

La santé mentale au travail: un enjeu de santé publique


*Journée annuelle régionale de santé publique
ASSS Mauricie et Centre-du-Québec*

Shawinigan, le 9 mai 2008

Michel Vézina

- Conseiller médical en santé au travail,
Institut national de santé publique du Québec

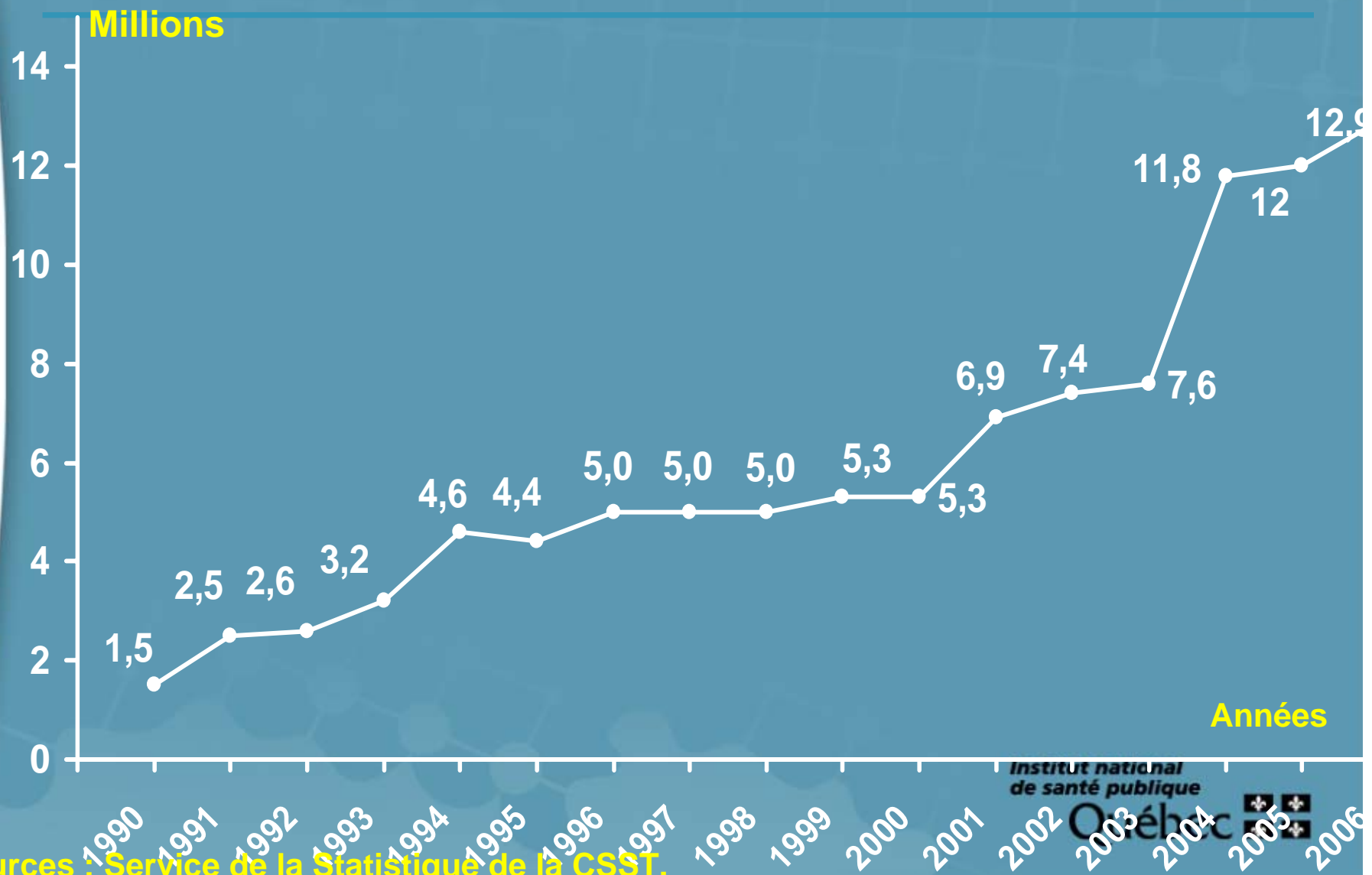
Institut national
de santé publique

Québec 

PLAN

- Nature et importance du problème
- Causes du problème
- Stratégies préventives
- Conclusion

Coût en indemnités de remplacement de revenus (IRR) versés par la CSST pour lésions psychiques de 1990 à 2006



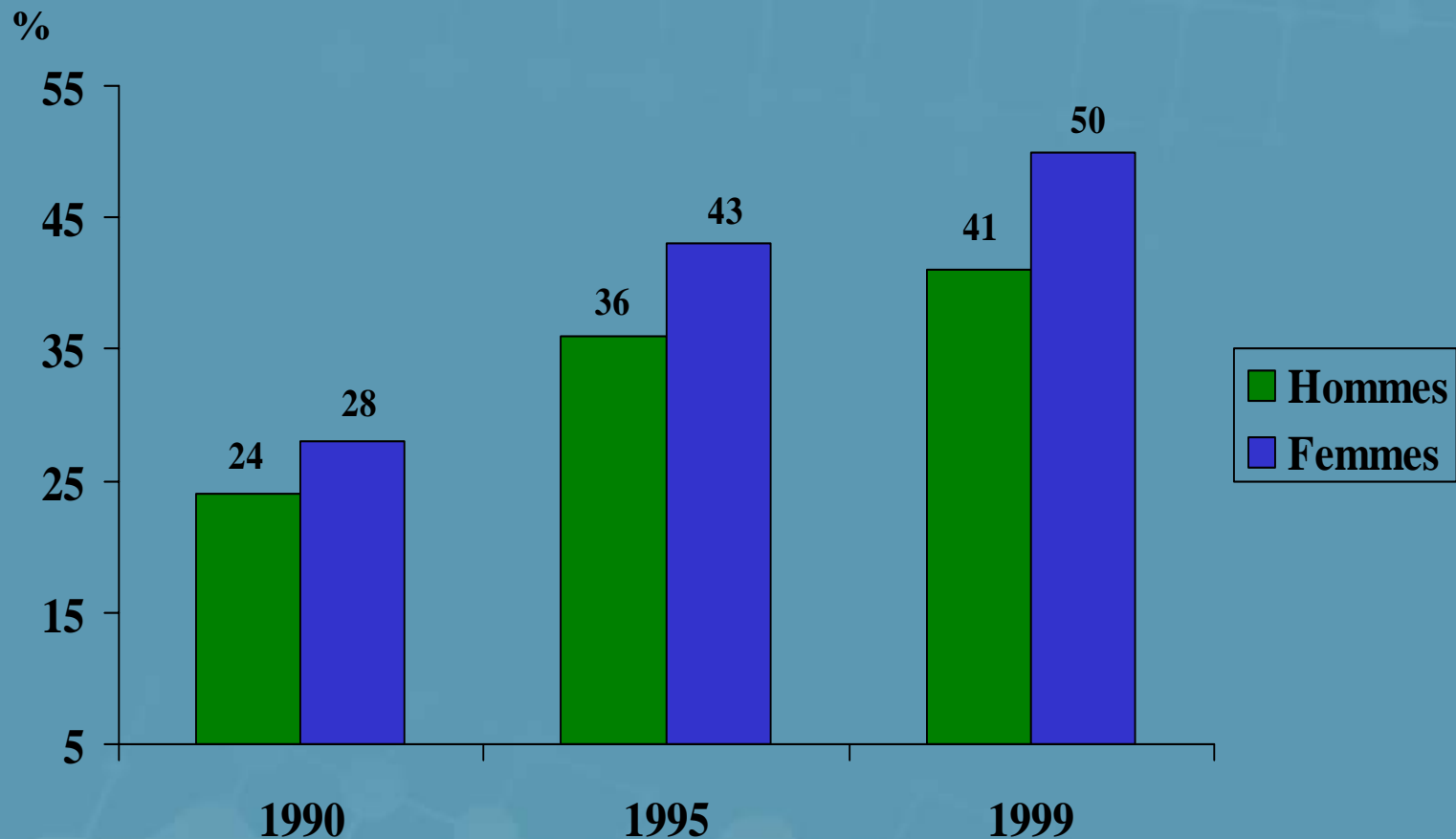
Sources : Service de la Statistique de la CSST.

PERFORMANCES DES ENTREPRISES ET PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE

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).

Évolution des invalidités pour troubles psychologiques de 1990 à 1999 selon le sexe (SSQ)*



* Réf. : OUELLET, F. (2003), *La SST : un système détourné de sa mission*, Sanssectra inc. et Héritage inc. (Eds.)

Institut national
de santé publique

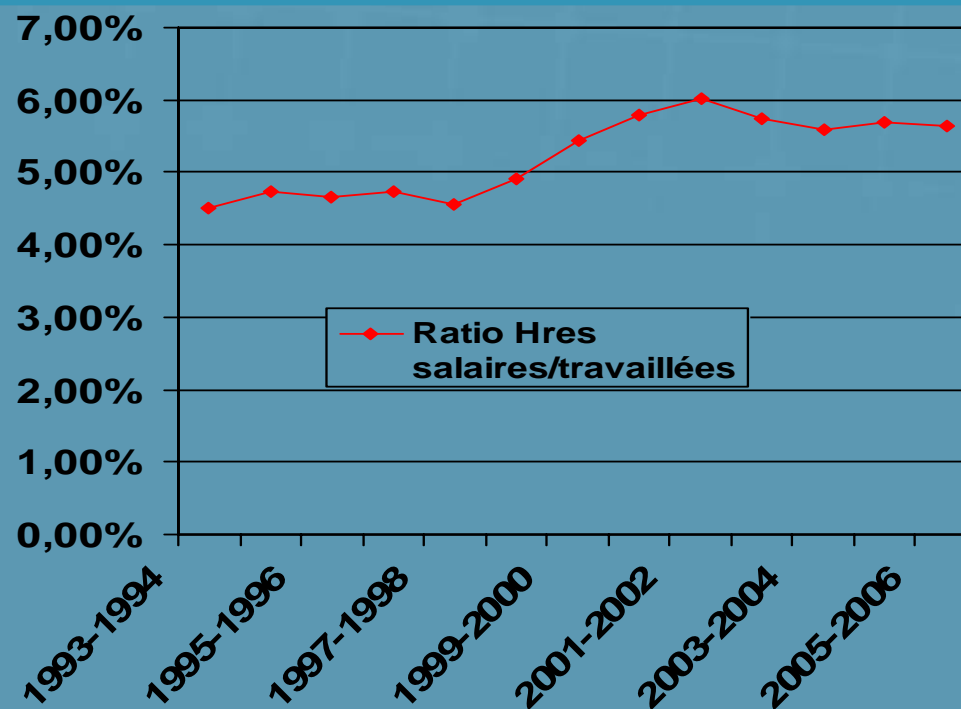
Québec



PERFORMANCES DES ENTREPRISES ET PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE *(suite)*

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).

Évolution de l'absentéisme dans le réseau du MSSS de 1993 à 2006



- Objectifs par rapport à 1998-1999: baisse de 17% sur 3 ans vs baisse de 6,3% sur 4 ans
- 2002: visé de -4% vs réel de -4,8%
- 2003: -8% vs -2,4%
- 2004: -5% vs +1,4%
- 2005: ? Vs -0,5%

Conséquence du présentéisme *

- Conduite potentiellement dangereuse:
 - 28 % des hommes sans absence sont malades
 - Parmi les malades, ceux qui ne s'absentent pas ont 2 fois plus d'événements coronariens sérieux *

* Kivimaki et coll., Am. J. P. H., 2005, 95 : 98-102

Manifestations habituelles



information

-Fatigue accumulée et profond sentiment d'épuisement,



formation

-Difficulté à maintenir son rythme de production,
-Irritabilité face aux collègues ou face à la clientèle,



recherche

- Problèmes de sommeil,



coopération
internationale

-Impression de perdre le contrôle, que la marmite va sauter d'une journée à l'autre.

À cela peut s'ajouter: des difficultés de concentration, des pertes de mémoire et une envie de pleurer pour tout et pour rien.

Institut national
de santé publique

Québec

BURNOUT

(FREUDENBERGER, 1974)

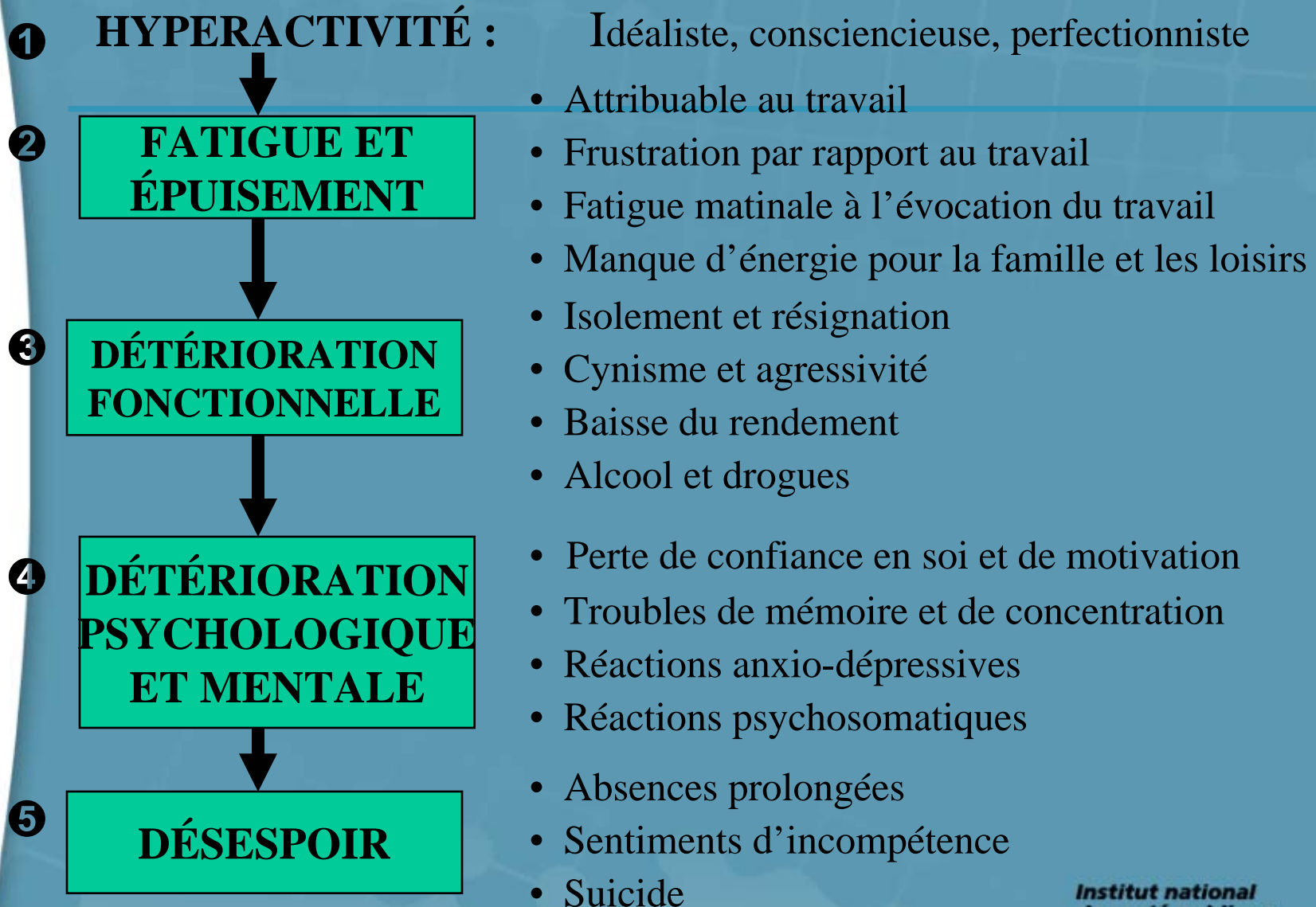
État de fatigue ou de frustration causée par la dévotion envers une cause, un mode de vie ou une relation qui n'a pas produit la récompense attendue.

BURNOUT *

- Épuisement émotionnel
- Dépersonnalisation (cynisme)
- Non-accomplissement personnel

* (MASLACH et JACKSON, 1981)

LA CASCADE DU « BURNOUT » (*)



(*) Réf. Adapté de : Weber et Joekel-Reinhard, Occup. Med., 50 : 514, 2000.

Les causes du phénomène

- Contexte social
- La complaisance des médecins
- Les transformations du travail

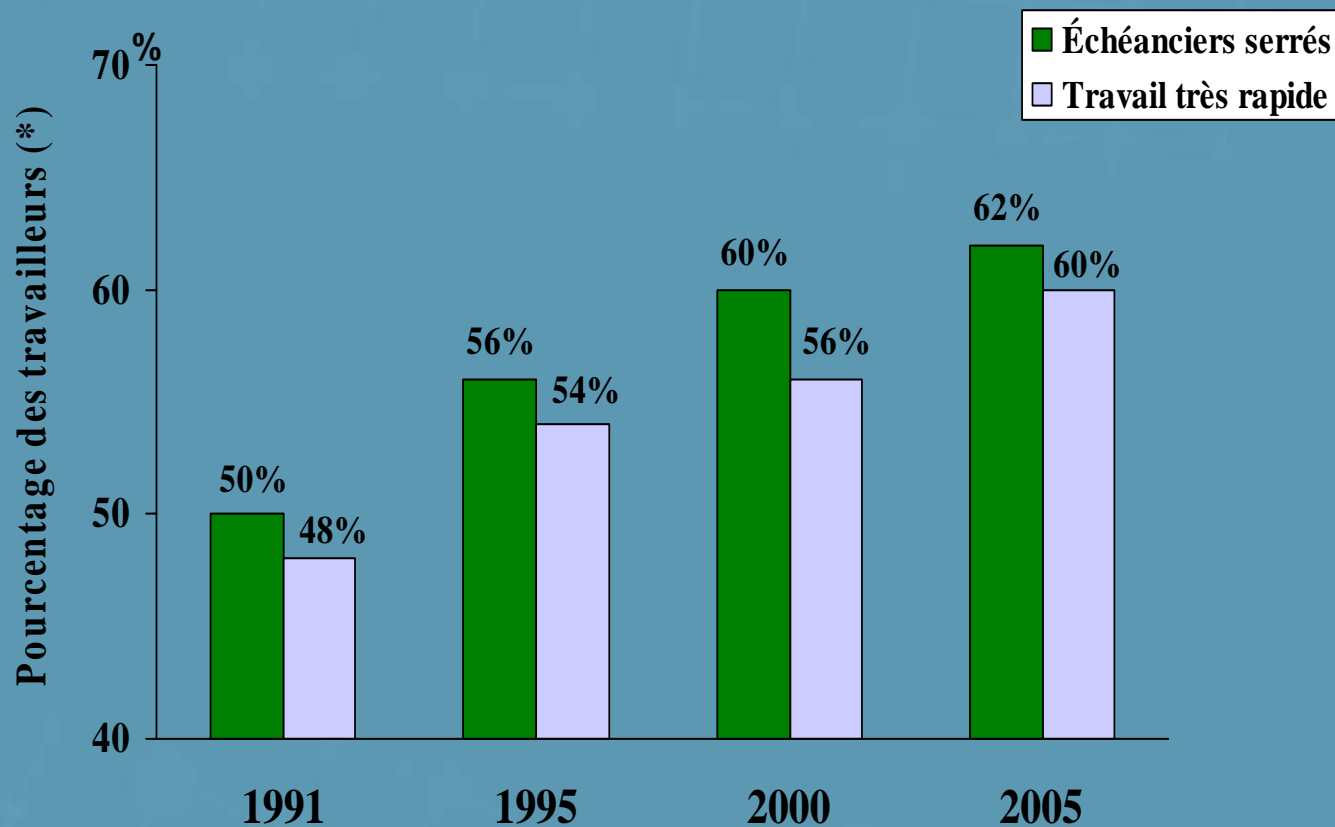
LE TRAVAIL EN MUTATION

CONTENU : - fusion/arrimage des cultures
 - nouvelles technologies

ORGANISATION : - intensification

EMPLOI : - précarisation

Évolution de l'intensification du travail en Europe de 1991 à 2005⁽¹⁾



⁽¹⁾ "Fourth European Working Conditions Survey",
<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf>

(*) % des travailleurs qui ont à faire face à des échéanciers serrés ou un travail très rapide pour au moins le quart de leur temps de travail

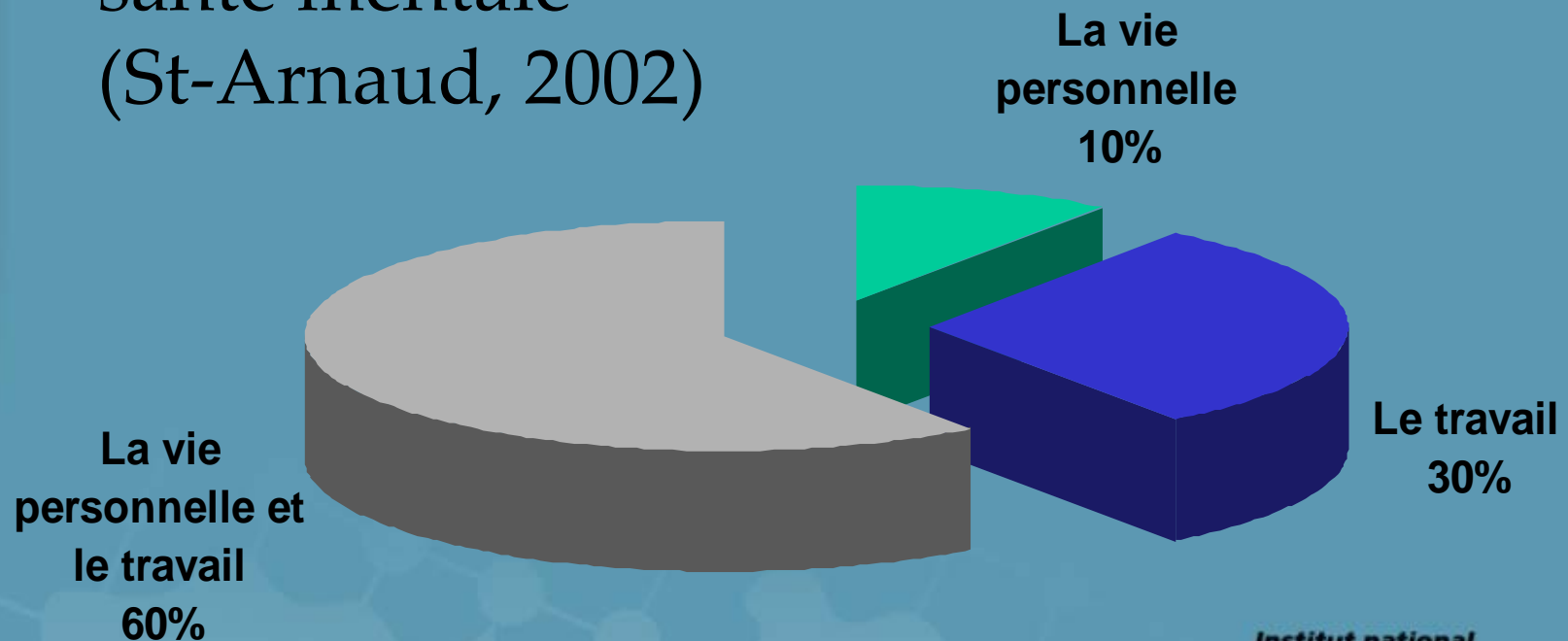
Institut national
de santé publique

Québec



Absences

- 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?**




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 

Identification de 4 dimensions critiques



**Exigences
psychologiques**



**Latitude
décisionnelle**




Soutien social



**Déséquilibre
efforts-reconnaissance**

*Institut national
de santé publique*

Québec 

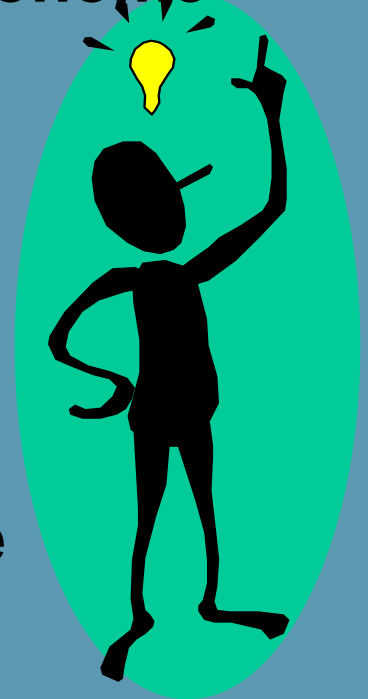
DEMANDE PSYCHOLOGIQUE ÉLEVÉE

- Quantité excessive demandée
- Travailler très fort mentalement
- Concentration intense/longues périodes
- Recevoir des demandes contradictoires
- Tâche souvent interrompue
- Travail très mouvementé
- Pas suffisamment de temps
- Travailler très vite
- Souvent ralenti/attendre les autres

AUTONOMIE / CRÉATIVITÉ

- ① **Autonomie décisionnelle :**
 - Prendre des décisions de façon autonome
 - Décider comment faire son travail
 - Avoir de l'influence au travail

- ② **Utilisation des qualifications :**
 - Développer ses habiletés
 - Apprendre des choses nouvelles
 - Niveau élevé de qualifications exigé
 - Travail varié
 - Créativité requise
 - Faire plusieurs choses différentes



SOUTIEN SOCIAL DU SUPERVISEUR

- Me donne confiance au travail
- Possibilité de lui demander conseil
- Capacité à faire travailler les gens ensemble
- Possibilité de lui demander de l'aide
- Donner le crédit aux employés pour le travail effectué



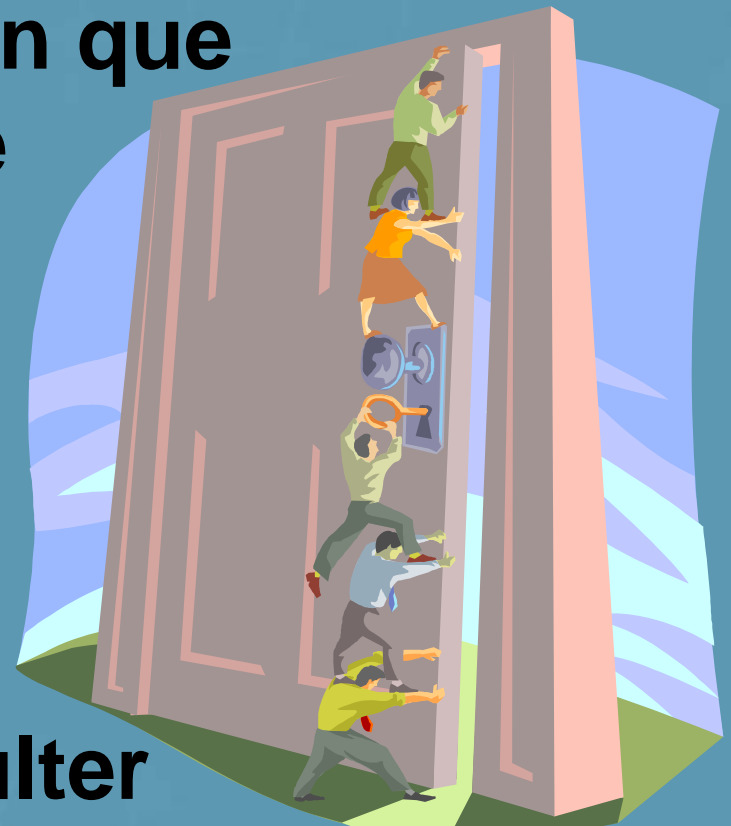
Institut national
de santé publique

Québec




SOUTIEN SOCIAL DES COLLÈGUES

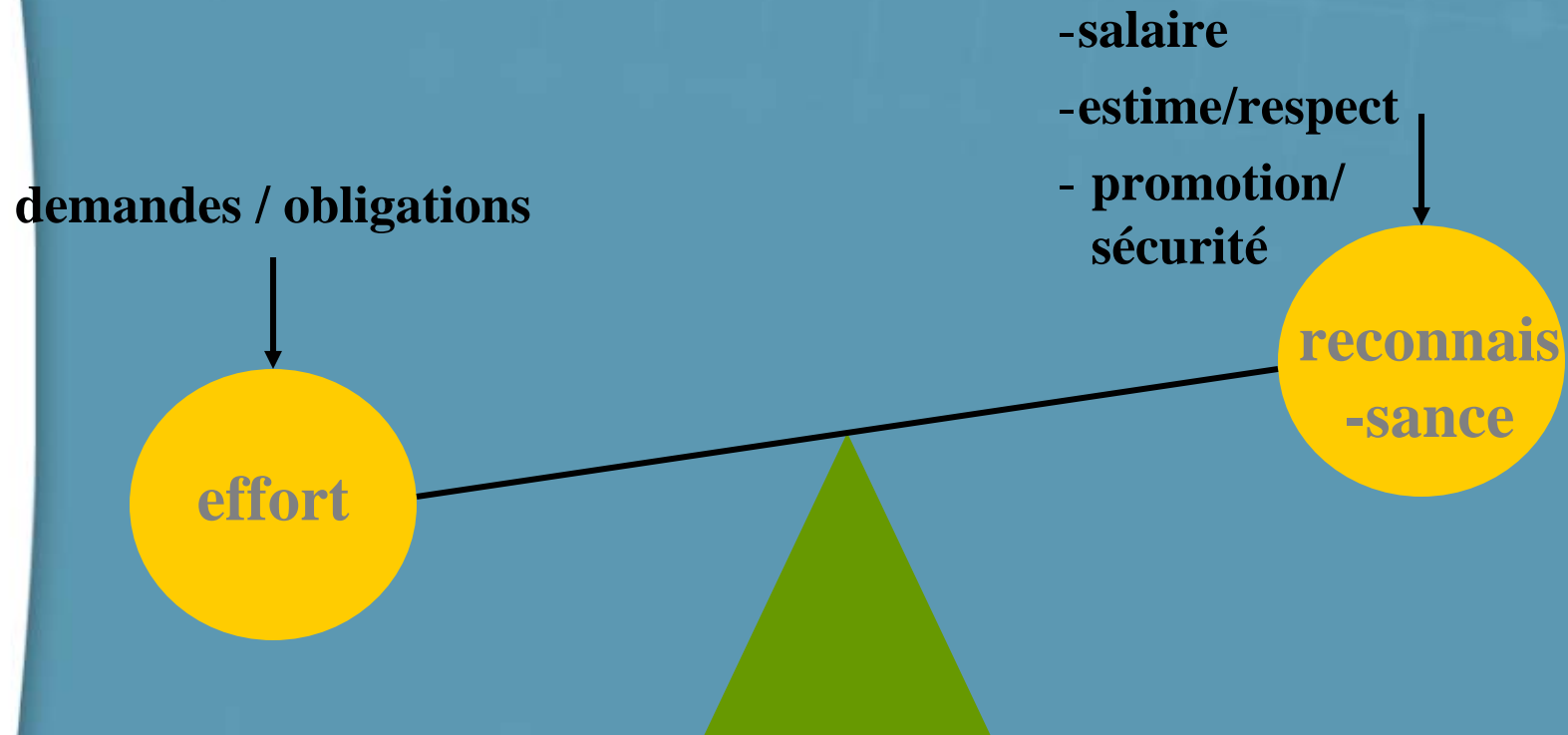
- Me donnent l'impression que je fais partie de l'équipe
- Relations amicales
- Aide en cas d'urgence
- S'intéressent à moi
- Possibilité de les consulter pour des conseils



Institut national
de santé publique

Québec 

Le modèle “déséquilibre effort-reconnaissance” (Siegrist 1996)



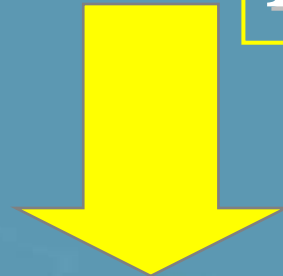
Un mélange toxique connu

**Exigences
psychologiques** ↑

**Latitude
décisionnelle** ↓

Soutien social ↓

Reconnaissance ↓



ATTEINTES À LA SANTÉ

STRATÉGIES PRÉVENTIVES

- ↘ Intervenir auprès de la personne
- ↘ Intervenir auprès du milieu de travail


La stigmatisation de la maladie mentale

« Si tu fais un infarctus...(on dit) « Il est mort au travail. Il a trop travaillé ». Mais si tu fais un burnout : « il n'a pas été assez fort »..."C'est parce qu'il n'était pas capable"... on est blâmé par nos pairs parce qu'on est obligé de protéger cette espèce d'image là ».

« Il y a une honte à aller admettre publiquement son échec et de dire : on n'est plus capables ».

(un médecin québécois)

Institut national
de santé publique

Québec 

La norme « Entreprise en santé »

Titre

Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé en milieu de travail

Objectifs – Spécifier les actions

- ❖ ayant un effet significatif
- ❖ sur la mise en place et le maintien d'un environnement favorisant la prise en charge de leur santé par les individus
- ❖ à la portée des entreprises de toute taille.

La norme « Entreprise en santé »

Quatre sphères d'activités

- reconnues pour leur impact significatif sur la santé
- qui vise les personnes
 - ❖ **Habitudes de vie**
- qui visent l'environnement
 - ❖ **Équilibre travail-vie personnelle**
 - ❖ **Environnement de travail**
 - ❖ **Pratiques de gestion**

Intervenir auprès du milieu de travail

1. Des équipes de travail stables où règnent le respect, l'entraide, l'équité et la responsabilisation de chacun.
2. Des rencontres d'équipe régulières et une bonne communication.
3. Une capacité à reconnaître les bons coups et les initiatives des travailleurs.
4. Une capacité de gestion des comportements perturbateurs.

La grande 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

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

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.

PAO-SP (Université Laval)

- Identification et analyse des besoins pour orienter vers des services déjà existants à l'interne ou offrir une consultation spécialisée à l'externe.
- Accompagnement de gestionnaires dans le but de développer des habiletés de gestion nécessaires ainsi que les stratégies à mettre en place.
- Poser un diagnostic organisationnel et **intervenir pour améliorer l'organisation du travail.**

Conditions d'efficacité des interventions visant l'amélioration de l'organisation du travail

- Soutien de la haute direction et implication de tous les niveaux hiérarchiques
- ② -Participation des employés à la discussion des problèmes et à l'élaboration des solutions
- ② - Mise en place rigoureuse des changements requis auprès des populations de travailleurs à risque

LES PHASES DE L'INTERVENTION

1.
Développe-
ment



2. Implantation



3. ÉVALUATION



Institut national
de santé publique

Québec



(1) Adapté de Goldenhar *et al.* 2001

Une démarche en 6 étapes

1- ENGAGEMENT DE LA DIRECTION - CPMO

2- ANALYSE ET DIAGNOSTIC

3- RECHERCHE DE SOLUTIONS - GSI

4- PLAN D'ACTION - CPMO

5 – IMPLANTATION DES SOLUTIONS

6- ÉVALUATION

Réf:

<http://www.csssvc.qc.ca/publications/doc/GRISMT/Presentation.pdf>

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

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

<http://www.inspq.qc.ca/publications/notice.asp?E=p&NumPublication=744>

Institut national
de santé publique

Québec 

Exemple de plan d'action (CHSLD)

- **Cible : demande psychologique**
- **Problème priorisé : manque de personnel stable**
- **Objectifs de changement : stabiliser les équipes de travail**
- **Moyens pour atteindre ces objectifs :**
 - ✓ **Accélérer la titularisation**
 - ✓ **Faciliter l'intégration du nouveau personnel**

Exemple de plan d'action en CHCD(*)

CONTRAINTES

❶ Demande psychologique :

❷ Reconnaissance :

❸ Soutien social :

❹ Autonomie :

INTERVENTIONS

→ Stabiliser les équipes de travail (affectation, remplacement du personnel, etc.)


→ Améliorer les perceptions de l'importance du rôle et des compétences de chacun des membres de l'équipe de soins

→ Renforcer le travail d'équipe (réunions régulières, communication entre les quarts de travail, etc.)

→ Favoriser une plus grande délégation des actes professionnels à l'intérieur de l'équipe de soins (formation, protocole, jumelage, etc.)

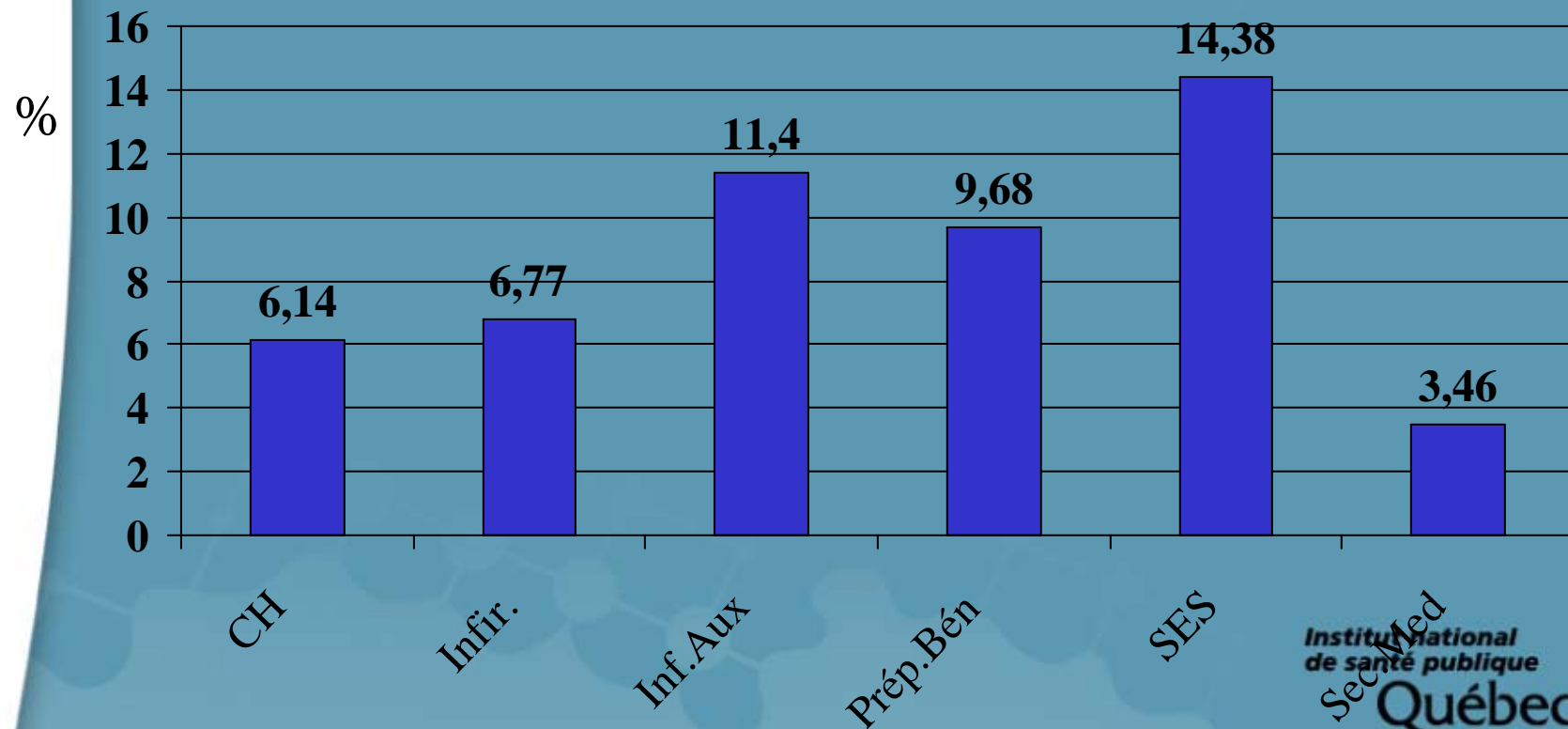
(*) 8 rencontres du GSI : aux semaines → 2 semaines

Institut national
de santé publique

Québec 

RÉSULTATS : Étape 2

Ratio des heures d'assurance salaire/heures travaillées
selon les types d'emploi (01/04/2001 au 10/03/2002)





- Semaine de l'entretien sanitaire
- Journal «le Plumeau»
- Local de repos



- Équipe de 2 aux départs
- Plan de travail d'hiver et d'été



- Individualiser les plans de travail
- Former les travailleurs



- Analyser et reconstruire le collectif de travail
 - Augmenter la présence des superviseurs
- Sensibiliser les clients sur la nature du travail de l'entretien sanitaire

JOURNAL LE

PIUMEAU

VOLUME I
DEC. 2002

SERVICE
D'ENTRETIEN SANITAIRE



Salut, c'est le lancement
de votre journal



Institut national
de santé publique

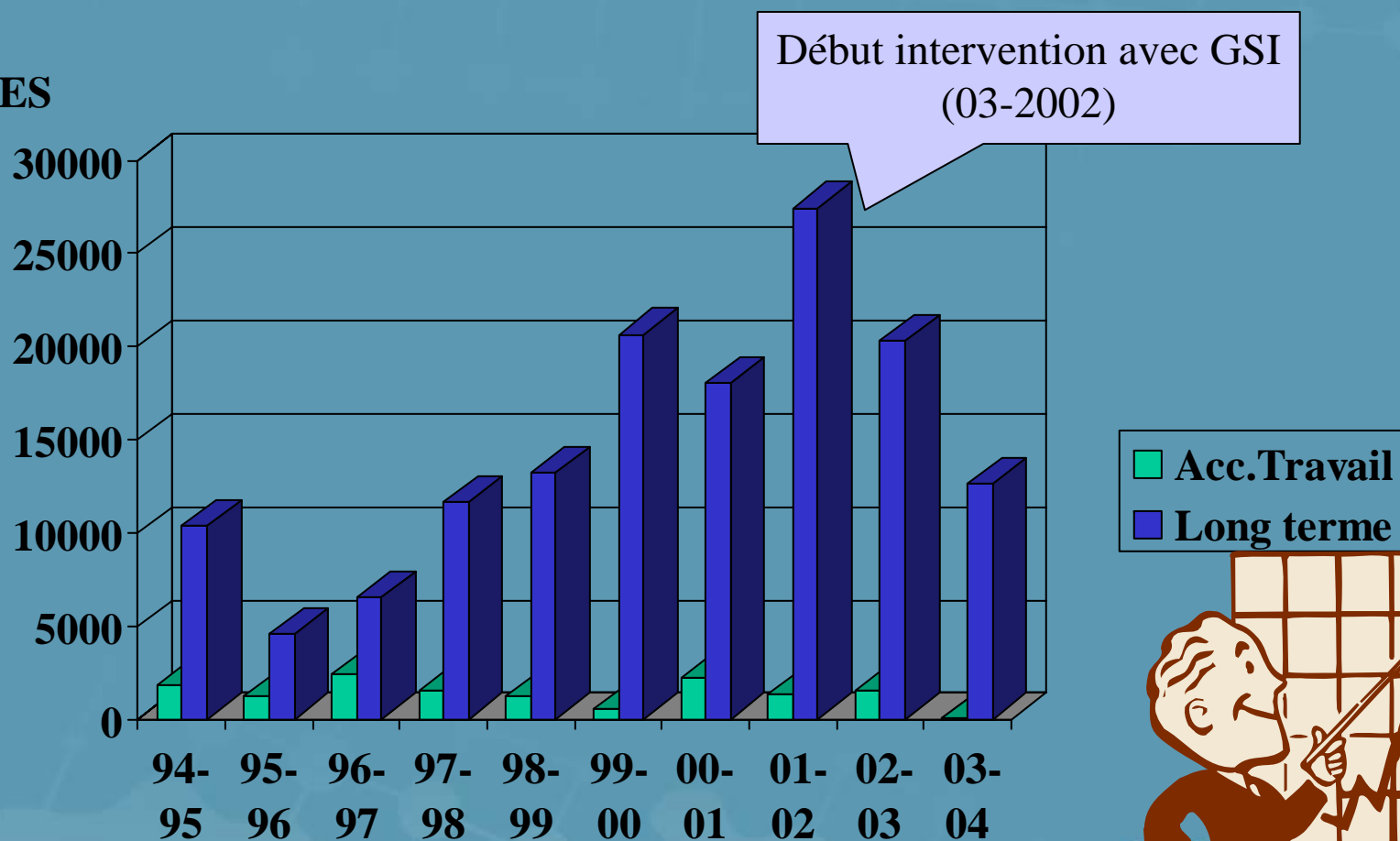
Québec



Service de l'entretien sanitaire, H.E.J.,

Heures annuelles accidents de travail et maladies long terme,
1994 à 2004

HEURES



Années 1994 à 2004
(01 avril au 31 mars)



Des actions qui agissent sur les variables cibles

Demande
psychologique ↓

+

↑ Latitude
décisionnelle

↑ Soutien social

↑ Reconnaissance



IMPACTS POSITIFS SUR LA SANTÉ

IMPACTS POSITIFS SUR LES RAPPORTS SOCIAUX

Quelques pistes pour soutenir l'intervention

- Permettre des espaces de parole pour penser le travail et panser les problèmes

Misères et grandeurs des réunions d'équipe *

- Peu de remords à les rayer de l'agenda: tyrannie de l'urgence oblige
- L'ABC du management: activité des plus efficaces et des plus puissantes pour gérer des personnes et une entreprise.

« La réunion d'équipe est une occasion pour discuter collectivement des problèmes rencontrés, des objectifs à atteindre, de la répartition des tâches, des horaires de travail, des bons coups réalisés par les employés, des messages que le gestionnaire veut formuler à l'ensemble de son personnel (culture de l'organisation), etc. »

(*) Jean-Pierre Brun,
<http://la.presseaffaires.cyberpresse.ca/article/20071112>

Quelques pistes pour soutenir l'intervention

- Permettre des espaces de parole pour penser le travail et panser les problèmes
- Réduire le stress inutile
- Développer des projets porteurs de sens
- Soutenir le développement de réseaux d'entraide au travail.
- Soutenir le travail du gestionnaire.

Arguments en faveur des interventions organisationnelles

- Responsabilité de l'entreprise
- Esprit de la loi SST
- Résultats plus durables
- Image de l'entreprise
- Liens avec la productivité

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.

Institut national
de santé publique

Québec 

INDICE DE MOBILISATION DE L'ENTREPRISE (SECOR)

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

Besoins humains fondamentaux

- S'accomplir en mettant à profit ses talents et en en développant de nouveaux.
- Acquérir une bonne estime de soi en étant reconnu pour sa contribution et ses efforts.
- Faire partie d'une équipe ou d'un réseau sur lequel on peut compter.



information



formation



recherche



*coopération
internationale*

Merci de votre attention !

**Institut national
de santé publique**

Québec 