

Sélection des actions efficaces : application d'un cadre de qualité

Le présent document et *Choix d'actions proposées par PSMT* sont des documents d'accompagnement des documents *Réponses proposées par PSMT*.

But : Le présent document et *Choix d'actions proposées par PSMT* vous aideront à sélectionner des actions proposées par PSMT à entreprendre dans les domaines où votre organisation (ou votre unité de travail) entretient des inquiétudes, qui ont été repérées grâce aux **Ressources diagnostiques de PSMT**. Pour choisir les actions proposées par PSMT, vous avez besoin des résultats de votre **Examen organisationnel de PSMT** et/ou de votre **Enquête de PSMT**.

Nous vous recommandons de remplir à la fois l'Examen organisationnel de PSMT et l'Enquête de PSMT avant de choisir et d'entreprendre les actions proposées par PSMT.

A. Utiliser un cadre de qualité

Une méthode couramment employée par les organisations pour choisir des stratégies d'action consiste à appliquer un cadre de qualité, c'est-à-dire à se fonder sur des pratiques optimales pour déterminer les mesures réalisables qu'on peut prendre pour remédier à des sujets d'inquiétude.

Les six facteurs clés suivants devraient guider le processus de sélection et de décision de votre organisation :

1. **Pertinence** (la stratégie répond aux besoins des utilisateurs et se fonde sur des pratiques reconnues ou éprouvées)
2. **Acceptabilité** (les besoins, préférences et attentes des utilisateurs sont respectés et pris en compte)
3. **Accessibilité** (on a accès aux ressources rapidement, dans un endroit convenable et à une distance commode)
4. **Efficacité** (on se base sur des connaissances scientifiques pour atteindre les résultats voulus)
5. **Efficienc**e (on fait un usage optimal des ressources pour atteindre les résultats voulus)
6. **Sécurité** (on atténue les risques pour éviter les résultats imprévus ou indésirables)

En examinant les actions envisagées à la lumière de ces facteurs, il est plus facile d'évaluer les avantages et les risques qu'elles comportent et d'anticiper les difficultés avant de s'engager dans une démarche particulière.

Examinons chacun de ces facteurs clés de plus près :

Pertinence (*la stratégie répond aux besoins des utilisateurs et se fonde sur des pratiques reconnues ou éprouvées*). Pour répondre aux besoins des *utilisateurs*, l'action choisie doit permettre une grande souplesse et être modifiable en fonction des exigences particulières du milieu de travail. Par exemple, l'action doit être adaptable à la taille et aux ressources d'une organisation particulière plutôt que de convenir seulement aux grandes organisations dotées de personnel spécialisé en santé au travail. Chaque milieu de travail a des défis et des ressources qui lui sont propres. Sur le front de la santé et de la sécurité psychologiques, le service de santé au travail d'une grande entreprise est sans doute très utile, mais l'atmosphère conviviale d'une petite entreprise peut l'être tout autant. De plus, une action pertinente est largement acceptée ou a été amplement mise à l'essai.

Acceptabilité (*les besoins, préférences et attentes des utilisateurs sont respectés et pris en compte*). L'action en milieu de travail s'adresse à deux catégories d'utilisateurs : l'employeur ou le **Représentant de l'organisation**, et les employés visés par l'action. La *simplicité* est une caractéristique essentielle des actions acceptables. L'action doit être facile à expliquer aux décideurs, facile à communiquer aux employés et facile à exécuter. Les actions trop complexes ou difficiles à comprendre risquent d'être rejetées par les décideurs et les employés. Enfin, pour répondre au critère de l'acceptabilité, les employés doivent aussi sentir que l'action est *respectueuse* de leurs besoins, de leur opinion et des exigences de leur travail.

Accessibilité (*on a accès aux ressources rapidement, dans un endroit convenable et à une distance commode*). Une action bien pensée est menée en temps opportun et facile d'accès. Par exemple, si l'action prévoit la participation à un atelier de formation, celui-ci devrait avoir lieu sur place ou à proximité du lieu de travail. Si l'activité se déroule à une certaine distance du lieu de travail, il faut assurer aux employés l'appui nécessaire pour qu'ils puissent y participer. La langue peut aussi constituer un obstacle à l'accessibilité : si des brochures ou d'autres documents sont distribués dans le cadre d'une action en milieu de travail, il peut être nécessaire de les faire traduire en d'autres langues.

Efficacité (*on se base sur des connaissances scientifiques pour atteindre les résultats voulus*). Bien qu'il y ait peu de rapports de recherche officiels qui puissent aider à identifier des actions efficaces pour une organisation, il demeure important de s'en référer à la recherche pour s'assurer à tout le moins que l'approche envisagée est *conforme avec l'état des connaissances actuelles*. D'autre part, il se peut que des recherches récentes mettent en lumière l'inefficacité relative d'une action particulière. À noter qu'on peut parfois trouver des renseignements utiles dans des rapports d'entreprise ou d'autres documents « informels ».

Efficience (*on fait un usage optimal des ressources pour atteindre les résultats voulus*). Si l'action vise l'ensemble des employés, son application générale devrait se traduire par un coût relativement faible. À l'inverse, l'action choisie peut être plus coûteuse mais cibler un sous-groupe particulier d'employés.

Sécurité (*on atténue les risques pour éviter les résultats imprévus ou indésirables*). Il peut sembler improbable qu'une action visant à optimiser la santé mentale en milieu de travail soulève des préoccupations en matière de sécurité, mais des conséquences imprévues peuvent se produire sur le plan personnel ou organisationnel.

B. Déterminer les avantages et les coûts/risques de chaque action choisie

Notez par écrit les avantages (bienfaits) et les désavantages (coûts/risques) de chaque action que vous envisagez en vous basant sur le **Cadre de qualité**. Cet exercice est une façon rapide et efficace d'obtenir un aperçu général des points importants à considérer dans le choix de vos actions.

Exemple :

| Action : Présenter aux employés un dîner-conférence sur les techniques de gestion du stress et leur fournir des ressources utiles (p. ex., un cahier d'exercices sur l'autogestion de la dépression et des troubles de l'humeur) | |
|--|--|
| Avantages (bienfaits pour les employés et l'employeur) | Désavantages (coûts ou risques pour les employés et l'employeur) |
| Pertinence : Peut aider les employés à reconnaître et à prendre en charge les premiers signes de troubles de l'humeur, et les inciter à prendre des mesures préventives ou à consulter. | Acceptabilité : Les employés peuvent se montrer réticents ou refuser de parler de leurs expériences personnelles. |
| Efficience : Coût relativement faible, remboursé plusieurs fois si l'activité permet d'éviter ne serait-ce qu'un seul congé de maladie prolongé relié à des troubles de l'humeur. | Accessibilité : Si les lieux de travail sont dispersés, il faudra répéter l'activité plusieurs fois. |
| Efficacité : La recherche a démontré l'efficacité des techniques d'autorégulation de l'humeur. | Sécurité : Si un employé divulgue un problème de santé mentale, il peut s'ensuivre des répercussions négatives sur sa réputation ou ses possibilités d'avancement. Il faut prendre des précautions pour assurer la confidentialité des renseignements personnels et prévenir les atteintes à la vie privée, de même que l'incidence négative possible sur son bien être psychologique (il est conseillé de prévoir un suivi confidentiel avec un fournisseur de services de santé). |

C. Créer un modèle logique de programme

Vous avez choisi des actions qui, croyez-vous, vont vous aider à réagir aux facteurs psychosociaux que vous avez priorisés, mais la mise en œuvre d'une action dans un contexte organisationnel peut s'avérer complexe. Il faut tenir compte de nombreux intervenants différents, surtout s'il s'agit d'une grande ou d'une moyenne entreprise. Il peut être utile de représenter votre démarche par un diagramme qui illustre comment les actions s'inscrivent dans la structure de l'entreprise. La représentation graphique des actions peut aider à prévenir les imprévus indésirables. C'est ce qu'on appelle un modèle logique de programme. Il consiste à représenter les différents volets d'une initiative (intrants, activités, extrants, résultats intermédiaires et résultats visés) ainsi que les liens entre ces volets.

Voici un exemple de modèle logique de programme :

