons-nous élaborer une approche inclusive visant la création d'un milieu de travail sain, qui tient compte de tous les travailleurs, contextes de travail et types d'entreprises?
- Qu'est-ce qui motive les dirigeants et les autres cadres supérieurs à devenir des champions de la création de milieux de travail sains et à prendre les mesures nécessaires?
- Comment peut-on intégrer les objectifs de création de milieux de travail sains dans les cadres de responsabilité sociale des entreprises?

Bien sûr, il faut éviter le piège de ne pas aller au-delà de la réflexion et de la discussion à propos de la vision d'un futur milieu de travail sain. Presque chaque organisation a des forces sur lesquelles elle peut miser et des occasions favorables à l'initiation de changements. En misant graduellement sur ces forces et en profitant des occasions qui se présentent, chaque organisation peut petit à petit faire de la vision une réalité.

INTRODUCTION

Des centaines d'études documentent les avantages directs et indirects des environnements de travail sains pour les personnes et les organisations. Nous savons que les emplois et les milieux de travail sains favorisent le mieux-être physique, psychologique et social des personnes. Ces avantages se traduisent, dans l'ensemble de l'organisation, par une plus grande satisfaction professionnelle, un taux plus faible d'absentéisme et de roulement du personnel, moins d'accidents et des coûts réduits liés aux prestations de santé et aux indemnités des accidentés du travail. Il incombe à chaque employé de réduire les risques pour la santé auxquels ils sont exposés, et les employeurs peuvent les appuyer dans cette démarche en offrant une gamme de programmes de promotion de la santé. Toutefois, les gains durables les plus importants en matière de santé et de productivité des employés découlent des changements apportés à l'environnement de travail.

Bien que les programmes de promotion de la santé soient de plus en plus répandus, il n'en demeure pas moins que ces initiatives ne sont que des programmes qui mettent principalement l'accent sur les comportements individuels en matière de santé plutôt que sur les conditions de travail. Simultanément, un nombre croissant de cadres hiérarchiques, de même que de professionnels de la santé en milieu de travail, des ressources humaines, de la santé et de la sécurité au travail et du développement organisationnel, reconnaissent les limites de la stratégie qui vise à s'attaquer uniquement aux symptômes du stress, à la mauvaise santé et aux blessures.

Ces champions de la santé cherchent des façons de s'attaquer aux causes sous-jacentes des milieux de travail malsains. Ils doivent d'abord surmonter les obstacles qui empêchent l'exécution de programmes de changement au sein de leurs organisations. Selon les résultats des recherches, il est clair que la réduction des risques pour la santé des employés exige que soient apportés des changements aux conditions d'emploi, à la culture du milieu de travail, aux systèmes organisationnels et aux pratiques de gestion. Les programmes traditionnels de promotion de la santé en milieu de travail mettent strictement l'accent sur la santé des employés et ne servent donc pas de catalyseurs des réformes plus fondamentales nécessaires en vue de s'attaquer aux causes sous-jacentes.

Le volume impressionnant de renseignements sur les interventions de promotion de la santé en milieu de travail portent principalement sur les détails et les résultats des programmes. La réelle dynamique de changement – méthodes, stratégies et tactiques – est un sujet qui demeure dans l'ombre. Dans le présent rapport, je fais la lumière sur ce sujet en montrant comment il est possible de créer des milieux de travail sains. Je tente de répondre à une question des plus fondamentale : *Comment pouvons-nous concevoir des stratégies de changement efficaces pour rendre les milieux de travail plus sains et productifs?* Ma démarche consiste à envisager la santé en milieu de travail comme un facteur devant faire l'objet de changements transformationnels au sein des organisations. En me fondant sur la documentation spécialisée sur les changements organisationnels, je détermine les ingrédients des stratégies de changement fructueuses et je présente des façons pratiques de les mettre en œuvre.

En ce qui concerne les changements organisationnels, je vais montrer que la création et le maintien d'environnements organisationnels sains est un processus d'apprentissage coopératif. La dynamique de ce processus peut être décrite comme étant interactive, réfléchie et non linéaire. Dans le cadre de ce processus, les participants apprennent de leurs expériences et utilisent leurs connaissances pour perfectionner leurs plans en cours de cheminement. De plus, il n'existe pas de formules standard. Ceci remet en question la pensée traditionnelle en matière de promotion de la santé en milieu de travail. Par exemple, les Wellness Councils of America (WELCOA) aident les entreprises étasuniennes à créer des « Well Workplaces » (bons milieux de travail). Sur le site Web des WELCOA, les bons milieux de travail sont présentés comme un concept simple et courant : [traduction] « Même si vous êtes relativement peu familier avec le concept et le modèle des « bons milieux de travail », l'ensemble du processus est assez simple et facile à comprendre. »

Si ce processus est si simple, pourquoi n'est-il pas mis en application par davantage d'employeurs, étant donné les preuves dont disposent les entreprises étasuniennes montrant l'existence d'un lien direct et indirect entre la promotion de la santé et la productivité¹? À mon avis, la réponse à cette question dépend de la nature des changements organisationnels. En examinant le processus de changement, nous pouvons repérer une gamme d'obstacles courants, incluant l'inertie organisationnelle, les difficultés à mobiliser les gens autour d'une nouvelle vision du milieu de travail et une tendance à remplacer les mesures concrètes par de beaux discours. Ainsi, la compréhension des stratégies de changement efficaces permettra à davantage d'employeurs et d'employés d'atteindre leurs objectifs en matière de création de milieux de travail sains.

De milieux de travail sains à des organisations saines

La réflexion et les mesures prises dans le domaine de la santé en milieu de travail traversent une période de transition. On mise moins sur des programmes visant à modifier les attitudes et le comportement des personnes et davantage sur des interventions plus globales qui ciblent les risques pour la santé présents dans l'environnement de travail physique, social et psychologique². Cette démarche insiste également moins sur la prévention de la maladie, des blessures et des décès et davantage sur la promotion de la santé, un concept défini par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) comme étant « le processus qui permet à des personnes et des collectivités de mieux maîtriser les déterminants de la santé et ainsi d'améliorer leur santé³ ».

Les spécialistes des domaines de la santé et de la sécurité au travail, de la promotion de la santé en milieu de travail et de l'épidémiologie s'entendent pour dire que les interventions efficaces doivent cibler les facteurs sous-jacents des milieux de travail et des organisations⁴. Selon l'Institute for Work and Health de Toronto, il est possible de remédier aux limites des programmes de promotion de la santé en milieu de travail en faisant la promotion des *déterminants* de la santé en milieu de travail, qui s'attaquent aux causes de la santé et du mieux-être liées à l'emploi, à l'organisation et à l'environnement

de travail⁵. Les recherches que j'ai menées en collaboration avec Harry Shannon et Grant Schellenberg portent sur les perceptions des employés à l'égard d'un milieu de travail sain. Nous avons observé qu'un vaste éventail de facteurs sous-jacents liés à l'emploi et au milieu de travail, incluant la confiance et le respect, influent sur ces évaluations (voir l'encadré 1). D'autres spécialistes utilisent le concept de « milieu de travail favorable à la santé » pour trouver un équilibre entre les attentes des clients, les buts de l'organisation, les compétences des employés et les besoins en matière de santé⁶. Les initiatives de promotion de la santé en milieu de travail ont maintenant une plus grande portée pour s'attaquer à un nombre croissant de problèmes qui ne touchent pas à la santé, allant de la violence à la productivité⁷.

La caractéristique la plus prometteuse de la nouvelle perspective du milieu de travail sain est la tentative d'associer les environnements de travail sains et les résultats de santé améliorés pour chaque employé *et* les meilleurs résultats de l'entreprise. Avec cette perspective, le programme s'étend à l'ensemble de l'organisation – les valeurs, les pratiques touchant les ressources humaines, les systèmes de travail et le rendement. Bien que nous ayons besoin de mieux comprendre dans quelle mesure exactement les saines conditions de travail favorisent le rendement organisationnel, ce lien permettrait plus vraisemblablement de convaincre les cadres et les propriétaires d'entreprise que la décision d'investiguer le domaine de la santé et du mieux-être organisationnels est fondée sur le plan des affaires.

Pour faire cette connexion, nous devons étendre et approfondir notre définition de « santé » pour qu'il ne s'agisse pas uniquement d'une caractéristique des *milieux de travail* ou des conditions de travail mais également une caractéristique de l'ensemble de l'*organisation*. Dans le présent rapport, je ferai la distinction entre les milieux de travail sains et les organisations saines, en insistant sur le fait que les organisations saines sont une version plus robuste et durable des milieux de travail sains, puisqu'elles ont intégré la santé et le mieux-être des employés dans le mode de fonctionnement de l'organisation et dans la façon d'atteindre ses objectifs stratégiques. Un de mes objectifs consiste à aider les employeurs qui se sont déjà engagés à promouvoir la santé des employés à atteindre le prochain niveau et à créer une organisation réellement saine.

En raison de sa nouvelle définition fondée sur des termes organisationnels, la santé en milieu de travail n'est plus une « politique » ou un « programme » mais plutôt une caractéristique fondamentale du mode de fonctionnement d'une entreprise ou de la fonction publique. Une organisation saine peut être définie comme [traduction] « ... une organisation où la culture, le climat et les pratiques créent un environnement qui favorise à la fois la santé et la sécurité des employés et l'efficacité de l'organisation »⁸. Aux États-Unis, le National Institute for Occupational Safety and Health souligne trois attributs clés :

- Un engagement à l'égard des valeurs de l'organisation;
- Un climat organisationnel où les employés se sentent valorisés et sont en mesure de résoudre des conflits dans les groupes;

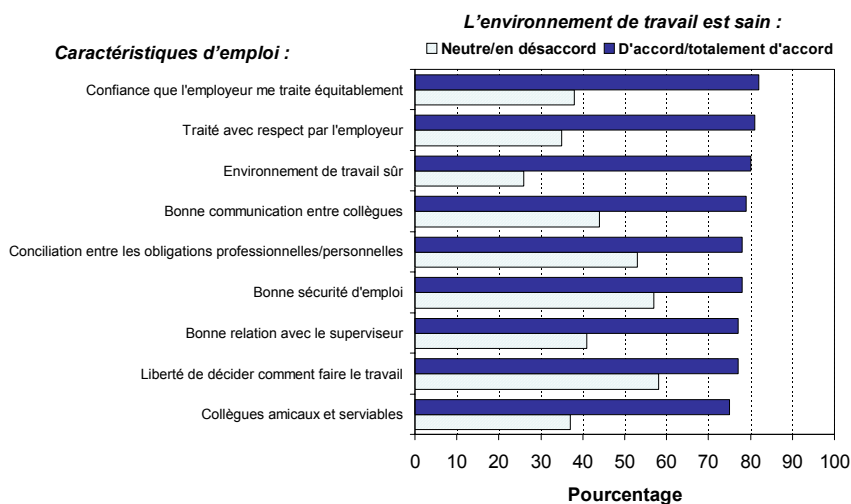
- Des pratiques de gestion, telles que récompenser les employés pour un travail de qualité, des superviseurs positifs et un leadership vigoureux.

Encadré 1 : Comment les employés perçoivent les milieux de travail sains

Les travailleurs sont les mieux placés pour juger si leur milieu de travail est sain ou non. La figure suivante illustre les perceptions des employés à l'égard de leur milieu de travail. En se fondant sur les résultats de l'Enquête sur l'évolution des relations en matière d'emploi réalisée conjointement par les RCRPP et la société Ekos en l'an 2000 auprès d'un échantillon représentatif de la population active canadienne, 15,6 % des employés sondés étaient en désaccord ou totalement en désaccord avec l'énoncé « mon environnement de travail est sain ». Par ailleurs, 18,3 % étaient totalement d'accord avec cet énoncé, 56 % étaient d'accord et 10,2 % étaient neutres.

Des caractéristiques d'emploi particulières sont étroitement associées aux perceptions des employés à savoir si leur environnement de travail est sain ou non. Les modèles observés dans ces relations sont étrangement constants. Ces modèles suggèrent l'existence d'une forte corrélation entre les perceptions à l'égard d'un environnement sain et la confiance, le respect, un environnement de travail sûr, une bonne communication avec les collègues, la conciliation entre les obligations professionnelles et personnelles, la sécurité d'emploi, une bonne supervision, l'autonomie du travail et des collègues amicaux et serviables. À toutes fins utiles, en l'absence d'une de ces conditions, un milieu de travail sera perçu par les employés comme étant moins sain. Il faut tenir compte de ces facteurs dans les stratégies de création d'organisations saines.

Relations entre la perception des employés à l'égard d'un environnement de travail sain et certaines caractéristiques d'emploi



Sources : Lowe, G. S., Shannon, H. S., Schellenberg, G., « Correlates of employees' perceptions of a healthy work environment », *American Journal of Health Promotion*, 2003, vol. 17, n° 6, p. 390-399.

Dans le même ordre d'idées, dans l'Union européenne, la Déclaration du Luxembourg pour la promotion de la santé en milieu de travail fixe les objectifs suivants : « amélioration de l'organisation du travail et des conditions de travail; promotion d'une participation active des collaborateurs; [et] renforcement des compétences personnelles »⁹. Les résultats escomptés sont une qualité de vie au travail améliorée et un meilleur rendement économique.

Ce nouveau courant de pensée sur la santé organisationnelle est renforcé par les récentes percées en matière de gestion des ressources humaines, rendant impératif de miser sur les forces des programmes de santé en milieu de travail et de gestion des ressources humaines. Les entreprises reconnaissent lentement que leur réussite future dépend de leur capacité à offrir aux employés un environnement de travail qui favorise leur productivité tout en répondant à leurs besoins personnels. Il s'agit de la clé du succès en matière de recrutement, de perfectionnement et de rétention des employés – des sujets qui préoccupent de plus en plus les employeurs. En investissant aujourd'hui dans les ressources humaines, les employeurs acquièrent les capacités nécessaires en vue d'améliorer à long terme la qualité des services et des produits ainsi que le rendement organisationnel global¹⁰.

La santé en milieu de travail comme un changement organisationnel

Les défenseurs de la santé en milieu de travail demandent fréquemment le démantèlement des cloisonnements organisationnels et professionnels qui empêchent l'exécution des programmes de changement à grande échelle visant la création de milieux de travail sains¹¹. Cette demande est fondée sur l'information voulant que la création de milieux de travail sains exige que des changements fondamentaux soient apportés à la culture, aux structures d'emploi et aux systèmes de gestion de l'organisation. Il est donc logique de penser qu'un programme de création de milieux de travail sains sera confronté à la gamme complète de problèmes liés aux changements organisationnels à grande échelle et de tirer des renseignements pertinents des recherches approfondies menées sur ce sujet.

Dans l'encadré 2, on résume les principes directeurs de la création de milieux de travail sains tirés de la documentation destinée aux praticiens. L'examen de ces lignes directrices met en lumière deux questions. Premièrement, on observe que ces huit principes sont implicitement fondés sur un modèle de changement organisationnel qui comprend des principes bien établis de promotion de la santé individuelle. Toutefois, lorsqu'ils sont mis en pratique, les objectifs de promotion de la santé individuelle l'emportent habituellement sur les objectifs de changement organisationnel. Une plus grande attention doit être portée aux questions organisationnelles. Ainsi, pour s'assurer que les objectifs de création de milieux de travail sains sont atteints à la fois aux niveaux

individuel et organisationnel, nous devons comprendre la dynamique du changement des contextes de travail. Deuxièmement, nous devons en savoir davantage sur les expériences de changement, réussite ou non. Comme l'ont noté Martin Shain et Helen Suurvali, nous entendons rarement parler des « histoires » qui confirment que la promotion de la santé en milieu de travail est une solution d'affaires rentable¹². Ces histoires peuvent avoir un effet catalyseur.

Les recherches sur les changements organisationnels et la gestion des changements portent principalement sur le changement *transformationnel*, par opposition au changement *superficiel*. La création d'une organisation saine est un exemple de changement transformationnel, alors que la simple mise en œuvre d'un programme de conditionnement physique ou d'une politique sur les horaires de travail souples en est un de changement superficiel. Le changement transformationnel n'exige pas de remplacer subitement un vieux modèle organisationnel par un nouveau. De façon réaliste, il faut du temps pour passer à une nouvelle culture et à un nouveau système de travail – habituellement de trois à cinq ans. Il arrive souvent que le changement transformationnel soit le résultat d'une séquence de petites étapes guidées par une vision convaincante. Cette approche se distingue du changement superficiel puisque les étapes cumulatives de changement transforment en profondeur les systèmes de l'organisation en les remaniant.

Par-dessus tout, les recherches sur le changement organisationnel fournissent des renseignements sur les facteurs qui favorisent le succès ou qui y nuisent. Bien que la documentation spécialisée présente des principes qui s'appliquent à tous les types de changement de grande envergure, il y a eu remarquablement peu de fertilisation croisée entre ce domaine et celui de la santé en milieu de travail. L'échec de la majorité des initiatives de changement transformationnel est une raison importante qui explique pourquoi le changement continue de faire l'objet d'une si grande attention dans la documentation spécialisée en matière de gestion. Selon les estimations, l'atteinte des objectifs de changement visés est associée à des taux de succès variant entre 25 % et 33 %¹³. Il s'agit là d'une raison de plus pour encourager les champions de la santé en milieu de travail à tirer toutes les leçons possibles d'un vaste éventail d'expériences de changement organisationnel.

Il s'agit donc d'une occasion de faire converger les courants de pensée en vigueur dans les domaines de la promotion de la santé et de la gestion. Un des rares spécialistes du changement organisationnel à avoir proposé une définition d'« organisation saine » décrit ce que les milieux patronaux appellent un « milieu de travail à rendement élevé »¹⁴. Les modèles d'organisations saines et de rendement élevé mettent tous deux l'accent sur les caractéristiques suivantes :

- Vision claire;
- Valeurs axées sur les personnes;
- Travail d'équipe;
- Qualité du service à la clientèle (ou des produits)
- Décisions des cadres fondées sur l'information;
- Participation des employés dans le processus décisionnel;

- Communication ouverte;
- Soutien à l'apprentissage et au perfectionnement personnels;
- Importance accordée à l'innovation et à la créativité;
- Soutien à la conciliation des obligations professionnelles et personnelles.

Encadré 2 : Principes directeurs de la création de milieux de travail sains

1. *Culture et valeurs positives* : La création et le maintien d'un milieu de travail sain doivent être fondés sur une culture positive qui valorise clairement les employés et qui repose sur la confiance. Idéalement, la création d'un milieu de travail sain devrait viser à renforcer la confiance.
2. *Leadership* : L'engagement des cadres supérieurs est essentiel et doit prendre la forme d'un leadership dynamique sur les questions de santé. Les employés évaluent le sérieux de l'engagement en se fondant sur les actions du PDG et de l'équipe de direction. Le leadership doit également être exercé à l'échelle de l'organisation, particulièrement par les gestionnaires hiérarchiques.
3. *Utilisation d'une définition générale de la santé* : Une bonne santé physique et mentale ne se résume pas à l'absence de troubles, de blessures et de maladies. Elle comprend également la capacité de mener une vie équilibrée, de développer son potentiel, d'apporter une contribution significative à l'organisation et d'avoir son mot à dire dans les décisions concernant le milieu de travail.
4. *Approche d'équipe participative* : La mise en œuvre d'une stratégie de création d'un milieu de travail sain exige une approche intégrée, guidée par des équipes formées de représentants de la direction, du service de la santé et de la sécurité, du service des ressources humaines, des employés et des syndicats. Il ne s'agit pas uniquement d'une question de santé. La participation directe des employés à toutes les étapes est particulièrement essentielle au succès de cette entreprise.
5. *Plan sur mesure* : Travailler en collaboration à l'élaboration d'une politique de santé en milieu de travail et d'un plan d'action doté d'objectifs clairs. La politique et le plan doivent être adaptés au contexte de l'entreprise, aux caractéristiques de l'effectif et aux lacunes documentées de l'environnement de travail. Tirer des leçons de chaque changement apporté et perfectionner le plan en conséquence.
6. *Lien avec les objectifs stratégiques* : Établir clairement un lien entre les questions et les résultats de santé et les objectifs stratégiques de l'organisation. Intégrer les objectifs de santé et de mieux-être au processus de planification opérationnelle de l'organisation de sorte qu'au fil du temps, toutes les décisions de la direction tiennent compte de la santé.
7. *Soutien permanent* : Attribuer des ressources qui assurent la continuité des mesures visant la création et le maintien d'un milieu de travail sain. Offrir de la formation, particulièrement aux cadres de tous les niveaux, pour soutenir l'initiative et intégrer la santé dans le mode de fonctionnement de l'organisation.
8. *Évaluation et communication* : La communication ouverte et continue est un facteur de succès clé de toute initiative de changement organisationnel, et la santé ne fait pas exception. Évaluer constamment les résultats et s'assurer d'informer les

cadres supérieurs de l'incidence des questions de santé en milieu de travail sur les résultats de l'entreprise.

Fondés sur l'analyse et la synthèse des sources suivantes : Santé Canada, Bureau des stratégies sur la santé en milieu de travail, site Web (www.hc-sc.gc.ca/whsb-ssmt); Santé Canada, *Programme de promotion de la santé en milieu de travail : Outils et techniques d'évaluation du progrès* (2000); Santé Canada, *La Santé, on y travaille : Guide pratique de la santé et de la réussite en milieu de travail* (1999); Santé Canada, *Développement d'une politique globale de santé : Pourquoi et comment – Un guide pour le milieu de travail* (1998); Santé Canada, *La vie active au bureau : une bonne affaire*; Site Web de l'Institut national de la qualité (www.nqi.ca). PEP de l'INQ (Programme d'excellence progressive de l'Institut national de la qualité) *Healthy Workplace Criteria Guide* (juillet 2001), Shain, M. et Suurvali, H., *Investing in Comprehensive Workplace Health Promotion*, Institut national de la qualité (2001); Site Web des Wellness Councils of America (WELCOA) (www.welcoa.org en anglais seulement).

De plus, les organisations qui présentent ces propriétés de milieu de travail « sain » et « à rendement élevé » prennent de plus en plus un engagement explicite à l'égard de la responsabilité sociale, accordant une grande valeur à leurs relations avec les intervenants communautaires et, selon la nature de l'entreprise, à l'environnement. Il s'agit sans doute d'une nouvelle tendance à examiner.

MODÈLE D'ACTION

Aller au-delà de la promotion de la santé en milieu de travail pour viser l'objectif plus ambitieux de créer des organisations saines présente des défis pratiques. Il est nettement plus simple de mettre en œuvre un programme de promotion d'un mode de vie sain que de changer la culture d'une organisation pour mettre l'accent sur la confiance et le respect, bien que ces deux stratégies puissent s'avérer nécessaires¹⁵.

Alors qu'un programme de conditionnement physique ou d'abandon du tabac peut être exécuté par le personnel chargé de la promotion de la santé, une démarche différente est nécessaire en vue de transformer les valeurs, les pratiques de gestion et les systèmes d'emploi d'une organisation. L'orchestration de ce type de changement systémique doit être fondée sur une vision claire, un engagement ferme et un degré de coopération et de participation qui ne sont pas habituellement nécessaires à l'exécution des programmes traditionnels de promotion de la santé en milieu de travail. Les professionnels de la promotion de la santé et des ressources humaines doivent faire équipe et, ce qui est tout aussi important, doivent recevoir l'appui des cadres et des superviseurs à tous les niveaux, ainsi que des employés et des syndicats. Ces intervenants doivent participer aux discussions sur le rôle de l'ensemble de l'organisation en matière de « création de la santé »¹⁶.

Ces conditions habilitantes observées dans les milieux de travail sains de pointe sont décrites brièvement dans l'encadré 3. L'encadré présente un résumé des leçons que nous

pouvons tirer d'une analyse de 15 organisations canadiennes et étasuniennes qui sont des chefs de file dans le domaine de la promotion de la santé globale. Même si les 15 organisations ne présentaient pas toutes les mêmes conditions habilitantes, chacune d'elle a trouvé sa propre façon d'intégrer les objectifs de création de milieux de travail sains à ses plans d'affaires globaux, à ses valeurs d'entreprise et à sa mission ou à ses « stratégies visant à devenir un employeur de choix ». Bref, ces organisations se sont lancées dans l'aventure du changement transformationnel.

Pour viser le prochain niveau – devenir une organisation saine – il faut repositionner les environnements de travail sains et les résultats liés à la santé des employés pour qu'ils soient au cœur du mode de fonctionnement de l'entreprise. Pour ce faire, une attention particulière doit être portée au changement des stratégies et des processus parce que, à toutes fins pratiques, les sources de résistance sont plus fortes et les risques d'échec sont par conséquent plus élevés. Le modèle d'action visant à créer des organisations saines, présenté à l'encadré 4, divise la stratégie en quatre composantes interreliées :

- Conditions habilitantes;
- Conception d'un processus dynamique fondé sur la participation et l'apprentissage;
- Détermination de la portée et de la profondeur des interventions en faveur du changement;
- Suivi des résultats pour les employés, l'organisation et la collectivité.

Je présente cette stratégie non pas comme un modèle théorique, mais plutôt comme un outil pratique pouvant servir de fondement aux discussions sur les milieux de travail auxquelles participent les agents de changement qui planifient des façons de faire progresser un programme visant la création d'une organisation saine. Elle vise à stimuler la réflexion stratégique sur la façon de concevoir et d'initier des changements qui prendront racine et favoriseront l'épanouissement d'organisations saines au fil des ans. Elle établit des principes, non pas une prescription globale, pour tenir compte des besoins, des priorités et des objectifs qui diffèrent d'un milieu de travail à l'autre.

En misant sur les leçons tirées des exemples documentés de milieux de travail sains décrits dans l'encadré 3, le modèle d'action met en lumière l'importance de créer les conditions habilitantes – préparer l'organisation à faire face au changement – puis de concevoir un processus dans lequel tous les intervenants participent activement à la création d'un milieu de travail sain.

Encadré 3 : Conditions habilitantes favorables à la création de milieux de travail sains

Nous pouvons mieux comprendre les facteurs sous-jacents des stratégies fructueuses de création de milieux de travail sains en examinant 15 cas bien documentés adoptés par des organisations canadiennes et étasuniennes. Neuf de ces cas sont tirés d'une étude du Centre syndical et patronal du Canada portant sur les organisations qui présentent des programmes fructueux qui favorisent le mieux-être et la santé des employés. Six cas ont reçu la désignation « Platine » des Wellness Councils of America pour souligner leurs réalisations en matière de création de milieux de travail sains. La documentation disponible fournit des renseignements (autres que ceux qui sont disponibles dans d'autres sources publiées) sur les processus et les tactiques utilisées. Les conditions habilitantes les plus courantes sont associées aux stratégies d'affaires et à un mode de gestion axé sur les personnes. L'intégration de la santé et du mieux-être des employés dans les plans d'affaires, les valeurs et les missions de l'entreprise ainsi que dans les stratégies visant à devenir un employeur de choix entraîne une augmentation du niveau de leadership, de soutien, de ressources et d'engagement dans l'ensemble de l'organisation nécessaire au succès du projet. Il est également intéressant de remarquer que la détermination des problèmes – considérée par un grand nombre de spécialistes de la promotion de la santé comme une première étape de la promotion de la santé en milieu de travail – est moins couramment citée comme étant un catalyseur de changement.

Exemples de conditions habilitantes provenant de 15 milieux de travail sains de pointe au Canada et aux États-Unis

INTÉGRATION DE LA SANTÉ DANS LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

- Engagement de l'entreprise à l'égard de la « théorie de la relation employé-service-profit »;
- Examen et révision de toutes les pratiques de l'entreprise en matière de santé et de sécurité;
- Intégration des objectifs de santé et de sécurité dans le nouvel énoncé de vision comme un moyen d'atteindre les objectifs de l'entreprise;
- Association de la santé et des objectifs stratégiques de la société;
- Le mieux-être et la santé sont des stratégies d'entreprise;
- Fixer l'objectif de devenir l'entreprise la plus saine aux États-Unis;
- Les objectifs de l'organisation considérés comme étant liés à la santé, au mieux-être et à la satisfaction des employés.

INTÉGRATION DE LA SANTÉ DANS LES VALEURS ET LA VISION DE L'ENTREPRISE

- Harmoniser la mission de l'entreprise visant à améliorer la santé et le mieux-être de la collectivité au moyen de pratiques internes;
- La vision d'entreprise et les valeurs des personnes sont liées;
- Le nouveau propriétaire ou la haute direction a mis davantage l'accent sur la santé et le mieux-être des employés;
- La mission et les énoncés de valeurs font référence à la rentabilité mais également à l'éthique et au mieux-être des employés;
- Les valeurs comprennent le respect et la dignité démontrés dans le traitement des employés;
- Longue tradition de participation communautaire, d'habilitation des employés et de promotion de la santé et de la sécurité.

INTÉGRATION DE LA SANTÉ DANS LA STRATÉGIE VISANT À DEVENIR UN EMPLOYEUR DE CHOIX

- Lien avec les objectifs de l'entreprise en matière de recrutement et de rétention d'employés qualifiés;
- Reconnaissance du statut d'employeur de choix en raison d'un appui de longue date accordé à la santé et au mieux-être des employés;

Stratégies de création de milieux de travail sains : Créer le changement en vue d'obtenir des résultats

- Les objectifs en matière de mieux-être appuient les objectifs stratégiques visant la participation, l'apprentissage, le recrutement et la rétention des employés;
- Le mieux-être est associé à l'objectif de l'entreprise de se classer parmi les 25 meilleurs employeurs.

DÉTERMINATION DES PROBLÈMES ET DES BESOINS EN MATIÈRE DE SANTÉ / MILIEU DE TRAVAIL

- Analyse des maladies et des blessures, de la culture d'entreprise et de la perception des employés envers la santé et le mieux-être;
- En raison de l'évolution des caractéristiques sociodémographiques de l'effectif, des solutions devaient être trouvées pour répondre aux besoins changeants des employés;
- Taux élevés d'accidents et de blessures;
- Détérioration des relations patronales-syndicales.

MISER SUR LES INITIATIVES ANTÉRIEURES DE PROMOTION DE LA SANTÉ

- Les nouvelles installations comprenant un centre de conditionnement physique ont été à l'origine d'autres initiatives;
- Les initiatives ont commencé par l'exécution d'un programme pilote de promotion du mieux-être.

Fondé sur une analyse de documents consultés sur le site Web du Centre syndical et patronal du Canada (www.clbc.ca/fr/Research_and_Reports/Case_Studies.asp) et sur le site Web des Wellness Councils of America (www.welcoa.org/wellworkplace/platinum/actual.php) (en anglais seulement).

Mais cette approche n'est pas une simple séquence de quatre étapes. Il s'agit plutôt d'un processus itératif caractérisé par nombre de revirements et une bonne part de réflexion et de rajustement. Contrairement à la construction d'une maison, pour laquelle il existe un plan montrant l'agencement de toutes les composantes, la planification d'un milieu de travail sain doit être beaucoup plus souple pour permettre aux personnes qui apportent les changements d'apprendre de leur expérience à mesure qu'elles intègrent leurs suggestions dans un modèle révisé. Bref, il n'existe pas une façon exemplaire unique de créer une organisation saine ni une liste détaillée de pratiques exemplaires qui définissent un tel état organisationnel. C'est pourquoi les modèles de planification traditionnels ne peuvent que partiellement faciliter ce type de changement organisationnel au sein des organisations.

Pour ces raisons, nous devons examiner attentivement une gamme d'enjeux à mesure que nous passons de la pensée aux actes. Ces enjeux, énumérés ci-dessous, sont *stratégiques* puisqu'ils influenceront les choix des processus adoptés par les agents de changement :

- Reconnaître et éliminer les principaux obstacles au changement organisationnel;
- Déterminer dans quelle mesure on peut miser sur l'apprentissage et l'innovation pour assurer la diffusion des nouvelles pratiques organisationnelles;
- Adopter une démarche descendante et ascendante intégrée pour mener les initiatives de changement;
- Engager tous les groupes d'employés dans le processus de changement;
- Réduire le stress lié au changement pour éviter qu'il ne devienne un obstacle;
- Mesurer les progrès réalisés;
- Repérer et combler les lacunes en matière de connaissances dans le but de favoriser davantage la diffusion des concepts de milieu de travail sain.

Pour lancer les discussions sur les milieux de travail, j'examine chacun de ces enjeux.

ÉLIMINATION DES OBSTACLES AU CHANGEMENT

La création des conditions habilitantes propices à un changement systémique exige l'élimination des obstacles au changement. Certains de ces obstacles ont été repérés par des spécialistes de la santé en milieu de travail, mais n'ont pas été examinés comme étant un problème pratique du changement organisationnel. Ainsi, nous devons reconnaître que les empêchements qui nuisent à la promotion de la santé en milieu de travail sont des manifestations particulières des obstacles classiques au changement. Par exemple, le rapport du Conference Board du Canada sur la création d'environnements de travail plus sains présente quatre principaux obstacles :

- Difficultés à évaluer l'information sur les problèmes de santé en milieu de travail;
- Absence de consensus sur les priorités parmi les intervenants;
- Cloisonnement au sein des organisations et de la plus vaste collectivité de la santé en milieu de travail;
- Cultures d'entreprise qui ne font pas la promotion de la santé ni ne visent à atteindre cet objectif¹⁷.

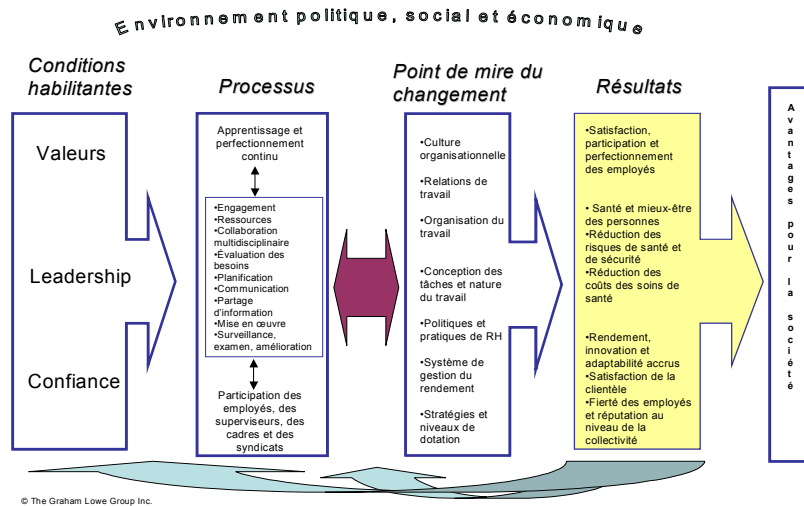
Le Conference Board a parfaitement raison lorsqu'il affirme qu'un manque d'information freine fréquemment la création de milieux de travail sains. Il est possible que les employeurs ne sentent pas le besoin d'investir dans la détection et la prévention parce que leurs systèmes comptables ne permettent pas de mesurer l'impact économique de la santé des employés. La majorité des organisations ne disposent pas de données complètes sur la santé des employés, les facteurs de risque observés dans les milieux de travail et la relation qui existe entre la santé et la productivité. Toutefois, ce manque d'information n'est qu'un symptôme d'un problème plus grave : l'inertie organisationnelle.

La première étape dans le but de contrer l'inertie consiste à déterminer les facteurs qui favorisent ou qui freinent le changement. Il s'agit d'un moyen de combler ce que Jeffery Pfeffer et Robert Sutton appellent l'« écart entre le savoir et le savoir-faire » qui à leur avis est une cause importante d'inertie organisationnelle (voir l'encadré 5). Edward Lawler, un spécialiste de la gestion, et ses collaborateurs ont évalué les facteurs qui nuisent ou qui favorisent la diffusion de la participation des employés dans les entreprises Fortune 1000¹⁸. Les principaux facteurs qui favorisent la diffusion dans les entreprises sondées sont les suivants :

- Appui des cadres à tous les niveaux;
- Ressources suffisantes pour apporter les changements.

Encadré 4 : Modèle d'action visant la création d'organisations saines

Il faut faire preuve de davantage de clarté à l'égard des étapes, stratégies et processus qui donnent des résultats positifs pour les employés et l'organisation, ainsi qu'à l'égard des obstacles qui doivent être surmontés pour permettre tout changement. Le *modèle d'action* ci-dessous montre dans quelle mesure les conditions habilitantes et les processus de changement contribuent à l'obtention de résultats améliorés. Il s'agit de la « logique causale » qui sous-tend le concept d'organisation saine.



Selon le modèle, les organisations saines présentent des conditions et des processus habilitants donnant lieu à des interventions qui ciblent tous les systèmes organisationnels, permettant ainsi d'améliorer les résultats globaux. Un fort leadership – constance en matière de vision et de comportements – démontré par la haute direction prépare le terrain en vue de la création et du maintien d'une organisation saine. La culture de l'organisation doit démontrer un engagement clair envers les employés, les entrepreneurs et les consommateurs ou les clients. La culture de l'organisation doit être fondée sur la confiance. Autrement, les employés, les syndicats et les autres intervenants internes accueilleront les initiatives de changement avec méfiance et cynisme.

La participation et l'apprentissage sont des facteurs qui dynamisent le processus actuel de planification et de mise en œuvre du changement, de surveillance et d'amélioration continue. Idéalement, le changement doit viser toutes les composantes importantes : conception des tâches et nature du travail, dotation, politiques et pratiques en matière de RH, mesures incitatives et récompenses, organisation du travail, relations de travail et environnement de travail. L'harmonisation de toutes ces composantes permettra de produire des résultats positifs pour les employés, les consommateurs et les clients, ainsi que pour la société.

Toute cette stratégie doit être mise en œuvre dans un contexte plus vaste, particulièrement les cadres réglementaires (par ex., lois régissant la santé et la sécurité au travail, indemnisation des accidentés du travail, normes d'emploi, relations industrielles). Les milieux de travail contribuent également à l'atteinte des objectifs de la société en matière de santé et de mieux-être. De cette façon, une organisation saine crée un « cercle vertueux » où les causes et les effets s'appuient mutuellement.

Stratégies de création de milieux de travail sains :
Créer le changement en vue d'obtenir des résultats

Combinées, ces caractéristiques définissent une véritable organisation saine.

Les principaux obstacles observés dans ces mêmes entreprises étaient les suivants :

- Pressions visant à donner un bon rendement à court terme;
- Absence d'un champion;
- Absence d'une stratégie à long terme;
- Objectifs peu clairs quant à la participation des employés;
- Absence d'améliorations tangibles;
- Détérioration des conditions d'affaires;
- Absence de coordination de la participation des employés avec d'autres programmes.

Ces résultats de recherche s'appliquent également aux initiatives visant la création de milieux de travail sains.

Le stress lié à l'emploi est un obstacle important que doivent surmonter les stratégies visant la création de milieux de travail sains. Au milieu des années 1990, le sombre scénario de Jeremy Rifkin décrivant un « monde sans travail », résultat de l'application des nouvelles technologies de l'information, était faux¹⁹. Au contraire, à la fin du XX^e siècle, le taux de chômage en Amérique du Nord a diminué et, en raison des critères sociodémographiques d'une population active vieillissante, on observait une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. De nombreuses organisations fonctionnaient avec des effectifs réduits, en raison de la réduction des effectifs et de la rationalisation réalisées au cours de la décennie précédente. Les horaires de travail demeuraient rigides, malgré les preuves croissantes du conflit entre les obligations professionnelles et personnelles. La proportion de travailleurs, particulièrement de cadres, de professionnels et d'autres travailleurs du savoir, au travail 50 heures ou plus par semaine, avait augmenté. Et les heures supplémentaires involontaires sont devenues la nouvelle norme du rendement au travail, souvent à partir d'un ordinateur portable le soir à la maison.

Cette intensification du travail n'est pas durable; elle est également un obstacle important à l'innovation et au changement organisationnels. Ironiquement, le problème est plus grave chez les travailleurs du savoir, qui sont censés être aux premières lignes de l'innovation économique. Selon Richard Florida, la « classe créative » aux États-Unis est surmenée et à court de temps²⁰. Une étude nationale menée en Grande-Bretagne montrait l'existence d'une corrélation entre les exigences accrues en matière de compétences professionnelles et la hausse des niveaux de stress²¹. Trois travailleurs sur cinq chez qui les exigences en matière de compétences professionnelles avaient augmenté signalaient également un niveau de stress plus élevé, comparativement à tout juste un peu plus du tiers des travailleurs chez qui les exigences en matière de compétences étaient demeurées les mêmes. Un modèle semblable est observé au Canada, où 30 % des personnes qui effectuent un travail très spécialisé signalent que leur emploi est très stressant, comparativement à 11 % des personnes qui occupent un emploi qui n'est pas considéré comme un travail très spécialisé²². De plus, au Canada, 42 % des personnes ont indiqué que le surmenage est le principal obstacle qui les empêche de suivre une formation professionnelle²³.

La direction peut également représenter un obstacle important au changement positif au sein des environnements de travail. De nombreuses preuves remontant au début du XX^e siècle démontrent que la coopération ou la résistance des superviseurs immédiats et des cadres intermédiaires peut être le « talon d'Achille » de tout changement organisationnel.

La résistance au changement visant la création d'un milieu de travail sain ne fait pas exception. Suzanne Fergusson, ancienne gestionnaire des initiatives de santé et de mieux-être chez MDS Nordion, fait l'observation suivante : [traduction] « Peu importe que vous courriez 20 milles ou que vous soyez de type granola, si votre patron est un pauvre type et que vous n'avez pas un mot à dire sur la façon d'effectuer votre travail, vous ne pouvez pas être bien »²⁴. Trouver un équilibre entre les obligations professionnelles et la vie personnelle dépend également par-dessus tout de l'appui des superviseurs immédiats²⁵. Les politiques qui proposent des régimes de travail souples et d'autres avantages pro-famille ne sont pas suffisantes, puisque de grandes variations seront observées d'un superviseur à l'autre en ce qui concerne la confiance en la capacité des employés à fixer leurs propres horaires et l'appui accordé aux employés pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités familiales.

Encadré 5 : Comblant l'« écart entre le savoir et le savoir-faire »

Un obstacle important à surmonter dans toute initiative de changement fructueux est le passage de la pensée aux actes ou de la parole à l'action. Cette démarche vise à s'attaquer aux contradictions entre le discours et les actions de la direction concernant la santé des employés – la « déconnexion » qui alimente le cynisme des employés et favorise l'inertie organisationnelle.

De nombreuses initiatives de changement font long feu ou déraillent lorsque vient le moment de combler l'« écart entre le savoir et le savoir-faire », comme l'appellent Jeffery Pfeffer et Robert Sutton. La mise en œuvre des interventions, même les mieux planifiées, peut donner lieu à de nombreuses difficultés.

Brian Becker et ses collaborateurs ont examiné ce problème dans le contexte de l'introduction des fiches d'évaluation des RH (ressources humaines) dans une organisation. La mise en œuvre d'une fiche d'évaluation des RH constitue un changement dans les pratiques des employés dont la portée et l'importance sont comparables à celles d'une initiative globale de mieux-être en milieu de travail. Ainsi, les leçons tirées sont pertinentes.

Les aspects techniques des fiches d'évaluation – les mesures du rendement et des résultats des RH et les indices qui permettent de les évaluer – sont rapidement compris par les cadres de direction. Toutefois, [traduction] « aucune *réflexion* de qualité [en italique dans l'original] sur la fiche d'évaluation considérée comme un programme de changement n'a eu lieu ». Ceci s'explique par l'incapacité de l'entreprise à appliquer les principes fondamentaux de gestion du changement à la mise en œuvre de la fiche d'évaluation, une critique qui vise la majorité des initiatives de promotion de la santé.

À la lumière des expériences vécues à General Electric (GE), Brian Becker et ses collaborateurs ont adopté la métaphore de la « liste de vérification du pilote » pour créer un changement fructueux. Cette liste de vérification détaillée vise à transformer le savoir des gestionnaires en savoir-faire – « pour provoquer le changement ». Après avoir examiné de nombreux cas de changement réussi, les auteurs ont conclu que l'important est de choisir une liste de vérification, quelle qu'elle soit. Ils donnent l'explication suivante : [traduction] « La difficulté à mettre en œuvre le changement ne découle pas d'une mauvaise compréhension des *mesures* à prendre, mais d'un manque de discipline concernant la *façon* de prendre ces

mesures ». Dans le cas de GE, une équipe d'agents de changement internes et externes ont conçu la liste de vérification après avoir examiné des centaines de ressources sur le changement dans différents contextes. Tous les facteurs doivent être pris en compte, et le processus doit être itératif, ce qui exige que revenir à certaines étapes antérieures pour soutenir le changement. La liste aide également à évaluer la capacité actuelle de l'organisation à faire face au changement.

Sources : Pfeffer, J., Sutton, R. I., *The Knowing – Doing Gap. How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2000. Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D., *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2001, p. 185.

La meilleure façon d'aider les superviseurs et les cadres à devenir des catalyseurs de changement consiste à les engager directement dans l'amélioration de la santé en milieu de travail, pour qu'ils en fassent leur affaire. Autrement dit, la santé doit devenir une responsabilité partagée.

À la lumière de l'approche de gestion stratégique des ressources humaines, une gamme élargie de processus de ressources humaines et de santé organisationnelle peuvent devenir les principaux indicateurs de la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires fructueuse pour l'ensemble de l'organisation²⁶. Ces indicateurs sont le fondement des systèmes améliorés de gestion du rendement qui proposent aux cadres la combinaison parfaite de récompenses et de mesures incitatives (et dissuasives) pour les encourager à promouvoir activement le mieux-être des employés. Chez Sears, par exemple, des enquêtes menées auprès des employés évaluent des attitudes, telles que l'engagement, et jusqu'à un tiers des primes de rendement versées aux cadres est fondé sur ces résultats. Ceci oriente les mesures prises par les cadres en vue d'améliorer les relations avec les employés, en favorisant la création des conditions sous-jacentes propices à l'établissement d'un environnement de travail sain.

APPRENTISSAGE ET INNOVATION COMME OUTILS DE DIFFUSION

Compte tenu des avantages liés à la création d'un milieu de travail sain, comment expliquer qu'une telle mesure ne soit pas prise par un plus grand nombre d'employeurs? Pour répondre à la question, nous devons élargir notre discussion sur les obstacles au changement pour inclure la question de la diffusion.

Comme dans le domaine de la gestion des ressources humaines, il est difficile de reproduire un ensemble efficace de pratiques propices à la création d'un milieu de travail sain. La diffusion est limitée en raison de l'absence d'une liste de vérification ou d'un modèle facile à suivre en vue d'entreprendre les changements nécessaires à la création d'un milieu de travail sain ou à la réalisation de l'objectif plus ambitieux de la création d'une organisation saine. Il y a simplement de trop nombreuses influences contextuelles. C'est pourquoi il existe une vaste gamme de programmes visant la création de milieux de travail sains. Bien que des programmes uniformisés puissent donner de bons résultats dans des domaines précis, tels que l'abandon du tabac ou l'amélioration de

l'alimentation, une démarche générique ne convient pas aux interventions primaires de promotion de la santé en milieu de travail qui s'attaquent aux déterminants environnementaux de la santé.

Les résultats de recherches sur la diffusion de l'innovation ont été, dans une certaine mesure, intégrés dans les modèles de promotion de la santé. En fait, une stratégie visant la création d'un milieu de travail sain est une *innovation* organisationnelle puisqu'elle introduit une nouveauté, en institutionnalisant son utilisation et en diffusant davantage les pratiques saines. Après tout, l'objectif d'une initiative de création d'un milieu de travail sain consiste à institutionnaliser les pratiques saines pour qu'elles deviennent des activités quotidiennes courantes. En ce sens, non seulement la nature du changement est-elle innovatrice, mais la stratégie adoptée pour réaliser le changement doit également l'être. Ainsi, il faut faire preuve de créativité pour concevoir et réaliser un changement qui correspond à l'histoire, à la culture, aux conditions de marché et aux caractéristiques des employés propres à une organisation.

De plus, la capacité d'apprentissage d'une organisation est essentielle au succès d'une innovation²⁷. L'apprentissage et l'innovation vont de pair; les deux doivent être considérées comme des caractéristiques déterminantes d'une organisation saine. La création d'une organisation plus saine pour tous ses intervenants est impossible sans la mise en œuvre de processus d'apprentissage et d'innovation intensifs et continus. Ainsi, lorsque les huit étapes d'un programme de création d'un milieu de travail sain (voir l'encadré 2) sont examinées une à une, elles doivent comprendre ces activités. À ce titre, les processus d'apprentissage et d'innovation doivent être plus explicites dans les recherches et les pratiques de santé en milieu de travail.

Les universitaires continuent de débattre de la définition d'une organisation axée sur l'apprentissage. Toutefois, ils s'entendent pour dire que les personnes apprennent dans leur milieu de travail grâce à un processus prolongé, coopératif et fondé sur l'acquisition et la diffusion continues de connaissances. L'apprentissage aide les travailleurs à éviter de répéter les erreurs et à reproduire les succès²⁸. En utilisant une métaphore liée au domaine de la santé, Michael Beer, un spécialiste de la gestion, fait valoir que la capacité d'apprentissage et de changement est un signe de santé organisationnelle²⁹. À cet égard, il est particulièrement important que l'apprentissage ait lieu dans le contexte d'examen continus et rigoureux des initiatives de changement. En analysant les expériences de mise en œuvre de changements, puis en précisant et rajustant le plan d'action, il est possible de modifier un processus d'apprentissage organisationnel continu.

Notre discussion sur les milieux de travail sains est enrichie d'un plus vaste point de vue d'intérêt public sur l'apprentissage et l'innovation. Comme dans la majorité des pays industrialisés avancés, les responsables de l'élaboration des politiques et les chefs d'entreprise au Canada se préoccupent de favoriser l'innovation économique pour permettre au Canada d'être plus concurrentiel à l'échelle internationale et de continuer de profiter d'un niveau de vie élevé. Toutefois, ce discours stratégique sur l'innovation omet de façon flagrante d'expliquer dans quelle mesure les environnements de travail sains favorisent le succès économique en soutenant l'apprentissage et la créativité par des

moyens durables. Je ferais valoir qu'un milieu de travail sain est une condition préalable de l'innovation en matière de produits et services au sein des entreprises.

PROCESSUS ASCENDANT ET DESCENDANT

Le terme *gestion du changement* laisse entendre que les gestionnaires peuvent en fait influencer sur le processus de changement; ce sont eux qui tiennent les commandes. John Kotter, un spécialiste reconnu en matière de gestion du changement, accorde beaucoup d'importance au leadership dans la réussite du changement. Selon Kotter, des exemples de changement réussi révèlent deux vérités fondamentales :

- Le changement est un processus multi-étapes qui surmonte l'inertie grâce « au pouvoir et à la motivation » qu'il génère;
- Le changement dépend d'un « leadership de grande qualité, pas seulement d'une excellente gestion »³⁰.

Il fait une distinction cruciale entre leadership et gestion : les leaders montrent la direction, alignent les efforts des personnes, motivent et inspirent; les gestionnaires planifient, préparent le budget, organisent, dotent en personnel, contrôlent et règlent les problèmes. Selon Kotter, la gestion du changement n'est pas nécessaire, l'important c'est le leadership en situation de changement.

Le processus en huit étapes de Kotter menant à un changement réussi est bien connu. Les étapes sont les suivantes :

1. Créer un sentiment d'urgence.
2. Créer une coalition directrice.
3. Élaborer une vision et une stratégie.
4. Communiquer la vision du changement.
5. Autoriser la prise de mesures à grande échelle.
6. Générer des gains à court terme.
7. Regrouper les gains et produire davantage de changement.
8. Intégrer les nouvelles approches à la culture organisationnelle.

La première étape « aide à ramollir un statu quo endurci », comme le dit Kotter. Par exemple, il avertit que de nombreuses initiatives se soldent par un échec parce que la vision du changement est sous-communicuée par un facteur de 10 ou plus. Une autre raison d'échec est que trop souvent les initiateurs du changement commencent – puis arrêtent abruptement – par les étapes 5, 6 et 7. Une pierre d'achoppement de la liste consiste à se faire une douce transition entre les étapes 1 à 4 pour se rendre à l'étape 5. Une erreur courante faite aux étapes 1 à 4 est d'imposer à partir du sommet une solution préparée à l'avance à l'externe au lieu d'opter pour une vision et une stratégie maison³¹. Pour éviter ces pièges, il faut trouver un équilibre entre le leadership et l'habilitation des employés ou, en d'autres mots, combiner les approches descendantes et ascendantes.

La principale faiblesse des approches traditionnelles en matière de gestion du changement est une dépendance envers un processus descendant axé sur le leadership. Richard Axelrod fait valoir que lorsque les gestionnaires supérieurs jouent le rôle de meneurs de claqué, il peut y avoir des conséquences négatives pour la structure et la culture d'une organisation³². Les principaux désavantages comprennent une augmentation du cynisme, de la résistance et de la bureaucratie, ainsi que le renforcement de la gestion descendante – ce qu'Axelrod appelle l'« organisation Dilbert ». L'échec de nombreuses initiatives de changement s'explique par le processus de gestion du changement adopté, parce qu'il [traduction] « entraîne le désengagement des personnes dont l'appui est essentiel au succès de l'initiative »³³. Ainsi, Axelrod recommande d'« étendre le cercle de l'engagement » en utilisant les principes démocratiques de la participation qui suscitent un sentiment de confiance nécessaire à la réussite du changement. Les exemples de stratégies globales de changement visant la création de milieux de travail sains, présentées dans l'encadré 6, visent à renforcer ce point.

Encadré 6 : Exemples de stratégies globales de changement visant la création de milieux de travail sains

Les trois exemples suivants de stratégies de changement visant la création de milieux de travail sains sont des *stratégies globales* puisqu'elles visent les conditions sous-jacentes des milieux de travail, des emplois et des organisations qui favorisent la santé et le mieux-être des employés. Les exemples montrent comment les stratégies fructueuses sont adaptées pour correspondre aux besoins et aux circonstances d'une organisation, à la lumière des ressources internes et externes.

Mieux-être des employés et de l'organisation : Cette intervention globale de promotion de la santé en milieu de travail se fonde sur les résultats de sondages et de discussions de groupes de collaboration pour améliorer le mieux-être des employés et de l'organisation. Un grand hôpital régional en Suède a mené des enquêtes qui ont permis de documenter la qualité du travail psychologique, les ressources à l'appui et la santé et le mieux-être auto-signalés. La direction et le personnel de chaque service ont utilisé les résultats des enquêtes pour améliorer leur propre environnement de travail, et un suivi a été effectué après un an pour évaluer les répercussions des mesures prises. L'initiative a été guidée par un « groupe de projet » et des « facilitateurs » choisis dans chaque service qui avaient la responsabilité d'assurer la poursuite du processus et de communiquer avec le personnel. Une clé du succès a été l'appui reçu des cadres supérieurs, des chefs de service, du personnel et des syndicats. Neuf secteurs organisationnels étaient des cibles d'amélioration : climat social, leadership, rétroaction sur le rendement, clarté des objectifs, perfectionnement professionnel, charge de travail, participation des employés, efficacité organisationnelle et énergie mentale. Chaque personne d'un service était invitée à participer aux activités d'établissement des objectifs et de suivi, ce qui a donné lieu à une gamme d'approches d'un service à l'autre, allant de discussions de groupe sur les compétences et le leadership, les cercles de qualité et la formation à des visites d'étude dans d'autres hôpitaux.

Promotion de la santé à titre d'objectif d'entreprise : La société Volkswagen AG (VW) a été désignée comme « un modèle de pratiques exemplaires » visant la création de milieux de travail sains. Chez VW, la promotion et la protection de la santé sont des objectifs d'entreprise qui dépendent de la participation active et continue de la direction, des travailleurs et des syndicats. VW met l'accent sur une bonne organisation du travail et une bonne conception des tâches, incluant l'aménagement d'horaires de travail souples, les nouvelles formes d'organisation du travail, les politiques sur la discrimination sexuelle et la conception ergonomique du travail. Les employés sont activement engagés dans les « cercles de santé », qui sont essentiellement des groupes de résolution de problèmes. Des enquêtes sont régulièrement menées sur les problèmes de santé et la formation sur la santé et la sécurité. Une clé du succès est l'appui des cadres supérieurs, démontré par l'intégration des objectifs de santé dans les processus d'amélioration des produits.

Depuis 1992, l'entreprise a mis sur pied un système de contrôle qui surveille les causes de mauvaise santé – et la direction prend des mesures à cet égard.

Recherche active pour réduire le stress lié au travail : Une usine syndiquée d'un manufacturier de pièces d'automobiles du Michigan a eu recours à la recherche active pour réduire le stress lié au travail chez ses employés. À titre de recherche active, le projet était participatif et fondé sur la collaboration et l'apprentissage. Les programmes de recherche et d'intervention sont issus de ce processus, plutôt que d'être déterminés par des spécialistes et des gestionnaires. Un objectif consistait à acquérir des compétences internes pour s'attaquer aux problèmes de stress de façon continue et permettre aux employés d'avoir davantage leur mot à dire sur leur vie professionnelle. Le processus de changement était fondé sur trois séquences d'activités : développement du groupe, recherche et action. Chaque activité faisait l'objet d'une évaluation. Le processus était guidé par un comité sur le stress et le mieux-être composé de 26 représentants provenant de tous les niveaux et de tous les secteurs de l'usine, y compris le syndicat. Les chercheurs de l'University of Michigan ont documenté les évaluations des participants portant sur le processus adopté par le comité et sur son efficacité.

Sources : Petterson, I. L., Ametz, B. B., « Psychological stressors and well-being in health care workers. The impact of an intervention program », *Social Science and Medicine*, 1998, vol. 47, n° 11, p. 1763-1772. Chu, C., Breucker, G., Harris, N., Stitzel, A., « Health-promoting workplaces-international settings development », *Health Promotion International*, 2000, vol. 15, n° 2, p. 155-167. Israel, B. A., Schuman, S. J., House, J. S., « Action research on occupational stress: Involving workers as researchers » dans Johnson, J. V., Johansson, G. (directeurs de la rédaction), *The Psychological Work Environment: Work Organization, Democratization and Health. Essays in Memory of Bertil Gardell*, Amityville, NY, Baywood, 1991, p. 257-277.

PARTICIPATION ET ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

À la lumière des cas documentés de milieux de travail sains (voir les encadrés 2 et 3 ci-dessus), il ne fait aucun doute qu'un fort engagement de la part des cadres supérieurs, renforcé par leurs comportements individuels, est un facteur de succès. De même, de nombreux spécialistes de la gestion du changement ont conclu qu'un niveau élevé de participation dans tous les groupes d'une organisation est tout aussi important. Selon Tushman et O'Reilly, [traduction] « Un résultat clair de la recherche sur la gestion du changement est le fait que la participation des employés entraîne une augmentation de la responsabilité et de l'enthousiasme individuels et, en retour, une diminution de la résistance individuelle au changement. *Plus les personnes sont engagées, plus l'effort de changement devient leur propre effort de changement.* Plus les personnes se rendent compte qu'elles peuvent réussir dans l'état futur, plus elles se sentent habilitées »³⁴.

Cet élément clé du changement organisationnel fait écho à un principe fondamental de promotion de la santé. Selon la définition de la promotion de la santé de l'Organisation mondiale de la santé, la participation des travailleurs dans le *processus* de création et de maintien de conditions de travail plus saines est un préalable nécessaire à la création d'un milieu de travail sain. J'aimerais insister sur le fait que le processus de changement lui-même doit favoriser l'atteinte des objectifs de création de milieux de travail sains. Les chercheurs ont accordé peu d'attention à cet aspect de la promotion de la santé en milieu de travail. Malgré cela, au moins un examen d'études d'interventions a permis d'arriver à la conclusion suivante : [traduction] « Une forte participation est particulièrement

importante lorsque l'étude des interventions organisationnelles porte principalement sur l'organisation du travail, la communication ou les relations interpersonnelles »³⁵.

Les expériences en matière de santé en milieu de travail renforcent l'importance de la participation des employés. Un bon exemple est la collaboration entre l'Institute for Work and Health et le St. Michael's Hospital, qui a permis l'élaboration conjointe d'un projet de fiche d'évaluation équilibrée des milieux de travail sains. Les entrevues et les groupes de discussions auxquels ont participé la direction et les syndicats ont révélé l'existence de points de vue différents concernant ce qui devrait être mesuré. Ces différences s'expliquent principalement par l'exclusion de la main d'œuvre du processus d'élaboration de la fiche d'évaluation équilibrée, ce qui met en évidence le besoin d'engager tous les intervenants au début de l'élaboration des outils de mesure du rendement dans des milieux de travail sains³⁶.

Ce principe de participation des intervenants est depuis longtemps une caractéristique des environnements de travail sains dans les pays scandinaves. Dans l'encadré 7, on décrit brièvement l'expérience suédoise à cet égard. Il est également intéressant de noter que le principe de participation des intervenants est dorénavant intégré dans les politiques de promotion de la santé en milieu de travail dans d'autres pays européens et en Australie.

RÉDUCTION DU STRESS LIÉ AU CHANGEMENT

Le changement du milieu de travail peut être une source de stress. Ce sujet est bien documenté dans les études des conséquences négatives sur la santé de la réduction des effectifs et de la rationalisation. Toutefois, il est également possible de concevoir le *processus* de changement organisationnel de façon à réduire les facteurs de stress du milieu de travail plutôt que considérer la réduction du stress comme étant l'objectif du processus. Pour dire les choses simplement, le moyen détermine la fin.

L'incorporation des idées du modèle de « contrôle de la demande » du stress lié au travail dans les stratégies de changement visant la création de milieux de travail sains ferait beaucoup pour améliorer l'environnement de travail psychologique. Ceci permettrait également de renforcer la capacité d'apporter les changements futurs nécessaires au maintien d'une organisation saine. La nouvelle conception des tâches visant à donner aux travailleurs davantage d'autonomie et de pouvoir décisionnel favorisera la santé mentale et la satisfaction professionnelle. De cette façon, la conception des tâches peut permettre de réduire ou d'éliminer le stress dans les milieux de travail³⁷. Les travailleurs qui occupent des « emplois actifs », ayant davantage de pouvoir décisionnel et de contrôle, sont plus *réceptifs* au changement organisationnel. Par conséquent, ils sont plus susceptibles de participer aux activités de restructuration du milieu de travail³⁸. Il s'agit d'une relation synergique : les saines conditions de travail favorisent la participation aux activités qui visent à maintenir ou à améliorer la santé du milieu de travail.

Les spécialistes européens de la santé en milieu de travail préconisent cette approche et la désignent comme une façon d'intégrer la prévention du stress dans le développement

organisationnel. Un rapport de la Commission européenne publié en 1999 documente l'incidence profonde des facteurs de stress en milieu de travail, incluant la cadence rapide du travail, les échéanciers serrés, l'absence d'influence sur la façon de faire le travail, la monotonie du travail et les tâches répétitives³⁹. Le rapport recommande l'élaboration de solutions qui mettent l'accent sur une nouvelle conception des tâches, l'amélioration des soutiens sociaux en milieu de travail et l'offre de récompenses raisonnables pour souligner les efforts des travailleurs. Pour ce faire, il faut ajuster les contextes de travail pour qu'ils correspondent davantage aux compétences des travailleurs et qu'ils répondent à leurs besoins et attentes. Par-dessus tout, les travailleurs doivent participer à la détermination des risques pour la santé liés au milieu de travail et à l'élaboration de solutions.

Encadré 7 : Une stratégie axée sur l'apprentissage visant la création de milieux de travail plus sains

À l'échelle internationale, la Suède est reconnue depuis longtemps comme un chef de file de la création de milieux de travail sains. En suédois, le terme « santé et sécurité » correspond à « environnement de travail ». Une loi adoptée dans les années 1970 habilite les employés dans leur lieu de travail à trouver des façons d'améliorer les environnements de travail physiques et psychologiques. Une vie professionnelle de qualité est un objectif de société en Suède. La loi suédoise sur les environnements de travail et le conseil national de santé et de sécurité au travail ont encouragé l'adoption d'une approche participative et globale visant à améliorer l'environnement de travail.

L'expérience suédoise laisse entendre qu'il existe deux façons de créer des milieux de travail plus sains. La première est une *stratégie axée sur la programmation* (réflexion → planification → action). Un problème courant est que les choses s'enlisent à l'étape de la planification. La seconde est une *stratégie axée sur l'apprentissage* (réflexion ↔ action). Fondée sur des preuves, la seconde stratégie donne lieu à de plus grandes améliorations en matière de santé.

Deux stratégies de changement du milieu de travail	
Stratégie axée sur l'apprentissage	Stratégie axée sur la programmation
LOGIQUE SOUS-JACENTE	
Axée sur une vision	Axée sur l'imitation
Stratégie axée sur l'entreprise	Méthodologies importées
Vaste définition du problème menant au changement	Recherche l'équilibre, pas le changement
PROCESSUS DE CHANGEMENT	
Ascendant / descendant	Descendant / participation de groupes formels
Habilitation	Projets dirigés par des spécialistes
Engagement de nombreuses personnes	Exigeant en matière de planification
Élargissement successif	Élargissement limité

La mise en œuvre d'une stratégie d'apprentissage dépend du lieu de travail. Par exemple, à Scania, un fabricant de camions suédois, l'engagement envers le mieux-être est fondé sur les éléments suivants :

- Leadership qui fait preuve de respect pour les personnes;
- Une organisation du travail qui récompense le travail d'équipe et la convivialité;

Stratégies de création de milieux de travail sains : Créer le changement en vue d'obtenir des résultats

- Les connaissances et l'expérience des employés sont prises en considération;
- Améliorations continues;
- Améliorations successives de l'environnement de travail;
- Mesures de promotion de la santé.

Le point essentiel à comprendre est que chaque milieu de travail mise sur ses propres fonctions et sur des circonstances uniques pour élaborer une approche qui correspond aux valeurs de l'organisation. Il n'y a pas de modèle uniformisé. La stratégie axée sur l'apprentissage, par-dessus tout, est fondée sur les principes de l'habilitation et de la participation.

Source : Menckel, E., Österblom, L., *Managing Workplace Health: Sweden Meets Europe*, Stockholm, Swedish National Institute for Working Life, 2002, p. 57.

En Amérique du Nord, un intérêt croissant semble se manifester envers la création de « milieux de travail à rendement élevé ». Nous devons donc élargir notre définition de milieu de travail à rendement élevé : un milieu de travail à rendement élevé ne doit pas être fondé uniquement sur les gains économiques mais représenté une entreprise saine où travaillent des employés en santé. La promotion de la santé *et* la productivité deviennent donc les principes directeurs de la mise au point de nouvelles relations d'emploi et formes de travail. Idéalement, l'organisation saine et à rendement élevé investira davantage dans la formation et appuiera l'apprentissage continu. Elle aidera les travailleurs à apprendre à faire preuve de résilience et d'adaptabilité dans des situations de changement. Et elle examinera les impacts sur la santé de l'introduction de changements technologiques ou de la restructuration du travail. Ainsi, plutôt que d'être des programmes concurrentiels, la santé et le rendement (ou la productivité) sont considérées comme des objectifs qui se renforcent mutuellement.

MESURE DU PROGRÈS

La surveillance et l'évaluation sont souvent les maillons les plus faibles de la chaîne qui lie les interventions de changement organisationnel aux résultats escomptés. L'information obtenue au cours de ces activités peut modifier un processus d'apprentissage dynamique qui favorise le renouvellement organisationnel. Le changement peut – et en fait doit – fournir aux employés et aux cadres des occasions d'apprendre à mieux faire les choses. Ceci n'est possible que si les données d'évaluation sont converties en connaissances utiles qui peuvent guider les décisions et les mesures à prendre. La phrase clé ici est le *savoir comme pouvoir d'action*. Autrement, l'évaluation devient un rite organisationnel vide de sens qui ne sert à rien sauf à gaspiller les ressources.

Comme toutes les autres caractéristiques des organisations saines, il n'y a aucune liste restreinte de « pratiques exemplaires » ni d'outil uniformisé pratique permettant d'évaluer si une organisation devient plus ou moins saine. Un menu diversifié d'approches de mesure sont offertes, notamment les suivantes :

- Enquêtes auprès des employés;

- Données administratives (par ex., réclamations de prestations de maladie, absentéisme, griefs, etc.);
- Données des programmes de promotion du mieux-être (par ex., participation, amélioration de la santé des employés);
- Analyse du rendement du capital investi (RCI).

Ces renseignements peuvent être signalés sous une variété de formes, telles que des rapports annuels de vérification de la santé et de la sécurité, des fiches d'évaluation de la santé ou des fiches d'évaluation équilibrée plus globales. En préparant la voie pour passer à l'action, les défenseurs des milieux de travail sains doivent également documenter le *coût de l'inaction*, puisque cet argument pourrait être un message qui capte l'attention de la haute direction (voir l'encadré 8).

Quelle que soit la méthode utilisée, il est essentiel que les décideurs considèrent les initiatives de santé en milieu de travail comme des investissements dans les gens qui renforcent le capital humain et favorisent le rendement à long terme. Au cours de l'examen des approches de mesure, il est important de connaître les défis méthodologiques suivants pour mesurer avec précision l'efficacité des interventions visant à améliorer la santé et le mieux-être des employés⁴⁰.

Pour établir les mesures de référence, nécessaires au suivi des tendances de santé des employés et de l'organisation, la complexité des problèmes peut nuire à la qualité des mesures. Il est difficile de documenter comment l'interaction de diverses combinaisons de ces facteurs influe sur l'exposition à des risques pour la santé, puisqu'une longue liste de facteurs des emplois et des milieux de travail influent sur la santé et le mieux-être. Ces facteurs comprennent les suivants :

- Conditions de travail physiques;
- Ergonomie;
- Heures de travail et horaires de travail;
- Temps consacré à l'exécution des tâches ou cycle de travail;
- Nature du travail;
- Relations avec les collègues;
- Supervision;
- Récompenses financières et économiques;
- Sécurité;
- Systèmes organisationnels;
- Pratiques de gestion des ressources humaines.

Encadré 8 : Coûts de l'inaction

L'analyse du rendement du capital investi (RCI) et d'autres analyses coûts-avantages sont utilisées pour évaluer les programmes de promotion de la santé en milieu de travail. Les avantages sont généralement une réduction de l'absentéisme et des coûts liés aux soins de santé défrayés par l'employeur; les coûts sont ceux qui sont associés à l'exécution du programme ou à l'intervention. Les résultats des recherches sur le RCI

Stratégies de création de milieux de travail sains : Créer le changement en vue d'obtenir des résultats

permettent de conclure que les programmes globaux de promotion de la santé en milieu de travail procurent d'importantes économies de coûts.

Nous devons également poser la question suivante : *Quels sont les coûts de l'inaction?* Les coûts associés à des milieux de travail malsains et peu sûrs ont été bien publicisés. Ces coûts pour les organisations et la société sont attribuables à l'absentéisme, aux accidents, aux coûts croissants de l'assurance-médicament, au roulement de personnel, à une réduction de l'engagement et de la satisfaction professionnelle, aux coûts liés aux soins de santé et à la baisse de productivité. Par exemple, selon une évaluation, le stress, la dépression, l'anxiété, la violence au travail, le harcèlement et l'intimidation représentent 18 % de tous les problèmes de santé au travail, et un quart de ces problèmes se traduisent par des absences de deux semaines ou plus. Selon une autre évaluation, 20 % des coûts totaux liés aux soins de santé sont attribuables à des milieux de travail malsains. On estime de façon conservatrice que les coûts du stress relié au travail dans 15 pays de l'Union européenne s'élèvent à 20 milliards d'euros (plus de 30 milliards de dollars canadiens) chaque année. La restructuration, la mise en œuvre de nouveaux systèmes de production et la réduction des effectifs peuvent également nuire à la santé et au mieux-être. Les facteurs connexes qui représentent des risques pour la santé comprennent les charges de travail plus lourdes, les heures de travail plus longues et l'insécurité d'emploi. Ainsi, si nous définissons un milieu de travail sain par ce qu'il *n'est pas*, nous devrions également inclure ces stratégies de gestion, qui sont généralement motivées par des objectifs de réduction des coûts.

Cette analyse peut s'appliquer à un lieu de travail ou à une organisation en vue de renforcer les arguments en faveur de l'action.

Sources : Lowe, G., *Milieux de travail sains et productivité*, Santé Canada, 2003. Commission européenne, *Manuel d'orientation européen sur le stress lié au travail. Piment de la vie ou coup fatal?*, Bruxelles, Direction générale Emploi et affaires sociales, 1999.

Au-delà de cette préoccupation, il y a d'autres défis liés aux mesures, notamment des problèmes à démêler les relations complexes qui existent entre les coûts de santé et la qualité des résultats des employés en matière de conciliation travail-vie personnelle, tels que la satisfaction professionnelle, et les résultats liés au rendement, tels que la participation et l'engagement. Selon certains chercheurs, la principale lacune méthodologique des études d'intervention est l'absence d'un groupe témoin. Toutefois, d'autres doutent de l'utilité d'utiliser un modèle expérimental dans un contexte de travail réel et font valoir que rares sont les cadres qui croient qu'il vaille la peine d'investir temps et argent dans cette démarche. De plus, quelle que soit la rigueur du modèle, les programmes volontaires de promotion de la santé présentent des biais intrinsèques en raison de l'auto-sélection des sujets et des faibles taux de participation.

À la lumière de ces limites, les trois principes suivants peuvent guider l'élaboration de mesures et de procédures d'évaluation :

- Premièrement, utiliser des mesures qui portent à la fois sur les résultats (par ex., réduction du nombre de jours de congé de maladie, hausse de la satisfaction professionnelle, diminution du roulement de personnel) et les processus (par ex., évaluation par les employés de l'efficacité des communications et des consultations, évaluation des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel, évaluation de la supervision positive, etc.).

- Deuxièmement, utiliser des données internes pour établir les conditions de base avant le lancement d'une intervention. Des comparaisons détaillées au fil du temps et d'une sous-unité à l'autre sont essentielles pour suivre les progrès réalisés à des intervalles réguliers et aideront à repérer les forces et les faiblesses.
- Troisièmement, suivre les progrès réalisés en les comparant avec des points de repère externes. L'analyse comparative de point de repère externes consiste à regarder à l'extérieur d'une organisation pour évaluer les pratiques de pointe et adapter les leçons et les résultats pertinents. Cette approche devient une pratique plus courante de la gestion des ressources humaines (GRH), forgeant un lien plus étroit entre les pratiques de GRH et les indicateurs de rendement à l'échelle de l'organisation (par ex., rentabilité, productivité, roulement du personnel, qualité des produits/services, satisfaction de la clientèle, etc.)⁴¹. Toutefois, il est souvent difficile de trouver des comparaisons externes pertinentes et précises. Pour cette raison, l'analyse comparative interne et des tendance internes est une méthode plus fiable.

Le concept d'organisation saine présente le potentiel de combiner le rendement organisationnel et les améliorations de la santé des employés et de la qualité des résultats de conciliation travail-vie personnelle. À cette fin, nous devons aller au-delà des mesures de résultats de santé individuelle. Par exemple, la Health Enhancement Research Organization (HERO) est une coalition d'employeurs aux États-Unis qui utilisent des bases combinées de données de recherche sur la promotion de la santé⁴². La HERO met l'accent sur le capital humain, ou la valeur financière des employés, qui englobe une plus vaste gamme de priorités que la simple santé des employés. Ceci comprenait une plus grande complexité organisationnelle attribuable aux fusions, la réorganisation, la réduction des effectifs, l'incertitude, les marchés du travail concurrentiels et une main-d'œuvre vieillissante.

Toutefois, même les études cas-témoins rigoureuses sur le plan de la méthodologie ont tendance à mettre l'accent sur les résultats de santé individuelle. Les résultats à l'échelle organisationnelle – tels que le perfectionnement et l'utilisation des compétences, l'innovation, le recrutement de candidats et la conservation des employés, ainsi que la qualité – n'ont à ce jour pas été visés par les interventions visant la création de milieux de travail sains. De plus, les changements organisationnels, tels que la réduction des effectifs, la restructuration et les fusions et les acquisitions, sont évalués en fonction de leur rentabilité financière à court terme – pas pour leur impact sur la santé des travailleurs. La combinaison des résultats individuels et organisationnels dans un cadre d'évaluation unique aiderait à créer une perspective plus équilibrée à cet égard.

STRATÉGIES VISANT À COMBLER LES LACUNES EN MATIÈRE DE CONNAISSANCES

Comme dans tous les secteurs de recherche et de pratique, certaines questions importantes demeurent sans réponse. En particulier, quatre questions très pertinentes sur le plan pratique pour un programme de création d'un milieu de travail sain sont brièvement décrites dans la présente section.

Premièrement, *quel groupe de facteurs de l'environnement de travail favorise le plus l'obtention de résultats de santé positifs pour les employés et l'organisation?*

- Cette question vise à déterminer dans quelle mesure l'organisation du travail, la culture et les pratiques de gestion influent sur la qualité de la vie professionnelle et l'atteinte des objectifs organisationnels. Elle est à la fine pointe de la recherche sur la gestion stratégique des ressources humaines. Une plus grande collaboration entre les chercheurs dans les domaines de la santé en milieu de travail, de la gestion des ressources humaines et des organisations aiderait à démêler ces relations de cause à effet. Par exemple, selon les résultats de recherches sur les systèmes de travail à rendement élevé, il existe un lien entre les pratiques de gestion des ressources humaines et le rendement de l'entreprise, même si les recherches ont tendance à mettre davantage l'accent sur les résultats pour l'employeur et moins sur les répercussions pour les travailleurs⁴³. Les chercheurs dans le domaine de la santé en milieu de travail ont tendance à examiner les résultats de santé et de mieux-être individuels et prennent de plus en plus en considération les conditions d'emploi et les contextes organisationnels. De toute évidence, les occasions d'élaborer une approche intégrée ne manquent pas.

Deuxièmement, *comment pouvons-nous élaborer une approche inclusive visant la création d'un milieu de travail sain, qui tient compte de tous les travailleurs, contextes de travail (travailleurs occasionnels, travailleurs à la maison, travailleurs indépendants) et types d'entreprises?*

- D'abord et avant tout, il s'agit d'une question de politique publique. À l'heure actuelle, peu de recherches portent sur la façon de promouvoir l'établissement de conditions de travail saines pour tous les travailleurs, y compris les travailleurs à l'emploi de petites entreprises ou vivant dans des régions rurales ou isolées. Les transformations rapides des emplois, des milieux de travail et du marché du travail ont entraîné une diminution du nombre de travailleurs occupant l'emploi « standard » traditionnel dans le cadre duquel ils exécutent la majorité ou la totalité de leurs tâches au lieu de travail de l'employeur les jours de semaine entre 9 h et 17 h. Dans ce contexte, certaines personnes s'inquiètent que les diverses formes de travail non standard (particulièrement le travail temporaire ou contractuel) entraînent une augmentation des risques pour la santé et la sécurité⁴⁴.

Troisièmement, *qu'est-ce qui motive les dirigeants et les autres cadres supérieurs à devenir des champions de la création de milieux de travail sains et à prendre les mesures nécessaires pour lancer et soutenir le changement?*

- Même si nous avons documenté les nombreux ingrédients d'une initiative fructueuse de création d'un milieu de travail sain, un des plus importants est un solide appui de la haute direction. À l'inverse, l'absence de cet appui est un obstacle important au changement. Harry Shannon et ses collaborateurs considèrent donc que ce manque généralisé d'engagement de la direction à l'égard de la création de milieux de travail sains est un sujet de recherche prioritaire⁴⁵. Ainsi, au lieu de rechercher une façon plus convaincante de vendre une « analyse de rentabilisation » visant des milieux de travail sains à des cadres sceptiques qui feront vraisemblablement preuve de résistance passive, il serait beaucoup plus avantageux de déterminer comment, et dans quelles conditions, une minorité de cadres ont agi à l'égard d'un programme de création de milieu de travail sain. Les critères résultants pourraient aider à créer des conditions habilitantes pour la mise en œuvre fructueuse de stratégies de changement des milieux de travail dans d'autres organisations.

Quatrièmement, *quel est le potentiel d'atteindre de plus vastes objectifs de politique publique en intégrant les milieux de travail sains dans les cadres de responsabilité sociale des entreprises (RSE)?*

- L'Union européenne (UE) s'engage dans cette direction, en envisageant d'inclure le concept de « santé au travail » à ses lignes directrices en matière de responsabilité sociale des entreprises. Il est peu probable que les gouvernements au Canada et aux États-Unis adoptent cette approche, puisqu'ils préféreront laisser aux entreprises le soin de choisir. Toutefois, dans le sillage des scandales en matière d'éthique d'entreprise, le moment est bien choisi d'encourager l'adoption volontaire d'un cadre de RSE en matière de santé. Une façon d'encourager les entreprises à s'engager sur cette voie est de mener des recherches qui documentent l'importance des milieux de travail sains et la façon d'atteindre cet objectif.

CONCLUSIONS

Mon objectif consistait à fournir aux personnes engagées dans la création de milieux de travail sains des renseignements et des conseils sur le processus de changement qu'ils doivent mettre en œuvre. J'ai ouvert certaines avenues de discussion – et espérons-le, d'action. Par-dessus tout, l'importance que j'accorde au besoin de procéder à une réflexion stratégique sur le processus de changement doit être prise sérieusement par les praticiens de la promotion de la santé en milieu de travail et de la santé et sécurité au travail. Je les mets au défi de redéfinir leurs rôles au sein de l'organisation, soit de ne plus se limiter à proposer des programmes de soutien mais plutôt de contribuer beaucoup plus directement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Les emplois et les milieux de travail sains profitent aux travailleurs et aux employeurs, aux clients et aux actionnaires, aux citoyens et à la société. La création de milieux de travail sains exige d'apporter des changements à la culture, aux systèmes et aux pratiques de l'organisation. Toutefois, les programmes traditionnels de promotion de la santé en

milieu de travail ne permettent pas d'atteindre cet objectif puisqu'ils visent chaque employé de façon distincte et non leur contexte de travail. Ainsi, nous devons mettre l'accent sur les processus, les stratégies et les tactiques de changement *organisationnel* qui peuvent créer des conditions de travail plus saines et plus productives.

Le changement efficace exige le démantèlement des cloisonnements organisationnels et professionnels qui empêchent l'exécution des programmes généraux de changement visant la création de milieux de travail sains. Il exige également l'adoption d'une nouvelle culture et d'un nouveau système de travail. Ceci peut facilement prendre de trois à cinq ans et exige de suivre une séquence de petites étapes guidées par une vision convaincante.

Considérées comme un changement organisationnel, les stratégies visant la création de milieux de travail sains peuvent être guidées par huit principes :

1. Créer une culture et des valeurs positives.
2. Établir un solide soutien fondé sur le leadership.
3. Utiliser une définition générale de la santé.
4. Adopter une approche participative fondée sur le travail d'équipe.
5. Élaborer un plan adapté.
6. Associer ce plan aux objectifs stratégiques.
7. Fournir un appui continu.
8. Évaluer et communiquer les progrès réalisés.

Les professionnels de la promotion de la santé et des ressources humaines doivent faire équipe et, ce qui est tout aussi important, doivent recevoir l'appui des cadres et des superviseurs à tous les niveaux, ainsi que des employés et des syndicats. Ces intervenants doivent participer aux discussions sur le rôle de l'ensemble de l'organisation en matière de « création de la santé »

Un *modèle d'action* peut aider à créer des organisations saines en divisant la stratégie en quatre composantes interreliées :

- Conditions habilitantes;
- Conception d'un processus dynamique fondé sur la participation et l'apprentissage;
- Détermination de la portée et de la profondeur des interventions en faveur du changement;
- Suivi des résultats pour les employés, l'organisation et la collectivité.

Le modèle d'action met en lumière l'importance de créer les conditions habilitantes dans le but de préparer l'organisation à faire face au changement, puis de concevoir un processus dans lequel tous les intervenants participent activement à la création d'un milieu de travail sain.

Les enjeux suivants influenceront les choix des processus adoptés par les agents de changement alors qu'ils passent de la réflexion aux actes :

Reconnaître et éliminer les principaux obstacles au changement organisationnel :

- La création des conditions habilitantes propices à un changement systémique exige l'élimination des obstacles au changement. Certains de ces obstacles ont été repérés par des spécialistes de la santé en milieu de travail, mais n'ont pas été considérés comme un problème pratique du changement organisationnel.
- Un manque d'information freine fréquemment la création de milieux de travail sains. Toutefois, ce manque d'information n'est qu'un symptôme d'inertie organisationnelle. La première étape dans le but de contrer l'inertie consiste à déterminer les facteurs qui favorisent ou qui freinent le changement. Il s'agit d'un moyen de combler l'« écart entre le savoir et le savoir-faire ».
- Le stress lié à l'emploi est un obstacle que doivent surmonter les stratégies visant la création de milieux de travail sains. L'intensification du travail est un obstacle important à l'innovation et au changement organisationnels.
- La coopération ou la résistance des superviseurs immédiats et des cadres intermédiaires peut être le « talon d'Achille » de tout changement organisationnel.
- La meilleure façon d'aider les superviseurs et les cadres à devenir des catalyseurs de changement consiste à les engager directement dans l'amélioration de la santé en milieu de travail, pour qu'ils en fassent leur affaire.
- Une gamme élargie de processus de ressources humaines et de santé organisationnelle peuvent devenir les principaux indicateurs de la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires fructueuse pour l'ensemble de l'organisation.

Diffusion des nouvelles pratiques organisationnelles fondée sur l'apprentissage et l'innovation :

- Il est difficile de reproduire un ensemble efficace de pratiques propices à la création d'un milieu de travail sain. La diffusion est limitée en raison de l'absence d'une liste de vérification ou d'un modèle facile à suivre en vue d'entreprendre les changements nécessaires à la création d'un milieu de travail sain ou à la réalisation de l'objectif plus ambitieux de la création d'une organisation saine.
- Bien que des programmes uniformisés puissent donner de bons résultats dans des domaines précis, tels que l'abandon du tabac ou l'amélioration de l'alimentation, une démarche générique ne convient pas aux interventions primaires de promotion de la santé en milieu de travail qui s'attaquent aux déterminants environnementaux de la santé.

- Une stratégie visant la création d'un milieu de travail sain est une innovation organisationnelle puisqu'elle introduit une nouveauté, en institutionnalisant son utilisation et en diffusant davantage les pratiques saines. Les agents de changement doivent faire preuve de créativité pour concevoir et réaliser un changement qui correspond à l'histoire, à la culture, aux conditions de marché et aux caractéristiques des employés propres à une organisation.
- De plus, la capacité d'apprentissage d'une organisation est essentielle au succès d'une innovation. L'apprentissage et l'innovation vont de pair; les deux doivent être considérées comme des caractéristiques déterminantes d'une organisation saine.
- La politique publique doit reconnaître que les environnements de travail sains contribuent au succès économique en soutenant l'apprentissage et l'adaptabilité. Un milieu de travail sain est une condition préalable de l'innovation en affaires.

Adopter une démarche descendante et ascendante intégrée :

- Le terme *gestion du changement* laisse entendre que les gestionnaires peuvent en fait influencer sur le processus de changement. Toutefois, des exemples de changement réussi révèlent que la gestion du changement n'est pas nécessaire, l'important c'est le leadership en situation de changement.
- La réalisation d'un changement réussi exige d'abord un « dégel » du statu quo pour préparer l'organisation à faire face au changement. De nombreuses initiatives se soldent par un échec parce que la vision du changement est sous-communicuée ou qu'une solution préparée à l'avance est imposée.
- La principale faiblesse des approches traditionnelles en matière de gestion du changement est une dépendance envers un processus descendant axé sur le leadership. Le résultat peut être une augmentation du cynisme et de la résistance, ainsi que le renforcement de la gestion descendante.
- Pour éviter ces pièges, il faut trouver un équilibre entre le leadership et l'habilitation des employés ou, en d'autres mots, combiner les approches descendantes et ascendantes.

Engager tous les groupes d'employés dans le processus de changement :

- Le processus de changement lui-même doit favoriser l'atteinte des objectifs de création de milieux de travail sains.
- Un facteur de succès est un fort engagement de la part des cadres supérieurs, renforcé par leurs comportements individuels. La participation significative de tous les groupes – les travailleurs de première ligne, tous les niveaux de direction, les

Stratégies de création de milieux de travail sains :
Créer le changement en vue d'obtenir des résultats

syndicats et les associations professionnelles – au sein d'une organisation est tout aussi importante.

- Cet élément clé du changement organisationnel fait écho à un principe fondamental de promotion de la santé. Selon la définition de la promotion de la santé de l'Organisation mondiale de la santé, la participation des travailleurs dans le *processus* de création et de maintien de conditions de travail plus saines est un préalable nécessaire à la création d'un milieu de travail sain.

Réduire le stress lié au changement pour éviter qu'il ne devienne un obstacle :

- Puisque le changement du milieu de travail peut être une source de stress, il est essentiel de concevoir le changement de façon à réduire les facteurs de stress du milieu de travail dans le cadre du processus plutôt que considérer la réduction du stress comme étant l'objectif du processus.
- L'incorporation des idées du modèle de « contrôle de la demande » du stress lié au travail dans les stratégies de changement visant la création de milieux de travail sains ferait beaucoup pour améliorer l'environnement de travail psychologique et renforcer la résilience à l'égard des changements futurs.
- Un intérêt croissant envers la création de « milieux de travail à rendement élevé » pose des défis liés à l'atteinte des objectifs de santé en milieu de travail. Un milieu de travail à rendement élevé ne doit pas être fondé uniquement sur le rendement économique. Il doit être une entreprise saine où travaillent des employés en santé.

Mesurer les progrès réalisés :

- La surveillance et l'évaluation sont souvent les maillons les plus faibles de la chaîne qui lie les interventions de changement organisationnel aux résultats escomptés. Cependant, l'information obtenue au cours de ces activités est essentielle pour faire du changement un processus d'apprentissage dynamique.
- Les bonnes mesures peuvent aider les décideurs à considérer les initiatives de santé en milieu de travail comme des investissements dans les gens qui renforcent le capital humain et favorisent le rendement à long terme.
- Le changement peut fournir aux employés et aux gestionnaires des occasions d'apprendre à mieux faire les choses, mais seulement si les données d'évaluation sont converties en connaissances utiles qui peuvent guider les décisions et les mesures à prendre.
- Les défenseurs des milieux de travail sains doivent également documenter le *coût de l'inaction*, puisque cet argument pourrait être un message qui capte l'attention de la haute direction.

- Pour guider l'élaboration des mesures, il est important de garder trois points à l'esprit : mesurer à la fois les résultats et les processus; utiliser des données internes pour établir les conditions de base et suivre les progrès réalisés; l'analyse comparative externe peut être utile à cet égard.
- Il est prioritaire de combiner les résultats individuels et organisationnels dans un cadre d'évaluation unique.

Bien sûr, il faut éviter le piège de ne pas aller au-delà de la réflexion et de la discussion à propos de la vision d'un futur milieu de travail sain. Presque chaque organisation a des forces sur lesquelles elle peut miser et des occasions favorables à l'initiation de changements. En misant graduellement sur ces forces et en profitant des occasions qui se présentent, chaque organisation peut petit à petit faire de la vision une réalité.

RÉFÉRENCES

- ¹ Cette discussion est fondée sur le document *Milieux de travail sains et productivité* préparé par G. Lowe pour la Division de l'analyse et de l'évaluation, Santé Canada, 2003 (www.grahamlowe.ca en anglais seulement).
- ² Stokols, D., Pelletier, K. R., Fielding, J. E., « The ecology of work and health: research and policy directions for the promotion of employee health », *Health Education Quarterly*, 1996, vol. 23, n° 2, p. 137-158.
- ³ Malzon, R. A., Lindsay, G. B., *Health Promotion at the Worksite: A Brief Survey of Large Organizations in Europe*, Copenhague, Organisation mondiale de la santé, Bureau régional de l'Europe (European Occupational Health Series No. 4, 1992, p. 9).
- ⁴ Consulter, par exemple : Chu, C., Breucker, G., Harris, N., Stilzel, A., « Health-promoting workplaces – international settings development », *Health Promotion International*, 2000, vol. 15, n° 2, p. 155-167. Heaney, C. A., « Worksite health interventions: Targets for change and strategies for attaining them », dans Quick, J. C., Tetrick, L. E. (directeurs de la rédaction), *Handbook of Occupational Health Psychology*, Washington, DC, American Psychological Association, 2003, p. 305-323. Shannon, H. S., Robson, L. S., Sale, J. E., « Creating safer and healthier workplaces: Role of organizational factors and job characteristics », *American Journal of Industrial Medicine*, 2001, vol. 3, n° 3, p. 319-334.
- ⁵ Polanyi, M. D. F., Frank, J. W., Shannon, H. S., Sullivan, T. J., Lavis, J. N., « Promoting the determinants of good health in the workplace », dans Poland, B. D., Green, L. W., Rootman, I. (directeurs de la rédaction), *Settings for Health Promotion: Linking Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2000, p. 138-160.
- ⁶ Chu, C., Breucker, G., Harris, N., Stilzel, A., « Health-promoting workplaces – international settings development », *Health Promotion International*, 2000, vol. 15, n° 2, p. 155-167.
- ⁷ Dunnagan, T., Peterson, M., Haynes, G., « Mental health issues in the workplace: A case for a new managerial approach », *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 2001, vol. 43, n° 12, p. 1073-1080. Fleming, P., Harvey, H. D., « Strategy development in dealing with violence against employees in the workplace », *Journal of the Royal Society of Health*, 2002, vol. 122, n° 4, p. 226-232. Goetzel, R. Z., Ozminkowski, R. J., « Health and productivity management: Emerging opportunities for health promotion professionals for the 21st century », *American Journal of Health Promotion*, 2000, vol. 14, n° 4, p. 211-214.
- ⁸ Lim, S.-Y., Murphy, L. R., « The relationship of organizational factors to employee health and overall effectiveness », *American Journal of Industrial Medicine Supplement*, 1999 (mai), p. 64.
- ⁹ Menckel, E., « Workplace health promotion in Sweden: A collaborative network with 15 EU member states », *American Journal of Industrial Medicine*, supplément 1, 1999, p. 42-43.
- ¹⁰ Bachmann, K., *La création de milieux de travail sains : Pas juste une histoire de casques et de bottes de sécurité*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2000. Ulrich, D., *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.
- ¹¹ Bachmann, K., *La création de milieux de travail sains : Pas juste une histoire de casques et de bottes de sécurité*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2000.
- ¹² Shain, M. et Suurvali, H., *Investing in Comprehensive Workplace Health Promotion*, Toronto, Ontario, Institut national de la qualité, 2001.
- ¹³ Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D., *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2001, p. 184.
- ¹⁴ Beckhard, R., « The healthy organisation: A profile », dans Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (directeurs de la rédaction), *The Organization of the Future*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1997.
- ¹⁵ Heaney, C. A., « Worksite health interventions: Targets for change and strategies for attaining them », dans Quick, J. C., Tetrick, L. E. (directeurs de la rédaction), *Handbook of Occupational Health Psychology*, Washington, DC, American Psychological Association, 2003, p. 305-323.
- ¹⁶ Bachmann, K., *La création de milieux de travail sains : Pas juste une histoire de casques et de bottes de sécurité*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2000, p. 7.
- ¹⁷ Bachmann, K., *La création de milieux de travail sains : Pas juste une histoire de casques et de bottes de sécurité*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2000.

- ¹⁸ Lawler III, E. E., Mohrman, S. A., Ledford Jr., G. E., *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.
- ¹⁹ Rifkin, J., *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, New York, Putman, 1995.
- ²⁰ Florida, R., *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York, Basic Books, 2002.
- ²¹ Green, F., Gallie, D., *High skills and high anxiety: skills, hard work and mental well-being*, rapport de recherche de l'étude SKOPE n° 27, University of Warwick, printemps 2002.
- ²² Données tirées de l'Enquête sur l'évolution des relations en matière d'emploi de 2000 menée par les RCRPP et EKOS.
- ²³ Sussman, D., « Barriers to job-related training », *Perspectives on Labour and Income*, 2002, vol. 14, n° 2, p. 29.
- ²⁴ Humber, T., « Creating a culture of wellness », *Canadian HR Reporter*, 7 avril 2003, p. 21.
- ²⁵ Duxbury, L., Higgins, C., Johnson, K. L., *Un examen des répercussions et des coûts du conflit travail-famille au Canada*, Santé Canada, 1999. Duxbury, L., Higgins, C., *Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need to Go?*, Ottawa, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, document de travail n° W-12, 2001.
- ²⁶ Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D., *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2001, p. 195. Voir également : Pratt, D., *The Healthy Scorecard*, Victoria, C.-B., Trafford, 2001.
- ²⁷ Hage, J. T., « Organizational 'innovation' and organizational change », *Annual Review of Sociology*, 1999, vol. 25, p. 597-622.
- ²⁸ Garvin, D. A., *Learning in Action. A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2000, p. 104-105.
- ²⁹ Beer, M., « Building organizational fitness » dans Chowdhury, S. (directeur de la rédaction), *Organization 21C : Someday All Organizations Will Lead This Way*, Upper Saddle River, NJ, Financial Times Prentice Hall, 2003, p. 311-328.
- ³⁰ Kotter, J. P., *Leading Change*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1996, p. 20.
- ³¹ Harvard Business School Press, *Managing Change and Transition. Harvard Business Essentials*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2003, p. 47-48.
- ³² Axelrod, R. H., *Terms of Engagement: Changing the Way We Change Organizations*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler, 2000.
- ³³ Axelrod, R. H., *Terms of Engagement: Changing the Way We Change Organizations*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler, 2000, p. 32.
- ³⁴ Tushman, M., O'Reilly III, C. A., *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1997, p. 200.
- ³⁵ Kristensen, T. S., « Workplace intervention studies », *Occupational Medicine: State of the Art Reviews*, 2000, vol. 15, n° 1, p. 294.
- ³⁶ Robson, L., Severin, C., Cole, D., Hepburn, G., *Institute for Work & Health – St. Michael's Hospital Collaborative Development of a Healthy Workplace Balanced Scorecard. Interim Report and Discussion Paper*, Toronto, Institute for Work & Health, 2001. Robson, L., Oliveira, E., Eakin, J., *Healthy Workplace Performance Assessment Tools: Management and Labour Perspectives*, document de travail n° 123, Toronto, Institute for Work & Health, 2001.
- ³⁷ Parker, S., Wall, T., *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1998, p. 135-136.
- ³⁸ Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Brown, J., « Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates », *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 2002, vol. 75, n° 4, p. 377-392.
- ³⁹ Commission européenne, *Manuel d'orientation européen sur le stress lié au travail. Piment de la vie ou coup fatal?*, Bruxelles, Direction générale Emploi et affaires sociales, 1999.
- ⁴⁰ Cette discussion est fondée sur les documents suivants : Amik, B., Kasl, S., « Work stress » dans McDonald, J. C. (directeur de la rédaction), *Epidemiology of Work-Related Diseases*, 2^e édition, Oxford,

- Oxford University Press, 2000. Gemignani, J., « Best practices that boost productivity », *Business and Health*, 1998, p. 37-42. North, F. M., Syme, S. L., Feeney, A., Shipley, M., Marmot, M., « Psychosocial work environment and sickness absence among British civil servants: The Whitehall II Study », *American Journal of Public Health*, 1996, vol. 86, n° 3, p. 332-340. Kristensen, T. S., « Workplace intervention studies », *Occupational Medicine: State of the Art Reviews*, 2000, vol. 15, n° 1, p. 293-305. Parker, S., Wall, T., *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1998. Pelletier, K. R., « A review and analysis of the clinical- and cost-effectiveness studies of comprehensive health promotion and disease management programs at the worksite: 1998-2000 Update », *American Journal of Health Promotion*, 2001, vol. 16, n° 2, p. 107-116. Shannon, H. S., Robson, L. S., Sale, J. E., « Creating safer and healthier workplaces: Role of organizational factors and job characteristics », *American Journal of Industrial Medicine*, 2001, vol. 3, n° 3, p. 319-334.
- ⁴¹ Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D., *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2001.
- ⁴² Health Enhancement Research Organization (www.the-hero.org en anglais seulement).
- ⁴³ Godard, J., « High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work », *Industrial and Labor Relations Review*, 2001, vol. 54, n° 4, p. 776-805.
- ⁴⁴ Sullivan, T. (directeur de la rédaction), *Injury and the New World of Work*, Vancouver, C.-B., UBC Press, 2000.
- ⁴⁵ Shannon, H. S., Robson, L. S., Sale, J. E., « Creating safer and healthier workplaces: Role of organizational factors and job characteristics », *American Journal of Industrial Medicine*, 2001, vol. 3, n° 3, p. 329.