

Pour un établissement de santé en santé !



Françoise Bouchard
asstas

La norme *Entreprise en santé* vise des effets durables sur la qualité de vie au travail et la santé des travailleurs¹. Au CSSS de Chicoutimi, elle est un des éléments intégrateurs des pratiques reliées à la gestion des ressources humaines et à la stratégie d'attraction et de fidélisation du personnel. En 2008, rejoignant trois autres établissements du secteur dans le projet pilote du MSSS, le CSSS de Chicoutimi a bénéficié de l'assistance de consultants externes pour mettre en place ce projet en vue d'obtenir sa certification *Entreprise en santé* (encadré).

Attirer et retenir les travailleurs

Le CSSS de Chicoutimi, un établissement universitaire, est réparti sur sept sites (soins de courte et de longue durée et CLSC). Plus de 3 300 personnes y travaillent, ce qui en fait le deuxième employeur en importance au Saguenay. Avec 44 % des employés âgés de plus de 45 ans et près de 120 retraites par année, le CSSS doit relever un défi de taille en termes d'attraction et de fidélisation du personnel.

Avec 44 % des employés âgés de plus de 45 ans et près de 120 retraites par année, le CSSS doit relever un défi de taille en termes d'attraction et de fidélisation du personnel.

La démarche de certification *Entreprise en santé* permet de se doter d'un cadre de référence qui relie plusieurs activités vers un objectif commun. Il devient ainsi plus facile d'élaborer un message structuré et uniforme. Par exemple, nous savons que la perception du travail diffère selon les générations : les *boomers* travaillent pour se réaliser, les *X* pour se démarquer et les *Y* pour le plaisir et le sens. Plutôt que de laisser se creuser un écart entre les générations, la vision commune *Entreprise en santé* permet de fidéliser le personnel en place et en attirer du nouveau.

Des personnes clés mènent le projet

Dans le cadre de la certification, l'ensemble des travailleurs doit connaître la démarche et être informé des développements et des réalisations. Il fallait donc planifier les efforts de mobilisation nécessaires pour y parvenir.



Affiche de promotion pour inciter le personnel à répondre au sondage.

L'engagement de la direction s'est traduit par l'intégration du projet dans les orientations stratégiques de l'organisation. Le directeur général, ses adjoints et quelques personnes clés composent le comité de coordination et le directeur des ressources humaines est responsable de la mise en œuvre.

L'établissement comptait déjà sur un comité paritaire de santé et de sécurité du travail (CPSST) dynamique, reconnu et en place depuis plusieurs années. Pour la direction, il allait de soi que le CPSST était le mieux placé pour chapeauter le programme. Devenu le comité santé, sécurité et mieux-être (SSME), il a



pour fonctions d'étudier l'information pertinente à la santé et au mieux-être des employés, d'élaborer le programme en tenant compte des besoins du personnel, des ressources et des priorités de l'établissement, d'en assurer la promotion et la mise en œuvre ainsi que d'évaluer les interventions réalisées. La politique SSME, une fois validée, remplacera la politique SST.

La collecte des informations

De nombreuses informations sont requises pour alimenter le programme. La collecte de données a démarré avec le recensement et l'analyse documentaire de l'ensemble des documents concernant la prévention et la formation, y compris les statistiques relatives à la SST. Certaines personnes ont été rencontrées individuellement par un consultant externe (directeur général, directeurs, membres du comité SSME, chargée de projet, etc.).

Un sondage de perception relatif aux quatre sphères d'activité a été réalisé auprès de l'ensemble du personnel. Trois groupes de discussion ont permis d'en valider les résultats. Élément majeur de la collecte de données,

Pour la direction, il allait de soi que le CPSST était le mieux placé pour chapeauter le programme.

comité élargi composé de 70 personnes a été créé. Pour reprendre l'expression de la conseillère en développement organisationnel, « il est plus facile d'être mobilisé par la base que par une voix qui vient d'en haut ! ».

Remis en main propre à chaque employé par son chef de service, le questionnaire pouvait être rempli sur papier ou en version informatisée.

plusieurs stratégies ont été utilisées pour mobiliser les employés à répondre au sondage (**encadré**).

Afin de soutenir le comité SSME sur le terrain, un



La mascotte Aidatous.

Le taux de réponse a atteint presque 60 %. Les répondants étaient des détenteurs de poste à 80 %. Le personnel occasionnel a reçu le questionnaire à la maison, le taux de réponse a toutefois été plus bas. Les **tableaux 1 et 2** présentent des exemples de résultats. Pour l'organisation, les taux compilés par direction ont permis de préparer le plan d'action et de mieux situer les problématiques.

LA NORME DANS SES GRANDES LIGNES

Objectif : intégrer, dans les processus de gestion, un ensemble d'actions qui favorisent l'acquisition de saines habitudes de vie et le maintien d'un milieu de travail favorable à la santé.

Exigences : engagement de la direction, mise en place d'un comité SSME, collecte de données, mise en œuvre d'un programme SSME (incluant évaluation, révision et mise à jour annuelles).

Sphères d'activité : habitudes de vie, équilibre travail/vie personnelle, environnement de travail, pratiques de gestion. La première sphère vise plus spécifiquement les travailleurs, alors que les trois autres concernent davantage l'environnement de travail et les pratiques organisationnelles.

Bénéfices attendus pour les travailleurs : maintien ou amélioration de leur santé physique et mentale, de la qualité du climat de travail, de la productivité, du désir de poursuivre leur carrière dans le milieu, de la motivation et de la mobilisation ainsi que du développement du sentiment d'appartenance.

Bénéfices attendus pour les employeurs : attraction et fidélisation du personnel, meilleure capacité d'adaptation, diminution des conflits interpersonnels, de l'absentéisme et des coûts d'assurance afférents, réduction du présentéisme ainsi que baisse du nombre d'accidents et de maladies professionnelles.



ÉLÉMENTS DU PLAN DE COMMUNICATION DU SONDAGE

- > **Tenue d'une journée d'information**/mobilisation pour les gestionnaires et d'une demi-journée pour les membres du comité élargi afin de les impliquer dès le départ. Cette bonne préparation leur a permis de jouer un rôle majeur d'ambassadeur, une des clés du succès du taux élevé de réponse ;
- > **parution de trois Info-CSSSC** en lien avec les étapes du sondage, un article dans le journal interne, plusieurs mémos aux gestionnaires ;
- > **distribution des outils de promotion** (logo, chandails, affiches, signets, etc.) ;
- > **présence de stands d'information** sur tous les sites ;
- > **tournée de la mascotte Aidatous** ;
- > **compilation quotidienne du sondage** diffusée sur l'Intranet, affichage d'un thermomètre indiquant le taux de réponse par direction.

Les sphères d'activité

Comme tout ne peut se réaliser en même temps, des projets ont été mis en œuvre progressivement. De plus, en janvier dernier, une semaine d'activités a été organisée afin de promouvoir les quatre sphères du programme, mobiliser et fidéliser le personnel et les médecins du CSSS de Chicoutimi. Des activités favorisant l'acquisition de saines habitudes de vie ont été offertes. Voici quelques-unes des réalisations dans les différentes sphères d'activités :

Un sondage de perception relatif aux quatre sphères d'activité a été réalisé auprès de l'ensemble du personnel.

> **habitudes de vie** : intégration du projet existant 0-5-30 (0 tabagisme, 5 fruits et légumes, 30 minutes d'exercice), stand d'information, conférence sur la cuisine interactive,

témoignage sur le changement des habitudes de vie pour atteindre un poids santé, atelier boîtes à lunch santé ;

> **environnement de travail** : regroupement des anciens sous-comités du CPSST pour former le comité environnement de travail, stand sur l'ergonomie ;

> **équilibre travail/vie personnelle** : recensement des pratiques actuelles, sondage reprenant cinq mesures spécifiques pour mieux cibler ce que les gens préfèrent, massages sur chaise, conférences ;

> **pratiques de gestion** : stand *Entreprise en santé*, stand sur la civilité, soirée reconnaissance des employés avec 25, 30, 35, 40 et 45 ans de service.

Les taux de participation à toutes ces activités restent à comptabiliser, mais les commentaires semblent très positifs. Le travail est loin d'être terminé puisque l'équipe poursuit ses actions dans les quatre sphères. Déjà,

1 ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL – POURCENTAGE D'EMPLOYÉS EN ACCORD SELON LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

L'environnement de travail est sécuritaire	77 %
Les mesures sont sécuritaires lors des manipulations	74 %
Les mesures de prévention des risques d'infection sont satisfaisantes	71 %
Le niveau de bruit est satisfaisant	56 %
L'accès à une alimentation saine est satisfaisant	54 %
L'aménagement des postes de travail est sécuritaire et ergonomique	50 %
La qualité de l'air, de la température et de la ventilation est satisfaisante	35 %
Les aménagements incitent à l'exercice physique	27 %



Les présentatrices de la conférence au colloque : Norma Desbiens, chef du Service de SST, et Annie Grandisson, conseillère en développement organisationnel.

le comité SSME prépare l'organisation de la prochaine Semaine santé, mieux-être et civilité. Bien sûr, l'établissement chemine vers la certification. ●

RÉFÉRENCE

1. BUREAU DE NORMALISATION DU QUÉBEC. *Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail*, BNQ 9700-800 (www.bnq.qc.ca/fr/index.html).

2 MESURES PRIORITAIRES POUR LES EMPLOYÉS

Sensibilisation à l'activité physique	54 %
Sensibilisation à une saine alimentation	53 %
Prévention et gestion du stress, du temps, des conflits, estime de soi	39 %
Abonnement à des activités sportives	34 %
Activités physiques individuelles et collectives organisées	25 %
Information sur la promotion de la santé psychologique	20 %