

# **Changements organisationnels et santé psychologique au travail**

**JEAN-PIERRE BRUN**

**PROFESSEUR**

**TITULAIRE DE LA CHAIRE EN GESTION DE LA SANTÉ  
ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL**



**WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>**

## Les principaux changements organisationnels

- Pression constante pour servir plus vite, produits de meilleure qualité et prix les plus bas
- Augmentation du travail posté (22%), nuit (18%) et weekend (25%)
- Augmentation du travail à temps partiel (16%) et du sur-temps plein (20%)
- Travailler très vite 55% (1977) à 68% (1997) (Theorell 1999)
- Jamais assez de temps pour terminer leur travail 40% (1977) à 60% (1997) (Theorell 1999)
- Intensification générale du travail (cadence élevée, délais courts, changements constants)





Chaire en  
gestion de la santé  
et de la sécurité du travail  
dans les organisations



WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>

# Trois piliers de la santé mentale



## Société

- Favoriser des valeurs de solidarité et de générosité
- Assurer la sécurité des citoyens
- Offrir des soins de santé de qualité
- Promouvoir de saine habitude de vie
- Respecter autrui
- .....

## Travail

- Être un lieu de réalisation de soi
- Favoriser la reconnaissance
- Participer à la vie de l'entreprise
- Travailler dans un climat sain
- Être consulté
- .....

## Personne/ Famille

- Reconnaître ses compétences et ses limites
- Aborder positivement les défis de la vie
- Faire preuve de sens critique
- Développer une écoute active

## Facteurs de risque organisationnels

- ✓ Demandes relatives aux tâches et aux rôles
- ✓ Degré de participation aux décisions
- ✓ Reconnaissance au travail
- ✓ Autonomie décisionnelle au travail
- ✓ Relations
- ✓ Environnement et conditions physiques de travail
- ✓ Horaires de travail



## 1. Demandes relatives aux tâches et aux rôles

- Quantité excessive de travail
- Contraintes de temps serrées
- Responsabilités ne cessent d'augmenter
- Exécuter des tâches sans avoir la formation
- Contraintes liées au temps
- Incertitudes sur le travail à faire
- Priorités floues
- Tâches souvent interrompues



## 2. Degré de participation aux décisions

- Pas de consultation
- Peu d'encouragement à exprimer un autre point de vue
- Pas informé des décisions qui ont un impact sur moi
- Peu d'ouverture ou suggestions

## 3. Reconnaissance au travail

- Respect des supérieurs et des collègues
- Changement indésirable pouvant affecter ma carrière ou ma sécurité d'emploi
- Perspective de promotion faible
- Rémunération satisfaisante

## 4. Autonomie décisionnelle au travail

- Peu de liberté pour décider comment faire mon travail
- Peu d'influence sur l'organisation du travail

## 5. Relations

- Avec les collègues
- Avec les supérieurs
- Avec la clientèle





## 6. Environnement et conditions physiques de travail

- Conditions difficiles
- Aménagement des postes de travail

## 7. Horaires de travail

- Quarts de travail
- Longueur des heures de travail

## PRATIQUES DE GESTION

- Appréciation du rendement
- Réunions d'équipe de travail
- Analyse des tâches

## CAPACITÉS

### ORGANISATIONNELLES

Manque d'employés et de gestionnaires  
Pas de procédures d'évaluation des tâches

### DISPOSITIONS

### ORGANISATIONNELLES

Pressions financières  
Philosophie de l'excellence  
Communications internes difficiles

## FACTEURS DE RISQUE

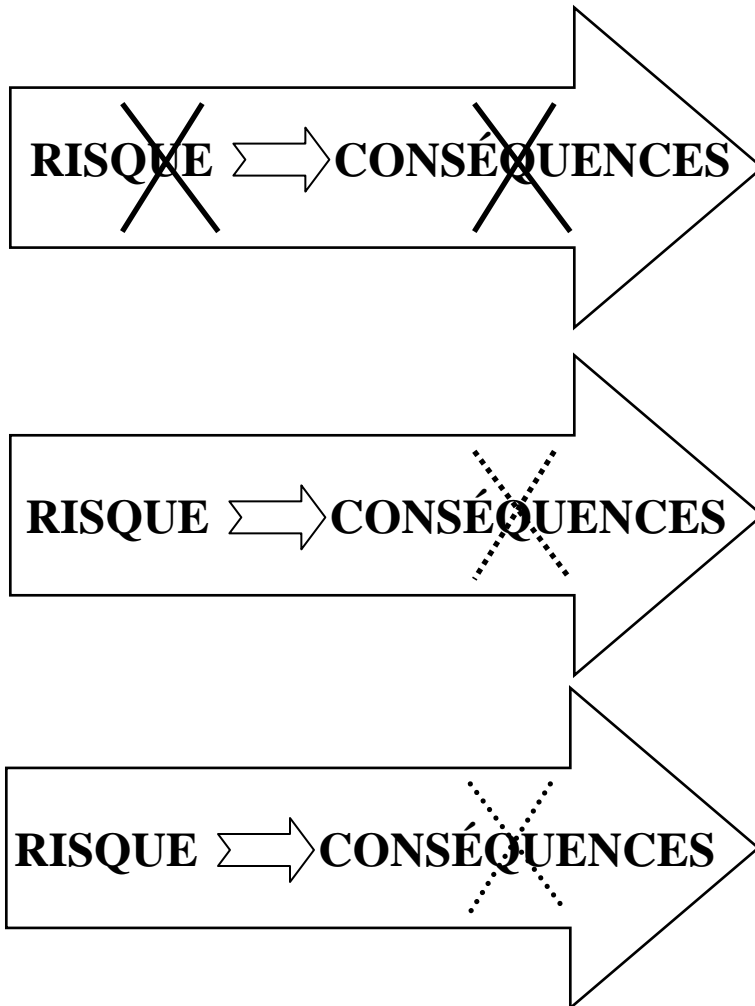
**SURCHARGE  
QUANTITATIVE  
DE TRAVAIL**

## DYSFONCTIONNEMENTS

ORGANISATIONNELS  
(absentéisme, taux de roulement, etc.)

INDIVIDUELS  
(épuisement, dépression, anxiété,  
démotivation, etc.)

# Trois Niveaux d'intervention



- **Prévention primaire**

- **Prévention secondaire**

- **Prévention tertiaire**



Vise à modifier ou à éliminer les **facteurs de risque** présents dans l'organisation qui peuvent porter atteinte à la santé mentale des travailleurs.

## Prévention primaire: des exemples...



### Réunion individuelle ou d'équipe

- Clarifie les rôles
- Opportunité de reconnaître
- Procure un support social
- Occasion de parler des problèmes

### Formation

- Diminue la charge qualitative
- Occasion de progresser dans la carrière

### Analyse des postes et des tâches

- Diminue l'ambiguïté
- Occasion d'établir s'il y a surcharge de travail
- Opportunité de clarifier les rôles

### Évaluation du personnel

- Opportunité de reconnaître
- Occasion de transmettre ses objectifs de carrière

## Prévention primaire: les avantages



- **Adapte l'environnement ou la situation de travail aux personnes;**
- **Élimine ou modifie les sources des problèmes;**
- **S'intègre aux activités quotidiennes de gestion;**
- **Produit des effets à long terme.**

**Aide les individus à développer des habiletés et des outils pour reconnaître et gérer leurs réactions face aux situations qui génèrent des tensions.**



- **Informe et sensibilise les travailleurs et les gestionnaires à la problématique de la santé mentale au travail;**
- **Permet aux travailleurs et aux gestionnaires de développer des connaissances et des habiletés pour mieux faire face au stress.**





- **Ne modifie ou n'élimine pas les facteurs de risque;**
- **Laisse la responsabilité aux individus de développer leurs ressources physiques et psychologiques;**
- **Démarche orientée sur la limitation des dommages (démarche pansement);**
- **Produit des effets à court terme seulement.**

- le traitement
- la réhabilitation
- le processus de retour au travail et le suivi

Durée de l'absence	Chances de réintégration
6 mois	50%
1 an	20%
2 ans	10%
Plus de deux ans	Presque nul

Source: Watson Wyatt



- **Programme d'aide aux employés (PAE):**  
informer, conseiller les travailleurs et les orienter, le cas échéant, vers des ressources spécialisées;
- **Programme de retour au travail:**  
changements aux conditions de travail, politiques d'accueil et d'intégration, retour progressif, etc.;
- **Réseau d'entraide:**  
écoute, support et référence vers des ressources spécialisées.

## Prévention tertiaire: les avantages

- **Fournit de l'information, de l'aide et du support aux personnes souffrant de problèmes de santé mentale au travail;**
- **Offre des services volontaires, confidentiels et disponibles en tout temps;**
- **Diminue le risque de rechute.**



## Prévention tertiaire: les limites

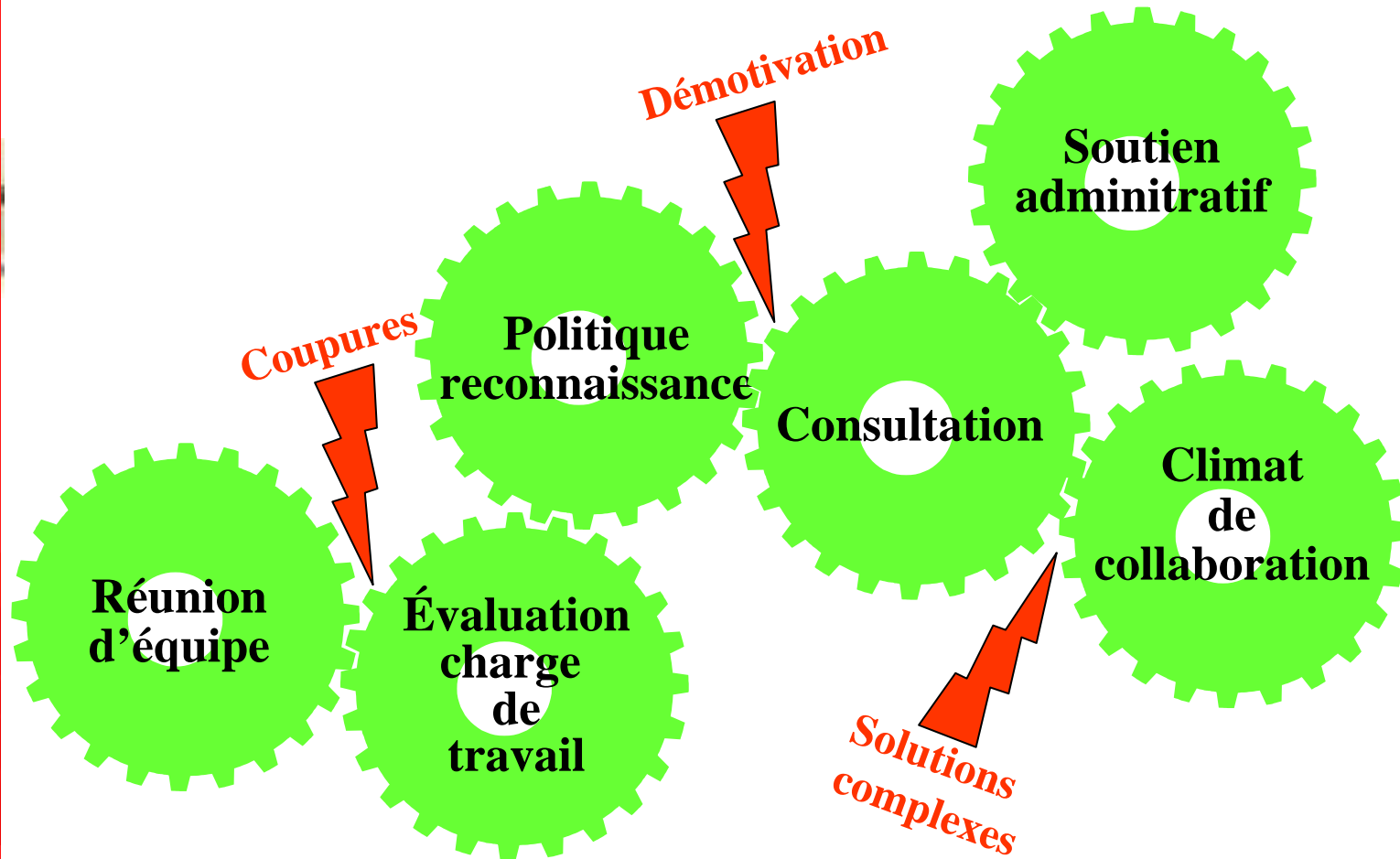
- Orientée sur l'individu plutôt que sur la situation de travail ou l'organisation
- S'adresse aux individus qui souffrent ou ont souffert de problèmes de santé mentale au travail
- Intervention tardive des services de santé
- Traitement médicaux inappropriés
- Refus de traitement
- Invasion de la sphère privée
- Absence d'imputabilité financière de l'unité concernée





Chaire en  
gestion de la santé  
et de la sécurité du travail  
dans les organisations

# LA SANTÉ MENTALE: DES ENGRENAGES MULTIPLES



WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>

# Les conditions favorables

- ✓ Établir un diagnostic précis: absentéisme et facteurs de risque
- ✓ Engagement fort de la direction et des syndicats
- ✓ Soutien financier et humain substantiel
- ✓ Accorder de l'importance aux gestionnaires et représentants syndicaux: approbation du programme et des détails, soutien, formation, etc.
- ✓ Harmonisation avec les programmes existants (SST, RH, qualité, etc.)
- ✓ Établir un groupe de travail avec des membres décisionnels: élaboration, implantation, suivi;
- ✓ Mobilisation élargie et accord collectif: employés, syndicats, asso. prof., etc.



# Les conditions favorables (suite)

- ✓ Répartir les actions: court-moyen et long terme
- ✓ Avoir un projet mobilisateur
- ✓ Agir rapidement
- ✓ Poser des gestes concrets avec un potentiel de réussite élevé
- ✓ Publiciser les réalisations
- ✓ Effectuer un suivi régulier
- ✓ Évaluer les retombées



# Les difficultés

- ❖ Mandat flou et zone d'action imprécise
- ❖ Peu d'évidences scientifiques sur l'impact des interventions
- ❖ Établissement des priorités
- ❖ Démobilisation graduelle
- ❖ Pas de démarche universelle
- ❖ Difficultés à rendre opérationnelles les solutions plus complexes touchant l'organisation du travail
- ❖ Pas de solutions toutes faites!
- ❖ Trop orientée sur la baisse de l'absentéisme uniquement
- ❖ Obstacles avec d'autres projets organisationnels: coupures, fusions, fermeture, etc.





Chaire en  
gestion de la santé  
et de la sécurité du travail  
dans les organisations

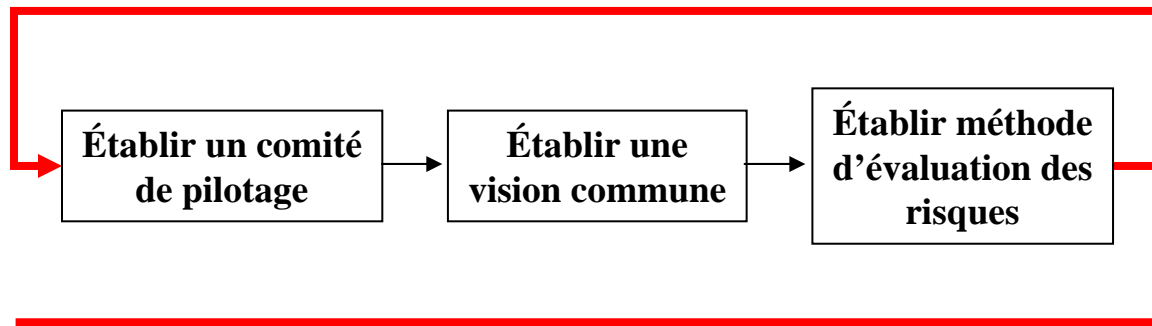
# PROCESSUS D'INTERVENTION EN SANTÉ MENTALE AU TRAVAIL



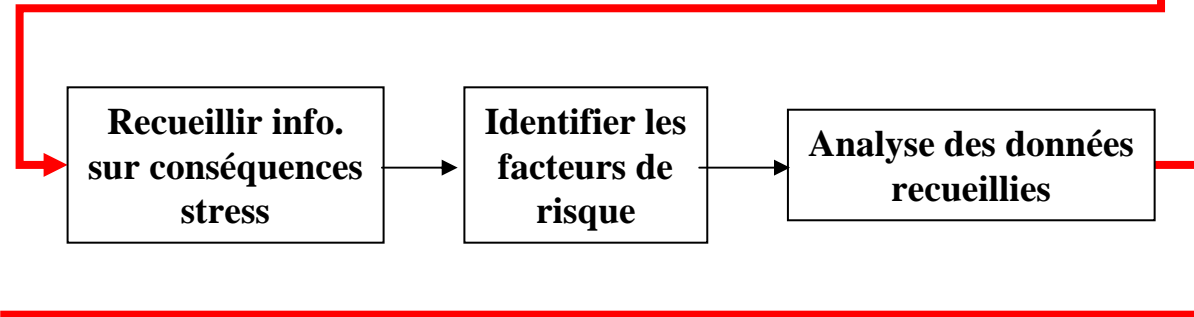
**CRÉER UN  
CONSENSUS**



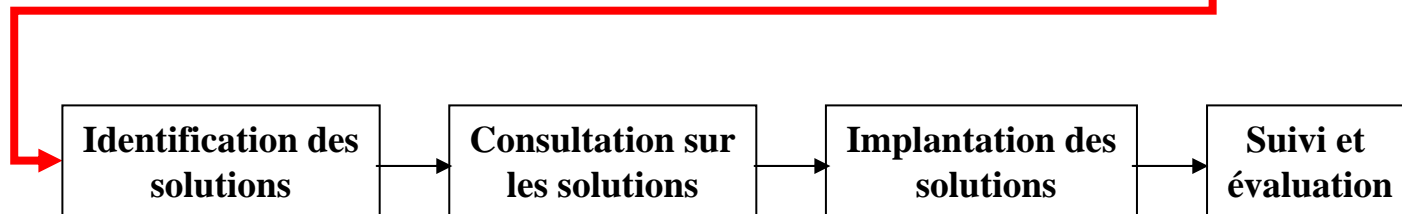
**PRÉPARATION**



**ANALYSE**



**INTERVENTION**



WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>



# SITES INTERNET



Conséquences des problèmes de santé relatifs au travail pour l'organisation

**Accès**

- Principaux problèmes de santé relatifs au travail
- Outils de mesure
- Facteurs de risque organisationnels
- Traumatisme à l'industrie
- Conséquences pour l'organisation
- Recherche
- Liens avec d'autres sites
- La recherche
- Organisation
- Monographie

**Responsabilité de la sécurité**

**Conséquences des problèmes de santé relatifs au travail pour l'organisation**

« Les problèmes de santé relatifs au travail constituent l'un des enjeux majeurs auxquels sont présentement confrontés les organisations, notamment en raison des faibles coûts relatifs au traitement pour les entreprises. Si elles ne parviennent pas à réduire ces coûts, elles risquent de perdre des clients, de perdre des employés et de subir des pertes financières. Les problèmes de santé relatifs au travail constituent les principaux responsables de l'augmentation des coûts d'exploitation [1]. »

- Une étude récente de travail (Canada) a démontré que les problèmes de santé relatifs au travail ont coûté 11,2% du PIB en 1997 et 10,2% en 1998 [2].
- En 1997, le nombre de blessures et d'incidents de travail au Canada a augmenté de 10% par rapport à l'année précédente, passant de 1,2 million à 1,3 million de blessures [3].
- Au Canada, les dépenses (directes) relatives aux soins de santé ont augmenté de 11% de 1997 à 1998, et de 20% de 1997 à 1999 [4].
- En 1997, 100 000 Canadiens qui travaillaient de leur plein gré ont subi des problèmes de santé relatifs au travail [5].
- Les coûts sociaux attribuables aux problèmes de santé relatifs au travail, au Canada, à près de 20 milliards par an, sont le résultat de l'absence de soins médicaux adéquats [6].
- Aux États-Unis, le coût de travail moyen par an pour un employé souffrant de problèmes de santé est de 300 dollars [7].
- En 1997, le coût de travail moyen par an pour un employé souffrant de problèmes de santé est de 300 dollars [8].
- En 1997, le coût de travail moyen par an pour un employé souffrant de problèmes de santé est de 300 dollars [9].

Cette augmentation des dépenses (directes), des problèmes de santé relatifs au travail et des incidents de longue durée, sont le résultat d'une dégradation de la santé des employés et de la productivité et de la qualité de travail. L'impact est particulièrement important pour les organisations qui ont des employés souffrant de problèmes de santé relatifs au travail.

Or, il est à noter que, malgré les efforts des entreprises pour réduire les coûts de santé relatifs au travail, les coûts relatifs au travail ont augmenté de 10% de 1997 à 1998, et de 20% de 1997 à 1999.

En fait, un dernier fait, c'est que les problèmes de santé relatifs au travail ont des impacts économiques importants. En fait, un peu de la responsabilité, les entreprises doivent en faire leur responsabilité [10].

Conséquences et ampleur

**Accès**

- Conséquences et ampleur
- Recherche
- Liens avec d'autres sites
- La recherche
- Organisation
- Monographie

**Conséquences et ampleur**

« Dans le monde à l'échelle, les coûts de santé relatifs au travail constituent l'un des enjeux majeurs auxquels sont présentement confrontés les organisations, notamment en raison des faibles coûts relatifs au traitement pour les entreprises. Si elles ne parviennent pas à réduire ces coûts, elles risquent de perdre des clients, de perdre des employés et de subir des pertes financières. Les problèmes de santé relatifs au travail constituent les principaux responsables de l'augmentation des coûts d'exploitation [1]. »

- Une étude récente de travail (Canada) a démontré que les problèmes de santé relatifs au travail ont coûté 11,2% du PIB en 1997 et 10,2% en 1998 [2].
- En 1997, le nombre de blessures et d'incidents de travail au Canada a augmenté de 10% par rapport à l'année précédente, passant de 1,2 million à 1,3 million de blessures [3].
- Au Canada, les dépenses (directes) relatives aux soins de santé ont augmenté de 11% de 1997 à 1998, et de 20% de 1997 à 1999 [4].
- En 1997, 100 000 Canadiens qui travaillaient de leur plein gré ont subi des problèmes de santé relatifs au travail [5].
- Les coûts sociaux attribuables aux problèmes de santé relatifs au travail, au Canada, à près de 20 milliards par an, sont le résultat de l'absence de soins médicaux adéquats [6].
- Aux États-Unis, le coût de travail moyen par an pour un employé souffrant de problèmes de santé est de 300 dollars [7].
- En 1997, le coût de travail moyen par an pour un employé souffrant de problèmes de santé est de 300 dollars [8].
- En 1997, le coût de travail moyen par an pour un employé souffrant de problèmes de santé est de 300 dollars [9].

Cette augmentation des dépenses (directes), des problèmes de santé relatifs au travail et des incidents de longue durée, sont le résultat d'une dégradation de la santé des employés et de la productivité et de la qualité de travail. L'impact est particulièrement important pour les organisations qui ont des employés souffrant de problèmes de santé relatifs au travail.

Or, il est à noter que, malgré les efforts des entreprises pour réduire les coûts de santé relatifs au travail, les coûts relatifs au travail ont augmenté de 10% de 1997 à 1998, et de 20% de 1997 à 1999.

En fait, un dernier fait, c'est que les problèmes de santé relatifs au travail ont des impacts économiques importants. En fait, un peu de la responsabilité, les entreprises doivent en faire leur responsabilité [10].