

Les facteurs de risque de l'organisation du travail

*Colloque de gestion des ressources humaines du
Saguenay – Lac-St-Jean*

*Chicoutimi
7 Mai 2009*

Michel Vézina


- Professeur titulaire

Département de médecine sociale et préventive, Université Laval

- Conseiller médical en santé au travail

Institut national de santé publique du Québec

Institut national
de santé publique

Québec 

Objectifs de la présentation

**SAVOIR CONNAÎTRE ET
RECONNAÎTRE :**

**Les dimensions critiques de
l'organisation du travail**

**sur lesquelles il faut agir pour améliorer
la santé et le mieux-être du personnel
et la performance de l'organisation**

PLAN

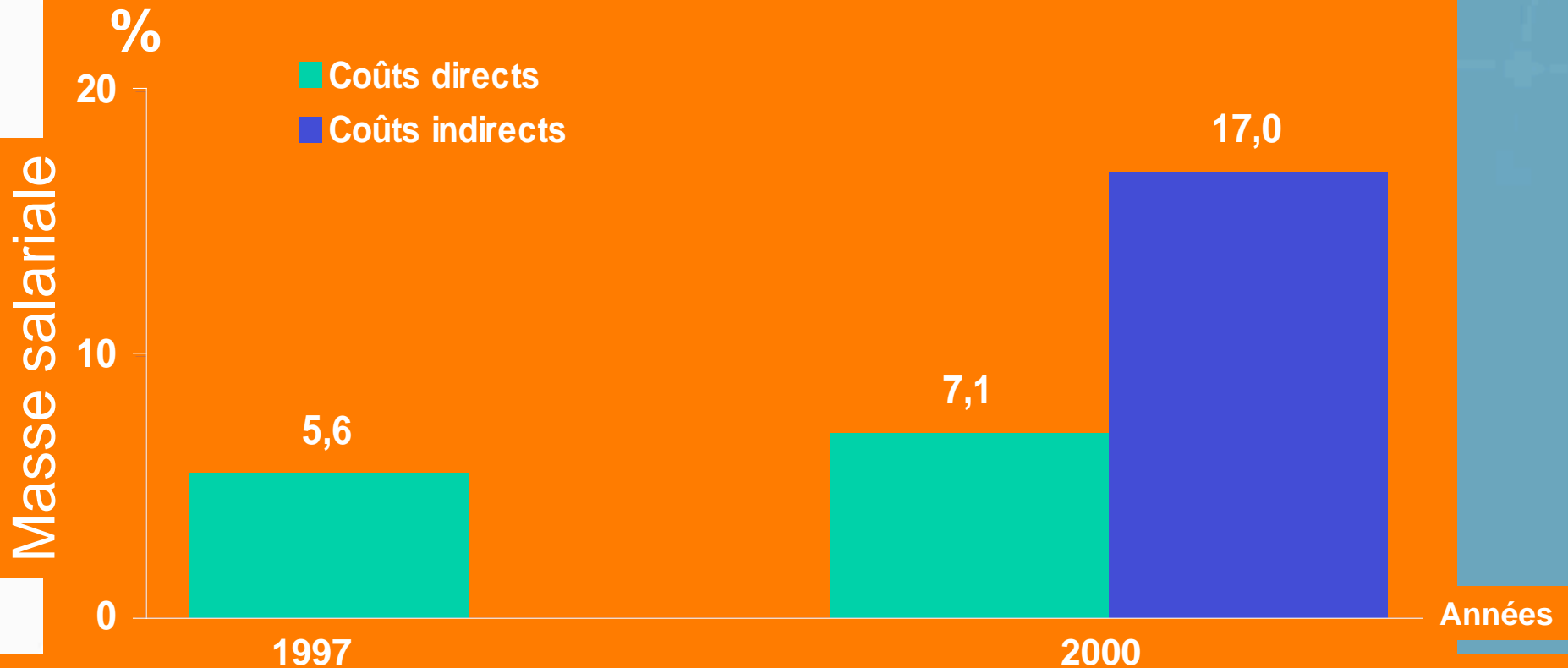
- **Fardeau pour les entreprises**
- **Les causes du phénomène**
- **Les dimensions critiques à considérer**
- **Des interventions efficaces**
- **Des perspectives prometteuses**

FARDEAU DES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE POUR LES ENTREPRISES

Selon l'OMS (2003), 35 % à 40 % de l'absentéisme au travail dans les pays industrialisés sont dus à des problèmes de santé mentale.

Au Canada, l'Association des compagnies d'assurance estime que de 30 % à 50 % des primes d'incapacité de travail sont payées pour des problèmes de santé mentale qui représentent la première cause d'absence de longue durée du travail (Liimatainen et Gabriel, 2000).

Coûts de l'absentéisme et de l'invalidité au Canada (*)



(*) Watson Wyatt, 2000, « Au travail », www.watsonwyatt.com.

(1) Tous les frais de remplacement du revenu engagés pendant les périodes d'invalidité professionnelle ou non.

(2) Tous les frais liés au remplacement des travailleurs, aux heures supplémentaires et à la perte de productivité.

N.B. En Europe, les évaluations du coût total varient entre 2 % et 4 % du PIB dont ± 50 % sont dus aux absences et à la perte de productivité liées au stress professionnel.

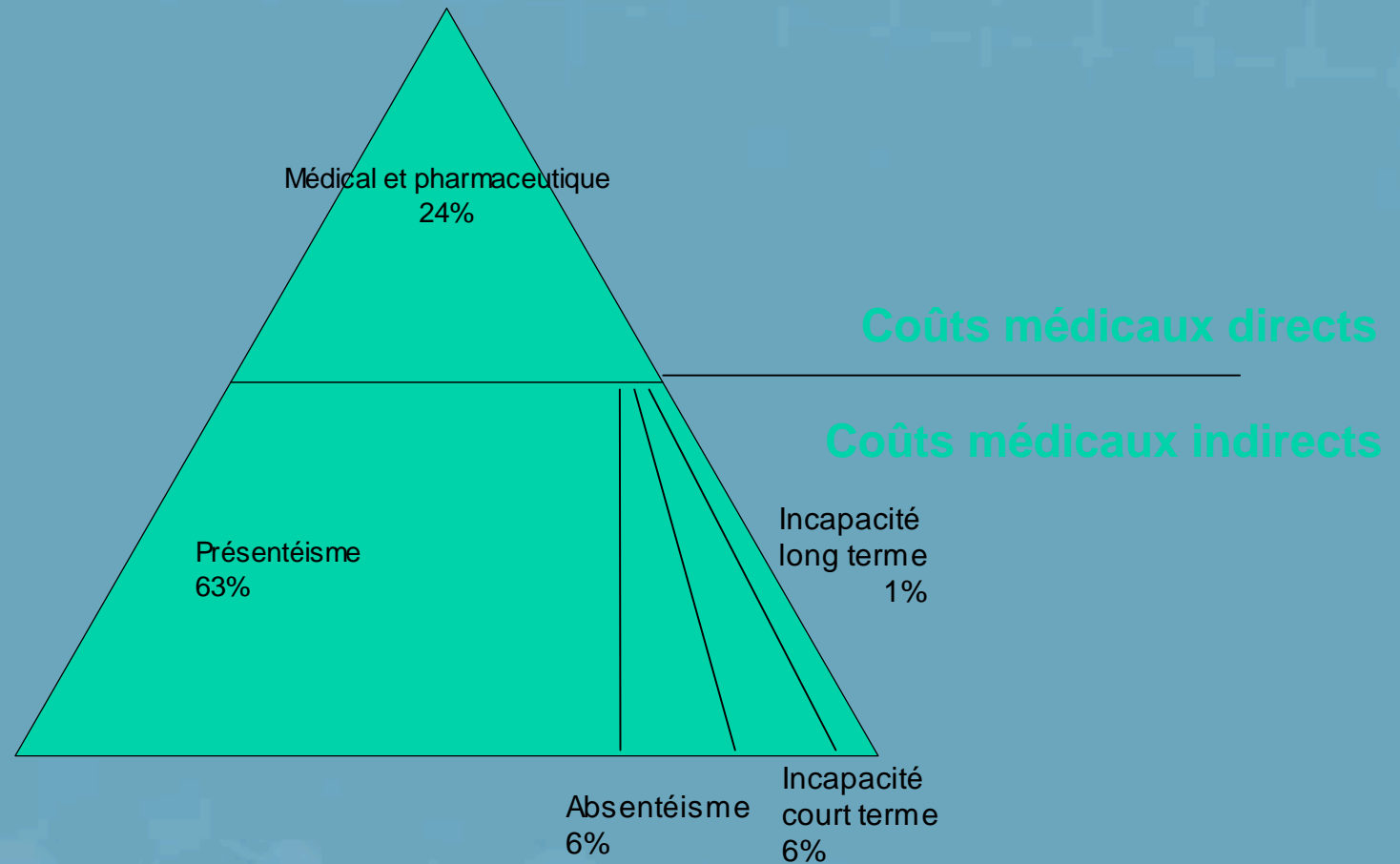
PERFORMANCES DES ENTREPRISES ET PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE

Aux Etats-Unis, la prévalence des journées de travail perdues en raison d'un problème psychiatrique est de 6 jours par mois par 100 travailleurs, alors que la prévalence des journées de réduction de production pour les mêmes raisons est de 31 jours par mois par 100 travailleurs (Kessler et Frank, 1997).

Manifestations du présentéisme

- Pertes de concentration (oubli, erreur, répétition, etc)
- Ralentissement du rythme de travail et périodes d'inactivité
- Problèmes de ponctualité
- Relations difficiles avec les collègues
- Diminution de la qualité des services à la clientèle

Coûts du stress*

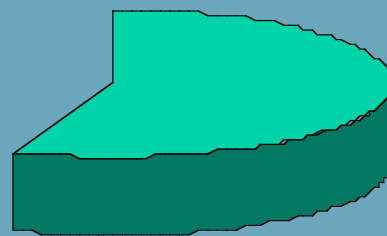
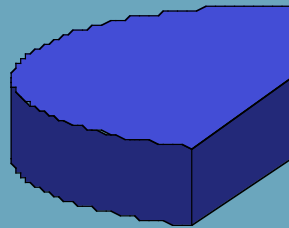


*Tiré de : Hemp, P, Harvard Business Review, P. 49-58, October 2004.



Résolution des problèmes de santé chez les personnes qui ont effectué un retour au travail (St-Arnaud,2002)

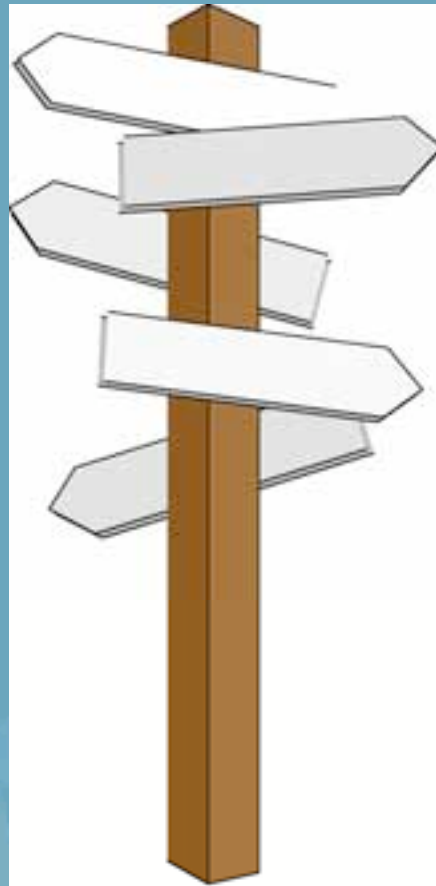
**Problèmes de
santé non-
résolu
44%
(n = 545)**



**Problèmes de
santé résolu
56%
(n = 688)**


Les causes du phénomène

Travail



Individu

*Institut national
de santé publique*

Québec 

Aller au delà du PAE


Si le seul outil dont on dispose est un marteau, on a tendance à traiter chaque chose comme si c'était un clou (A. Maslow)

Constat général

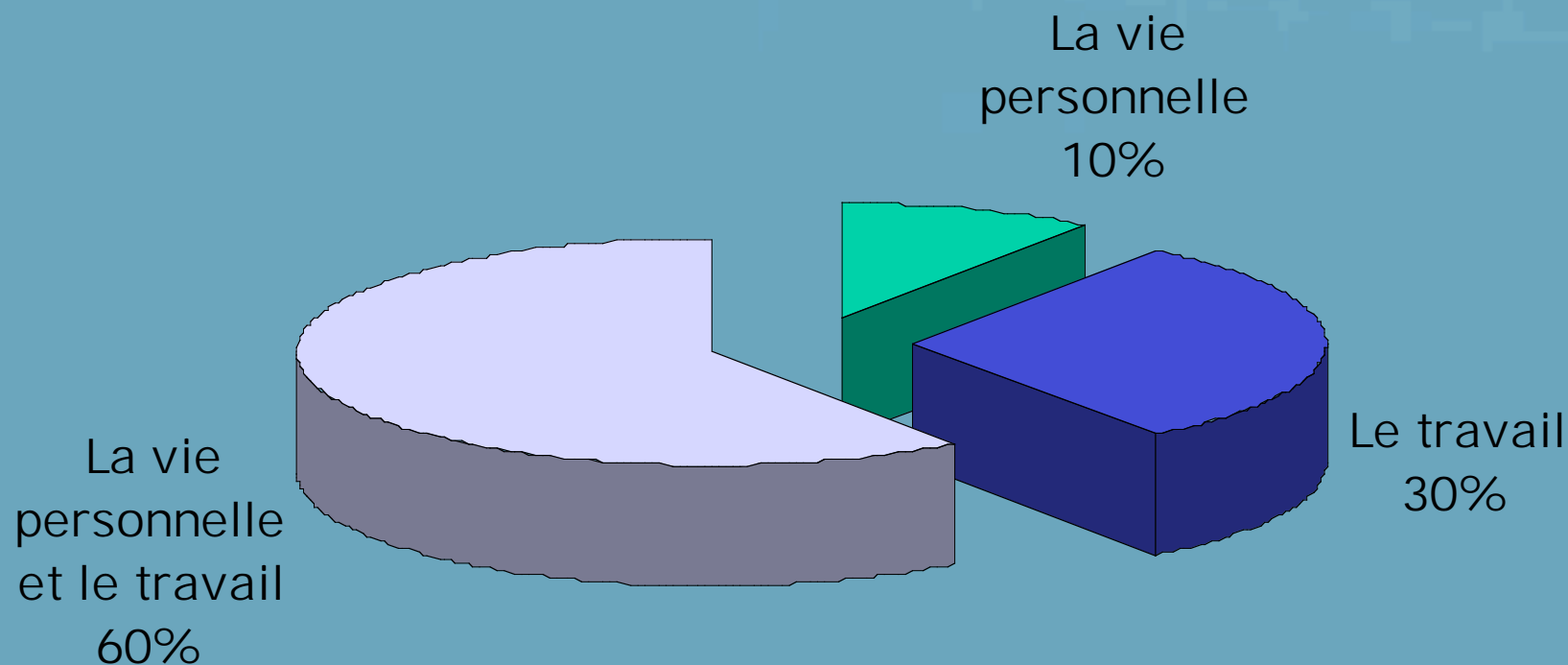
(colloque INSPQ-IRSC, Montréal, juin 2005)

Certaines conditions de travail s'avèrent néfastes pour la santé mentale, et ce, peu importe la personnalité de l'individu et les autres situations stressantes ou contraignantes auxquelles il est exposé à l'extérieur du milieu de travail.

Institut national
de santé publique

Québec 


Principales causes d'absences de longue durée du travail en raison d'un problème de santé mentale (St-Arnaud,2002)





**Qu'est-ce que les
recherches scientifiques ont
permis de découvrir?**

*Institut national
de santé publique*

Québec 

4 dimensions critiques



**Exigences
psychologiques
(charge de travail)**



**Latitude
décisionnelle**




Soutien social



**Déséquilibre
efforts-reconnaissance**

*Institut national
de santé publique*

Québec 

TANDEM CHARGE-RECONNAISSANCE




**Exigences
psychologiques
(charge de travail)**



Reconnaissance



*Institut national
de santé publique*

Québec 

La reconnaissance au travail

- La pierre angulaire de la santé mentale au travail
- La reconnaissance est à l'adulte ce que l'amour est à l'enfant
- Porte sur le faire et non sur l'être
- Un constat sur les efforts déployés pour faire face aux impasses du travail
- Passe par un processus de jugement d'utilité et de beauté

Reconnaissance sociale : estime et respect

- Participation aux décisions
- Outils de travail appropriés
- Octroi de mandats spéciaux
- Souligner les bons coups et les efforts
- Évaluer et donner suite aux suggestions des employés dans un délai raisonnable

OBSTACLES


- Culturels
- Méconnaissance
- Peur des effets pervers

Non reconnaissance du milieu

...tu fais quelque chose de bon, ils ne sont pas capables de te le dire, mais quand tu fais quelque chose peut-être hors norme un peu, là, ils te tapent sur le dos... on se sent constamment enquêtés, surveillés, il faut faire attention de ne pas se faire prendre en défaut...

(Un agent en service correctionnel du Québec)

Institut national
de santé publique


Québec 

Conséquences de la non-reconnaissance

Je suis pas portée à en faire plus, parce que si j'en fais plus, ça me donne rien, fait que je fais ce que j'ai à faire, pas plus! Pi si j'en fais plus, ben, tsé, c'est tant mieux pour eux-autres, moi, je me suis brûlée à faire ça pi ça m'a donné absolument rien.

(Une agente en service correctionnel du Québec)

*Institut national
de santé publique*


Québec 

Marques concrètes de reconnaissance

- « C'est le fun de recevoir un encouragement. Une tape dans le dos. T'as fait du bon travail, Robert! Je suis fier de toi! Ton ego monte... Cet ego là qui monte y va guérir des plaies, des vieilles plaies, des vieilles cicatrices. Puis à un moment donné, oups! le dynamisme repart! OK, on va essayer d'en faire un petit peu plus pour l'organisation. »

(Un agent en service correctionnel du Québec)

Institut national
de santé publique

Québec 

TANDEM CHARGE-SOUTIEN SOCIAL




**Exigences
Psychologiques**



Soutien social



*Institut national
de santé publique*

Québec 

Soutenir son équipe


- Être sensible aux difficultés rencontrées
- Être disponible
- Appuyer un employé face à un client insatisfait
- Gérer rapidement les conflits
- Tenir régulièrement des réunions d'équipe

Une stratégie de protection: le désengagement

Quand tu l'as dit à ton employeur que t'avais trop de travail...mais qui t'a pas écouté...bein tu te dis je vais les tourner les coins ronds...je vais m'arranger pour sauver ma peau...mais tu restes avec un sentiment de travail mal fait...pi ça, ça donne un coup en dedans.

(Une agente d'aide sociale du Québec)

*Institut national
de santé publique*

Québec 

Une stratégie de protection: le repli sur soi et l'isolement


- Diminution des valeurs partagées et des repères communs
- Méfiance
- Dissension entre collègues
- Situations conflictuelles

Soutien social et solitude des cadres

- « On est tous insécures, on est tous sur la défensive, donc on ne partage pas l'information . . . on n'est pas capable de dire non et négocier . . . on se ramasse toujours tout seul . . . »

(Un cadre intermédiaire dans le secteur bancaire)

*Institut national
de santé publique*


Québec 

Le difficile appel à l'aide des cadres

- « . . . On a de la misère à faire confiance à 100 % aux collègues . . . on est toutes et tous en compétition . . . on a une image à défendre . . . on tait nos problèmes personnels . . . on est gêné de dire qu'on est fatigué. »

(Un cadre intermédiaire dans le secteur bancaire)

Institut national
de santé publique


Québec 

« La paille qui brise le dos du chameau »

« Tant que j'ai été débordé jusqu'aux oreilles je fonctionnais, quand j'ai commencé à en avoir un petit peu au dessus je me suis étiré le cou pour réussir à garder le contrôle. Alors j'ai travaillé de plus en plus, en plus, en plus. Un moment donné là . . . ça a craqué. »

(Un médecin Québécois)

Institut national
de santé publique

Québec 

TANDEM CHARGE-AUTONOMIE




**Exigences
psychologiques**



**Latitude
décisionnelle**



*Institut national
de santé publique*

Québec 

Attention à l'écart entre le travail prescrit et le travail réel

« Rien n'est impossible à celui qui n'a pas à le faire »
(Maslow)

- Établir les exigences de rendement après consultation des personnes concernées
- Miser sur la créativité et le potentiel des employés
- Valoriser le consensus plutôt que l'autorité hiérarchique


Attention au besoin de pouvoir

« Nearly all men can stand adversity, but if you want to test a man's character, give him power. »

(Abraham Lincoln)

The Gazette, 18-01-09

Institut national
de santé publique

Québec 

Attention à l'autonomie piégée


« Ce qu'ils nous demandent de faire, et ce que les normes disent, et ce que l'on nous permet de faire sans les moyens de faire... c'est comme deux mondes . . . Et là, ils nous laissent avec des cas de conscience... »

L'autonomie du cadre « sandwich »

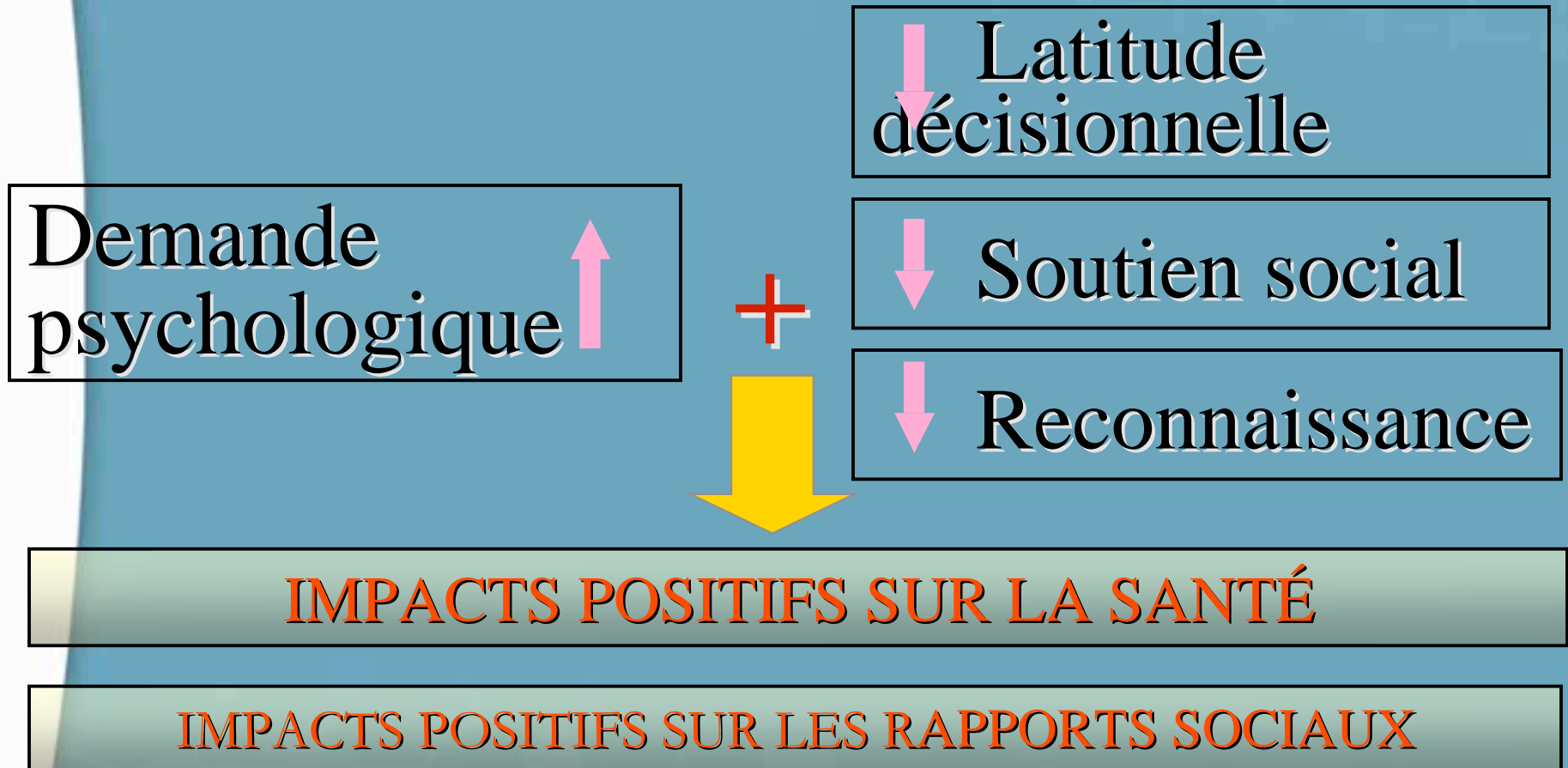
« Les pressions de la direction sont de plus en plus fortes pour augmenter la production... Suite à une discussion avec mes subordonnés, je trouve qu'il y a beaucoup de bon sens dans ce qu'ils disent... J'en parle à mes supérieurs... et on me dit non, parce que notre objectif, c'est telle chose... À partir du moment où j'accepte de suivre ces orientations... je suis obligé de laisser de côté mon système de valeur... C'est évident que ma crédibilité aux yeux de mes subalternes est complètement remise en question... »

(Extrait du vidéo: « Pour donner un sens au travail »)

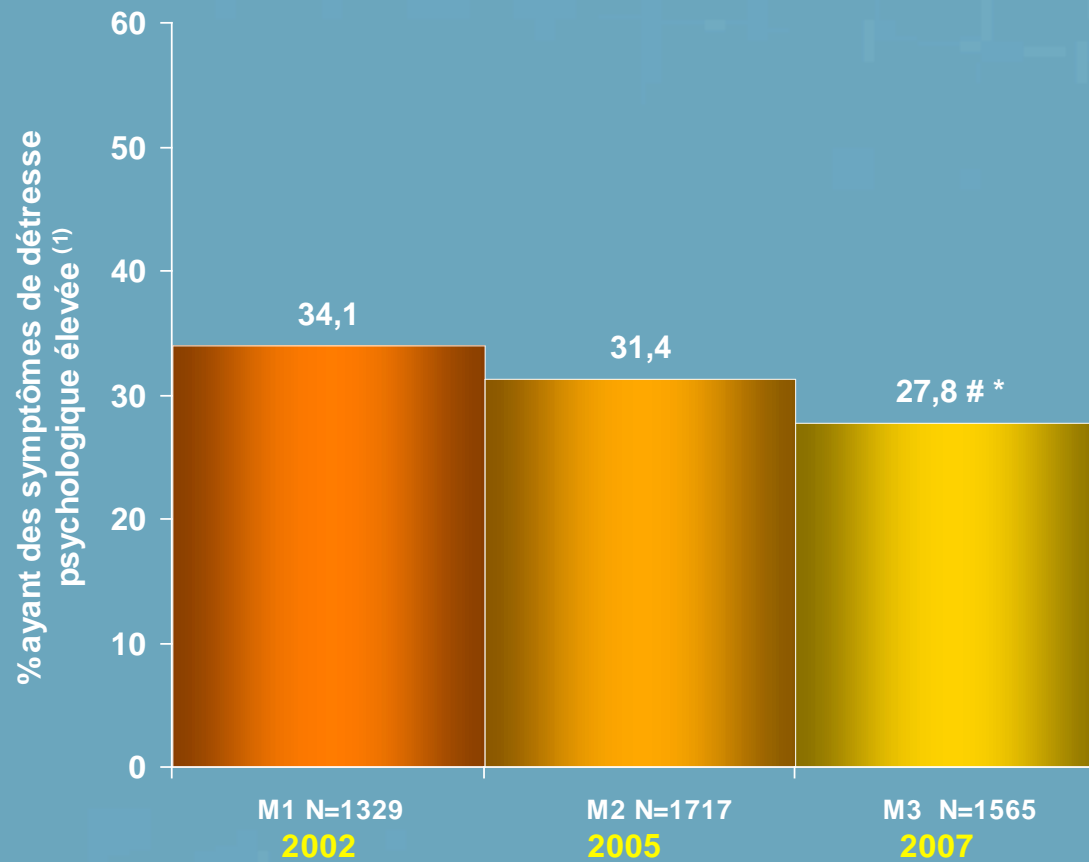
Institut national
de santé publique

Québec 

Des interventions efficaces: réduire le stress inutile




Symptômes de détresse psychologique élevée: amélioration de 18%



= différence entre M1 et M3 ($p \leq 0,05$); * = différence entre la M2 et la M3 ($p \leq 0,05$)

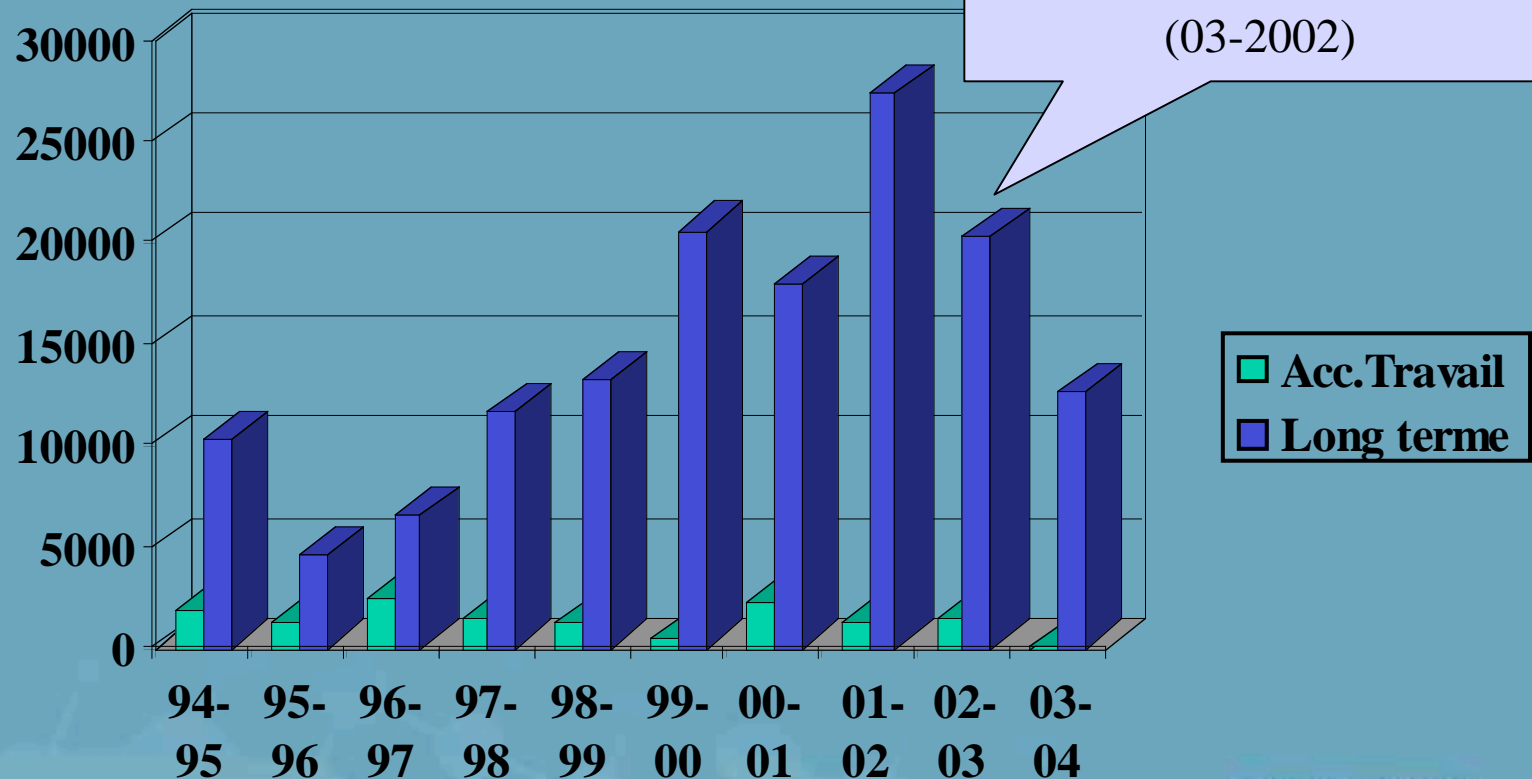
(1) % ajusté pour l'âge, le genre et la scolarité

Institut national
de santé publique

Québec 

Évolution de 1994 à 2004 des heures annuelles d'absence pour accidents de travail et maladies à long terme (service entretien, CHCD).

HEURES



Années 1994 à 2004
(01 avril au 31 mars)

Le difficile métier de gestionnaire

- Interface du politique et de l'administratif
- Restrictions budgétaires
- Développements technologiques
- Conflits intergénérationnels
- Conciliation travail-famille
- Désengagement du personnel

Programme d'aide organisationnel (PAO)

- Programme de soutien aux gestionnaires en difficulté et de prévention de problématiques reliées à leur gestion autres que l'application de la convention collective.
- Garantie de confidentialité lors de la consultation jusqu'à l'intervention.

Y a-t-il risque de santé psychologique dans votre organisation?

http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/744_OutilCaractMilieuTravail.pdf

Contexte de l'organisation


- Les perspectives de sécurité ou de promotion d'emploi sont plutôt insatisfaisantes
- Les coûts de l'assurance invalidité ou de l'absentéisme sont à la hausse spécialement à l'égard des problèmes de santé psychologique
- Les activités de prévention en santé au travail visent la santé physique seulement
- La politique contre le harcèlement psychologique est peu appliquée
- Les activités de retour au travail se limitent au contrôle des absences et à l'accommodement pour des problèmes de CSST
- L'organisation prévoit peu de mesures de conciliation travail et vie personnelle

Pratiques de gestion

De façon générale dans mon organisation ou le secteur que j'occupe...

- Il y a constamment surcharge de travail
- Aucune activité de reconnaissance n'est prévue sinon au moment de la retraite
- Les supérieurs sont peu accessibles
- Il y a peu de collaboration entre collègues
- Les employés participent peu aux décisions
- Les employés sont non informés du contexte de l'entreprise et de la vision de la direction

Ministère national
de santé publique

Québec 

PERSPECTIVES PROMETTEUSES

- Développer des « Entreprises en santé »
- Faire d'une pierre deux coups.
- Miser sur les besoins fondamentaux de l'être humain

Changer son rapport aux autres

- « S'il est vrai qu'on ne peut changer les gens, on peut certainement transformer le rapport que l'on a avec eux et cela entraîne le plus souvent des changements qui dépassent ce que l'on aurait pu imaginer »

Benjamin Zander

Quelques caractéristiques des organisations performantes (1- 3)

- **Autonomie et possibilités d'apprentissage**
- **Soutien des supérieurs et des collègues pour la réussite du travail**
- **Intérêt de la haute direction pour le bien-être des salariés**
- **Participation de l'employé à la prise de décisions dans son unité**
- **La sécurité d'emploi**

(1) Families and Work Institute, « When Work Works survey », 2002.
National Study on The Changing Workforce [www.familiesandwork.org]

(2) Pfeffer, J. « *The Human Equation : building profits by putting people first* », Harvard Business School Press, Boston, 1998.

(3) « Un premier pas vers l'efficacité de la main-d'œuvre : comprendre les points de vue des salariés », Étude mondiale sur la main-d'œuvre, Towers Perrin, 2005.

INDICE DE MOBILISATION DE L'ENTREPRISE (SECOR)

- Responsabilisation :
 - soutien de la direction
 - collaboration dans l'entreprise
 - autonomie du personnel
- Considération :
 - importance accordée au travail
 - relation de confiance
 - reconnaissance témoignée

Préalable à la santé personnelle et organisationnelle : rencontrer les besoins humains fondamentaux

- **Accomplissement / réalisation de soi :**
→ sentiment de contrôle, d'autonomie de compétence, de pouvoir exploiter son potentiel créateur
- **Estime de soi :** → reconnaissance, sentiment d'être utile, d'avoir un statut, perception d'équité, expérience de valorisation
- **Appartenance :** → esprit d'équipe, avoir un réseau sur lequel on peut compter, être fier de l'organisation à laquelle on appartient

Orientation à privilégier



information



formation



recherche




coopération
internationale

« Plutôt que de se centrer sur le produit ou le service et essayer de l'améliorer, centrez-vous sur l'employé et vous allez obtenir les mêmes résultats et probablement mieux »*

*Jean-Pierre Brun, Le Soleil, 25 mars 2006, p D2

Institut national
de santé publique

Québec 

« STOP DEMOTIVATING YOUR EMPLOYEES! »

Harvard management update, Sirota et coll, vol 13, # 7, pages 5-7, july 2008.

- Enquête auprès de 52 entreprises:
85% des nouveaux perdent leur enthousiasme durant les 6 premiers mois et ça se continue les années suivantes.
- Motivation et engagement dépendent de:
 - Accomplissement (Achievement)
 - Respect et estime (Equity)
 - Camaraderie
- Mots clés: **écouter et impliquer**
(Listen and involve)

Aller de l'individu à l'organisation: une stratégie qui rapporte

Gestion et prévention des absences en santé mentale au travail

Démarche d'accompagnement et de soutien
au rétablissement et au retour au travail


Colloque

21 octobre 2009

Hotel Plaza, Québec

Pour vous inscrire ou
pour obtenir des renseignements:
www.integration-travail.fse.ulaval.ca
Integration-travail@fse.ulaval.ca
Téléphone : 418 656-2131, poste 11601

Institut national
de santé publique

Québec 



information



formation



recherche



*coopération
internationale*

Merci de votre attention

*Institut national
de santé publique*

Québec 