
**LE STRESS AU TRAVAIL,
LA SANTÉ ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL
CHEZ DES CADRES DE MAÎTRISE
D'HYDRO-QUÉBEC**

PREMIÈRE PARTIE : LE DIAGNOSTIC

Michel Dubois et Pierre Varin

2004

ISBN 2-9808840-1-4

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2005

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2005

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette enquête a été rendue possible grâce à la collaboration de plusieurs personnes. Nous voulons d'abord remercier tous les membres des comités de gestion des directions Réseau et Ventes et services à la clientèle participants ainsi que les cadres de maîtrise qui se sont portés volontaires pour participer à cette expérimentation. Nous remercions également les membres du comité de gestion de la direction – Ressources humaines d'Hydro-Québec Distribution ainsi que tous les conseillers en développement organisationnel et en ressources humaines qui, dans le cadre de ce projet de recherche, ont aidé et soutenu tant les gestionnaires que les cadres de maîtrise participants. Nous tenons à souligner l'implication de la direction Santé et sécurité d'Hydro-Québec dans la démarche de réintégration au travail et de prévention de la rechute. Il va de soi que ce projet n'aurait pu se réaliser sans l'appui de l'Association professionnelle des cadres de premier niveau d'Hydro-Québec et l'accord des vice-présidents Réseau et Ventes et services à la clientèle. Nous devons également souligner le soutien technique que nous ont apporté l'Institut de formation d'Hydro-Québec ainsi que Mmes Ginette Crête, Martine Landry, Diane St-Germain, Nicole Goyette, et MM. Alain Daoust et Richard Proulx, professionnels et spécialistes à Hydro-Québec. Enfin, nous remercions Madame Valérie Monette pour sa révision attentive du texte et de la présentation visuelle.

TABLE DES MATIÈRES

	page
Remerciements	2
Table des matières	3
Introduction.....	5
Population à l'étude.....	6
Faits saillants.....	7
1. Brève revue de littérature	8
1.1 Le concept de stress.....	8
1.1.1 Le stress au travail.....	8
1.1.2 La charge de travail	8
1.1.3 Satisfaction et mobilisation au travail.....	8
1.2 Le problème numéro un dans les organisations.....	9
1.3 Démarches stratégiques de prévention du stress au travail.....	9
1.3.1 Le concept de prévention.....	9
1.3.2 L'approche de la santé du milieu de travail.....	9
1.3.3 L'approche préventive du stress au travail	10
1.3.4 L'approche du contrôle interne	10
1.4 La démarche stratégique de prévention expérimentée à Hydro-Québec	11
1.5 Considérations sur le choix des outils de diagnostic et d'interventions retenus.....	11
1.6 L'environnement de travail des cadres de maîtrise d'Hydro-Québec Distribution.....	11
2. Méthodologie.....	13
2.1 Objectifs de l'enquête	13
2.2 Dimensions retenues dans l'enquête.....	13
2.3 Constitution de l'échantillon	14
2.4 Collecte et saisie des données	14
2.5 Les instruments de mesure	14
2.6 Taux de réponse.....	14
2.7 Plan d'analyse des données.....	14
2.8 Qualité des données et limites de l'enquête	14
3. Résultats de l'enquête.....	15
3.1 Le profil des répondants	15
3.2 Les sources de stress au travail	15
3.3 Les conséquences du stress au travail.....	15
3.4 La satisfaction au travail	16
3.5 L'étude des relations entre les variables	18
3.6 Description qualitative des interrelations	19
3.7 Analyse quantitative des impacts potentiels	19
3.8 Classification des répondants.....	22

TABLE DES MATIÈRES (suite)

	page
4. Discussion des résultats.....	24
4.1 À partir de quel niveau de stress faut-il intervenir ?.....	24
4.2 Utiliser les forces pour corriger les problèmes.....	25
4.3 Se projeter dans l'avenir.....	25
Conclusion	27
Bibliographie.....	29
Annexes :	
1 Matrice de corrélation entre les sources de stress et les conséquences du stress au travail.....	31
2 Matrice de corrélation entre les sources de stress et la satisfaction au travail	32
3 Exemple d'un tableau de bord.....	33
Tableaux :	
1 Présentation de la population estimée et de l'échantillon final	6
2 Dimensions et perceptions explorées	13
3 Les sources de stress au travail	15
4 Les conséquences du stress au travail.....	16
5 L'absentéisme au travail	16
6 La satisfaction au travail	16
7 Les motifs de satisfaction et d'insatisfaction au travail	17
8 Valeur prédictive des sources de stress au travail sur les conséquences du stress au travail.....	20
9 Valeur prédictive des sources de stress au travail sur la satisfaction au travail	20
10 Cibles d'intervention sur les sources de stress au travail	24
11 Triangulation des résultats sur les sources de stress au travail et la satisfaction au travail	26
Figures :	
1 Panorama des principales relations entre les sources de stress au travail et la satisfaction au travail.....	19
2 Les huit situations de stress au travail.....	23

INTRODUCTION

Cette enquête longitudinale sur l'état de stress au travail d'un groupe de cadres de maîtrise d'Hydro-Québec Distribution s'inscrit dans le cadre de l'expérimentation et de l'évaluation d'une pratique de gestion continue des sources de stress excessif au travail; celle-ci s'étendra sur une période d'une année. L'enquête a été conçue sur le mode longitudinal, pour être répétée dans le temps, ce qui permettra de faire le suivi de l'évaluation des perceptions et de la mesure des changements opérés par les unités administratives et les individus sur les éléments du travail problématiques identifiés.

Nous présentons dans ce rapport une brève revue de littérature sur la problématique du stress au travail, la méthodologie utilisée et les principaux résultats, suivis d'une discussion des résultats et d'une conclusion à cette première enquête.

Nous publierons un autre rapport de recherche qui traitera spécifiquement des interventions, des résultats de la seconde enquête et enfin, de l'évaluation de l'efficacité de la démarche stratégique de prévention expérimentée à Hydro-Québec.

POPULATION À L'ÉTUDE

Les cadres de maîtrise d'Hydro-Québec Distribution constituent la population dont fut tiré l'échantillon de cette enquête. La taille de la population est de 380 personnes. Comme on peut le constater au Tableau 1, les principaux indicateurs décrivant cette population sont le sexe, l'âge et la vice-présidence d'appartenance.

Le portrait qui s'en dégage indique que l'on trouve huit hommes pour deux femmes qui œuvrent presque en parts égales dans le Réseau de distribution et les Ventes et services à la clientèle. Les groupes d'âge diffèrent entre l'échantillon et la population quant à leur poids relatif. Il en est de même de la vice-présidence d'appartenance. Seule la répartition selon le sexe conserve une certaine homogénéité de la population par rapport à l'échantillon. Les participants ont en moyenne 8,8 années d'ancienneté à titre de cadre dans l'entreprise.

Tableau 1
Présentation de la population estimée et de l'échantillon final

Variables	Échantillon		Population	
	N	%	N	%
SEXE				
Hommes	89	84	307	81
Femmes	17	16	73	19
ÂGE				
25-29			3	0,8
30-34	5	5	10	2,6
35-39	15	14	34	9,0
40-44	38	36	102	26,9
45-49	36	34	147	38,7
50-54	12	11	77	20,2
55-59			6	1,5
60-64			1	0,3
VICE-PRÉSIDENTE				
Ventes et services à la clientèle	36	34	168	44
Réseau de distribution	70	66	212	56
TOTAL	106	100	380	100

FAITS SAILLANTS

STRESS AU TRAVAIL

- Les répondants sont faiblement stimulés par leur travail.
- Le développement de la carrière est la dimension la moins stimulante de toutes.

LA SANTÉ ET LE STRESS AU TRAVAIL

- L'ensemble des répondants vit peu de conséquences négatives du stress au travail.

L'ABSENTÉISME AU TRAVAIL

- Les absences sont très peu fréquentes et les durées sont variables.

LA SATISFACTION AU TRAVAIL

- La satisfaction au travail va de assez grande à très grande sur l'ensemble des dimensions mesurées.
- Il existe un lien significatif entre certaines dimensions du travail (l'environnement physique et le développement de la carrière) et la satisfaction au travail.
- Les principales causes de l'insatisfaction au travail concernent la cohérence des gestionnaires supérieurs, la consultation sur le travail et les décisions, le style de gestion et les moyens disponibles.

VALEUR PRÉDICTIVE DE LA RECHERCHE

- L'organisation du travail serait un prédicteur de la santé des répondants.
- Le style de gestion, le développement de la carrière et l'organisation administrative sont des prédicteurs importants de la satisfaction au travail.

CLASSIFICATION DES EMPLOYÉS

- Trois groupes de cadres de maîtrise ont été identifiés, soit les personnes en équilibre, les personnes affectées par les effets du stress au travail et les personnes à risque d'être affectées.

1. Brève revue de littérature

1.1 Le concept de stress

Depuis l'émergence du concept de stress, la recherche en biologie, en psychologie et en épidémiologie a démontré que la réaction organique à l'agression est médiatisée par des processus émotionnels, cognitifs et sociaux (Dantzer, 2002). Elle résulte en grande partie de la perception qu'a le sujet de l'équilibre ou du déséquilibre entre les exigences auxquelles il est soumis et les ressources qu'il peut mobiliser (Lazarus et Coyne, 1980). Bref, elle dépend de la possibilité d'agir et de la façon de faire face à la situation.

1.1.1 *Le stress au travail*

La recherche a également démontré que de très nombreuses caractéristiques du travail peuvent être incriminées, telles la surcharge de travail, l'ambiguïté et les conflits de rôle, l'absence de participation aux décisions, etc. Les travaux de Karasek et Theorell (1990) ont démontré spécifiquement que l'association de fortes exigences, avec une faible autonomie et une absence de soutien social s'accompagne d'une augmentation très nette des maladies cardiovasculaires, des manifestations de souffrance psychique et des pathologies ostéo-articulaires.

En matière de santé au travail, la réaction de stress implique l'existence d'agresseurs psychosociaux qui peuvent se définir comme un ensemble d'interactions complexes entre des facteurs qui relèvent de l'individu et de l'organisation du travail (Langlois *et al.*, 1990). Le stress peut, dans ce contexte, naître de la discordance ou du déséquilibre entre, d'une part, les capacités, les ressources et les besoins du travailleur et, d'autre part, les exigences de la tâche, les conditions de travail et les ressources du milieu (Sauter *et al.*, 1999). Certains facteurs ou situations de travail sont susceptibles d'affecter la santé, le rendement et la satisfaction au travail à divers degrés selon leur intensité, fréquence et durée (Vézina *et al.*, 1992; BIT, 1984). Dans une perspective de dépistage, on peut considérer qu'une personne vit du stress excessif au travail lorsqu'elle est incapable de répondre de façon adéquate ou efficace aux exigences de sa tâche ou qu'elle n'y parvient qu'au prix d'une atteinte à sa santé physique ou mentale (Dolan et Arsenault, 1980).

1.1.2 *La charge de travail*

La charge de travail a été associée à une détérioration de la qualité de vie hors du travail (Arsenault *et al.*, 1989), à une diminution des absences (Léonard *et al.*, 1987), à une augmentation de la place occupée par le travail dans les préoccupations individuelles (Desroches, 1987), à la fatigue, à l'usure mentale et à l'apparition de symptômes et de maladies à prédominance somatique (Dejours, 1999). Cette source de stress peut être considérée comme la voie royale menant à l'épuisement professionnel. L'établissement d'une charge de travail optimale plutôt que maximale, compatible avec les capacités et les moyens des travailleurs, et permettant une récupération suite à l'exécution de tâches exigeantes, a été recommandée comme mesure préventive pour éviter ces impacts négatifs (Levi et Levi, 1999).

1.1.3 *Satisfaction et mobilisation au travail*

L'insatisfaction au travail est un élément important à considérer puisqu'elle affecte une variété de comportements au travail tels la mobilisation au travail, considérée aujourd'hui comme une orientation stratégique permettant à l'organisation d'assurer la croissance de son efficacité et de son efficience dans un contexte d'affaires de plus en plus exigeant (Hydro-Québec, 2003). Toutefois, comme le souligne Forest (1992), la mobilisation du personnel exige une mutation : celle

du management et celle des gestionnaires eux-mêmes, car rien ne se passera en dehors d'eux et de leur propre changement. Ce nouveau management correspond à un changement de paradigme qui consiste à donner du pouvoir aux gens, à répondre aux besoins des personnes dans l'organisation et à libérer leur intelligence et leur énergie. Il faut favoriser un style de gestion participative, faire croître le niveau d'autonomie des individus et des groupes de travail et renforcer les relations d'association à tous les niveaux de l'organisation du travail.

1.2 Le problème numéro un dans les organisations

Les problèmes de stress et de santé psychologique au travail sont les principaux responsables de l'augmentation de l'absentéisme dans les organisations de travail canadiennes, européennes et américaines (Brun et Martel, 2003; Levi et Levi, 1999; Sauter *et al.* 1999). Une analyse des absences de longue durée pour troubles mentaux chez l'effectif permanent d'Hydro-Québec a démontré qu'en 1980, celles-ci ne constituaient que 8,6 % du total des absences de plus de trois jours par maladies et accidents (Varin, 1992). En 1991, elles représentaient 26,9 % de ce total, atteignant 40 % en 1998 pour se maintenir à ce niveau en 2003.

En plus d'engendrer de graves conséquences sur la santé des individus, le stress au travail génère des coûts directs et indirects considérables. On a estimé qu'à Hydro-Québec les absences de longue durée pour troubles mentaux chez l'effectif permanent pour la période de 1980 à 1991 avaient engendré, en compensation salariale, un coût direct de l'ordre de plus de 54 millions de dollars. Les coûts indirects reliés aux invalidités, tels le remplacement de l'employé, la formation, la réadaptation, la gestion des dossiers médicaux, la perte d'expertise et de productivité, peuvent représenter de 1,5 à 2 fois leur coût direct (Bureau du vérificateur, 2000). Sur cette base, on peut en déduire qu'à Hydro-Québec les coûts totaux directs et indirects des invalidités pour troubles mentaux, pour la période de 1980 à 1991, se situent entre 135 millions et 162 millions de dollars.

1.3 Démarches stratégiques de prévention du stress au travail

Nous présentons dans cette section trois approches stratégiques de prévention dont les principes, les étapes et les méthodes sous-tendent la démarche expérimentée à Hydro-Québec. Mais il convient d'abord de définir le concept de prévention.

1.3.1 Le concept de prévention

Le concept de prévention, choisi pour les fins de cette recherche, peut être défini comme «...une attitude ou une action intervenant de façon précoce face à une situation considérée comme non souhaitable ou inadaptée. Cette intervention, qui porte sur un problème et sur ses facteurs causals ou d'environnement, peut se situer vis-à-vis différents systèmes, à différents points du désordre et selon différents types d'approche». (Éditeur officiel du Québec, 1978). Il découle de cette définition un certain nombre de considérations sous-jacentes. Ainsi, la prévention peut se faire sur différents systèmes : l'individu, le groupe de travail, etc.; l'individu est l'agent le plus important pour le maintien ou l'amélioration de sa condition; les stratégies de prévention doivent mener à des prises de conscience et à une autodétermination de la personne; les objectifs peuvent se réaliser par une pluralité d'approches; enfin, au fur et à mesure, on s'orientera progressivement vers une prévention primaire, tout comme vers des entités et des problématiques mieux définies.

1.3.2 L'approche de la santé du milieu de travail

L'approche de la santé du milieu de travail est entendue au sens de la recherche du bien-être du travailleur et de l'organisation (Arsenault et Dolan, 1983, Arsenault *et al.*, 1989 ; Dolan *et al.*, 1980).

Elle a pour objectif d'améliorer le degré de concordance entre ce que chaque individu recherche dans sa vie professionnelle et ce que chaque organisation cherche à accomplir par le biais de sa croissance et de son développement. Le modèle clinique comporte quatre phases d'intervention soit le diagnostic, l'intervention thérapeutique, l'intervention préventive et l'intervention évaluative. Ces activités sont réalisées au plan de l'individu et de l'organisation.

Les caractéristiques essentielles de ce modèle clinique sont :

- a) il ne repose pas sur une hypothèse préalable visant à incriminer systématiquement l'individu ou l'organisation ;
- b) la définition des problèmes implique l'intervention d'une équipe multidisciplinaire ;
- c) l'intervention diagnostique peut déboucher sur des programmes individuels ou organisationnels ;
- d) il permet de jeter les bases d'un programme de surveillance continue prospective de la santé de l'individu et de l'organisation menant à l'objectif ultime de toute intervention : la santé du milieu de travail.

1.3.3 L'approche préventive du stress au travail

Brun et Martel (2003), de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval ont conçu une trousse de prévention des problèmes de santé psychologique au travail, afin d'aider les travailleurs et les organisations à prévenir le stress au travail et les nombreux problèmes qu'il génère.

Les caractéristiques essentielles de la démarche sont :

- a) elle implique une prise en charge des problèmes par le milieu ;
- b) elle requiert un diagnostic en profondeur de la situation qui prévaut ;
- c) elle requiert la mise sur pied d'un groupe de travail structuré ;
- d) elle privilégie la combinaison des niveaux de prévention et une intervention systématique réalisée étape par étape ;
- e) elle requiert d'évaluer régulièrement les interventions et de procéder, au besoin, à leur mise à jour.

1.3.4 L'approche du contrôle interne

Levi et Levi (1999) ont réalisé pour la Commission européenne un manuel d'orientation sur le stress au travail à l'intention des états membres et de leurs partenaires sociaux. Leurs recommandations s'inscrivent dans la perspective de la directive cadre 89/391/CEE qui stipule que « l'employeur est obligé d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail ».

La démarche de contrôle interne est un processus autorégulateur exécuté par tous les intéressés en étroite collaboration et dont la coordination peut être assurée par une unité administrative de l'entreprise. Le contrôle interne consiste à introduire une boucle d'autocorrection dans l'écosystème travailleur-travail. Il est synonyme d'apprentissage par l'expérience, de manière progressive mais systématique. Cette démarche s'effectue en quatre étapes. La première consiste à faire le diagnostic du stress au travail. Puis, on procède à l'analyse des caractéristiques qui se dégagent du contenu et du contexte de la tâche et des conditions de travail. À la troisième étape, les parties prenantes conçoivent un train d'interventions intégrées et les mettent en application afin de prévenir le stress et de promouvoir à la fois le bien-être et la productivité. Enfin, les résultats de ces interventions à court et à long terme sont évalués. La Commission européenne est d'avis que les expériences vécues avec ce modèle sont très positives, non seulement pour la santé et le bien-être des salariés, mais aussi pour la réussite des entreprises et la collectivité dans son ensemble.

1.4 La démarche stratégique de prévention expérimentée à Hydro-Québec

La démarche stratégique de prévention présentée ici a été retenue pour expérimentation auprès d'un échantillon de cadres de maîtrise d'Hydro-Québec. Il s'agit d'une démarche de prise en charge par les divers acteurs du milieu. Elle implique d'abord de faire le diagnostic du stress au travail.

La démarche diagnostique (Varin, 1991) permet d'identifier qui - en termes de caractéristiques socio-démographiques et professionnelles - perçoit comment - en termes de sources de stimulation ou de tension au travail - les conditions objectives du travail - concernant l'organisation, la tâche, le style de gestion, le climat social, l'environnement physique, le développement de la carrière - et présente un état de stress - en termes de symptômes physiques, comportementaux ou cognitifs. Elle ouvre aux individus la possibilité de procéder à leur autodiagnostic des problématiques du travail. Elle répartit les individus selon huit situations-types de stress au travail regroupées en quatre niveaux de risque pour la santé. Enfin, elle détermine le type de services d'aide, de conseil et de soutien qu'il y a lieu de recommander tant aux individus qu'aux unités administratives (Varin, 1986).

1.5 Considérations sur le choix des outils de diagnostic et d'interventions retenus

Considérant la variété des facteurs de stress pouvant être en cause, nous avons choisi d'évaluer la perception des travailleurs à l'égard des éléments du contenu et du contexte de la tâche qui constituent leurs conditions objectives et habituelles de travail. De plus, nous avons élaboré, en référence aux facteurs de stress répertoriés par la recherche, une liste de problèmes sous-jacents aux éléments du travail perçus en tant que source de tension. Il est reconnu que le stress se manifeste par des signes et des symptômes de tension psychologique, physique et comportementale qui constituent la première phase d'évolution vers la pathologie mentale et physique réversible ou irréversible (Vézina *et al.*, 1992). C'est pourquoi, dans une perspective de dépistage précoce des conséquences du stress au travail, nous avons choisi d'utiliser une échelle de mesure de la réponse de stress conçue en tant que syndrome composé de symptômes physiques, comportementaux et cognitifs applicable à la population normale (Lefebvre et Sanford, 1985).

La recherche a démontré le lien entre le stress professionnel et l'absence de démocratie dans l'entreprise (Bosma *et al.*, 1997). Pour Davezies (2001), il doit y avoir une action à visée transformatrice dans les organisations du travail. Il faut miser sur les capacités individuelles et collectives de pensée, de débat et d'action dans le contexte d'une véritable démocratie au sein de l'entreprise. C'est pourquoi, en matière de prévention primaire, les participants ainsi que la ligne de gestion sont mis à contribution dans la reconnaissance des problèmes, l'identification des causes, des solutions et de leur mise en application. De plus, nous avons choisi, en matière de prévention secondaire, d'offrir un ensemble d'outils de gestion de soi au travail qui favorisent l'action individuelle et collective efficace et gratifiante (Varin, 1990). Nous avons également opté, en matière d'intervention préventive de niveau tertiaire, pour un processus, des démarches et des outils qui visent la transformation des facteurs psychosociaux du stress au travail. Pour soutenir et orienter cette action transformatrice, nous avons conçu, à l'intention de la direction, une grille de lecture intégrant certaines données issues du diagnostic et certains indicateurs de gestion. Celle-ci démontre comment le milieu favorise la santé, la satisfaction et la mobilisation au travail ainsi que le rendement optimal.

1.6 L'environnement de travail des cadres de maîtrise d'Hydro-Québec Distribution

Les cadres de maîtrise de l'échantillon sont les gestionnaires des unités opérationnelles qui se retrouvent au sein des deux directions du Réseau de distribution et des deux directions Ventes et services à la clientèle participantes. Hydro-Québec Distribution assure l'approvisionnement en électricité et la fiabilité du réseau de distribution pour répondre en tout temps aux besoins du marché québécois. En tenant compte des données financières des trois dernières années, on remarque une certaine évolution de l'effectif moyen, des charges d'exploitation et des investissements. On constate également une croissance de la masse salariale qui est compensée par une rationalisation des autres charges. Ces données indiquent une certaine croissance des activités (Hydro-Québec, 2004).

À la lumière du rapport annuel 2003, le secteur Ventes et services à la clientèle a maintenu et dans certains cas amélioré les services qu'il offre à ses clients. Il a développé de nouveaux produits et services pour aider ses clients à comprendre et à mieux gérer leur consommation d'électricité. Pour sa part, le Réseau de distribution a maintenu et amélioré la robustesse du réseau de distribution et la qualité du service d'électricité. Les données de gestion indiquent qu'en comparaison avec l'année 2002, les employés ont contribué en 2003 au maintien et au dépassement de 70 % des objectifs d'amélioration de la qualité du service. On peut conclure que les cadres de maîtrise ont respecté les exigences de leur contrat de travail en fournissant une prestation tout à fait adéquate.

Les cadres de maîtrise sont responsables d'activités telle la planification, la maintenance, la gestion de projets ou les services pour les unités de Réseau de distribution, et les ventes et services après-vente, le mesurage, la relève des compteurs ou les relations avec le milieu pour les unités de Ventes et services à la clientèle. Le ratio d'encadrement varie de dix à plus de vingt relevants pour un cadre de maîtrise. Les relevants sont des employés syndiqués de l'une ou l'autre des unités syndicales suivantes : les employés de métiers, de bureau, les techniciens, les spécialistes et les ingénieurs. Il va sans dire qu'il y a une obligation pour les cadres d'appliquer les diverses conventions collectives qui comportent de nombreuses particularités. Pour leur part, les cadres de maîtrise sont assujettis à diverses conditions de travail qui ont été négociées par leur association avec l'entreprise.

Les cadres de maîtrise gèrent et sont gérés par l'approche dite de « coaching » qui est implantée à Hydro-Québec depuis la fin des années 1990. Le « coaching » est un processus d'orientation, de soutien et de suivi de la performance et de la compétence qui s'appuie sur des habiletés de gestion de base et des techniques et méthodes simples. L'entreprise élabore un plan stratégique quinquennal définissant les grandes orientations et les stratégies pour y arriver. Les unités administratives développent un plan d'affaires annuel qui détermine les objectifs et les actions pour concrétiser les orientations du plan stratégique. Les objectifs du plan d'affaires annuel sont ensuite transposés sous forme de tableau de bord qui précise les cibles de performance visées, dont l'évolution sera suivie et partagée avec tous les employés de l'unité. Comme le « coaching » vise le développement de la performance, les cadres sont gérés en fonction de la contribution de leur unité administrative à l'atteinte des cibles de performance et selon leur engagement de réalisation personnelle. Les cadres sont également gérés en fonction de leur maîtrise des compétences critiques pour relever les défis de leur poste. Ils peuvent se développer en matière de savoir-être et de savoir-faire en suivant diverses formations spécifiques dispensées à leur intention par l'Institut de formation d'Hydro-Québec.

2. Méthodologie

2.1 Objectifs de l'enquête

L'enquête a été réalisée entre le 24 novembre et le 3 décembre 2003 auprès d'un échantillon non probabiliste intentionnel issu de la population décrite précédemment. Elle visait à connaître les perceptions relatives au travail. Plus spécifiquement, l'enquête avait pour objectifs particuliers de :

- 1- faire le portrait des perceptions relatives au stress au travail, à la santé et à la satisfaction au travail des cadres de maîtrise, et de
- 2- permettre l'auto-dépistage des personnes affectées et à risque, dégager les éléments du travail problématiques et proposer au milieu des mécanismes d'aide et d'intervention.

2.2 Dimensions retenues dans l'enquête

Le questionnaire auto-administré par les participants à l'étude comportait quinze (15) questions (Tableau 2). Quatre dimensions de la vie au travail des répondants ont été inventoriées, soit les sources de stress au travail, les conséquences du stress au travail, l'absentéisme et la satisfaction au travail.

Tableau 2
Dimensions et perceptions explorées

Les caractéristiques personnelles		Les caractéristiques du travail	
Variables	Question	Variables	Question
I- socio-démographiques		II- sources de stress au travail	
- sexe	Q 1	- organisation administrative	Q 5
- âge	Q 2	- organisation du travail	Q 6
- ancienneté comme cadre	Q 3	- mode de gestion	Q 7
- vice-présidence	Q 4	- climat social	Q 8
		- environnement physique	Q 9
		- développement de la carrière	Q 10
		III- conséquences du stress au travail	Q 11
		- physiques	
		- comportementales	
		- cognitives	
		IV- absentéisme au travail	
		- y a-t-il absences	Q 12
		- nombre de jours	Q 13
		- nombre de périodes	Q 14
		V- satisfaction au travail	Q 15

2.3 Constitution de l'échantillon

À partir de la population des cadres de maîtrise décrite précédemment, certaines régions furent identifiées par les cadres supérieurs d'Hydro-Québec pour participer à la démarche globale et à l'enquête. Ce bassin est constitué de quatre (4) directions, subdivisées en vingt (20) unités. Ce regroupement constitue l'échantillon de l'étude et comprend 106 cadres de maîtrise.

2.4 Collecte et saisie des données

La collecte des données a été réalisée par l'envoi de questionnaires aux domiciles de tous les cadres de maîtrise (106) visés par l'étude. Après avoir rempli le questionnaire, les répondants le retournaient à l'adresse personnelle du chercheur dans l'enveloppe prévue à cette fin.

2.5 Les instruments de mesure

Le *Questionnaire sur les sources de stress au travail* comprend 48 items regroupés en 6 sous-échelles, soit l'organisation administrative, l'organisation du travail, le style de gestion, le climat social, l'environnement physique et le développement de la carrière. Il a fait l'objet d'une validation de contenu auprès d'un échantillon de 200 employés et cadres d'Hydro-Québec (Varin, 1990a). Il a aussi été utilisé dans une version modifiée dans le cadre d'une thèse de doctorat (Dubois, 1995). La cotation des réponses évolue de la tension intense (1) vers la stimulation intense (8), selon la relation curvilinéaire (en U inversé) entre les sources et les conséquences de stress.

L'*Échelle des conséquences personnelles du stress* a été traduite à partir du Strain Questionnaire (SQ) de Lefebvre et Sanford (1985). Elle comprend 48 items regroupés en 3 sous-échelles, soit les symptômes physiques, les symptômes comportementaux et les symptômes cognitifs. Les qualités métriques ont été vérifiées dans la version anglaise et les deux auteurs de ce rapport d'enquête l'ont aussi utilisé après traduction, sans toutefois le valider.

L'*Échelle de satisfaction au travail* est une version écourtée d'un questionnaire créé par Hydro-Québec dans le cadre d'une opération annuelle dite d'«écoute du personnel». Elle n'a fait l'objet d'aucune validation à notre connaissance.

2.6 Taux de réponse

L'échantillon comportait 106 sujets invités à participer à l'étude. De ce nombre, 77 personnes ont rempli et retourné le questionnaire, pour un taux de réponse de 72,64 %. Ce taux est supérieur à ce qui est attendu de cette méthode de collecte de données.

2.7 Plan d'analyse des données

Une première analyse des résultats a permis de produire les statistiques s'appliquant à l'échantillon. Par la suite, des analyses de régression et de recherche de liens significatifs entre les variables furent réalisées.

2.8 Qualité des données et limites de l'enquête

Le taux élevé de réponses et le faible taux de non-réponses incitent à juger la qualité des données comme étant très bonne. Il demeure des limites à la généralisation des résultats, dû à l'échantillon non probabiliste constitué de volontaires.

3. Résultats de l'enquête

3.1 Le profil des répondants

La comparaison entre les statistiques et les paramètres permet de constater que, dans l'ensemble, les résultats pour l'échantillon final et la population estimée montrent certaines divergences (cf. Tableau 1). Les différences sont marquées en ce qui regarde la répartition des divers groupes d'âge ainsi que la vice-présidence d'appartenance.

3.2 Les sources de stress au travail

En ce qui concerne les sources de stress au travail, les répondants font état de perceptions positives par rapport au travail (Tableau 3). En effet, sur les six (6) dimensions du travail inventoriées, ils sont dans l'ensemble faiblement stimulés par leur travail, plutôt que tendus. L'indice le plus faible de stimulation a trait au développement de la carrière (4,89).

Tableau 3
Les sources de stress au travail

Variables	Moyenne	Écart-type	N	Min	Max
Organisation administrative	5,09	1,12	77	2	7
Organisation du travail	5,34	1,08	77	3	7
Style de gestion	5,52	1,08	77	2	8
Climat social	5,63	1,18	77	3	8
Environnement physique	5,43	1,64	77	2	8
Développement de la carrière	4,89	1,46	77	1	7

3.3 Les conséquences du stress au travail

La seconde dimension étudiée dans cette enquête concerne la perception des conséquences personnelles du stress au travail. Comme l'indique le Tableau 4, les répondants perçoivent des conséquences physiques, comportementales et cognitives faibles, de l'ordre de 0 à 2 manifestations par semaine sur un maximum possible de sept (7) manifestations par semaine.

La dimension de l'absentéisme associé à du stress au travail, analysée à titre de conséquence organisationnelle, montre que peu de répondants sont impliqués (Tableau 5). Leur période d'absence depuis le début de l'année 2003 est très variable, soit de 4 à 100 jours.

Tableau 4
Les conséquences du stress au travail

Variables	Moyenne	Écart-type	N	Min	Max
Physiques	1,35	0,39	77	1	4
Comportementales	1,32	0,44	77	1	4
Cognitives	1,21	0,37	77	1	3

Tableau 5
L'absentéisme au travail

Variables	Moyenne	Écart-type	N	Min	Max
Nombre d'absences	1,00	0,00	3	1	1
Nombre de jours	54,67	16,56	3	4	100

3.4 La satisfaction au travail

La dernière dimension étudiée concerne la satisfaction au travail. Elle a été fractionnée en dix items. Comme l'indique le Tableau 6, les résultats moyens dénotent une satisfaction au travail chez les répondants allant de assez grande à très grande. Le plus faible taux de satisfaction au travail a trait à la cohérence entre les principes et la réalité chez le supérieur immédiat (2,79).

Tableau 6
La satisfaction au travail

Variables	Moyenne	Écart-type	N	Min	Max
Mobilisation au travail	3,49	0,84	77	2	5
Satisfaction générale	4,08	0,68	77	2	5
Leadership du supérieur	3,55	0,90	77	1	5
Cohérence du supérieur	2,79	0,80	77	1	4
Consultation sur le travail	3,05	0,89	77	1	5
Communication avec le supérieur	3,62	1,03	77	1	5
Consultation sur les décisions	3,17	0,89	76	1	5
Soutien du supérieur	3,76	0,86	76	1	5
Style de gestion	3,34	1,01	76	1	5
Moyens disponibles	3,16	0,90	77	1	5

L'analyse du discours des répondants au sujet des motifs de satisfaction ou d'insatisfaction au travail est consignée au Tableau 7. Ils en commentent les raisons et ils le font d'abord sur la question de la mobilisation au travail.

Tableau 7
Les motifs de satisfaction et d'insatisfaction au travail

Dimensions	Résultats	Motifs
Mobilisation au travail	Totalement mobilisés (83 %)	<u>organisationnel</u> : - tout le monde est mobilisé - Hydro-Québec est une bonne entreprise <u>personnel</u> : - grand intérêt
	Peu mobilisés (17 %)	<u>organisationnel</u> : - mauvaises priorités - surcharge de travail - peu de chance de promotion <u>personnel</u> : - incapacité physique - manque d'intérêt - rigidité
Satisfaction au travail	Totalement satisfaits (97 %)	- nous sommes des privilégiés (bon emploi, bon salaire, etc.) - bonne entreprise, sentiment d'appartenance et fierté
	Peu satisfaits (3 %)	- syndicat trop puissant
Leadership du supérieur	Totalement satisfaits (88 %)	- qualités personnelles du supérieur (clarté, confiance aux autres, humain, disponibilité, mobilisateur)
	Peu satisfaits ou totalement insatisfaits (12 %)	- absence de qualités personnelles du supérieur (contrôle, cohérence, souplesse, objectivité, expérience de gestion, disponibilité)
Cohérence du supérieur	Très satisfaits (61 %)	- bonne cohérence générale
	Peu satisfaits (39 %)	- incohérence avec les employés

Tableau 7
Les motifs de satisfaction et d'insatisfaction au travail (suite)

Dimensions	Résultats	Motifs
Consultation sur le travail	Totalement satisfaits (70 %)	- bonne consultation
	Peu satisfaits (30 %)	- peu d'écoute «on ne pèse pas lourd»
Communication avec le supérieur	Totalement satisfaits (84 %)	- écoute et disponibilité
	Peu satisfaits (16 %)	- pas assez fréquente (90 % par courriel) - on ne peut exprimer son désaccord sur les décisions
Consultation sur les décisions	Totalement satisfaits (77 %)	- consultation au moment approprié
	Peu satisfaits (23 %)	- peu de consultation réelle, ou pour la forme ou après la décision
Soutien du supérieur	Totalement satisfaits (93 %)	- bon soutien en tout temps - disponibilité
	Peu ou pas satisfaits (7 %)	- pas de soutien surtout en cas de crise
Style de gestion	Totalement satisfaits (75 %)	- valeurs importantes
	Peu ou pas satisfaits (25 %)	- les résultats sont plus importants que les personnes
Moyens disponibles	Totalement satisfaits (75 %)	- bonne écoute des besoins
	Peu ou pas satisfaits (25 %)	- manque de moyens - travail à la dernière minute - trop d'informatique

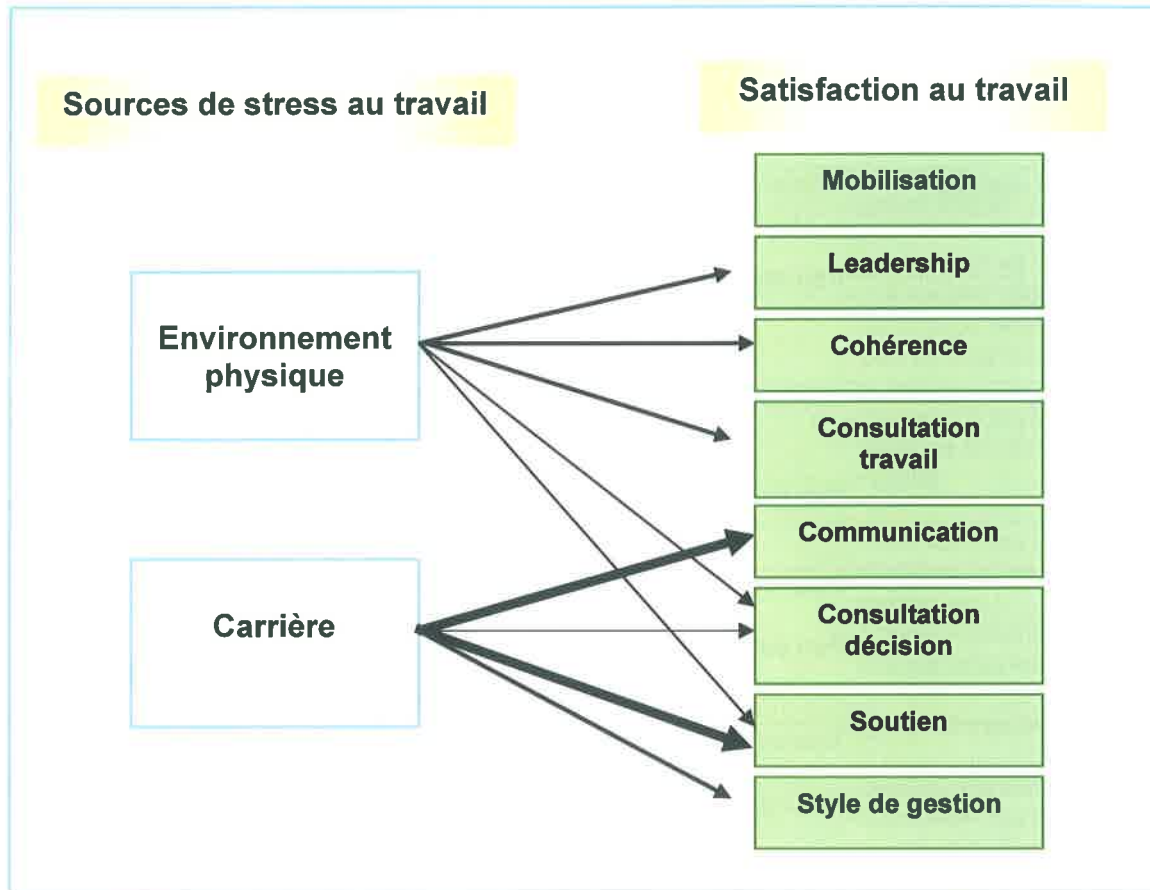
3.5 L'étude des relations entre les variables

Un des objectifs sous-jacents à cette enquête consiste à vérifier l'existence d'un lien éventuel entre les sources de stress au travail et les conséquences du stress au travail. La matrice de corrélation entre les sources de stress et les conséquences ne montre aucun lien significatif entre ces variables (Annexe 1). Par contre, des relations significatives existent entre les sources de stress au travail et la satisfaction au travail, comme le montre l'Annexe 2. Deux dimensions du travail sont présentes dans ces relations, soit l'environnement physique de travail et le développement de la carrière.

3.6 Description qualitative des interrelations

La prédominance nette de l'environnement physique et du développement de la carrière nous amène à nous interroger sur certains éléments déterminant le cheminement de carrière et l'espace physique de travail des cadres de maîtrise. À elles seules, ces deux dimensions créent un effet négatif sur sept (7) aspects de la satisfaction au travail (Figure 1).

Figure 1
Panorama des principales relations entre les sources de stress au travail et la satisfaction au travail



3.7 Analyse quantitative des impacts potentiels

Le Tableau 8 affiche des résultats similaires à ceux de la Figure 1. L'analyse de régression linéaire faite sur les sources de stress au travail et les conséquences du stress au travail permet de se faire une idée du poids relatif des sources de stress quand on cherche à prédire chacune des conséquences. La valeur R^2 , qui apparaît en colonne de droite, représente le pourcentage de la variation d'une conséquence donnée qu'on peut prédire, à partir de chaque source de stress au travail. Selon ce tableau, l'organisation du travail est un prédicteur cinq (5) fois plus puissant que le climat de travail sur les conséquences physiques. Elle est également le prédicteur le plus important sur les conséquences comportementales et cognitives. Ces résultats sont utiles pour définir les efforts correctifs à consacrer à chaque source de stress au travail et pour estimer l'impact potentiel de ces correctifs.

Tableau 8
Valeur prédictive des sources de stress au travail sur les conséquences du stress au travail

Conséquences	Prédicteurs	R²
Physiques	Organisation administrative	.13
	Organisation du travail	.22
	Gestion	.05
	Climat de travail	.04
	Environnement physique	n.a.
	Carrière	.09
Comportementales	Organisation administrative	.08
	Organisation du travail	.26
	Gestion	.14
	Climat de travail	.02
	Environnement physique	.001
	Carrière	.12
Cognitives	Organisation administrative	.13
	Organisation du travail	.24
	Gestion	.11
	Climat de travail	.03
	Environnement physique	.0008
	Carrière	.14

Le même type d'analyse, réalisée sur les variables de sources de stress au travail et de satisfaction au travail, nous apporte des informations utiles. Les résultats exposés au Tableau 9 montrent que le développement de la carrière est un prédicteur vingt-sept (27) fois plus puissant que l'environnement physique pour ce qui est de la mobilisation au travail. Les plus importants prédicteurs de la mobilisation et de la satisfaction au travail sont le style de gestion, le développement de la carrière et l'organisation administrative.

Tableau 9
Valeur prédictive des sources de stress au travail sur la satisfaction au travail

Mobilisation	Prédicteurs	R²
Mobilisation au travail	Organisation administrative	.19
	Organisation du travail	.15
	Gestion	.21
	Climat de travail	.19
	Environnement physique	.01
	Carrière	.27

Tableau 9
Valeur prédictive des sources de stress au travail sur la satisfaction au travail (suite)

Mobilisation	Prédicteurs	R²
Satisfaction au travail	Organisation administrative	.13
	Organisation du travail	.14
	Gestion	.09
	Climat de travail	.008
	Environnement physique	.06
	Carrière	.13
	Leadership du supérieur	
Leadership du supérieur	Organisation administrative	.26
	Organisation du travail	.16
	Gestion	.31
	Climat de travail	.11
	Environnement physique	.10
	Carrière	.24
	Cohérence du supérieur	
Cohérence du supérieur	Organisation administrative	.22
	Organisation du travail	.13
	Gestion	.20
	Climat de travail	.01
	Environnement physique	.03
	Carrière	.17
	Consultation sur le travail	
Consultation sur le travail	Organisation administrative	.25
	Organisation du travail	.23
	Gestion	.30
	Climat de travail	.07
	Environnement physique	.03
	Carrière	.32
	Communication avec le supérieur	
Communication avec le supérieur	Organisation administrative	.18
	Organisation du travail	.15
	Gestion	.29
	Climat de travail	.05
	Environnement physique	.17
	Carrière	.19
	Consultation sur les décisions	
Consultation sur les décisions	Organisation administrative	.18
	Organisation du travail	.26
	Gestion	.26
	Climat de travail	.04
	Environnement physique	.01
	Carrière	.29

Tableau 9
Valeur prédictive des sources de stress au travail sur la satisfaction au travail (suite)

Mobilisation	Prédicteurs	R²
Soutien du supérieur	Organisation administrative	.13
	Organisation du travail	.08
	Gestion	.21
	Climat de travail	.04
	Environnement physique	.003
	Carrière	.10
Style de gestion	Organisation administrative	.11
	Organisation du travail	.12
	Gestion	.16
	Climat de travail	.03
	Environnement physique	.004
	Carrière	.04
Moyens disponibles	Organisation administrative	.24
	Organisation du travail	.22
	Gestion	.17
	Climat de travail	.03
	Environnement physique	.27
	Carrière	.07

3.8 Classification des répondants

Les résultats de cette étude peuvent être analysés au moins à trois niveaux, soit au niveau de l'individu, au niveau de l'unité et au niveau de la direction. Au niveau individuel, nous avons classé les cadres de maîtrise en fonction de leurs résultats sur les échelles de sources de stress au travail et de conséquences du stress au travail (Figure 2). Nous avons identifié 5 % des répondants (situations I et II) qui sont affectés par les effets du stress au travail. Ils perçoivent des sources de tension au travail et vivent des conséquences élevées du stress au travail. Pour eux, une action correctrice s'impose sans tarder. Nous avons également repéré 35 % des répondants qui sont actuellement en position d'équilibre (situation VII). Ils sont faiblement stimulés par leur travail et vivent peu de symptômes de stress. Enfin, 60 % des répondants seraient en situation de risque de vivre les effets du stress au travail (situations V et VI). Ils perçoivent des sources de tension à leur travail d'intensité variable mais ne vivent que des conséquences faibles pour le moment.

Tous ces employés auront l'occasion de prendre conscience de leur situation en faisant leur profil personnel, c.-à-d. l'interprétation de leurs résultats grâce aux outils fournis par les chercheurs. Des recommandations de consultation médicale, de demande d'aide personnelle et de gestion de leur situation professionnelle leur seront faites dans le cas où ils identifieront leur situation comme étant risquée. Dans ce dernier cas, ils seront invités à s'impliquer dans une démarche personnelle d'intervention avec le soutien d'un conseiller en ressources humaines afin de remédier, avec l'aide du supérieur immédiat, aux situations potentiellement pathogènes. Les résultats de ce plan d'action seront d'ailleurs analysés dans la seconde enquête, afin d'en mesurer les effets.

Figure 2
Les huit situations de stress au travail*

Conséquence	élevée	I 1%	II 4%	III 0%	IV 0%
	faible	V 13%	VI 47%	VII 35%	VIII 0%
		intense à élevée	modérée à faible	faible à modérée	élevée à intense
		source de tension		source de stimulation	

Au niveau des unités, des profils de groupe réalisés par les auteurs de ce rapport seront présentés aux participants par le supérieur hiérarchique de l'unité administrative. À l'aide des outils d'amélioration de la qualité, une démarche d'intervention de groupe pourra être réalisée dans chaque unité sous la supervision d'un spécialiste en ressources humaines. Ces profils permettront aux participants d'identifier les sources et les conséquences du stress au travail ainsi que les éléments du travail problématiques¹. Le même exercice sera réalisé au niveau des quatre directions. Les éléments problématiques du travail deviendront ensuite des cibles d'intervention incluses dans un plan d'action dont l'objectif consistera à les modifier de sorte à prévenir l'apparition de situations pathogènes pour les individus et pour l'organisation. Le Tableau 10 fait la liste des cibles d'intervention déjà identifiées selon le niveau concerné. Ces cibles d'intervention seront ensuite transposées dans un tableau de bord (Annexe 3) qui constitue le document de synthèse de l'ensemble des objectifs à atteindre pour une direction donnée.

* Légende : tout comme les feux de circulation, les couleurs indiquent le niveau de risque :

	Situations de très grand risque de vivre les symptômes du stress
	Situations de risque moyen de vivre les symptômes du stress
	Situations de risque faible de vivre les symptômes du stress
	Situations d'équilibre

¹ Parmi les sources de stress au travail, pour qu'un élément du travail soit identifié comme problématique, il faut que la perception de 60 % des répondants concorde.

Tableau 10
Cibles d'intervention sur les sources de stress au travail

Niveau des directions (4)	Fréq.	Niveau des unités (18)	Fréq.
ORGANISATION DU TRAVAIL	3	DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE	4
Charge de travail	2	Préparation de la relève	2
Délais de réalisation	1	Perspectives de fin de carrière	1
		Système de promotion	1
DÉVELOPPEMENT DE LA CARRIÈRE	1	ORGANISATION DU TRAVAIL	3
Préparation de la relève	1	Charge de travail	2
		Délais de réalisation	1
		ENVIRONNEMENT PHYSIQUE	3
		Mobilier et aménagement	2
		Aire de travail	1
		ORGANISATION ADMINISTRATIVE	3
		Ressources financières	1
		Mission, encadrement, règles	1
		Relations de travail	1
		CLIMAT SOCIAL	1
		Engagement du personnel au travail	1
		STYLE DE GESTION	2
		Soutien et conseils nécessaires	1
		Participation à la définition de leur tâche	1
TOTAL	4	TOTAL	16

4. Discussion des résultats

4.1 À partir de quel niveau de stress faut-il intervenir ?

Les études qui identifient des niveaux élevés de stress au travail utilisent souvent des échelles de mesure du stress qui ne recherchent que les événements traumatisants ou négatifs. Notre échelle remédie à cette lacune en identifiant autant les stimulations que les tensions au travail. Nos résultats indiquent que dans l'ensemble, les cadres de maîtrise sont faiblement stimulés par leur travail. On serait porté à penser qu'il s'agit là d'une bonne nouvelle puisqu'il n'y a pas de drame appréhendé. Cependant, une analyse fine des résultats montre tout de même qu'une partie de ces cadres perçoit au moins une dimension de leur travail comme étant problématique et vit ou pas des conséquences du stress au travail. S'il est vrai que la prévention consiste à agir avant, une action de ces cadres pourrait leur permettre d'éviter de vivre des conséquences plus sérieuses du stress au travail, telles la maladie et/ou le retrait du travail. L'analyse au niveau des unités et des directions a permis de cerner des éléments du travail problématiques communs sur lesquels une action préventive peut s'exercer. Ici aussi, il n'est ni nécessaire, ni souhaitable d'attendre des situations de crise pour agir. Il est toujours plus simple et moins coûteux de le faire préventivement.

4.2 Utiliser les forces pour corriger les problèmes

Les résultats démontrent dans l'ensemble une cohérence interne des réponses des participants à l'enquête. Le Tableau 11 expose la compilation des résultats quantitatifs et qualitatifs (triangulation des résultats). Ils montrent l'existence de situations problématiques concernant les sources de stress au travail et la satisfaction au travail pour une fraction importante des répondants. L'avantage d'agir avant l'apparition des problèmes est que les individus et les groupes possèdent encore des forces et des ressources, donc des éléments positifs pour agir sur les difficultés. L'identification des éléments de tension et d'insatisfaction dans le milieu de travail doit s'accompagner de l'analyse des éléments de stimulation et de satisfaction. Ainsi, le climat social au sein des unités est l'élément le plus stimulant pour l'ensemble des répondants. Par contre, les perspectives de carrière et l'organisation administrative ainsi que l'organisation du travail et le style de gestion créent des insatisfactions chez une proportion variable des répondants (de 7 à 39 %). C'est en faisant l'analyse au niveau des unités et des directions que les résultats prennent tout leur sens. Par exemple, les insatisfactions causées par l'environnement physique de travail semblent circonscrites à certaines unités alors que les résultats pourraient laisser à penser que cette situation est généralisée.

4.3 Se projeter dans l'avenir

Les résultats de l'enquête permettent de faire une projection dans l'avenir. Les vulnérabilités décelées chez les individus, dans les unités et les directions, constituent dans l'univers changeant du travail, un état d'équilibre qui ne peut se maintenir indéfiniment. Les situations problématiques doivent être améliorées, faute de quoi, elles sont vouées à se détériorer. Les résultats montrent de plusieurs façons différentes - ce qui en démontre la pertinence - un lien évident entre les sources de stress au travail et la satisfaction au travail. Les résultats confirment qu'au niveau global, l'environnement physique et les perspectives de carrière pourraient avoir un effet négatif sur la satisfaction au travail. Par contre, et sans que ce soit contradictoire avec ce qui précède, les prédicteurs les plus forts de la satisfaction au travail sont le style de gestion, les perspectives de carrière et l'organisation administrative (Tableau 11). Les analyses au niveau des unités et des directions arriveront à cerner les problématiques spécifiques à chacune d'elles. Il sera alors possible de faire un plan d'action et de compter sur l'aide des individus les moins affectés et sur le soutien des gestionnaires supérieurs pour préserver la santé des individus dans le milieu de travail.

Tableau 11
Triangulation des résultats sur les sources de stress au travail et la satisfaction au travail

Dimensions	Échelle de satisfaction au travail		Prédicteurs de la satisfaction au travail	Relations entre les sources de stress et la satisfaction au travail
	Indices	Motifs d'insatisfaction		
Mobilisation au travail	3.49	<p>17 %</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvaises priorités de travail - Surcharge de travail - Peu de promotion 	Carrière Style de gestion	
Leadership du supérieur	3.55	<p>12 %</p> <p>Manque de qualités personnelles du supérieur immédiat</p>	Style de gestion Organisation administr. Carrière	Environnement
Cohérence du supérieur	2.79	<p>39 %</p> <p>Incohérence avec les employés vs les gestionnaires (iniquité)</p>	Organisation administr. Style de gestion	Environnement
Consultation sur le travail	3.05	<p>30 %</p> <p>Peu d'écoute réelle, «on n'est que des exécutants»</p>	Carrière Style de gestion	Environnement
Communication avec le supérieur	3.62	<p>16 %</p> <ul style="list-style-type: none"> - 90% par courriel - On ne peut exprimer son désaccord avec les décisions 	Style de gestion	Carrière
Consultation sur les décisions	3.17	<p>23 %</p> <p>Consultation pour la forme ou après la décision</p>	Carrière Organisation du travail Style de gestion	Environnement Carrière
Soutien du supérieur	3.76	<p>7 %</p> <p>Pas de support surtout en cas de crise</p>	Style de gestion	Carrière Environnement Carrière
Style de gestion	3.34	<p>25 %</p> <p>Les résultats sont plus importants que les humains</p>		
Moyens disponibles	3.16	<p>21 %</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque de moyens - Travail de dernière minute 	Environnement Organisation administr.	

CONCLUSION

Cette enquête fait le portrait de la situation de travail de soixante-dix-sept (77) cadres de maîtrise d'Hydro-Québec Distribution. Il apparaît que les répondants sont plutôt faiblement stimulés par leur travail et qu'ils expérimentent peu d'effets négatifs du stress au travail sur leur santé. Ils ont une satisfaction au travail qui varie de assez grande à très grande selon les indices. Il existerait un lien significatif entre certaines dimensions de leur travail - l'environnement physique et le développement de la carrière - et leur satisfaction au travail. L'organisation du travail serait un prédicteur important de leur santé alors que le développement de la carrière, le style de gestion et l'organisation administrative seraient les prédicteurs les plus marquants de leur satisfaction au travail. Les modèles de démarche stratégique de prévention sont unanimes sur la nécessité de déterminer des objectifs clairs, réalistes et mesurables pour les interventions retenues. Notre démarche ne fait pas exception à cette règle de base et elle fait appel au milieu pour les fixer. Toutefois, ces objectifs doivent tenir compte des résultats de l'enquête.

- Considérant l'impact de la tâche (la charge et les délais) sur la santé (symptômes de stress) et l'augmentation effective en 2004 des exigences de rendement (performance visée), on ne peut écarter la possibilité d'une augmentation du nombre de personnes vivant des conséquences du stress au travail sur la santé, vu le nombre important de personnes déjà à risque d'être affectées (60 % des répondants).

Pour contrer cette éventualité, le milieu peut compter sur l'effet protecteur du climat social perçu par les répondants comme étant la source de stimulation au travail la plus importante. D'autres mécanismes protecteurs déjà connus du milieu peuvent être utilisés à bon escient tels, la répartition de la charge ou le recours à la sous-traitance interne ou externe pour éviter les surcharges aiguës de longue durée.

- Considérant l'impact du style de gestion, du développement de la carrière et de l'organisation administrative sur la mobilisation et la satisfaction au travail, il importe que l'organisation se penche sur un certain nombre de dimensions liées au travail qui posent problème.

Au plan de la gestion, les unités et les directions peuvent prodiguer aux cadres de maîtrise les conseils et le soutien requis pour la réalisation du travail. Au plan de la carrière, elles peuvent se pencher sur les questions de préparation de la relève, du système de promotion et des perspectives de fin de carrière. Enfin, au plan de l'organisation administrative, les ressources financières, la mission et les relations de travail exigent aussi un examen.

- Considérant l'insatisfaction au travail marquée en regard de certaines dimensions du travail, il semble nécessaire que l'organisation examine certaines questions soulevées par les répondants.

Il importe que le milieu s'interroge sur la cohérence des supérieurs immédiats, la consultation sur le travail et les décisions, le style de gestion et les moyens disponibles. Tout ce qu'il est réaliste d'améliorer dans ces domaines peut contribuer à augmenter la satisfaction au travail, et par voie de conséquence, la mobilisation au travail des cadres de maîtrise.

C'est en tenant compte des risques et des mesures protectrices disponibles que le milieu doit déterminer des objectifs réalistes pour des interventions sur les éléments problématiques du travail identifiés. Les unités et les directions choisiront-elles de maintenir les niveaux actuels ou de les réduire de 50 % ou même de 100 % ? Quoiqu'il en soit, la recherche ultérieure permettra de déterminer si les changements observés sont statistiquement significatifs. Il faut se rappeler que le critère statistique n'est pas le seul qui soit acceptable car une amélioration, aussi minime soit-elle, est toujours appréciable par rapport à une détérioration de la situation.

BIBLIOGRAPHIE

Arsenault, A. et Dolan, S.L. (1983). *Le stress au travail et ses effets sur l'individu et l'organisation*, Rapport de recherche. Institut de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec: Montréal.

Arsenault, A. et al. (1989). *Le stress en salle d'urgence et en soins intensifs : sources, conséquences et plan d'action*. SyGeSa: Montréal.

(BIT) Bureau international du travail. (1984). *Les facteurs psychosociaux au travail : nature, incidences et prévention*. Série Sécurité, hygiène et médecine du travail. Genève.

Bosma, H. et al. (1997). «Low job control and risk of coronary disease in Whitehall 11 (prospective cohort)». *British Medical Journal*, 22, 314: 558-65.

Brun, J.-P. et Martel, J. (2003). *La santé psychologique au travail ... de la définition du problème aux solutions*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Université Laval, Québec.

Bureau du vérificateur général (2000). *Gestion des régimes d'assurance-revenu*. Rapport de vérification. Bureau du vérificateur, Hydro-Québec: Montréal.

Dantzer, R. (2002). «Stress». *Encyclopaedia Universalis Corpus*. Paris, vol. 21.

Davezies, P. (2001). «Le stress au travail». *Performances*, no 1, Novembre-Décembre.

Dejours, C. (1999). «Incidences psychopathologiques des nouvelles formes d'organisation du travail, du management et de la gestion des entreprises». *Archives des maladies professionnelles*, 60, 6, Masson : Paris.

Desroches, J. (1987). *Modélisation des concepts d'attachement et de satisfaction au travail et impact différentiel sur la performance et le turnover*. Mémoire de maîtrise. Faculté des études supérieures, Université de Montréal, Montréal.

Dolan, S.L. et Arsenault, A. (1980). *Stress, santé et rendement au travail*. Monographie 5. École de relations industrielles, Université de Montréal: Montréal.

Dubois, M. (1995). *Le stress personnel et professionnel chez les employés d'un Centre de Protection de la Jeunesse du Québec*. Thèse de doctorat, Université Laval, Québec.

Éditeur officiel du Québec (1978). *Prévention en santé mentale auprès d'enfants et d'adolescents*. Collection Études et Dossiers. Ministère des Communications. Québec.

Forest, M. (1992). *Mobiliser son équipe*. Les Publications CFC: Montréal.

Hydro-Québec (2003). *Plan stratégique 2004-2008*. Hydro-Québec: Montréal.

Hydro-Québec (2004). *Rapport annuel 2003*. Hydro-Québec: Montréal.

- Karasek, R. et Theorell, T. (1990). *Healthy work-stress, productivity and reconstruction of working life*. Basic books: New-York.
- Langlois, L. et al. (1990). *Les lésions professionnelles liées au stress*. Présentation au colloque le burnout : qu'en penser et qu'en dire ? Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec : Montréal.
- Lazarus, R.S. et Coyne, J.C. (1980). «Cognitive style, stress perception and coping». *Handbook on stress and anxiety* (Kutsh et al.), Jossey-Bass: New York.
- Lefebvre, C.R. et Sandford, S.L. (1985). «A multi-modal questionnaire for stress». *Journal of human stress*, Summer.
- Léonard, C. et al. (1987). «L'absentéisme et l'assiduité au travail : deux moyens d'adaptation au stress ?». *Relations industrielles*, 42, 4 : 774-789.
- Levi et Levi (1999). *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail «Piment de la vie ... ou coup fatal»*. Commission européenne, Direction générale de l'emploi et des affaires sociales, Unité D. 6. Luxembourg.
- Sauter et al., (1999). *Stress ... at work*. National Institute For Occupational Safety and Health, working group, publication No. 99-101. Cincinnati.
- Varin, P. (1986). *Le stress négatif au travail*. Direction Santé et Sécurité. Hydro-Québec: Montréal.
- Varin, P. (1990). *Pour être bien dans sa tête et dans sa peau*. Brochures d'information : Mieux se connaître pour mieux s'adapter. Comment conserver l'équilibre de ses émotions. Comment entretenir de saines relations interpersonnelles au travail. Comment communiquer et travailler avec les autres. Comment se réaliser au travail. L'autoportrait de votre personnalité. L'autoportrait de votre personnalité, Les treize styles de personnalité dans un contexte de travail. Comment composer avec les différents styles dans le cadre d'une relation interpersonnelle. Direction Santé, Sécurité et Conditions de travail, Hydro-Québec : Montréal.
- Varin, P. (1990a). *Programme d'intervention sur les sources de stress négatif au travail*. Direction Santé, Sécurité et Conditions de travail. Hydro-Québec : Montréal.
- Varin, P. (1991). *Dépistage et surveillance des facteurs organisationnels du stress au travail en vue d'une intervention*. Présentation au colloque de l'Association des médecins du travail du Québec. La surveillance médicale: la prévention des lésions professionnelles. Québec.
- Varin, P. (1992). *Analyses statistiques des absences de plus de trois jours pour troubles mentaux chez l'effectif permanent de 1980 à 1991 et recommandations en vue d'en réduire les coûts*. Service de Santé. Hydro-Québec : Montréal.
- Vézina, M. et al. (1992). *Pour donner du sens au travail, Bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*. Gaëtan Morin: Montréal.

ANNEXE 1

Matrice de corrélation entre les sources de stress et les conséquences du stress au travail

	Administration	Travail	Gestion	Climat social	Environnement	Carrière	Mobilisation	En général	Leadership	Cohérence	Consultation	Communications	Décisions	Soutien	Gestion	Moyens
Administration	1															
Travail	0,6451271	1														
Gestion	0,530292	0,7411405	1													
Climat social	0,4022176	0,6640441	0,5362782	1												
Environnement	0,505265	0,6668393	0,5732803	0,6210575	1											
Carrière	0,5476248	0,6993367	0,5713902	0,5263277	0,7879642	1										
Mobilisation	0,2526414	0,4876331	0,4545903	0,603217	0,4953791	0,3129913	1									
En général	0,3778763	0,3326393	0,3025799	0,3666381	0,5819219	0,3978124	0,2078066	1								
Leadership	0,3679157	0,5535855	0,5323833	0,4623244	0,770646	0,6537013	0,4431158	0,3160977	1							
Cohérence	0,3228553	0,4151304	0,3725773	0,4128588	0,75397	0,5377593	0,3908112	0,1982969	0,4534543	1						
Consultation	0,405469	0,6042991	0,4354758	0,5491612	0,783731	0,6682341	0,3726381	0,2969716	0,4106382	0,5158872	1					
Communications	0,2698481	0,559357	0,5123776	0,3819412	0,6258334	0,832041	0,1885448	0,3610616	0,5978889	0,3679818	0,4697767	1				
Décisions	0,4472734	0,5778726	0,3512324	0,5193039	0,702236	0,747686	0,3166483	0,2401465	0,5012872	0,4813876	0,764427	0,5229594	1			
Soutien	0,3670089	0,5789779	0,4509494	0,477093	0,700065	0,837771	0,3820658	0,4591526	0,6502426	0,453131	0,475372	0,709531	0,5193988	1		
Gestion	0,4400219	0,512734	0,3026156	0,3734154	0,5180503	0,758816	0,3182511	0,2957107	0,3759983	0,4129321	0,4206016	0,55966536	0,4723869	0,5668105	1	
Moyens	0,5402396	0,3988935	0,5033589	0,2028088	0,4046889	0,5376842	0,0187409	0,2354973	0,2833153	0,2817378	0,3671318	0,2625561	0,284938	0,288404	0,1233938	1







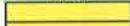

ANNEXE 2

Matrice de corrélation entre les sources de stress et la satisfaction au travail

	Administration	Travail	Gestion	Climat social	Environnement	Carrière	Mobilisation	En général	Leadership	Cohérence	Consultation	Communications	Décisions	Soutien	Gestion	Moyens
Administration	1															
Travail	0,6451271	1														
Gestion	0,530292	0,7411405	1													
Climat social	0,4022176	0,6640441	0,5362782	1												
Environnement	0,505265	0,6668393	0,5732803	0,6210575	1											
Carrière	0,5476248	0,6993367	0,5713902	0,5263277	0,7879642	1										
Mobilisation	0,2526414	0,4876331	0,4545903	0,603217	0,4953791	0,3129913	1									
En général	0,3778763	0,3326393	0,3025799	0,3666381	0,5819219	0,3978124	0,2078066	1								
Leadership	0,3679157	0,5535855	0,5323833	0,4623244	0,770646	0,6537013	0,4431158	0,3160977	1							
Cohérence	0,3228553	0,4151304	0,3725773	0,4128588	0,75397	0,5377593	0,3908112	0,1982969	0,4534543	1						
Consultation	0,405469	0,6042991	0,4354758	0,5491612	0,783731	0,6682341	0,3726381	0,2969716	0,4106382	0,5158872	1					
Communications	0,2698481	0,559357	0,5123776	0,3819412	0,6258334	0,832041	0,1885448	0,3610616	0,5978889	0,3679818	0,4697767	1				
Décisions	0,4472734	0,5778726	0,3512324	0,5193039	0,702236	0,747686	0,3166483	0,2401465	0,5012872	0,4813876	0,764427	0,5229594	1			
Soutien	0,3670089	0,5789779	0,4509494	0,477093	0,700065	0,837771	0,3820658	0,4591526	0,6502426	0,453131	0,475372	0,709531	0,5193988	1		
Gestion	0,4400219	0,512734	0,3026156	0,3734154	0,5180503	0,758816	0,3182511	0,2957107	0,3759983	0,4129321	0,4206016	0,55966536	0,4723869	0,5668105	1	
Moyens	0,5402396	0,3988935	0,5033589	0,2028088	0,4046889	0,5376842	0,0187409	0,2354973	0,2833153	0,2817378	0,3671318	0,2625561	0,284938	0,288404	0,1233938	1

ANNEXE 3

Exemplaire d'un tableau de bord

SANTÉ, RENDEMENT, SATISFACTION, MOBILISATION DES CADRES DE MAÎTRISE		
Direction		
Au 20 juin 2004		
Éléments du travail problématiques		
	Faible Moyen Élevé	
Direction	Résultats	Causes et solutions retenues
		Maintien des sources de stimulation
Unités administratives		
Participation définition contenu & contexte		Manque de transparence (plan directeur) Rencontre de réflexion sur la mobilisation d'équipe
Charge de travail		Ressources & travail d'équipe insuffisant, trop réunions Planification & priorisation rigoureuse, consolidation d'équipe
Aire de travail		Exercice prévu en septembre 2004
		
		
Autres indicateurs		
	Faible Élevé	avec comparatif pour années antérieures
Niveau de stress - Direction		
Niveau de stress - Unités administratives		
% personnes affectées et à risque variable	☹️	62%
Mesure de la mobilisation		
29 attentes ciblées		
Travail d'équipe 6,7 (2)	Travail à valeur ajoutée 7,5	Travail de qualité 7,5 (1)
Axe organisationnel	Style de gestion	Axe opérationnel
6,1 (3)	Leadership	7,4 (2)
6,1 (5)	Communication	7,5 (2)
5,4 (1)	Habilitation	6,7 (2)
6,0 (2)	Responsabilisation	7,4 (3)
5,5 (2)	Reconnaissance	7,3 (3)
Organisationnel		Opérationnel
5,9 (13)		7,3 (12)
	Indice global 6,7 (29)	
% temps improductif par maladie personnelle (4MAE)	☺️	3,10%
% des objectifs individuels atteints (cible&idéal)	☺️	88%
% des objectifs régionaux atteints (cible&idéal)	☺️	87%
Constats et recommandations		
On constate que :		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le niveau de stress est faible ; ▪ Le niveau de satisfaction et de mobilisation est élevé sur l'axe opérationnel ; ▪ Le pourcentage du temps improductif par maladie personnelle est faible ; ▪ Le pourcentage des objectifs de rendement individuel atteints au niveau de la cible et de l'idéal est élevé ; ▪ Le pourcentage des objectifs régionaux atteints au niveau de la cible et de l'idéal est élevé 		
On peut conclure que la santé de la Direction se porte bien. Toutefois, pour maintenir cette situation et augmenter le pourcentage des personnes en équilibre il y a lieu d'intervenir sur les éléments du travail problématiques.		

**LE STRESS AU TRAVAIL,
LA SANTÉ ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL
CHEZ DES CADRES DE MAÎTRISE D'HYDRO-
QUÉBEC**

Première partie : Le diagnostic

RÉSUMÉ DU RAPPORT D'ENQUÊTE

Michel Dubois et Pierre Varin

Août 2004

TABLE DES MATIÈRES

	page
Faits saillants.....	3
Conclusion et recommandations	5
Figure :	
1 Portrait de la distribution des participants sur les huit situations de stress au travail	4





FAITS SAILLANTS

TAUX DE PARTICIPATION À L'ENQUÊTE
<ul style="list-style-type: none"> • Taux de participation de 73%.
STRESS AU TRAVAIL
<ul style="list-style-type: none"> • Les six dimensions du travail sont perçues comme des sources de stimulation faible plutôt que comme des sources de tension. • Le développement de la carrière est la dimension la moins stimulante de toutes. • Onze éléments du travail, dont les plus fréquents sont la quantité de travail et la préparation de la relève, sont considérés par plus de 60% des répondants comme des sources de tension.
LA SANTÉ ET LE STRESS AU TRAVAIL
<ul style="list-style-type: none"> • 95% des répondants vivent peu de conséquences négatives du stress au travail.
L'ABSENTÉISME AU TRAVAIL
<ul style="list-style-type: none"> • Les absences liées au stress au travail sont peu fréquentes et leurs durées sont variables (de 4 à 100 jours).
LA SATISFACTION AU TRAVAIL
<ul style="list-style-type: none"> • La satisfaction au travail va de assez grande à très grande sur l'ensemble des dimensions mesurées. • Il existe un lien significatif entre deux dimensions du travail (l'environnement physique et le développement de la carrière) et la satisfaction au travail. • Les principales causes de l'insatisfaction au travail concernent la cohérence de la direction, la consultation sur le travail et sur les décisions, le style de gestion et les moyens disponibles.
VALEUR PRÉDICTIVE DE LA RECHERCHE
<ul style="list-style-type: none"> • L'organisation du travail est le principal prédicteur des conséquences sur la santé. • Le style de gestion, le développement de la carrière et l'organisation administrative sont les plus importants prédicteurs de la satisfaction au travail.
CLASSIFICATION DES EMPLOYÉS
<ul style="list-style-type: none"> • Trois groupes de cadres de maîtrise ont été identifiés, soit les personnes en équilibre (35%), les personnes affectées par les effets du stress au travail (5%) et les personnes à risque d'être affectées (60%).

Figure 1
Portrait de la distribution des participants sur les huit situations de stress au travail*

Conséquence	élevée	I 1%	II 4%	III 0 %	IV 0 %
	faible	V 13%	VI 47 %	VII 35 %	VIII 0 %
		intense à élevée	modérée à faible	faible à modérée	élevée à intense
		source de tension		source de stimulation	

* Légende : tout comme les feux de circulation, les couleurs indiquent le niveau de risque :

-  Situations de très grand risque de vivre les symptômes du stress
-  Situations de risque moyen de vivre les symptômes du stress
-  Situations de risque faible de vivre les symptômes du stress
-  Situations d'équilibre

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Cette enquête fait le portrait de la situation de travail de soixante-dix-sept (77) cadres de maîtrise d'Hydro-Québec Distribution. Il apparaît que les répondants sont plutôt faiblement stimulés par leur travail et qu'ils expérimentent peu d'effets négatifs du stress au travail sur leur santé. Ils ont une satisfaction au travail qui varie de assez grande à très grande selon les indices. Il existerait un lien significatif entre certaines dimensions de leur travail - l'environnement physique et le développement de la carrière - et leur satisfaction au travail. L'organisation du travail serait un prédicteur important de leur santé alors que le développement de la carrière, le style de gestion et l'organisation administrative seraient les prédicteurs les plus marquants de leur satisfaction au travail. Les modèles de démarche stratégique de prévention sont unanimes sur la nécessité de déterminer des objectifs clairs, réalistes et mesurables pour les interventions retenues. Notre démarche ne fait pas exception à cette règle de base et elle fait appel au milieu pour les fixer. Toutefois, ces objectifs doivent tenir compte des résultats de l'enquête.

- Considérant l'impact de la tâche (la charge et les délais) sur la santé (symptômes de stress) et l'augmentation effective en 2004 des exigences de rendement (performance visée), on ne peut écarter la possibilité d'une augmentation du nombre de personnes vivant des conséquences du stress au travail sur la santé, vu le nombre important de personnes déjà à risque d'être affectées (60 % des répondants).

Pour contrer cette éventualité, le milieu peut compter sur l'effet protecteur du climat social perçu par les répondants comme étant la source de stimulation au travail la plus importante. D'autres mécanismes protecteurs déjà connus du milieu peuvent être utilisés à bon escient tels, la répartition de la charge ou le recours à la sous-traitance interne ou externe pour éviter les surcharges aiguës de longue durée.

- Considérant l'impact du style de gestion, du développement de la carrière et de l'organisation administrative sur la mobilisation et la satisfaction au travail, il importe que l'organisation se penche sur un certain nombre de dimensions liées au travail qui posent problème.

Au plan de la gestion, les unités et les directions peuvent prodiguer aux cadres de maîtrise les conseils et le soutien requis pour la réalisation du travail. Au plan de la carrière, elles peuvent se pencher sur les questions de préparation de la relève, du système de promotion et des perspectives de fin de carrière. Enfin, au plan de l'organisation administrative, les ressources financières, la mission et les relations de travail exigent aussi un examen.

- Considérant l'insatisfaction au travail marquée en regard de certaines dimensions du travail, il semble nécessaire que l'organisation examine certaines questions soulevées par les répondants.

Il importe que le milieu s'interroge sur la cohérence des supérieurs immédiats, la consultation sur le travail et les décisions, le style de gestion et les moyens disponibles. Tout ce qu'il est réaliste d'améliorer dans ces domaines peut contribuer à augmenter la satisfaction au travail, et par voie de conséquence, la mobilisation au travail des cadres de maîtrise.

C'est en tenant compte des risques et des mesures protectrices disponibles que le milieu doit déterminer des objectifs réalistes pour des interventions sur les éléments problématiques du travail identifiés. Les unités et les directions choisiront-elles de maintenir les niveaux actuels ou de les réduire de 50 % ou même de 100 % ? Quoiqu'il en soit, la recherche ultérieure permettra de déterminer si les changements observés sont statistiquement significatifs. Il faut se rappeler que le critère statistique n'est pas le seul qui soit acceptable car une amélioration, aussi minime soit-elle, est toujours appréciable par rapport à une détérioration de la situation.

**LE STRESS AU TRAVAIL,
LA SANTÉ ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL
CHEZ DES CADRES DE MAÎTRISE
D'HYDRO-QUÉBEC**

Deuxième partie : les interventions et leurs impacts

Pierre Varin

2005

ISBN 2-9809002-0-6

Dépôt légal - Bibliothèque nationale du Québec, 2005

Dépôt légal - Bibliothèque et Archives Canada, 2005



REMERCIEMENTS

La réalisation de cette enquête a été rendue possible grâce à la collaboration de plusieurs personnes. Nous voulons d'abord remercier tous les membres des comités de gestion des vice-présidences Réseau et Ventes et services à la clientèle participants ainsi que les cadres de maîtrise qui se sont portés volontaires pour participer à cette expérimentation. Nous remercions également les membres du comité de gestion de la direction – Ressources humaines d'Hydro-Québec Distribution ainsi que tous les conseillers en développement organisationnel et en ressources humaines qui, dans le cadre de ce projet de recherche, ont aidé et soutenu tant les gestionnaires que les cadres de maîtrise participants. Nous tenons à souligner l'implication de la direction Santé et sécurité d'Hydro-Québec dans la démarche de réintégration au travail et de prévention de la rechute. Il va de soi que ce projet n'aurait pu se réaliser sans l'appui de l'Association professionnelle des cadres de premier niveau d'Hydro-Québec et l'accord des vice-présidents Réseau et Ventes et services à la clientèle. Nous devons finalement souligner le soutien technique que nous ont apporté l'Institut de formation d'Hydro-Québec ainsi que Mmes Ginette Crête, Martine Landry, Diane St-Germain, Nicole Goyette, Valérie Monette et MM. Alain Daoust et Richard Proulx, professionnels et spécialistes à Hydro-Québec.

TABLE DES MATIÈRES

	page
Remerciements	2
Table des matières	3
Introduction.....	5
1. Les interventions individuelles et de groupe	6
1.1 Les interventions recommandées	6
2. Les cibles d'intervention sur le stress au travail	9
2.1 Les interventions individuelles et de groupe sur la perception	9
2.2 Les interventions individuelles et de groupe sur la source de stress au travail la plus problématique	10
2.2.1 L' intervention de groupe sur l'élément de travail commun le plus problématique.....	10
2.2.2 L'intervention individuelle sur l'élément de travail particulier le plus problématique.....	12
2.3 L'intervention informative sur le stress et la gestion de soi au travail.....	13
2.4 L'intervention sur les conditions de retour au travail	13
3. Bilan et durée des interventions réalisées dans les unités administratives	14
4. Les regroupements des unités administratives en matière d'interventions de groupe.....	16
5. La méthodologie	17
5.1 Objectifs de la seconde enquête	17
5.2 Dimensions retenues dans l'enquête	17
5.3 L'échantillon de la seconde enquête	18
5.4 Collecte des données	18
5.5 Taux de réponse	18
5.6 Plan d'analyse des données	18
5.7 Qualité des données et limites de l'enquête	18
6. Résultats de l'enquête	18
6.1 Le profil des répondants	18
6.2 Les sources de stress au travail	19
6.3 Les conséquences du stress au travail	19
6.4 La satisfaction au travail	20
6.5 La classification des répondants	20
6.6 Le profil individuel	21
6.7 Le profil et la démarche de groupe	23
6.8 La documentation sur le stress et la gestion de soi au travail	25
6.9 La démarche de réintégration au travail	25
6.10 La classification des unités administratives	26
6.11 La performance des interventions de groupe	27
7. Les faits majeurs à retenir	30
8. Les recommandations	31
Bibliographie.....	33

Tableaux :

1	Situations de stress au travail et interventions recommandées.....	7
2	L'élément le plus problématique de travail dans les unités administratives.....	11
3	Bilan et durée des interventions dans les unités administratives	15
4	Les quatre groupes d'unités administratives.....	16
5	Interventions et mécanismes d'aide explorés	17
6	Les sources de stress au travail	19
7	Les conséquences du stress au travail	19
8	L'absentéisme au travail	19
9	La satisfaction au travail	20
10	Réalisation du profil individuel	21
11	Informations obtenues du profil individuel	21
12	Satisfaction du support reçu du conseiller en ressources humaines	22
13	Recommandation de l'intervention personnelle	22
14	Réalisation d'un autre type d'intervention personnelle	22
15	Demande d'aide	22
16	Satisfaction du support reçu des ressources d'aide	22
17	Motifs de consultation auprès de professionnels de la santé	23
18	Assistance à la présentation du profil de groupe	24
19	Participation à la démarche d'intervention de groupe	24
20	Informations obtenues du profil de groupe	24
21	Solutions retenues et leurs impacts	24
22	Niveau d'amélioration	24
23	Satisfaction du support reçu pour l'intervention de groupe	25
24	Consultation d'un document sur le stress ou la gestion de soi au travail	25
25	Implication dans une démarche de réintégration au travail	26
26	Satisfaction du support reçu des ressources d'aide pour la réintégration au travail	26
27	Performance sur les éléments problématiques de travail ciblés	27
28	Performance sur les dimensions de travail inventoriées	28
29	Performance sur les situations de stress au travail	29

Figures :

1	Les huit situations de stress au travail et leurs niveaux de risque pour la santé	6
2	Répartition des répondants dans les huit situations de stress au travail	20
3	Répartition des unités administratives dans les huit situations de stress au travail	26

Annexes :

1	Exemple d'un profil de groupe	34
2	Consignes pour l'élaboration du profil individuel et l'interprétation des résultats sur les échelles de sources et de conséquences du stress au travail	35
3	Consignes pour la réalisation de la démarche de solution de problèmes	36
4	Exemple d'un plan d'intervention de groupe	37
5	Exemple d'un plan d'intervention individuelle	38
6	Résumé du contenu des documents d'information sur la gestion de soi au travail	39
7	Synthèse des éléments clés des plans d'intervention de groupe	40
8	Rôles et responsabilités des acteurs du milieu en matière de protection de la santé mentale au travail.....	45

INTRODUCTION

Cette enquête longitudinale sur l'état de stress au travail d'un groupe de cadres de maîtrise d'Hydro-Québec Distribution s'inscrit dans le cadre de l'expérimentation et de l'évaluation d'une pratique de gestion continue des sources de stress au travail. Celle-ci s'est déroulée sur une période d'une année. L'enquête a été conçue sur le mode longitudinal, pour être répétée dans le temps, ce qui permet de faire le suivi de l'évaluation des perceptions et de la mesure des changements opérés par les unités administratives et les individus sur les éléments problématiques de travail identifiés.

Nous présentons dans ce rapport une brève revue des interventions individuelles et de groupe, la méthodologie utilisée, les résultats de la seconde enquête, suivis d'un résumé des principaux résultats à retenir et des recommandations pour améliorer cette pratique de gestion des sources de stress au travail.

1. Les interventions individuelles et de groupe

Nous présentons en premier lieu, dans cette section, les interventions individuelles et de groupe recommandées selon les huit situations de stress au travail et les liens probables de causalité.

En deuxième lieu, nous présentons les cibles visées par les interventions et nous décrivons les démarches utilisées pour les atteindre.

Enfin, nous présentons un résumé des interventions réalisées dans les unités administratives et les regroupements des unités administratives en matière d'interventions de groupe.

1.1 Les interventions recommandées

La démarche de diagnostic appliquée à l'échantillon et dont les résultats ont été présentés dans le premier rapport de recherche (Dubois, Varin 2004) a permis de dépister les individus et les groupes affectés, à risque et en équilibre et de dégager l'élément de travail le plus problématique pour chacune des unités administratives. La position occupée dans les huit situations de stress au travail associées à des niveaux de risque pour la santé (Figure 1) détermine le type d'intervention qu'il y a lieu de recommander tant aux individus qu'aux unités administratives.

Figure 1
Les huit situations de stress au travail et leurs niveaux de risque pour la santé

Conséquence	élevée	I	II	III	IV
	faible	V	VI	VII	VIII
		intense à élevée	modérée à faible	faible à modérée	élevée à intense
		source de tension		source de stimulation	

* Légende : tout comme les feux de circulation, les couleurs indiquent le niveau de risque :

	Situations de très grand risque de vivre les symptômes du stress
	Situations de risque moyen de vivre les symptômes du stress
	Situations de risque faible de vivre les symptômes du stress
	Situations d'équilibre

C'est en considérant pour chacune de ces situations les liens probables de causalité que nous recommandons aux individus et aux groupes les interventions qui sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1
Situations de stress au travail et interventions recommandées

Situations de stress au travail	Source de stress au travail	Conséquence du stress au travail	Intervention individuelle selon le profil individuel	Intervention d'équipe selon le profil d'équipe
Feu rouge I - II	Tension	Élevée	Consultation médicale Démarche personnelle d'intervention	Démarche de solution de problèmes visant l'élimination
Feu orange III - IV	Stimulation	Élevée	Consultation médicale Consultation au PAP Démarche personnelle d'intervention	Démarche de solution de problèmes visant l'atténuation
Feu jaune V - VI	Tension	Faible	Démarche personnelle d'intervention	Démarche de solution de problèmes visant la réduction
Feu vert VII - VIII	Stimulation	Faible	Identification de facteurs d'équilibre Recherche de solutions de maintien	Identification de facteurs d'équilibre Recherche de solutions de maintien

Les situations I et II représentent le niveau de risque le plus élevé pour la santé puisque l'individu ou le groupe présente un état de stress significativement élevé et perçoit au moins une des six dimensions du travail comme une source de stress d'intensité variable (d'intense à élevée ou de modérée à faible). Cette situation laisse entrevoir une relation de cause à effet probable entre les sources de stress au travail et les conséquences sur la santé. Ce lien potentiel n'écarte pas pour autant l'influence toujours possible de sources de stress hors travail ou encore de la contribution de caractéristiques personnelles à l'état de stress.

À ceux dont le profil individuel se situe dans les quadrants I et II nous recommandons les interventions suivantes :

1. une consultation médicale auprès de leur médecin traitant avec la présentation de la liste de leurs symptômes de tension les plus fréquents pour aider au diagnostic de leur état de santé ;
2. une démarche personnelle d'intervention sur les sources de stress avec l'aide d'un conseiller en ressources humaines préalablement formé à cet effet.

Pour le groupe dont le profil se retrouve dans ces mêmes quadrants nous recommandons une démarche de solution de problèmes visant l'élimination de l'élément de travail le plus problématique commun au groupe.

Les situations III et IV représentent le deuxième niveau de risque pour la santé. Bien que l'individu présente un état de stress significativement élevé, il perçoit les dimensions du travail comme des sources de stimulation d'intensité variable. Cette situation laisse plutôt entrevoir une relation de cause à effet probable entre des sources de stress hors travail et les conséquences sur la santé. Ce lien potentiel n'écarte pas pour autant l'hypothèse d'une surstimulation au travail ou encore l'influence de caractéristiques personnelles sur l'état de stress.

À ceux dont le profil individuel se situe dans les quadrants **III** et **IV** nous recommandons les interventions suivantes :

1. une consultation médicale auprès de leur médecin traitant avec la présentation de la liste de leurs symptômes de tension les plus fréquents pour aider au diagnostic de leur état de santé ;
2. une consultation auprès des ressources professionnelles du programme d'aide au personnel de l'entreprise. Toutefois, si l'état de stress élevé est en relation avec une situation de surstimulation au travail, la démarche personnelle d'intervention sur les sources de stress est davantage appropriée.

Pour le groupe dont le profil se situe dans ces mêmes quadrants, nous recommandons une démarche de solution de problèmes visant l'atténuation de la situation de surstimulation au travail.

Les situations **V** et **VI** représentent le troisième niveau de risque pour la santé. Bien que l'individu ne soit pas encore affecté, il perçoit au moins une dimension du travail comme une source de stress d'intensité variable. Bien que nous ne connaissions pas le sens du déplacement des individus dans les situations de stress au travail, nous pouvons tout au moins émettre l'hypothèse que le maintien suffisamment longtemps d'une source de stress d'intensité variable peut risquer d'entraîner à terme des conséquences pour la santé.

À ceux dont le profil individuel se situe dans les quadrants **V** et **VI** nous recommandons une démarche personnelle d'intervention sur les sources de stress avec l'aide d'un conseiller en ressources humaines préalablement formé à cet effet. Pour le groupe dont le profil se situe dans ces mêmes quadrants nous recommandons une démarche de solution de problèmes visant la réduction de l'élément de travail le plus problématique commun au groupe.

Les situations **VII** et **VIII** représentent le niveau de risque pour la santé le plus faible. L'individu présente un état de stress peu élevé et perçoit les dimensions du travail comme des sources de stimulation d'intensité variable. Bien que cette situation soit la meilleure, rien ne garantit qu'elle se maintiendra dans le temps. En effet, des changements liés à l'organisation ou à l'individu peuvent toujours survenir. Il a donc lieu d'examiner les facteurs actuels d'équilibre afin d'anticiper l'impact de changements organisationnels ou individuels éventuels susceptibles de les affecter.

À ceux dont le profil individuel se situe dans les quadrants **VII** et **VIII** nous recommandons d'identifier les principaux facteurs de maintien de leur équilibre. Pour le groupe dont le profil se situe dans ces mêmes quadrants nous recommandons une démarche d'identification et de recherche de solutions de maintien des facteurs d'équilibre.

Il n'est pas exclu qu'un individu considère, en fonction des causes de son état de stress, la nécessité d'une consultation médicale, d'une démarche personnelle d'intervention sur les sources de stress au travail et d'une consultation auprès des ressources professionnelles du programme d'aide au personnel.

2. Les cibles d'intervention sur le stress au travail

Nous avons choisi d'intervenir sur les quatre cibles suivantes :

1. la perception des sources de tension, de stimulation et des conséquences du stress au travail ;
2. la source de stress la plus problématique ;
3. les connaissances sur le stress et les habiletés de gestion de soi au travail ;
4. les conditions de retour au travail et de suivi des personnes qui ont souffert d'un problème de santé en relation avec du stress au travail.

2.1 Les interventions individuelles et de groupe sur la perception

La première cible d'intervention vise la perception afin de permettre à l'individu et au groupe d'avoir une représentation claire des sources de tension et de stimulation au travail, des conséquences du stress, de l'élément de travail le plus problématique et des interventions possibles à leurs égards.

Il va de soi, que le choix d'une quelconque intervention doit nécessairement découler d'une analyse détaillée de la situation et que celle-ci doit être présentée aux personnes concernées et bien comprise par elles avant de poursuivre plus avant la démarche. C'est pourquoi, le supérieur hiérarchique reçoit du chercheur un document lui permettant de présenter à ses relevants tous les éléments mentionnés ci-dessus. Ce document comprend d'abord une représentation graphique des résultats moyens sur les six dimensions du travail et de celui de la conséquence sur la santé la plus élevée (annexe 1). La situation de stress au travail du groupe ainsi que l'intervention de groupe recommandée sont également présentées. La cible principale de l'intervention est l'élément de travail le plus problématique commun au groupe. Celui-ci est présenté au groupe accompagné d'une liste de problèmes susceptibles de lui être sous-jacents. On présente également les symptômes de tension les plus significativement fréquents pour la majorité des membres du groupe. Ceci révèle bien souvent un mode de réactions au stress propre au groupe. Suite à cette présentation, le groupe détermine une date pour la tenue de la première rencontre de la démarche de solution de problèmes réalisée en équipe naturelle avec l'aide d'un spécialiste en ressources humaines.

À la suite de la présentation du profil de groupe ou lors d'une rencontre subséquente, les membres de l'équipe sont instrumentés par un conseiller en ressources humaines pour élaborer leur profil individuel, le comparer avec celui du groupe, interpréter leurs résultats et déterminer les recommandations appropriées à leur situation. L'élaboration du profil individuel à l'aide de consignes et l'interprétation des résultats à l'aide d'un guide (annexe 2) permet aux individus de s'identifier eux-mêmes comme personne affectée, à risque ou en équilibre et de déterminer les interventions qui sont les plus appropriées à leur situation. La comparaison du profil individuel avec celui du groupe permet d'abord d'apprécier leurs similitudes et leurs différences. C'est à la lumière de celles-ci que l'individu peut alors déterminer s'il lui est nécessaire de s'impliquer dans une démarche personnelle d'intervention sur une source de stress particulière en plus de l'intervention de groupe sur la source commune de stress. C'est également l'occasion pour l'individu de dresser la liste de ses symptômes de tension les plus fréquents qui lui serviront de signaux d'alarme et qui orienteront son médecin traitant lors d'une éventuelle consultation médicale.

Lors de cette rencontre, le conseiller en ressources humaines explique le service d'aide et de support qui leur est offert pour réaliser une démarche personnelle d'intervention et leur remet la liste des documents d'information sur le stress et la gestion de soi au travail qu'ils peuvent obtenir sur demande. Par la suite, il appartient à l'individu de faire siennes les recommandations

qui s'appliquent à sa situation de stress au travail dans la mesure où il considère que celle-ci doit être modifiée. Cela peut s'effectuer avec le support d'un conseiller en ressources humaines dans un contexte d'aide relevant des obligations de tous gestionnaires en matière de santé et de sécurité au travail.

2.2 les interventions individuelles et de groupe sur la source de stress au travail la plus problématique

La deuxième cible vise la source de stress la plus problématique afin d'éliminer ou de réduire ses impacts négatifs présents ou potentiels sur la santé des individus et de l'organisation.

Dans la première enquête, l'étude des relations entre les variables a révélé notamment, que la dimension *cheminement de la carrière* avait un impact négatif sur quatre aspects de la satisfaction au travail des cadres de maîtrise de l'échantillon. Pour sa part, l'analyse quantitative des impacts potentiels a révélé que le style de gestion, le développement de la carrière et l'organisation administrative sont les prédicteurs les plus importants de la mobilisation et de la satisfaction au travail des cadres de maîtrise. Il y a donc lieu d'intervenir sur les éléments les plus problématiques de travail pour réduire leurs impacts négatifs sur la satisfaction au travail et prévenir ainsi une érosion de la mobilisation au travail des cadres de maîtrise. Il fut entendu que l'expérimentation consistait en une intervention de groupe sur une seule source de stress, soit l'élément de travail le plus problématique pour la majorité des membres de l'équipe.

2.2.1 L'intervention de groupe sur l'élément de travail commun le plus problématique

On retrouve au tableau 2, l'élément de travail le plus problématique pour chacune des unités administratives qui participent à l'expérimentation. On y présente le résultat moyen de leur évaluation de cet élément de travail en tant que source de tension et le pourcentage de concordance des perceptions individuelles à cet égard.

Tableau 2
L'élément le plus problématique de travail dans les unités administratives

Unités administratives	Élément de travail le plus problématique ciblé	Résultat Moyen	% de concordance des perceptions individuelles
Direction 1			
1.1	Préparation de la relève	3.5	100%
1.2	Mobilier & aménagement	2.6	83%
1.3	Mobilier & aménagement	2.0	100%
1.4	Engagement dans le travail	3.0	100%
1.5	Relations de travail	3.2	100%
1.6	Mission & encadrement	3.0	100%
Direction 2			
2.2	Obtention support & conseil	3.7	75%
2.3	Ressources financières	2.8	100%
2.4	Quantité de travail	2.0	100%
2.5			
Direction 3			
3.1	Préparation de la relève	3.2	75%
3.2	Délais de réalisation	2.8	80%
3.3			
3.4	Préparation de la relève	4.0	66%
3.5	Préparation de la relève	2.7	75%
Direction 4			
4.1	Aire de travail	4.2	75%
4.2	Quantité de travail	3.4	80%
4.3	Participation définition contenu & contexte de travail	4.3	66%

De l'avis de la majorité des gestionnaires responsables des quatre directions concernées, il s'agit là de sources de stress chroniques plutôt qu'aiguës, qui sont bien connues d'eux car elles leur ont été rapportées à plusieurs reprises ces dernières années. Plus particulièrement, en ce qui a trait aux éléments problématiques de travail liés à la carrière dont la préparation de la relève, cet avis est corroboré par les résultats de diverses études et de dossiers de mobilisation connexes réalisés auprès des cadres de maîtrise par divers acteurs de l'entreprise depuis 1996.

Puisque l'information recueillie ne concerne que des perceptions, il y a lieu de les confronter avec la réalité afin de savoir s'il s'agit bien d'éléments de travail problématiques supportés par des faits. La démarche utilisée est le processus de solution de problèmes (Laflamme, 2004) qui fait partie intégrante de la gestion intégrale de la qualité. Ce processus comprend les cinq étapes suivantes : l'identification et le choix du problème; l'analyse des causes du problème; la proposition de solutions; l'évaluation et le choix de la solution; l'exécution du plan d'intervention et le suivi. Chacune de ces étapes fait appel à des outils spécifiques (Groupe Qualité et Ressources humaines, 1994), qui permettent à l'équipe de solutionner le problème en utilisant des faits et des données quantitatives (annexe 3). Cette démarche s'effectue avec l'aide d'un spécialiste en ressources humaines qui a été préalablement formé sur le processus de solution de problèmes, sur l'utilisation des outils d'amélioration de la qualité et sur l'animation d'équipe

de travail. Les résultats des diverses étapes sont résumés dans un plan d'intervention de groupe tel que celui présenté en annexe 4. Enfin, le suivi de l'application du plan d'intervention devient un sujet statutaire aux rencontres du comité de gestion de l'unité administrative jusqu'à ce que les objectifs poursuivis soient atteints.

2.2.2 L'intervention individuelle sur l'élément de travail particulier le plus problématique

Lorsque la démarche personnelle d'intervention sur les sources de stress au travail est recommandée, la comparaison du profil individuel avec le profil de groupe permet à l'individu de déterminer s'il y a lieu d'intervenir sur une source de stress au travail qui lui est propre et qui ne serait pas éliminée ou réduite par l'intervention de groupe.

Cette démarche personnelle d'intervention sur les sources de stress au travail a fait l'objet d'une évaluation expérimentale auprès d'individus souffrant d'hypertension essentielle et vivant du stress au travail (Varin, 1980). Suite à cette évaluation, cette démarche a été appliquée auprès d'environ 1,000 employés d'Hydro-Québec référés par le service médical au service d'aide psychosocial de l'entreprise.

Cette démarche réflexive sur des faits permet à l'individu de situer les tenants et les aboutissants du stress vécu au travail et de déboucher sur une action lui permettant de retrouver son équilibre et sa santé. La démarche comprend les cinq étapes suivantes :

- identifier les manifestations et les sources de stress au travail;
- cerner les responsabilités organisationnelles et individuelles dans la mise en place et le maintien des sources de stress;
- élaborer un plan d'action;
- appliquer les actions;
- évaluer les résultats sur la santé, le fonctionnement personnel et professionnel, le contenu et le contexte de la tâche et le rendement au travail.

L'individu peut se familiariser avec cette démarche avant de l'entreprendre en se procurant auprès du conseiller en ressources humaines la brochure d'information qui explique le contenu et le déroulement de ces étapes.

L'individu qui effectue la démarche répond à des questions précises, utilise des grilles d'analyse et de synthèse et consigne le tout dans un document personnel conçu à cet effet. Après avoir élaboré son plan d'action tel que celui présenté en annexe 5, il rencontre son supérieur hiérarchique dans le cadre d'une rencontre de "coaching" en vue de sa mise en application. En franchissant cette étape, l'individu considère qu'il doit modifier ou améliorer sa situation de stress au travail et qu'il requiert l'aide de son supérieur à cet effet. Pour sa part, le supérieur hiérarchique, en vertu de la loi et de la directive de l'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail, est tenu de fournir de l'aide et du support aux employés en difficulté.

Dans ce contexte, le conseiller en ressources humaines peut alors supporter l'individu et son supérieur hiérarchique pour la négociation et la réalisation des actions correctives sur les sources organisationnelles et individuelles du stress au travail. Par exemple, il remet à l'individu des outils d'intervention sur les sources individuelles et organisationnelles de stress au travail tels que : la modification des comportements excessifs de type A, le rehaussement de l'estime de soi, la maîtrise de l'anxiété, la solution des problèmes de rôle, des conflits d'intérêts.

L'intervention prend fin lorsque les résultats obtenus sur la santé, le fonctionnement personnel et professionnel, le contenu ou le contexte de travail et le rendement sont considérés comme satisfaisants aux yeux de l'individu, de son médecin traitant et de son supérieur hiérarchique selon les dimensions évaluées.

2.3 L'intervention informative sur le stress et la gestion de soi au travail

La troisième cible vise les connaissances et les habiletés permettant de reconnaître et de gérer les réactions face au stress et aider les individus à composer de façon efficace et gratifiante avec leur environnement de travail.

Il est important de déterminer quelles connaissances et habiletés il y a lieu de promouvoir pour aider au mieux les individus à prévenir le stress au travail et ses conséquences négatives. Selon Davezies (2001) *les connaissances actuelles nous indiquent que nous avons aujourd'hui un modèle du stress professionnel qui retrouve pour l'être humain au travail les résultats fondamentaux obtenus sur les animaux à savoir que ce n'est pas d'abord le niveau de contrainte qui fait le stress mais bien la perte du pouvoir d'agir.*

Ce constat nous ramène à la conception du stress de Laborit (1990) à savoir que ce n'est que lorsque l'action motrice de contrôle de l'environnement devient impossible que les perturbations physiopathologiques stables apparaissent. C'est donc l'état d'attente en tension, maintenu par l'impossibilité de réaliser une action efficace à l'égard de l'agent stressant, autrement dit l'inhibition de l'action, qui constitue ce qu'il est convenu d'appeler un état de stress. Pour Laborit, l'état d'inhibition de l'action et ses conséquences paraissent englober toute la pathologie somatique, infectieuse, tumorale, dégénérative et mentale.

Puisque les connaissances actuelles convergent dans ce sens, il apparaît que la priorité en matière d'information doit être orientée vers la prévention de l'inhibition de l'action. C'est dans cette optique que nous avons élaboré un programme d'information sur le stress et la gestion de soi qui favorise l'action individuelle efficace et gratifiante au travail.

En matière d'information sur le stress, les individus peuvent se procurer sur demande auprès du conseiller en ressources humaines des dépliants d'information sur le concept du stress biologique (Carrier et al., 1984), du stress au travail et sur la démarche personnelle d'intervention sur les sources du stress au travail (Varin, 1993). Des bandes vidéo d'information sur l'inhibition de l'action et ses conséquences ainsi que sur l'action efficace et les moyens de la préserver sont également disponibles sur demande auprès du conseiller en ressources humaines.

Nous proposons également aux individus huit brochures d'information (Varin 1990) qui informent sur les compétences clefs pour réussir une saine gestion de soi au travail. Ces compétences découlent de la maîtrise des processus d'appropriation des réalités du milieu de travail, de la gestion des relations, des décisions, des interventions et d'une connaissance de soi qui sont les instruments de bord permettant à l'individu de reconnaître et d'orienter son action au travail. Sur la brochure principale intitulée "Comment se réaliser au travail" se greffent les autres documents qui portent spécifiquement sur la connaissance de soi et la gestion des autres processus. Les résumés du contenu de ces documents sont présentés à l'annexe 6.

2.4 L'intervention sur les conditions de retour au travail

La quatrième cible d'intervention vise les conditions de retour au travail et de suivi des personnes qui ont souffert d'un problème de santé en relation avec du stress au travail. Cette intervention vise à leur assurer une réintégration au travail réussie et de prévenir la rechute.

Il est important de souligner qu'un retour au travail, bien que progressif, dans le même contexte ou avec le même contenu de travail à l'origine du stress qui a conduit à une absence prolongée

n'est pas forcément la solution de réintégration et de prévention de la rechute devant s'appliquer indistinctement à tous et à chacun. Les conditions de retour au travail sont d'autant plus importantes que le nombre de rechutes conditionne dans bien des cas la fin prématurée de la carrière. Nous avons donc implanté un processus qui vise à assurer une réintégration réussie au travail à prévenir la rechute.

Ce processus met à contribution l'individu, les services de santé concernés, le supérieur hiérarchique et le conseiller en ressources humaines. Il est important ici de préciser qu'en vertu de la loi sur la santé et la sécurité du travail et de la directive de l'entreprise en la matière, l'employé est tenu de collaborer lors d'incapacité au travail. Le gestionnaire doit lui fournir aide et soutien.

Dans les faits, le service de santé rejoint l'individu en cours d'absence, s'informe si l'absence est en relation avec du stress au travail et, si c'est le cas, le convie à s'impliquer dans une démarche personnelle d'intervention sur les sources du stress au travail avec l'aide d'un conseiller en ressources humaines en vue de présenter à son supérieur hiérarchique son plan de réintégration au travail dans une perspective de prévention de la rechute. Lorsque l'individu accepte de s'impliquer dans la démarche proposée, il autorise le service de santé à en informer son supérieur hiérarchique afin de préparer son retour au travail. Le service de santé détermine les conditions de ce retour au travail et assure, au besoin, le suivi de l'aptitude au travail au cours de la démarche.

3. Bilan et durée des interventions réalisées dans les unités administratives

Nous présentons dans le tableau 3, un résumé des interventions supportées ou réalisées par les spécialistes en ressources humaines auprès des individus et des groupes des unités administratives en considérant qu'elles ont démarré en début mars 2004 et qu'elles ont pris fin avec le lancement de la seconde enquête à la fin novembre 2004.

Tableau 3
Bilan et durée des interventions dans les unités administratives

<i>Unités administratives</i>	<i>Support à la présentation du profil de groupe</i>	<i>Support à la réalisation du Processus solution de problèmes</i>	<i>Diffusion des consignes pour l'élaboration du profil individuel</i>	<i>Support à la réalisation d'une démarche personnelle d'intervention</i>
<i>Direction 1</i>				
<i>1.1</i>	•	•	•	0
<i>1.2</i>	•	•	•	0
<i>1.3</i>	•	•	•	0
<i>1.4</i>	•	•	•	0
<i>1.5</i>	•	•	•	0
<i>1.6</i>	•	•	•	0
<i>Direction 2</i>				
<i>2.2</i>	8 mois	8 mois	8 mois	0
<i>2.3</i>	8 mois	8 mois	8 mois	0
<i>2.4</i>	8 mois	8 mois	8 mois	0
<i>2.5</i>	8 mois	8 mois	0 mois	0
<i>Direction 3</i>				
<i>3.1</i>	8 mois	8 mois	2 mois	0
<i>3.2</i>	7 mois	3 mois	2 mois	0
<i>3.3</i>	8 mois	8 mois	8 mois	0
<i>3.4</i>	6 mois	6 mois	2 mois	0
<i>3.5</i>	8 mois	8 mois	8 mois	0
<i>Direction 4</i>				
<i>4.1</i>	*	*	*	0
<i>4.2</i>	8 mois	8 mois	8 mois	0
<i>4.3</i>	8 mois	8 mois	8 mois	0

- La direction 1 a décidé de ne pas poursuivre les interventions compte tenu des résultats à la première enquête, du réaménagement des environnements physiques de travail planifié pour 2005 et des dossiers prioritaires à réaliser.
- * Des assignations temporaires à l'extérieur de l'unité, une absence par maladie de longue durée et l'intégration d'un nouveau cadre recruté de l'extérieur ont empêché l'unité 4.1 de réaliser les interventions.

Ce résumé résulte de la collecte d'informations auprès des spécialistes en ressources humaines concernés et de la collecte des plans d'intervention de groupe réalisés dans les unités administratives qui sont présentés à l'annexe 7. Selon ce résumé, on constate que des dix-huit unités administratives où se retrouvent les cadres de maîtrise, onze unités ont présenté le profil de groupe et réalisé en équipe la démarche de solution de problèmes.

De ce nombre, neuf unités ont en principe expérimenté les solutions retenues durant au minimum huit mois, tandis que les deux autres unités les ont expérimenté respectivement durant un minimum de six et de trois mois.

De plus, les cadres de maîtrise de dix unités ont reçu les consignes pour élaborer leur profil individuel, interpréter leurs résultats sur les sources et les conséquences du stress au travail et déterminer les interventions appropriées à leur situation de stress au travail.

On constate qu'il n'y a eu aucun cadre de maîtrise qui s'est engagé dans une démarche personnelle d'intervention sur les sources de stress au travail. Enfin, il y a lieu de remarquer que sept unités n'ont pas réalisé les interventions individuelles et de groupe prévues pour les raisons mentionnées sous le tableau 3.

4. Les regroupements des unités administratives en matière d'interventions de groupe

En raison du choix de certaines unités de ne pas intervenir suite au diagnostic, des différences de profil et d'intervention nous pouvons distinguer les quatre groupes d'unités administratives présentés au tableau 4.

Tableau 4
Les quatre groupes d'unités administratives

Groupes	Profil de groupe présenté	Recommandation d'intervention présentée	Intervention de groupe réalisée
I	Non	Non	Non
II	Oui situation de tension faible	Oui intervention d'amélioration	Oui
III	Oui situation de stimulation modérée	Oui intervention de maintien	Oui
IV	Oui situation de stimulation faible	Oui intervention d'amélioration	Oui

Le premier groupe réunit les unités administratives pour lesquelles aucune des interventions de groupe prévues n'ont été réalisées pour les raisons indiquées au bas du tableau 3. Les trois autres groupes réunissent les unités administratives à qui ont été présentés leur profil de groupe, une recommandation d'intervention et qui ont réalisé en équipe la démarche de solution de problèmes. Toutefois, ces unités administratives se distinguent en matière de situation de stress au travail et de recommandation d'intervention. Le deuxième groupe réunit les unités administratives en situation de tension faible à qui nous avons recommandé d'intervenir sur l'élément le plus problématique de la dimension la plus problématique de travail. Le troisième groupe réunit les unités administratives en situation de stimulation modérée à qui nous avons recommandé d'intervenir pour maintenir cette situation d'équilibre. Enfin, le quatrième groupe réunit les unités administratives à qui, bien qu'étant en situation de stimulation faible, nous

avons recommandé d'intervenir sur l'élément de travail le plus problématique de leur profil de groupe. Notre intérêt de recherche à l'égard de ce dernier groupe est de vérifier si l'application du principe de l'amélioration continue de la gestion intégrale de la qualité peut s'avérer rentable dans cette circonstance. La performance des interventions de groupe est évaluée en tenant compte de ces quatre situations.

5. Méthodologie

5.1 Objectifs de la seconde enquête

La seconde enquête a été réalisée entre le 22 novembre et le 10 décembre 2004. Elle visait à connaître la performance des interventions individuelles et de groupe sur les perceptions relatives au travail. Plus spécifiquement, l'enquête avait pour objectifs :

- 1- de faire le portrait des perceptions relatives au stress au travail, à la santé et à la satisfaction au travail des cadres de maîtrise,
- 2- de mesurer le taux de participation aux interventions individuelles et de groupe et d'évaluer leur niveau de performance.

5.2 Dimensions retenues dans l'enquête

Le questionnaire auto-administré par les participants à l'étude comportait les quinze (15) questions de la première enquête et les dix-sept (17) questions supplémentaires présentées au Tableau 5. Six interventions et mécanismes d'aide ont été inventoriés : la réalisation du profil individuel, l'application de la démarche personnelle d'intervention, l'assistance à la présentation du profil de groupe, la participation à la démarche d'intervention de groupe, la consultation de la documentation sur le stress et la gestion de soi au travail et l'implication dans la démarche de réintégration au travail.

Tableau 5 Interventions et mécanismes d'aide explorés

Interventions individuelles		Interventions de groupe	
Variables	Questions	Variables	Questions
I Profil individuel		III Profil de groupe	
- réalisation	Q 16	- assistance à la présentation	Q 24
- information obtenue	Q 17		
- satisfaction du support reçu	Q 18	IV Démarche de groupe	
II Démarche personnelle		- participation à la démarche	Q 25
- recommandation de la démarche d'intervention individuelle	Q 19	- information obtenue	Q 26
- autre démarche entreprise	Q 20	- application et résultat des solutions	Q 27
- demande d'aide	Q 21	- niveau d'amélioration	Q 28
- satisfaction du support reçu	Q 22	- satisfaction du support reçu	Q 29
- motif de la consultation	Q 23		
V Documentation			
- consultation	Q 30		
VI Réintégration au travail			
- implication	Q 31		
- satisfaction du support reçu	Q 32		

5.3 L'échantillon de la seconde enquête

L'échantillon de l'étude est le même que celui qui a été sollicité à participer à la première enquête. Il comprend 106 cadres de maîtrise issus de quatre (4) directions, subdivisées en dix-neuf (19) unités administratives suite à l'amalgame de deux unités d'une direction au cours de l'année 2004.

5.4 Collecte des données

La collecte des données a été réalisée par l'envoi du questionnaire au domicile de tous les cadres de maîtrise visés par l'étude. Après avoir rempli le questionnaire, les répondants le retournaient à l'adresse personnelle du chercheur dans l'enveloppe prévue à cette fin.

5.5 Taux de réponse

Des 106 sujets invités à participer à l'étude, 48 ont rempli et retourné le questionnaire. Ce nombre correspond à un taux de réponse de 45 %. Ce taux est inférieur à ce qui est attendu de cette méthode de collecte de données dans le cas de la seconde enquête d'une étude longitudinale auprès d'un échantillon dit captif.

5.6 Plan d'analyse des données

Une analyse des résultats a permis de produire les statistiques s'appliquant à l'échantillon et à l'évaluation de la performance des interventions.

5.7 Qualité des données et limites de l'enquête

Le taux élevé de répondants et le faible taux de non-réponses aux questions sur les sources de stress au travail, les conséquences du stress, l'absentéisme et la satisfaction au travail incitent à juger la qualité de ces données comme étant très bonne. Par contre, la qualité des données concernant la participation aux interventions individuelles et de groupe doit être considérée comme étant moins bonne étant donné le faible taux de répondants et le taux élevé de non-réponses. Il demeure des limites à la généralisation des résultats, dû à l'échantillon non probabiliste constitué de volontaires.

6. Résultats de l'enquête

6.1 Le profil des répondants

Les différences de répartition des divers groupes d'âge et de vice-présidences d'appartenance constatées lors de la première enquête entre l'échantillon et la population estimée demeurent les mêmes.

6.2 Les sources de stress au travail

En ce qui concerne les sources de stress au travail, les répondants font état de perceptions positives par rapport au travail (Tableau 6). En effet, sur les six (6) dimensions du travail inventoriées, ils sont dans l'ensemble faiblement stimulés par leur travail, plutôt que tendus. L'indice le plus faible de stimulation a trait au développement de la carrière (4,6).

Tableau 6
Les sources de stress au travail

Variables	Moyenne	Écart-type	N	Min	Max
Organisation administrative	5,1	1,3	48	2,1	7,1
Organisation du travail	5,2	1,3	48	2,4	7,9
Style de gestion	5,3	1,3	48	1,5	7,3
Climat social	5,5	1,3	48	2,4	7,8
Environnement physique	5,5	1,7	48	1,3	8,0
Développement de la carrière	4,6	1,3	48	1,0	7,8

Ces résultats sont quasi identiques à ceux constatés lors de la première enquête.

6.3 Les conséquences du stress au travail

Comme l'indique le Tableau 7, les répondants perçoivent des conséquences physiques, comportementales et cognitives faibles, de l'ordre de 1 à 3 manifestations par semaine sur un maximum possible de sept (7) manifestations par semaine. Ces résultats sont quasi identiques à ceux constatés lors de la première enquête.

La dimension de l'absentéisme associé à du stress au travail, analysée à titre de conséquence organisationnelle, montre que peu de répondants sont impliqués (Tableau 8). Leur période d'absence depuis le début de l'année 2004 est très variable, soit de 1 à 90 jours. Les résultats concernant le nombre de personnes et le nombre d'absences sont quasi identiques à ceux constatés lors de la première enquête. Par contre, on constate une diminution de 20 jours en ce qui concerne le nombre moyen de jours d'absence en 2004 par rapport à 2003.

Tableau 7
Les conséquences du stress au travail

Variables	Moyenne	Écart-type	N	Min	Max
Physiques	1,4	0,3	48	1	2,2
Comportementales	1,4	0,4	48	1	2,8
Cognitives	1,3	0,4	48	1	2,5

Tableau 8
L'absentéisme au travail

Variables	Moyenne	Écart-type	N	Min	Max
Nombre d'absences	1,00	0,00	4	1	1
Nombre de jours	33,8	37,5	4	4	90

6.4 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est fractionnée en dix items. Comme l'indique le tableau 9, les résultats moyens dénotent une satisfaction au travail chez les répondants allant de *assez grande* à *très grande*. Le plus faible taux de satisfaction au travail a trait à la cohérence entre les messages et les pratiques de gestion (2,6).

Tableau 9
La satisfaction au travail

Variables	Moyenne	Écart-type	N	Min	Max
Mobilisation au travail	3,5	0,8	48	2	5
Satisfaction générale	3,9	0,9	48	2	5
Leadership du supérieur	3,4	1,0	48	2	5
Cohérence du supérieur	2,6	0,9	48	2	5
Consultation sur le travail	2,9	1,0	48	2	5
Communication avec le supérieur	3,7	1,0	48	2	5
Consultation sur les décisions	3,0	0,9	48	2	5
Soutien du supérieur	3,6	1,0	48	2	5
Style de gestion	3,0	1,1	48	0,8	5
Moyens disponibles	3,2	1,0	48	0,8	5

Ces résultats sont quasi identiques à ceux constatés lors de la première enquête.

6.5 La classification des répondants

Au niveau individuel, nous avons classé les cadres de maîtrise en fonction de leurs résultats sur les échelles de sources de stress et de conséquences du stress au travail (Figure 2).

Figure 2
Répartition des répondants dans les huit situations de stress au travail

		I 0%	II 8%	III 0%	IV 0%
Conséquence	élevée				
	faible	V 17%	VI 42%	VII 31%	VIII 2%
		intense à élevée source de tension		faible à modérée source de stimulation	

* Légende : tout comme les feux de circulation, les couleurs indiquent le niveau de risque :

- Situations de très grand risque de vivre les symptômes du stress
- Situations de risque moyen de vivre les symptômes du stress
- Situations de risque faible de vivre les symptômes du stress
- Situations d'équilibre

On constate que 8% des répondants sont possiblement affectés par le stress au travail. Ils perçoivent des sources de tension au travail d'intensité modérée à faible et vivent des conséquences élevées de stress. Par ailleurs, on constate que 33% des répondants sont en position d'équilibre. Ils sont stimulés par les dimensions de travail et vivent peu de symptômes de stress. Enfin, 59% des répondants sont en situation de faible risque de vivre des conséquences du stress au travail. Ils perçoivent des sources de tension au travail d'intensité variable et ne vivent que peu de symptômes de stress.

Cette répartition dans les huit situations de stress au travail ressemble d'assez près à celle découlant des résultats de la première enquête. Toutefois, il y a lieu de remarquer à la deuxième enquête la disparition de répondants dans la situation I, l'augmentation de 4% de répondants dans la situation II et l'apparition de répondants dans la situation VIII.

6.6 Le profil individuel

Comme l'indique le tableau 10, seulement 17% des répondants ont réalisé leur profil individuel. Le tableau 11 révèle que le profil individuel a fourni une information précise sur les symptômes de stress dans 86% des cas et dans 14% des cas sur les interventions personnelles à entreprendre mais dans 0% cas sur les sources de stress au travail. Le tableau 12 indique que 75% des huit répondants se disent *entièrement* ou *assez satisfaits* du support qu'ils ont reçu du conseiller en ressources humaines pour élaborer leur profil individuel. Le tableau 13 indique que 18% des onze répondants se sont vus recommander la démarche personnelle d'intervention sur les sources de stress au travail avec l'aide d'un conseiller en ressources humaines. Selon le tableau 14, 83% des six répondants ont entrepris un autre type de démarche personnelle d'intervention. Le tableau 15 indique que 34% des six répondants ont requis de l'aide pour réaliser cette autre démarche d'intervention et que selon le tableau 16, les répondants se disent dans 73% des cas, *entièrement* ou *assez satisfaits* du support qu'ils ont principalement reçu de la part du médecin traitant, des professionnels du programme d'aide et des services de santé de l'entreprise. Finalement, selon le tableau 17, les consultations auprès de professionnels de la santé avaient pour motifs les symptômes physiques et psychologiques de stress dans 62,5% des cas, les sources de stress au travail dans 25% des cas et les sources de stress hors travail dans 12,5% des cas.

Tableau 10
Réalisation du profil individuel

Variables	N	%
Oui	8	17
Non	40	83
Total	48	100

Tableau 11
Informations obtenues du profil individuel

Variables	N	%
Sources de stress	0	0
Symptômes de stress	6	86
Interventions à réaliser	1	14
Total	7	100

Tableau 12
Satisfaction du support reçu du conseiller en ressources humaines

Variables	N	%
Entièrement satisfait	4	50
Assez satisfait	2	25
Aucunement satisfait	2	25
Total	8	100

Tableau 13
Recommandation de l'intervention personnelle

Variables	N	%
Oui	2	18
Non	9	82
Total	11	100

Tableau 14
Réalisation d'un autre type d'intervention personnelle

Variables	N	%
Oui	5	83
Non	1	17
Total	6	100

Tableau 15
Demande d'aide

	N	%
Oui	2	34
Non	4	66
Total	6	100

Tableau 16
Satisfaction du support reçu des ressources d'aide

Variables	Entièrement	Assez	Aucunement	Total
Conseiller R-h	0	0	1	
Supérieur immédiat	0	0	1	
PAE	2	0	0	
Médecin traitant	3	1	0	
Santé H-Q	2	0	1	
Total et %	7 (64%)	1 (9%)	3 (27%)	11 (100%)

Tableau 17
Motifs de consultation auprès de professionnels de la santé

Variables	N	%
Sources de stress au travail	2	25
Sources de stress hors travail	1	12,5
Symptômes physiques	2	25
Symptômes psychologiques	3	37,5
Total	8	100

Ces résultats obtenus de la part de plus ou moins 17% des répondants de l'échantillon nous indiquent essentiellement que :

- très peu de répondants ont réalisé leur profil individuel ;
- le profil individuel leur a fourni davantage d'information sur les symptômes de stress que sur les sources de stress au travail et les interventions à entreprendre ;
- très peu de répondants ont eu comme recommandation la démarche personnelle d'intervention sur les sources de stress au travail avec l'aide d'un conseiller en ressources humaines ;
- un très petit nombre de répondants ont entrepris une autre type de démarche personnelle d'intervention pour laquelle certains ont demandé de l'aide auprès de diverses ressources ;
- les symptômes de stress ont été le principal motif de consultation auprès de professionnels de la santé.

Par ailleurs, la collecte d'information effectuée auprès des conseillers en ressources humaines sur les services qu'ils ont rendus nous confirme qu'une seule démarche personnelle d'intervention sur les sources de stress au travail avec leur aide a été entreprise et ce, dans la cadre de la démarche de réintégration au travail.

Ces résultats remettent en cause l'auto élaboration du profil individuel dans un contexte d'atelier. Pour s'assurer que toutes les personnes prennent connaissance de leur situation de stress au travail et des interventions recommandées à cet égard, il serait davantage approprié de leur remettre directement un rapport individualisé tout en garantissant la protection de la confidentialité des informations personnelles transmises.

6.7 Le profil et la démarche d'intervention de groupe

Le tableau 18 indique que 49% des répondants ont assisté à la présentation du profil de leur groupe. Toutefois, comme l'indique le tableau 19 seulement 33% des répondants disent avoir participé à la démarche d'intervention de groupe sur l'élément de travail problématique ciblé pour leur unité administrative. Le tableau 20 indique que la participation à la démarche d'intervention de groupe a fourni une information précise sur la principale source de stress au travail dans 39% des cas, sur ses causes principales dans 35% des cas et sur les solutions appropriées dans 26% des cas. Le tableau 21 révèle que pour 10 répondants, les solutions retenues par le groupe n'ont été appliquées que dans 30% des cas, qu'elles n'ont généré une amélioration que dans 33% des cas et que selon le tableau 22, celle-ci est jugée comme étant moyenne dans 55% des cas et nulle dans 45% des cas. Le tableau 23 révèle que les répondants se disent dans 69% des cas, *entièrement* ou *assez satisfaits* du support reçu de la

part du conseiller en ressources humaines, du supérieur immédiat et des collègues pour la réalisation de la démarche d'intervention de groupe.

Tableau 18
Assistance à la présentation du profil de groupe

Variables	N	%
Oui	23	49
Non	24	51
Total	47	100

Tableau 19
Participation à la démarche d'intervention de groupe

Variables	N	%
Oui	13	32,5
Non	27	67,5
Total	40	100

Tableau 20
Informations obtenues du profil de groupe

Variables	N	%
Source principale de stress	9	39
Causes principales	8	35
Solutions appropriées	6	26
Total	23	100

Tableau 21
Solutions retenues et leurs impacts

Variables	Appliquées	%	Amélioration	%
Oui	3	30	3	33
Non	7	70	6	67
Total	10	100	9	100

Tableau 22
Niveau d'amélioration

Variables	N	%
Aucunement	5	45
Moyennement	6	55
Totalement	0	0
Total	11	100

Tableau 23
Satisfaction du support reçu pour l'intervention de groupe

Variables	Entièrement	Assez	Aucunement	Total
Conseiller R-h	3	5	4	
Supérieur immédiat	2	4	4	
Collègue	1	7	2	
Total et %	6 (19%)	16 (50%)	10(31%)	32(100%)

Ces résultats obtenus de la part de 21% à 49% des répondants de l'échantillon selon les variables inventoriées nous indiquent essentiellement que :

- peu de répondants, semble-t-il, ont assisté à la présentation du profil et participé à la démarche d'intervention de groupe sur l'élément problématique de travail ciblé pour leur unité administrative. Toutefois, en excluant les répondants des unités administratives où il n'y a pas eu ces interventions de groupe, on obtient un taux d'assistance à la présentation du profil de groupe de 68% et de 48% pour la participation à la démarche d'intervention de groupe ;
- la démarche de groupe a fourni des informations précises sur la principale source de stress, sur ses causes principales et sur les solutions appropriées à appliquer ;
- les solutions retenues par le groupe ont été peu appliquées et par le fait même ont généré peu d'amélioration ;
- le support reçu des acteurs du milieu pour la réalisation de la démarche d'intervention de groupe est jugé *entièrement* ou *assez satisfaisant*.

6.8 La documentation sur le stress et la gestion de soi au travail

Le tableau 24 indique que 11% des répondants ont consulté un document d'information sur le stress ou la gestion de soi au travail.

Tableau 24
Consultation d'un document d'information sur le stress ou la gestion de soi au travail

Variables	N	%
Oui	5	11
Non	42	89
	47	100

6.9 La démarche de réintégration au travail

Le tableau 25 indique que 10% des répondants se sont impliqués dans une démarche de réintégration au travail. Le tableau 26 indique que les répondants se disent dans 100% des cas, *entièrement* ou *assez satisfaits* du support reçu des ressources d'aide interne ou externe qui ont participé à leur réintégration au travail.

Tableau 25
Implication dans une démarche de réintégration au travail

Variables	N	%
Oui	5	10
Non	43	90
	48	100

Tableau 26
Satisfaction du support reçu des ressources d'aide pour la réintégration au travail

Variables	Entièrement	Assez	Aucunement	Total
Conseiller R-h	2	1	0	
Supérieur immédiat	5	0	0	
PAE	2	2	0	
Médecin traitant	4	1	0	
Santé H-Q	1	2	0	
Total et %	14 (70%)	6 (30%)	0 (0%)	20 (100%)

6.10 La classification des unités administratives

La figure 3 présente la répartition dans les situations de stress au travail à la première et à la deuxième enquête des quatorze (14) unités administratives ayant un minimum de deux répondants à la deuxième enquête. Précisons que 29% de ces unités n'ont que deux répondants à la deuxième enquête, ce qui constitue dans ces cas un faible taux de représentativité.

Figure 3
Répartition des unités administratives dans les huit situations de stress au travail

		I	II	III	IV
	élevée	0	0	0	0
Conséquence		V	VI	VII	VIII
	faible	0	Pe : 6 De : 10	Pe : 8 De : 4	0
		intense à élevée	modérée à faible	faible à modérée	élevée à intense
		source de tension		source de stimulation	

Pe : nombre d'unités administratives à la première enquête

De : nombre d'unités administratives à la deuxième enquête

* Légende : tout comme les feux de circulation, les couleurs indiquent le niveau de risque :

	Situations de très grand risque de vivre les symptômes du stress
	Situations de risque moyen de vivre les symptômes du stress
	Situations de risque faible de vivre les symptômes du stress
	Situations d'équilibre

On constate une augmentation du nombre d'unités administratives en situation de tension faible (VI) et une diminution du nombre d'unités administratives en situation de stimulation faible (VII) à la deuxième enquête. L'évaluation de la performance des interventions de groupe sur les éléments problématiques de travail ciblés, les dimensions de travail inventoriées et les situations de stress au travail précise dans quels groupes d'unités administratives les changements se sont produits et aide à en cerner les causes.

6.11 La performance des interventions de groupe

Le tableau 27 présente les résultats des interventions de groupe sur les éléments problématiques de travail ciblés pour les unités administratives retenues où le signe + signifie l'élimination ou la réduction du problème, le signe = signifie le maintien du problème et le signe - signifie une détérioration du problème.

Tableau 27
Performance sur les éléments problématiques de travail ciblés

Groupes	Unités administratives	Éléments problématiques ciblés	Résultats pré-test/post-test comparés	Performances
I	1.1	Préparation de la relève	=	Amélioration 50% Maintien 33% Détérioration 17%
	1.2	Mobilier & aménagement	-	
	1.3	Mobilier & aménagement	+	
	1.4	Engagement dans le travail	+	
	1.5	Relations de travail	=	
	4.1	Aire de travail	+	
II	2.4	Quantité de travail	+	Amélioration 33% Maintien 67% Détérioration 0%
	3.1	Préparation de la relève	=	
	3.5	Préparation de la relève	=	
III	2.2	Obtention de support & conseil	=	Amélioration 25% Maintien 50% Détérioration 25%
	3.2	Délais de réalisation	-	
	3.4	Préparation de la relève	=	
	4.3	Participation à la définition du contenu de travail	+	

On constate une amélioration de 25% à 33 % dans les groupes interventionnistes comparativement à 50% dans le groupe non interventionniste. Ces faibles performances d'amélioration semblent résulter de la non-application des solutions retenues dans les plans d'intervention de groupe. Les résultats de la seconde enquête révèlent que selon 21% des répondants, les solutions ont été appliquées que dans 30% des cas, qu'elles ont généré une amélioration que dans 33% des cas et que celle-ci a été considérée comme étant moyenne dans 55 % des cas et nulle dans 45% des cas. Ces données indiquent que la principale faiblesse dans l'application du processus de solution de problèmes est la cinquième étape à savoir l'exécution du plan et son suivi.

Il faut toutefois préciser que pour les problématiques liées au développement de la carrière et à l'environnement physique de travail, soit 54% de l'ensemble, les unités administratives n'avaient pas nécessairement la possibilité d'implanter à court terme les solutions retenues. L'application de ces solutions aurait dû être prise en charge par les directions et, selon le cas, pouvait exiger une planification à long terme, la décision d'un niveau supérieur et une implantation provinciale.

À titre d'exemple, nous pouvons citer la mise en place de mécanismes de transfert du savoir-faire et d'un plan de relève des cadres prévus dans le plan directeur 2004-2008 de la vice-présidence Réseau de distribution.

Le tableau 28 présente les résultats des interventions sur les dimensions de travail inventoriées où les signes +, = et – sont également utilisés.

Tableau 28
Performance sur les dimensions de travail inventoriées

Groupes	Unités administratives	Résultats pré-test/post-test comparés	Performances
I	1.1	4=, 2-	Amélioration 6% Maintien 69% Détérioration 25%
	1.2	4=, 2-	
	1.3	1+, 5=	
	1.4	1+, 5=	
	1.5	4=, 2-	
	4.1	3=, 3-	
II	2.4	1+, 5=	Amélioration 6% Maintien 88% Détérioration 6%
	3.1	5=, 1-	
	3.5	6=	
III	3.3	6=	Maintien 100%
IV	2.2	4=, 2-	Amélioration 8% Maintien 63% Détérioration 29%
	3.2	2=, 4-	
	3.4	1+, 4=, 1-	
	4.3	1+, 5=	

On constate que ce sont davantage les pourcentages de détérioration que les pourcentages d'amélioration qui distinguent les groupes d'unités administratives. En effet, les groupes I et IV présentent une détérioration des dimensions de travail respectivement de 25% et de 29% comparativement à 6% et 0% respectivement pour les groupes II et III. Ces résultats indiquent qu'une absence d'intervention (groupe I) et qu'une intervention d'amélioration dans une situation de stimulation faible (groupe IV) sont les conditions associées à une plus grande détérioration des dimensions de travail. Par contre, une intervention appropriée à la situation de stress au travail est la condition associée à l'absence de détérioration (groupe III) et à une plus faible détérioration (groupe II) des dimensions de travail.

Le tableau 29 présente les résultats des interventions de groupe sur les situations de stress au travail où les signes +, = et – sont à nouveau utilisés.

Tableau 29
Performance sur les situations de stress au travail

Groupes	Unités administratives	Situation initiale de stress au travail	Résultats pré-test/post-test comparés	Performances
I	1.1	Tension faible	=	Amélioration 0%
	1.2	Tension faible	=	Maintien 67%
	1.3	Tension faible	=	Détérioration 33%
	1.4	Stimulation faible	=	
	1.5	Stimulation faible	-	
	4.1	Stimulation faible	-	
II	2.4	Tension faible	+	Amélioration 33%
	3.1	Tension faible	=	Maintien 67%
	3.5	Tension faible	=	Détérioration 0%
III	3.3	Stimulation modérée	=	Maintien 100%
IV	2.2	Stimulation faible	-	Amélioration 0%
	3.2	Stimulation faible	-	Maintien 25%
	3.4	Stimulation faible	-	Détérioration 75%
	4.3	Stimulation faible	=	

On constate que parmi les six unités administratives concernées par les changements de situations de stress au travail, cinq se sont détériorées. On constate ensuite que ces détériorations de situations se retrouvent dans les groupes d'unités administratives **I** et **IV**.

Ces résultats confirment que l'absence d'intervention et l'intervention d'amélioration dans une situation de stimulation faible sont les conditions associées à une détérioration de la situation de stress au travail. Dans ce dernier cas, il apparaît nettement que l'application du principe de l'amélioration continue ne constitue pas une stratégie rentable dans cette circonstance. À preuve, la performance de l'unité 3.3 qui, orientée vers une intervention de maintien, a réussi à maintenir sa situation de stimulation au travail.

L'ensemble des résultats de la performance des interventions de groupe indique que les conditions suivantes :

- prendre connaissance de la situation de stress qui prévaut dans l'unité administrative ;
- recevoir une recommandation d'intervention appropriée à cette situation de stress ;
- réaliser une intervention de groupe, même incomplète, sur l'élément le plus problématique

sont celles qui sont les plus favorables pour :

- atteindre ou maintenir une situation de stimulation au travail et
- enregistrer le moins de détériorations possibles sur les dimensions de travail.

7. Les faits majeurs à retenir

Nous présentons dans la liste ci-dessous, les faits majeurs à retenir de l'évaluation de la pratique de gestion des sources de stress au travail expérimentée auprès d'un échantillon de cadres de maîtrise.

- Les outils de diagnostic permettent de distinguer les individus et les groupes affectés de ceux qui sont à risque ou en équilibre et d'identifier les dimensions et les éléments de travail problématiques.
- Les perceptions relatives au stress au travail, à la santé et à la satisfaction au travail, plutôt positives au départ, sont demeurées quasiment les mêmes.
- La démarche d'auto élaboration du profil individuel, d'auto diagnostic de la situation de stress au travail et d'auto prescription des interventions individuelles appropriées n'a pas donné les résultats escomptés.
- La démarche personnelle d'intervention sur les sources de stress avec le support d'un conseiller en ressources humaines n'a été utilisée que dans le contexte de la démarche de réintégration au travail.
- Quelques cadres de maîtrise ont entrepris un autre type de démarche personnelle d'intervention. Certains ont demandé de l'aide et consulté un professionnel de la santé. Les raisons étaient principalement les symptômes de stress puis les sources de stress au travail et hors travail.
- La principale faiblesse de l'application de la démarche de solution de problèmes concerne l'exécution du plan d'intervention de groupe et son suivi.
- Des documents d'information sur le stress et la gestion de soi au travail ont été demandés et consultés par un certain nombre de cadres de maîtrise.
- Quelques cadres de maîtrise se sont impliqués dans la démarche de réintégration au travail proposée et ont été satisfaits du support reçu de la part des ressources impliquées dans ce processus.
- En matière d'intervention de groupe, les conditions qui offrent les meilleures chances d'atteindre ou de maintenir une situation de stimulation au travail sont les suivantes : prendre connaissance du profil de groupe, recevoir une recommandation d'intervention appropriée à la situation et réaliser une démarche de solution de problèmes même partielle.

8. Les recommandations

Avant d'énoncer des recommandations pour améliorer la pratique de gestion des sources de stress au travail, il y a lieu d'insister sur les raisons qui la justifient.

La recherche a démontré (Vézina et al., 2004) que des dimensions précises du travail, notamment la demande psychologique, la faible autonomie décisionnelle, le faible soutien social ou encore le déséquilibre effort-récompense, sont responsables d'importantes morbidité et mortalité chez le personnel qui y sont exposées. Il apparaît donc essentiel du point de vue de la protection de la santé au travail d'effectuer le bilan et de maîtriser ces facteurs de risque psychosociaux potentiellement présents dans les milieux de travail. Ceci n'exclut pas la nécessité de se préoccuper de toute autre source de stress psychosociale susceptible de générer de la tension au travail sachant que celle-ci, selon son intensité, sa fréquence et sa durée, peut entraîner des conséquences négatives sur la santé et de l'absentéisme.

Les recommandations présentées dans la liste ci-dessous sont proposées dans la perspective de l'adoption d'une pratique continue de gestion des sources de stress au travail à l'intention des cadres de maîtrise dans le cadre d'une démarche participative structurée qui respecte les rôles et les responsabilités des acteurs du milieu de travail en matière de protection de la santé mentale au travail présentés à l'annexe 8.

- Considérer l'intégration de la pratique de gestion continue des sources de stress au travail dans le cadre d'un plan global de prévention en matière de santé et de sécurité au travail s'appliquant à l'ensemble des cadres de maîtrise de la division Hydro-Québec Distribution.
- Prévoir dans ce cadre des rencontres fixes assurant la disponibilité et la participation des cadres de maîtrise pour compléter le questionnaire utilisé, présenter les profils de groupe et appliquer la démarche d'intervention de groupe appropriée à la situation.
- Remettre directement aux cadres de maîtrise leur profil individuel accompagné d'une recommandation d'intervention appropriée en garantissant la protection de la confidentialité des données personnelles, pour assurer la prise de conscience et l'autodétermination individuelle.
- Remettre aux cadres de maîtrise et à leurs supérieurs hiérarchiques les profils de groupe accompagnés d'une liste présentant par ordre d'importance en tant que source de tension, les éléments des dimensions problématiques de travail, pour permettre le choix d'une cible d'intervention pouvant être améliorée par le groupe ou par la direction dans un délai à convenir.
- Maintenir l'application du processus de réintégration au travail pour les cadres de maîtrise qui s'absentent par maladies en relation avec du stress au travail.
- Rendre disponible la démarche personnelle d'intervention sur les sources de stress au travail avec le support d'un conseiller en ressources humaines dans le cadre de la démarche de réintégration au travail.
- Former les ressources internes appropriées pour supporter les gestionnaires et les cadres de maîtrise dans l'application de la pratique de gestion continue des sources de

stress au travail ; saisir les résultats du questionnaire utilisé, produire les profils individuels et de groupe et supporter les démarches d'intervention individuelle et de groupe sur les sources de stress au travail.

- Élaborer et diffuser le tableau de bord intitulé " Santé, rendement, mobilisation et satisfaction des cadres de maîtrise " pour assurer le suivi au niveau des directions, de l'application des solutions retenues dans les plans d'intervention de groupe et de l'état de santé du milieu de travail.

En conclusion, la pratique de gestion continue des sources de stress au travail concrétise la volonté de la direction de pratiquer un style de gestion qui tienne compte autant des personnes que des résultats et permet l'établissement des conditions les plus favorables au maintien de la santé du milieu de travail.

BIBLIOGRAPHIE

Carrier, G; Varin, P; Gagnon, L; Boily, R. (1984). Le stress, Le comprendre et l'appivoiser. Hydro-Press, no 21, Hydro-Québec, Montréal.

Davezies, P. (2001). Le stress au travail. Performances, 1, Novembre-Décembre.

Dubois, M; Varin, P. (2004). Le stress au travail, la santé et la satisfaction au travail chez des cadres de maîtrise d'Hydro-Québec, Première partie : le diagnostic. ISBN 2-9808840-1-4

Groupe Qualité et Ressources humaines. (1994). Outils d'amélioration de la qualité. Hydro-Québec, Montréal.

Laborit, H. (1990). Les récepteurs centraux et la transduction des signaux. Masson, Paris.

Laflamme, M . dans Baillargeon, L . (2004). Gestion intégrale de la qualité, Adm 850. Recueil de textes, Université de Sherbrooke, Sherbrooke.

Varin, P. (1980). Programme de réaménagement du stress occupationnel. Direction Santé et Sécurité, Hydro-Québec, Montréal.

Varin, P. (1990). Pour être bien dans sa tête et dans sa peau. Brochures d'information. Mieux se connaître pour mieux s'adapter. Comment conserver l'équilibre de ses émotions. Comment entretenir de saines relations interpersonnelles au travail. Comment communiquer et travailler avec les autres. Comment se réaliser au travail. L'autoportrait de votre personnalité. Les treize styles de personnalité dans un contexte de travail. Comment composer avec les différents styles dans le cadre d'une relation interpersonnelle. Direction Santé, Sécurité et Conditions de travail, Hydro-Québec, Montréal.

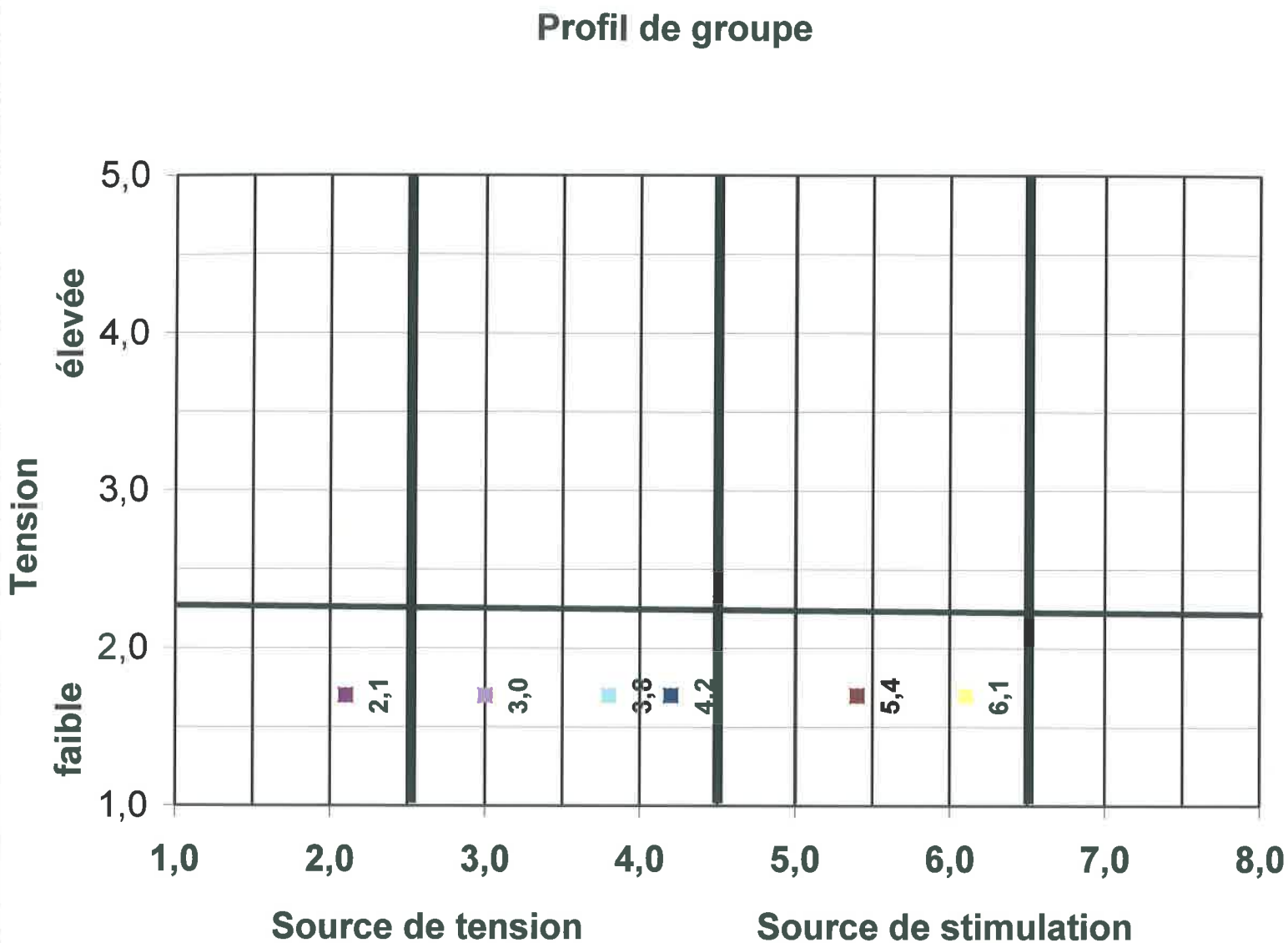
Varin, P . (1993). Brochures d'information. Le stress en milieu de travail. Comment intervenir sur les sources de stress en milieu de travail. Direction Services de santé, Hydro-Québec, Montréal.

Vezina, M et al., (2004). Facteurs de risque psychosociaux dans Roberge, B et al., (2004). Manuel d'hygiène du travail : Du diagnostic à la maîtrise des facteurs de risque. Mont-Royal Modulo-Griffon, Montréal.

Annexe 1

Exemple d'un profil de groupe *

Légende :



- environnement physique
- organisation du travail
- climat social
- organisation administrative
- carrière
- style de gestion

* Il s'agit de la représentation graphique des résultats moyens sur les six dimensions du travail rapportés sur l'axe correspondant au résultat moyen de la conséquence la plus élevée du stress au travail sur la santé.

Annexe 2

Consignes pour l'élaboration du profil individuel et l'interprétation des résultats sur les échelles de sources et de conséquences du stress au travail

À partir du bilan de vos résultats :

- reportez sur votre profil individuel vos moyennes sur les six dimensions du travail sur la ligne horizontale qui représente la moyenne la plus élevée des types de tension.
- reportez votre profil individuel sur le profil de votre groupe.
- comparez vos moyennes personnelles sur chacun des six dimensions du travail avec celles de votre unité administrative et répondez aux questions suivantes :
sont-elles semblables ou différentes ?
Quelle est la dimension du travail la plus problématique pour vous ?
Quelle est la dimension du travail la plus problématique pour le groupe ?
- utilisez votre copie du questionnaire sur la perception des sources de stimulation et de tension au travail, pour relier entre elles, toutes vos réponses concernant la dimension du travail la plus problématique, par un trait continu.
- pour cette dimension du travail la plus problématique, regroupez tous les éléments évalués dont le résultat est de :
1 et 2 / 3 et 4 / 5 et 6 / 7 et 8
- reportez sur cette dimension du travail la plus problématique de votre profil individuel ses éléments qui sont les plus problématiques.
- prenez connaissance des interventions individuelles recommandées pour la situation dans laquelle se retrouve votre dimension du travail la plus problématique en vous reportant au tableau " Niveaux de risque et interventions requises ".
- interprétez vos résultats à l'aide du guide d'interprétation ci-joint.

Annexe 3

Consignes pour la réalisation de la démarche de solution de problèmes

- Selon le profil du groupe.

Déterminez la nature des problèmes sous-jacents à la perception des sources de tension à l'aide du répertoire ci-joint. Les problèmes sous-jacents aux sources de tension perçues sont ceux qui empêchent le groupe de répondre aux exigences de la tâche ou qui les obligent à le faire au détriment de leur équilibre psychique.

Ou

Déterminez les facteurs sous-jacents à la perception des sources de stimulation. Les facteurs sous-jacents aux sources de stimulation perçues sont ceux qui permettent au groupe de répondre aux exigences de la tâche et à le faire sans compromettre leur équilibre psychique.

- Utilisez au besoin, le graphique circulaire ou le diagramme de Pareto pour **identifier les composantes** du problème ou des facteurs sous-jacents à la stimulation.
- Une fois le problème ou le facteur sous-jacent identifié et bien défini, utilisez le diagramme causes-effet (Ishikawa) pour **analyser et diagnostiquer leurs causes premières**.

Les principales catégories de causes peuvent varier selon la nature du problème ou des facteurs de stimulation étudiée. Elles peuvent concerner par exemple, la main d'œuvre, les méthodes de travail, les pratiques de gestion, le milieu physique ou social, les délais, les outils de travail, etc.

- Utilisez au besoin, le remue-méninges, le multivote et la matrice de sélection pour **identifier et choisir les solutions de modification ou d'amélioration appropriées**. L'analyse des forces et des résistances peut être utilisée pour faciliter l'implantation du changement envisagé. Ces mêmes techniques peuvent être utilisées pour **identifier et choisir les solutions les plus appropriées pour assurer le maintien des sources de stimulations**.

Ces démarches s'effectuent avec le support d'un spécialiste en ressources humaines, en équipe naturelle de cadres de maîtrise. Au cours des démarches le spécialiste en ressources humaines valide les résultats auprès du gestionnaire de 4^{ième} niveau. Le suivi de l'application des solutions retenues constitue un sujet statutaire au coge du gestionnaire de 4^{ième} niveau.

Annexe 4

Exemple d'un plan d'intervention de groupe

OBJECTIF:

Identifier des pistes et/ou des actions qui interviendront positivement sur les éléments problématiques de travail en lien avec les résultats du profil de groupe de l'unité

ÉLÉMENT PROBLÉMATIQUE

Obtention de support et de conseils pour la réalisation du travail – Source de tension faible pour le groupe

PROBLÈME SOUS-JACENT

Absence ou insuffisance d'encadrement et de support pour la réalisation du travail

CAUSES PREMIÈRES

- *Charge et volume de travail quotidien élevés exigeant un niveau de rigueur élevé/ Gestion des biens matériels : Véhicules – Uniformes – MOM ;
- *Gestion à distance; Nombre élevé d'employés; Défi Santé-Sécurité; Mouvements élevés de personnel ;
- *Plusieurs impondérables quotidiens en relation avec un contexte de travail extérieur chez les clients ;
- *Les gestionnaires ont à soutenir, quotidiennement et individuellement, l'habilitation des releveurs au niveau technique ;
- *Défi Humain très exigeant c-à-d maintien et accroissement de la mobilisation du personnel alors que leur travail est routinier et qu'il œuvre seul dans des environnements et des climats variés ;
- *Défi Santé-Sécurité important mais le volume de travail nécessite à bousculer à plusieurs moments cet aspect essentiel ;
- *Activité peu reconnue au niveau de l'entreprise / Perçue comme simple et "poste d'entrée" donc peu valorisée (ref. classe salariale) ;
- *Gestion des résultats et des cibles en mode "réaction"
- *Peu de disponibilité pour des activités / réunions collectives versus des besoins locaux – Une journée par mois et plusieurs incontournables à intégrer Ex: Formation; Rencontre avec la Haute Direction; Réunion annuelle; Exigences en Santé-Sécurité ;
- *Charge de travail moyenne de ± 45 heures semaines et dépassement régulier

MESURES D'AMÉLIORATION

- *Mettre en place une nouvelle organisation du travail qui accroît le support et l'autonomie des Chefs 5^{ième} niveau – soit la mise en place de trois (3) aviseurs qui relèvent directement du Chefs 5^{ième} niveau, pour les cinq (5) sites. De plus, un autre spécialiste, réalisera des activités de Territoire et d'intégration et relèvera du chef 4^{ième} niveau
- *Actualisation des plans de développement individuels des Chefs 5^{ième} niveau en intégrant une cible d'amélioration personnalisée et contributive à la diminution de la tension

<i>ACTIONS</i>	<i>RESPONSABLES</i>	<i>ÉCHÉANCIERS</i>
Compléter la mise en place de la nouvelle organisation du travail. L'action est déjà positionnée à l'intérieur du Plan d'actions de l'unité et son déploiement respecte les échéanciers.	Chef 4 ^{ième} niveau	Avril 2004
Structurer et uniformiser les outils de gestion proactifs dans chacun des sites et à l'échelle du territoire	M.X et Aviseurs	Mai 2004
Assurer le support aux Chefs 5 ^{ième} niveau dans le coaching et le développement des aviseurs	Chef 4 ^{ième} niveau et Collaborateurs	En continu – Décembre 2004
Soutenir le développement, en équipe et individuellement, des Chefs 5 ^{ième} niveau dans leur propre défi face à la gestion d'un spécialiste à l'intérieur de la dynamique du "rôle conseil"	Chef 4 ^{ième} niveau et Collaborateurs	En continu – Décembre 2004
Actualiser les plans de développement individuels des Chefs 5 ^{ième} niveau en intégrant une cible d'amélioration personnalisée et contributive à la diminution de la tension	Chacun des Chefs 5 ^{ième} niveau	Mi-mai 2004

Annexe 5

Exemple d'un plan d'intervention individuelle

<i>Sources de stress</i>	<i>Causes du maintien</i>	<i>Objectifs de changement</i>	<i>Résultats acceptables</i>
<i>Surcharge de travail</i>	<i>1-réunion</i>	<i>Trouver un remplaçant si mobilisation excessive</i>	<i>Dossier remplacement de contremaître</i>
	<i>2-Débordement de service et projet</i>	<i>Remettre la gestion des débordements au conseiller aux opérations.</i>	<i>Voir fonctionnement de l'unité Projet</i>
	<i>3-demande de tiers (interne et externe)</i>	<i>Réorienter les demandeurs auprès des ressources appropriées</i>	
	<i>4-remplacement (collègues et spécialiste)</i>	<i>Trouver une solution alternative</i>	<i>Dossier remplacement de contremaître</i>
	<i>5-Problèmes reliés au commis (erreurs de saisie et non saisie)</i>	<i>Avoir commis compétent et efficace</i>	<i>Avoir du support au besoin</i>
<i>Problème de relation avec le syndicat</i>	<i>1-incompatibilité de caractère</i>	<i>Maintenir relation d'affaires et personnelle acceptable</i>	
	<i>2-Problème de mise à jour quotidienne de la liste de rappel</i>	<i>Mise à jour au moins trois fois par semaine</i>	<i>En attente du dossier rétablissement de service</i>
	<i>3-Interprétation des restrictions, des clauses de convention et du guide de gestion du surtemps</i>	<i>Éviter la confrontation consultation de confrère et de spécialiste .</i>	
	<i>4-Trop d'antécédents</i>	<i>Changer de site</i>	
<i>Problème de relation avec mon patron</i>	<i>1-Son manque d'ouverture, de possibilités d'entente et de suivi à mes commentaires et refus</i>	<i>De l'écoute , des solutions tenant compte de mes besoins et limites , des réponses et du suivi aux demandes</i>	
	<i>2-mes réactions agressives à son endroit</i>	<i>Développer le mode de communication affirmatif et acquérir des compétences relationnelles</i>	<i>Formation et lecture sur l'affirmation de soi</i>
	<i>3-Manque de confiance à son endroit</i>	<i>Changer de patron</i>	

Annexe 6

Résumé du contenu des documents d'information sur la gestion de soi au travail

1. **Comment se réaliser au travail**, présente une stratégie susceptible d'établir un équilibre entre nos ressources, nos possibilités, nos limites et celles de notre milieu de travail.
2. **L'autoportrait de votre personnalité**, suggère une démarche qui explique ce qu'est la personnalité, permet de définir la votre, de la visualiser, et d'apprendre à tirer profit de ses caractéristiques.
3. **Les treize styles de personnalité dans un contexte de travail**, est un complément à l'autoportrait de votre personnalité.
4. **Comment composer avec les différents styles de personnalité dans le cadre d'une relation interpersonnelle** complète l'information sur les styles de personnalité.
5. **Mieux se connaître pour mieux s'adapter**, suggère une façon d'identifier les comportements qui sont à la source de conflits, d'échecs et d'impasses ainsi que des moyens de les modifier.
6. **Comment conserver l'équilibre de ses émotions**, propose une méthode pour réévaluer de façon réaliste les expériences désagréables et les émotions négatives qu'elles suscitent en nous.
7. **Comment communiquer et travailler avec les autres**, décrit une marche à suivre pour devenir un communicateur et un collaborateur efficaces dans un contexte de travail.
8. **Comment entretenir de saines relations interpersonnelles au travail**, aide à mieux comprendre comment établir des rapports professionnels sains et efficaces.

Annexe 7

Synthèse des éléments clés des plans d'intervention de groupe

Unité administrative	Éléments problématiques	Principales causes	Solutions retenues
2.2	Manque d'encadrement et de support pour la réalisation du travail	Charge, volume de travail quotidien élevés ; nombre élevé de relevants ; nombreux mouvements de personnel gestion à distance ; nécessité d'assurer aux relevants un soutien technique quotidien ; gestion des résultats et des cibles de performance en mode réaction ; le reste du temps disponible est mobilisé par de la formation et diverses réunions ; la mobilisation des relevants est un défi humain très exigeant considérant la nature et les conditions de leur travail	Mise en place d'une nouvelle organisation de travail qui accroît le support et l'autonomie des cadres de maîtrise par : l'ajout de quatre spécialistes supports ; la mise en place d'outils de gestion proactifs ; le support des cadres pour la gestion, le " coaching " et le développement des spécialistes ; l'actualisation des plans de développement des cadres de maîtrise en intégrant une cible d'amélioration personnalisée et contributive à la réduction de la tension au travail
2.3	Manque de ressources financières	Causes actuelles : manque de ressources pour assurer le service aux clients ; non remplacement de personnel ; absences par maladie Causes anticipées : coupures budgétaires liées à l'amélioration de l'efficacité ; Coûts liés au comblement des nouveaux postes syndiqués permanents	garder le cap sur les priorités d'action ; déplacement inter-site des ressources au besoin rencontre des cadres et des spécialistes pour identifier les impacts des causes anticipées sur les priorités d'action

Annexe 7 (suite)

Synthèse des éléments clés des plans d'intervention de groupe

Unité administrative	Éléments problématiques	Principales causes	Solutions retenues
2.4	Quantité de travail	L'exercice d'identification des causes a été réalisé à la fin 2002	<p>Maîtriser les activités à l'intérieur d'une semaine de travail de 35 heures en :</p> <ul style="list-style-type: none"> planifiant la semaine de travail à l'avance en utilisant l'agenda électronique ; prenant charge uniquement de ce qui relève de nos rôles et responsabilités ; déléguant ce qui est possible aux relevant ; clarifiant auprès des relevant le rôle, les responsabilités et les attentes des cadres de maîtrise ; s'assurant que les rôles et responsabilités des relevant sont compris, partagés et appliqués par tous ; exprimant nos besoins de soutien dans nos activités ; ajustant notre organisation en fonction des ententes conclues avec les partenaires d'affaires ; réalisant une planification annuelle intégrée de l'ensemble de nos activités ; exprimant nos désaccords, en étant authentique les uns envers les autres, en validant la compréhension et l'adhésion de tous à nos décisions
2.5	Maintien des facteurs d'équilibre	L'unité a réalisé un exercice d'identification de pistes d'amélioration de l'efficience	L'unité a proposé diverses mesures d'amélioration concernant l'organisation administrative, les processus de travail, la mobilisation et le développement des cadres de maîtrise

Annexe 7 (suite)

Synthèse des éléments clés des plans d'intervention de groupe

Unité administrative	Éléments problématiques	Principales causes	Solutions retenues
3.1 & 3.5	<p>1. Système de promotion</p> <p>2. Perspective de fin de carrière</p>	<p>Banque antérieure de relève 4^{ième} niveau a créé de faux espoirs ; règles aléatoires dans la considération des candidatures ce qui laisse croire à du favoritisme discriminatoire ; peu d'occasion de remplacement des chefs 4^{ième} niveau ; pas assez de visibilité de la compétence des cadres de maîtrise</p> <p>Absence de politique à cet effet ; absence de modalité pour assurer le transfert des connaissances et de l'expérience du cadre de maîtrise avant son départ à la retraite ; peu d'opportunité de réorientation de carrière</p>	<p>Respecter les programmes ressources humaines d'évaluation de potentiel et de formation des cadres ; choisir les candidats en fonction des besoins de l'entreprise et non en fonction des affinités personnelles ; optimiser l'utilisation du programme de relève des cadres de 4^{ième} niveau du territoire et de la province ; Poursuivre la participation des cadres de maîtrise aux divers comités de l'entreprise pour augmenter la visibilité de leurs capacités et compétences</p> <p>Instaurer un programme de compagnonnage de quelques mois entre le cadre d'expérience et le nouveau cadre à raison de 2 jours\ semaine ; Proposer des mandats spéciaux aux cadres en fin de carrière</p>

Annexe 7 (suite)

Synthèse des éléments clés des plans d'intervention de groupe

Unité administrative	Éléments problématiques	Principales causes	Solutions retenues
3.2	Quantité de travail	Méconnaissance de la réalité actuelle des tâches encore assumées par les "contremaîtres" en considération de leurs nouveaux rôles ; difficulté à déléguer certaines tâches du fait de la culture des contremaîtres et du fait que la prise en charge par les relevants de l'ensemble des tâches qui leurs sont dévolus dans le cadre du dossier "responsabilisation" ne sont pas complètement intégrées ; absence de temps alloué pour développer leur nouveau rôle de "coach" et habiliter les relevants pour assumer certaines tâches	Évaluation par un spécialiste des tâches assumées en considération des nouveaux rôles désignés ; ajustement de l'horaire de travail au besoin de développement des "contremaîtres" et d'habilitation des relevants pour faciliter l'acquisition du nouveau rôle de "coach"
3.3	Maintien des facteurs d'équilibre	Travail d'équipe ; objectifs clairs et simples ; autonomie, marge de manœuvre ; "leadership" du chef 4 ^{ème} niveau qui crée une cohésion d'équipe ; expertise des cadres ; respect et relations de travail adéquates entre les membres de l'équipe	Maintien des mêmes règles de fonctionnement : objectifs clairs et simples ; autonomie, marge de manœuvre ; "leadership" du chef ; utilisation de l'expertise des membres de l'équipe
3.4	Planification de la relève ;	Absence de planification et de mécanisme de préparation de la relève ; Pas de développement des personnes ciblées et de temps alloué pour l'apprentissage	Identifier des postes de relève ; offrir des assignations temporaires sur des postes vacants et assurer le "coaching" de l'assigné ; prévoir du temps pour le développement ; consacrer 2hres\mois pour un atelier de discussions de cas concrets de gestion

Annexe 7 (suite)

Synthèse des éléments clés des plans d'intervention de groupe

Unité administrative	Éléments problématiques	Principales causes	Solutions retenues
4.2	Quantité de travail	Manque de ressources; travail d'équipe insuffisant ; trop de comités et de réunions	Planification et priorisation des actions ; démarche de consolidation d'équipe ; établissement d'un mode de fonctionnement plus rigoureux
4.3	Participation à la définition du contenu et du contexte de la tâche	Manque de consultation des ressources opérationnelles ; évaluation trop optimiste de la capacité de réalisation ; réduction budgétaire laissant peu de marge de manœuvre ; manque de connaissance des détails des projets annoncés ; gestion d'activités dont nous n'avons pas le contrôle mais dont nous sommes imputables	Mise en place d'un guichet unique pour la réception des dossiers venant du corporatif ayant une incidence sur plusieurs équipes; "les dossiers chauds de l'heure" deviennent un sujet statutaire de consultation aux rencontres du comité de gestion de l'unité ; utiliser les opportunités des comités ou tables provinciales pour mieux comprendre les dossiers et augmenter notre pouvoir d'influence ; rencontre d'équipe de 2 jours sur les moyens de mobiliser les ressources dans un contexte de restriction budgétaire et de sobriété excessive

Annexe 8

**Rôles et responsabilités des acteurs du milieu
en matière de protection de la santé mentale au travail**

GESTION	PERSONNEL	SERVICE DE SANTÉ	RESSOURCES HUMAINES
<p>Maintient une organisation de travail qui ne porte pas atteinte à la santé mentale. Intervient sur les agresseurs psychosociaux au travail. Gère les problèmes de rendement et de comportement au travail. Gère les absences du travail. Fournit aide et support au personnel en difficulté.</p>	<p>Protège sa santé à l'égard des agresseurs psychosociaux au travail. Assure la gestion de soi au travail. Collabore aux activités de prévention, d'évaluation et lors d'incapacité de travail</p>	<p>Fournit des informations, des services et des conseils pour aider la gestion et le personnel à assumer leurs responsabilités en matière de protection de la santé mentale au travail.</p>	<p>Fournit des informations, des services et des conseils pour aider la gestion et le personnel à maintenir des conditions de travail assurant la santé mentale au travail.</p>

**LE STRESS AU TRAVAIL,
LA SANTÉ ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL
CHEZ DES CADRES DE MAÎTRISE
D'HYDRO-QUÉBEC**

Deuxième partie : Les interventions et leurs impacts

RÉSUMÉ DU RAPPORT D'ENQUÊTE

Pierre Varin

Juin 2005

TABLE DES MATIÈRES

	page
Les faits majeurs à retenir	3
Les recommandations	3
Annexe :	
1 Rôles et responsabilités des acteurs du milieu en matière de protection de la santé mentale au travail	6

1. Les faits majeurs à retenir

Nous présentons dans la liste ci-dessous, les faits majeurs à retenir de l'évaluation de la pratique de gestion des sources de stress au travail expérimentée auprès d'un échantillon de cadres de maîtrise.

- Les outils de diagnostic permettent de répartir les individus et les groupes en trois catégories (affecté, à risque, en équilibre) et d'identifier les dimensions et les éléments de travail problématiques.
- Les perceptions relatives au stress au travail, à la santé et à la satisfaction au travail, plutôt positives au départ, sont demeurées quasiment les mêmes.
- La démarche d'auto élaboration du profil individuel, d'auto diagnostic de la situation de stress au travail et d'auto prescription des interventions individuelles appropriées n'a pas donné les résultats escomptés.
- La démarche personnelle d'intervention sur les sources de stress avec le support d'un conseiller en ressources humaines n'a été utilisée que dans le contexte de la démarche de réintégration au travail.
- Quelques cadres de maîtrise ont entrepris un autre type de démarche personnelle d'intervention. Certains ont demandé de l'aide et consulté un professionnel de la santé. Les raisons étaient principalement les symptômes de stress puis les sources de stress au travail et hors travail.
- La principale faiblesse de l'application de la démarche de solution de problèmes concerne l'exécution du plan d'intervention de groupe et son suivi.
- Des documents d'information sur le stress et la gestion de soi au travail ont été demandés et consultés par un certain nombre de cadres de maîtrise.
- Quelques cadres de maîtrise se sont impliqués dans la démarche de réintégration au travail proposée et ont été satisfaits du support reçu de la part des ressources impliquées dans ce processus.
- En matière d'intervention de groupe, les conditions qui offrent les meilleures chances d'atteindre ou de maintenir une situation de stimulation au travail sont les suivantes : prendre connaissance du profil de groupe, recevoir une recommandation d'intervention appropriée à la situation et réaliser une démarche de solution de problèmes même partielle.

2. Les recommandations

Avant d'énoncer des recommandations pour améliorer la pratique de gestion des sources de stress au travail, il y a lieu d'insister sur les raisons qui la justifient.

La recherche a démontré que des dimensions précises du travail, notamment la demande psychologique, la faible autonomie décisionnelle, le faible soutien social ou encore le déséquilibre

effort-récompense, sont responsables d'importantes morbidité et mortalité chez le personnel qui y sont exposées. Il apparaît donc essentiel du point de vue de la protection de la santé au travail d'effectuer le bilan et de maîtriser ces facteurs de risque psychosociaux potentiellement présents dans les milieux de travail. Ceci n'exclut pas la nécessité de se préoccuper de toute autre source de stress psychosociale susceptible de générer de la tension au travail sachant que celle-ci, selon son intensité, sa fréquence et sa durée, peut entraîner des conséquences négatives sur la santé et de l'absentéisme.

Les recommandations présentées dans la liste ci-dessous sont proposées dans la perspective de l'adoption d'une pratique continue de gestion des sources de stress au travail à l'intention des cadres de maîtrise dans le cadre d'une démarche participative structurée qui respecte les rôles et les responsabilités des acteurs du milieu de travail en matière de protection de la santé mentale au travail présentés à l'annexe 1.

- Considérer l'intégration de la pratique de gestion continue des sources de stress au travail dans le cadre d'un plan global de prévention en matière de santé et de sécurité au travail s'appliquant à l'ensemble des cadres de maîtrise de la division Hydro-Québec Distribution.
- Prévoir dans ce cadre des rencontres fixes assurant la disponibilité et la participation des cadres de maîtrise pour compléter le questionnaire utilisé, présenter les profils de groupe et appliquer la démarche d'intervention de groupe appropriée à la situation.
- Remettre directement aux cadres de maîtrise leur profil individuel accompagné d'une recommandation d'intervention appropriée en garantissant la protection de la confidentialité des données personnelles, pour assurer la prise de conscience et l'autodétermination individuelle.
- Remettre aux cadres de maîtrise et à leurs supérieurs hiérarchiques les profils de groupe accompagnés d'une liste présentant par ordre d'importance en tant que source de tension, les éléments des dimensions problématiques de travail, pour permettre le choix d'une cible d'intervention pouvant être améliorée par le groupe ou par la direction dans un délai à convenir.
- Maintenir l'application du processus de réintégration au travail pour les cadres de maîtrise qui s'absentent par maladies en relation avec du stress au travail.
- Rendre disponible la démarche personnelle d'intervention sur les sources de stress au travail avec le support d'un conseiller en ressources humaines dans le cadre de la démarche de réintégration au travail.
- Former les ressources internes appropriées pour supporter les gestionnaires et les cadres de maîtrise dans l'application de la pratique de gestion continue des sources de stress au travail ; saisir les résultats du questionnaire utilisé, produire les profils individuels et de groupe et supporter les démarches d'intervention individuelle et de groupe sur les sources de stress au travail.
- Élaborer et diffuser le tableau de bord intitulé " Santé, rendement, mobilisation et satisfaction des cadres de maîtrise " pour assurer le suivi au niveau des directions de

l'application des solutions retenues dans les plans d'intervention de groupe et de l'état de santé du milieu de travail.

En conclusion, la pratique de gestion continue des sources de stress au travail concrétise la volonté de la direction de pratiquer un style de gestion qui tienne compte autant des personnes que des résultats et permet l'établissement des conditions les plus favorables au maintien de la santé du milieu de travail.

Annexe 1

**Rôles et responsabilités des acteurs du milieu
en matière de protection de la santé mentale au travail**

GESTION	PERSONNEL	SERVICE DE SANTÉ	RESSOURCES HUMAINES
<p>Maintient une organisation de travail qui ne porte pas atteinte à la santé mentale. Intervient sur les agresseurs psychosociaux au travail. Gère les problèmes de rendement et de comportement au travail. Gère les absences du travail. Fournit aide et support au personnel en difficulté.</p>	<p>Protège sa santé à l'égard des agresseurs psychosociaux au travail. Assure la gestion de soi au travail. Collabore aux activités de prévention, d'évaluation et lors d'incapacité de travail</p>	<p>Fournit des informations, des services et des conseils pour aider la gestion et le personnel à assumer leurs responsabilités en matière de protection de la santé mentale au travail.</p>	<p>Fournit des informations, des services et des conseils pour aider la gestion et le personnel à maintenir des conditions de travail assurant la santé mentale au travail.</p>