

## Pratiques de gestion et santé psychologique au travail : Un effet domino



Caroline Biron, PhD  
Professeure agrégée,  
Département de  
management  
Université Laval

Centre de recherche  
sur les soins et les services de  
première ligne de l'Université Laval

Chaire en gestion de la santé  
organisationnelle et de la sécurité du  
travail



### Conclusions

- 1. Pour soigner la détresse, il ne faut pas que soigner les individus: il faut soigner l'entreprise et soigner le travail**
- 2. Les gestionnaires ont un impact majeur sur la santé psychologique du personnel**  
**...et ce sont eux-aussi des humains!**
- 3. « Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise » (Richard Branson)**



## Stress au travail, absentéisme, présentéisme: bilan



## Organisation mondiale de la santé

Communiqué de presse

1. 30 MARS 2017 | GENÈVE - La dépression est **la première cause de morbidité et d'incapacité** dans le monde.
2. **Augmentation de plus de 18%** de 2005 à 2015.
3. Directrice générale de l'OMS, Dre Margaret Chan: «ces nouveaux chiffres tirent la sonnette d'alarme pour que tous les pays repensent leurs approches en matière de santé mentale et s'en occupent en lui accordant l'urgence nécessaire».
4. Même dans les pays à revenu élevé, près de **50% des personnes ayant une dépression ne sont pas traitées.**

<http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2017/world-health-day/fr/>

## La santé psychologique au Québec

EQCOTESST (N = 5071) (Vézina et al., 2011) Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de SST

### RISQUES PSYCHOSOCIAUX:

- ⊙ 49% des travailleurs rapportent une *faible autonomie*
- ⊙ Près de 48% rapportent un *faible soutien social au travail*
- ⊙ Près de 38% rapportent une *charge de travail élevée*
- ⊙ Près de 25% sont exposés à un *déséquilibre entre l'effort et la reconnaissance*

Un cumul de risques psychosociaux  
=  
↑ détresse +++  
↑ présentéisme/absentéisme +++



www.ulaval.ca

<http://www.irsst.qc.ca/-publication-irsst-enquete-quebecoise-conditions-travail-emploi-sst-egcotesst-r-691.html>

## Absentéisme + Présentéisme

Travailler malade  
(Aronsson *et al.*, 2000) :

“phenomenon of people who, despite complaints and ill health that should prompt rest and absence from work, are still turning up at their jobs” (p.503)



www.ulaval.ca



**Absentéisme**  
court/long terme

**Présentéisme**

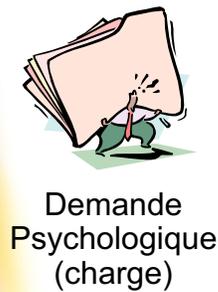
- Diminution de la qualité
- Accidents
- Temps supp.
- Démotivation
- Épuisement
- Insatisfaction de la clientèle
- Stress/frustration pour les collègues
- Santé se détériore
- Risque + grand d'absentéisme d'ici 2 ans

**Coûts du présentéisme**

- **500 000** canadiens absents du travail chaque semaine pour un trouble de santé mentale
- Absentéisme au Canada : **20 milliards \$** par an (Conference board of Canada, 2012)
- Présentéisme = **2 à 3 fois** le coût de l'absentéisme (Cooper & Dewe, 2008; Stewart et al. 2003).

# Quels leviers pour l'intervention? Interventions sur les risques psychosociaux

## Identification de 4 risques psychosociaux



11

## Risques psychosociaux

### 1. Faible AUTONOMIE DÉCISIONNELLE

- Ne pas pouvoir prendre des décisions concernant son travail
- Ne pas utiliser ses habiletés et ne pas les développer
- Ne pas pouvoir faire preuve de créativité

### 2. CHARGE de travail élevée

- Avoir une quantité excessive de travail
- Devoir aller très vite
- Travailler très fort mentalement
- Recevoir des demandes contradictoires
- Être interrompu dans son travail.

### 3. Faible RECONNAISSANCE

- Ne pas recevoir le respect et l'estime mérités au travail (de la part des collègues et des supérieurs)
- Ne pas avoir une juste rémunération ni de perspectives de promotion (telle l'acquisition d'un poste permanent).



[www.ulaval.ca](http://www.ulaval.ca)

12

## Risques psychosociaux

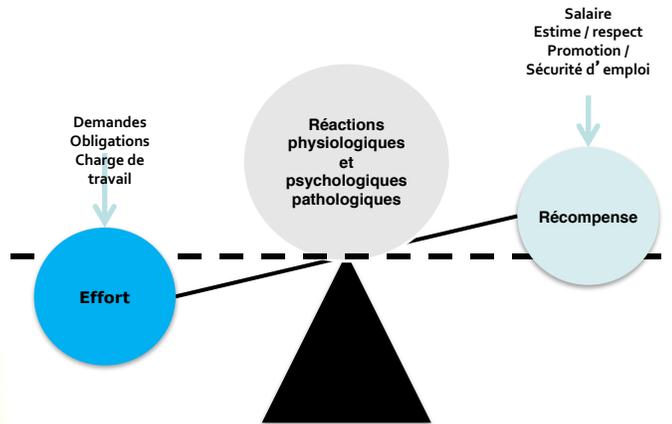
### 4. Faible SOUTIEN SOCIAL

- Des collègues qui...
  - Ne sont pas amicaux
  - Ne facilitent pas la réalisation du travail
  - Ne s'encouragent pas mutuellement à travailler ensemble
- Des superviseurs qui...
  - Ne se soucient pas du bien-être des employés
  - Ne prêtent pas attention à ce que ceux-ci disent
  - Ne facilitent pas la réalisation du travail
  - Ne réussissent pas à faire travailler les gens ensemble



[www.ulaval.ca](http://www.ulaval.ca)

## Modèle de déséquilibre effort-récompense Siegrist (1996)



## Sickness Absence Research Collaboration

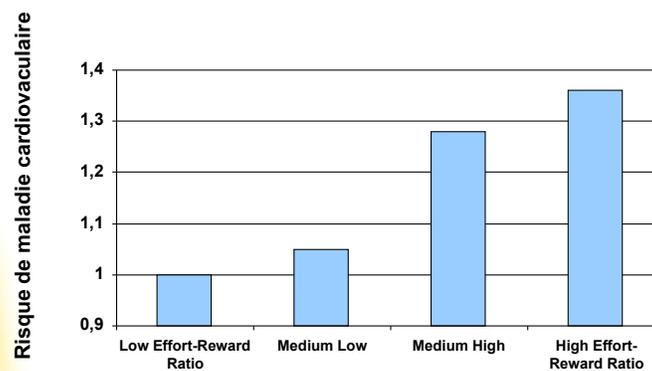
- **SARC**: Four-country collaboration - Finland, France, Sweden and the UK
- **Studies**: 10-town study (Finland), GAZEL study (France), Östergötland and SLOSH studies (Sweden), and the Whitehall II study (UK)
- **Researchers** : Mika Kivimäki and Jussi Vahtera (10-town), Maria Melchior and Archana Singh-Manoux (GAZEL), Kristina Alexanderson (Östergötland) and Hugo Westerlund (SLOSH) and Jane Ferrie and Jenny Head (Whitehall II)

**SARC** meetings are supported by a grant from the ESRC

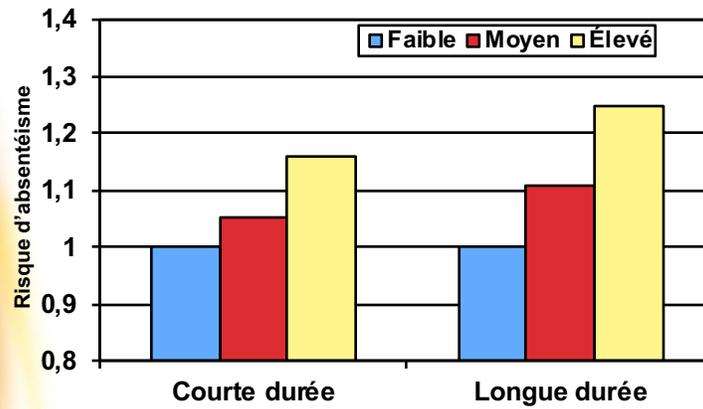
## Déséquilibre efforts-reconnaissance

<b>Efforts:</b>	<b>Responsibilités</b> Pressions/manque de temps Charge de travail
<b>Reconnaissance:</b>	<b>Estime des collègues, des supérieurs</b> Opportunités d'avancement, de promotion Salaire

## Déséquilibre effort-reconnaissance et maladies cardiovasculaires



## Importance du déséquilibre effort-reconnaissance et absence maladie



www.ulaval.ca

\*ajusté pour l'âge, le type d'emploi et statut de santé

Head et al 2007 J. Psychosomatic Research

## Pour reconnaître...il faut d'abord connaître – souvent on connaît mal le travail réel



www.ulaval.ca

## Reconnaissance vs surcharge

- Interruptions fréquentes
- Plusieurs tâches simultanées
- Difficulté à déléguer
- Pénurie de personnel dans plusieurs secteurs
- Manque de priorités : tout est urgent
- Culture des longues heures / travail de soir / fin de semaine

*« For once, I'd like to hear someone brag about their excellent time management skills, rather than complain about how much they can't get done. Maybe we could learn something from each other ».*

TIME MANAGEMENT

## Please Stop Complaining About How Busy You Are

by Meredith Fineman

SEPTEMBER 02, 2013

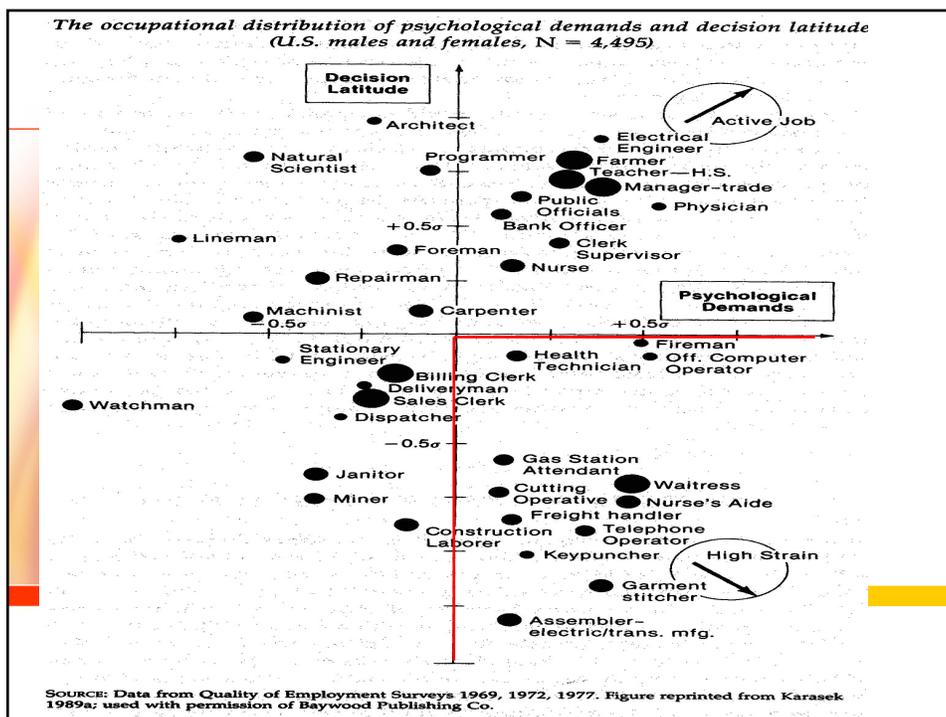
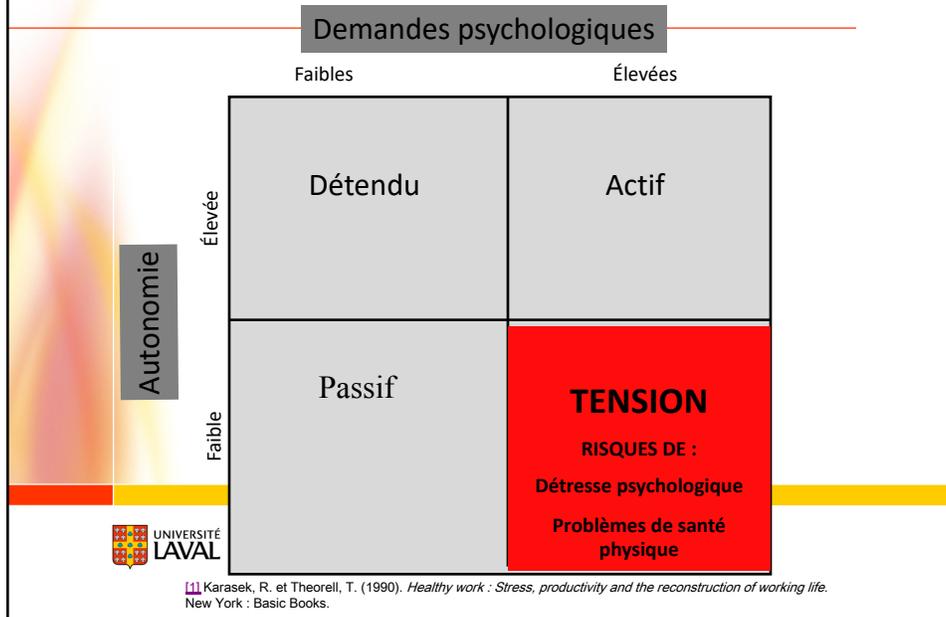
 SAVE  SHARE  COMMENT  TEXT SIZE  PRINT

We're all just so "busy" these days. "Slammed" in fact. "Buried." Desperately "trying to keep our heads above water." While these common responses to "How are you?" seem like they're lifted from the *Worst Case Scenario Handbook*, there seems to be a constant exchange, even a one-upping, of just how much we have on our plates when we communicate about our work.

My favorite "busy" humble-brag was that of a potential client who apologized for lack

 [REGISTER FOR MORE](#) | [SUBSCRIBE + SAVE!](#)
<https://hbr.org/2013/09/please-stop-complaining-about>

## Modèle Demandes-Contrôle – Karasek

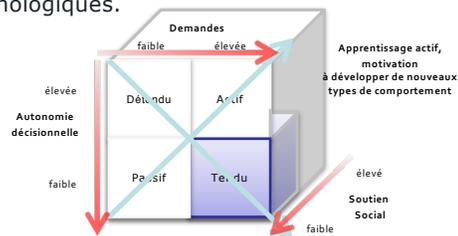


## Modèle Demande-Latitude-Soutien

En 1989, Johnson et al. ajoutent une 3<sup>e</sup> dimension:

- **Soutien social:**

- Dimension additionnelle proposée puisqu'il y a un effet modérateur de l'impact des stressseurs sur les conséquences physiques et psychologiques.



## Pourquoi agir sur ces risques?

- 2 revues systématiques résumant les résultats de plus de 60 études ont montré que:

- **Tension forte augmente le risque de dépression d'environ 75 %** (Theorell et 2015)
- **Autonomie décisionnelle élevée réduit le risque de dépression de 27%** (Theorell et al. 2015)
- **Tension forte augmente le risque de maladie cardiovasculaire 20-40%** comparativement aux emplois à faible tension

Theorell, T., Jood, K., Jarvholm, L. S., Vingård, E., Perk, J., Östergren, P. O., & Hall, C. (2016). A systematic review of studies in the contributions of the work environment to ischemic heart disease development. *The European Journal of Public Health*, 26(3), 470-477.

Kivimäki, M., Viinonen, M., Elovainio, M., Kouvonen, A., Vahtera, J., & Vahtera, J. (2006). Work stress in the etiology of coronary heart disease - a meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 32(special issue), 431.

## Le gestionnaire : un acteur clé en matière de santé psychologique

---

- Sert de modèle
- A un **impact sur les risques à la santé psychologique** (e.g. faible reconnaissance, soutien social, autonomie et charge de travail élevée).
- En partie responsable **d'implanter les interventions** préventives dans les équipes.
- Est souvent le **premier port d'escale** pour les employés ayant des problèmes.

## Selon un rapport Gallup 2016

---

Génération Y (nés entre 1982 et 2005) : 58% indiquent que:

«qualité du gestionnaire» et «qualité des pratiques de gestion» sont des valeurs extrêmement importantes pour eux lorsqu'ils postulent pour un nouvel emploi

## Risques psychosociaux et pratiques de gestion

- Favoriser les aménagements de l'horaire de travail / l'horaire variable
- Enrichir les tâches
- Revoir les processus de travail de manière à favoriser le soutien à l'autonomie/la participation aux décisions

Autonomie



- Réaliser des activités de reconnaissance des travaux
- Souligner les bons coups
- Encourager le mentorat
- Implanter les changements progressivement
- Favoriser la participation à des formations

Compétence/  
Reconnaissance



- Créer des comités et susciter des rencontres d'équipe
- Organisation du travail qui permet le soutien social
- Rencontrer individuellement les employés pour discuter de ce qui va ou ne va pas (ajuster la tâche, la nature des mandats)

Soutien social



UNIVERSITÉ  
LAVAL

www.ulaval.ca

<https://www.inspq.qc.ca/recueil-de-fiches-portant-sur-les-indicateurs-de-la-grille-d-identification-de-risques-psychosociaux-du-travail/composantes-cles-de-l-organisation-du-travail/fiche-2-indicateur-charge-de-travail>



### Projet Brocoli



1. Biron, C., St-Hilaire, F., Baril-Gingras, G., Paradis, M-E., Chabot, S., Lefebvre, R., Ivers, H., Vézina, M., Fournier, P-S., Gilbert-Ouimet, M., Brisson, C. . (2016). *Conditions facilitant l'appropriation de démarches préventives en santé psychologique au travail par les gestionnaires, R-921*. Montréal: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, 91 p.
2. Biron, C., Parent-Lamarche, A., Ivers, H., & Baril-Gingras, G. (2018). Do as you say: The Effects of Psychosocial safety climate on managerial quality in an organizational health intervention. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(4), 228-244.  
doi:<https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2018-0009>

## Contexte de cette étude

---

*« Dans un projet d'intervention, on commence par implanter les actions faciles. C'est la tarte au sucre. La gestion des risques psychosociaux, c'est le brocoli ».*  
*Une gestionnaire*

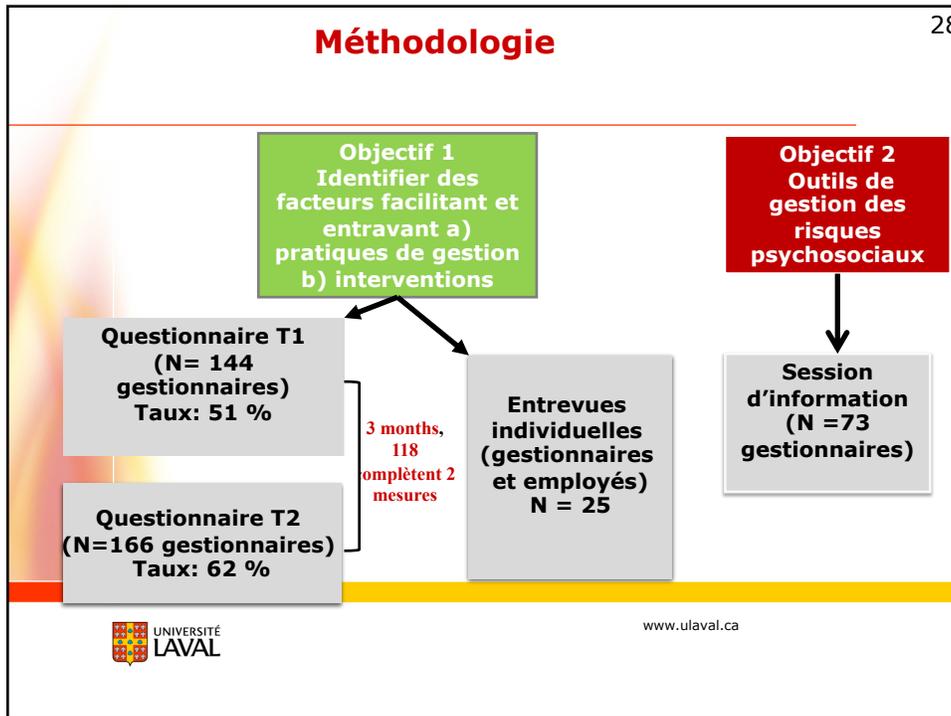
## Objectifs

---

1. Identifier les éléments qui facilitent et entravent:
  - a) l'adoption de pratiques de gestion favorisant une bonne santé mentale au travail
  - b) Les interventions organisationnelles pour prévenir les problèmes de santé mentale
2. Fournir aux gestionnaires des outils de gestion des risques psychosociaux

## Méthodologie

28



## Les gestionnaires qui adoptent des pratiques de gestion favorisant la santé au Temps 2:

52

1) Percevaient un **climat de sécurité psychosocial** favorable Temps 1;

## Climat de sécurité psychosocial: La cause des causes du stress au travail

- « Perceptions partagées concernant les politiques, les pratiques et les procédures de protection de la santé et de la sécurité **psychologiques** des travailleurs »
- Valeurs - équilibre entre productivité et santé des travailleurs

Dollard and Bakker  
2010

## Climat de sécurité psychosocial



## Les gestionnaires qui adoptent des pratiques de gestion favorisant la santé au Temps 2:

- 1) Percevaient un climat de sécurité psychosocial favorable Temps 1;
- 2) avaient **davantage de latitude décisionnelle** au Temps 1;
- 3) entretenaient de **meilleures relations avec leurs subordonnés** au Temps 1;

## Obstacle majeur pour les gestionnaire

### Latitude décisionnelle des gestionnaires

*« Moi j'y arrive pas, je suis surchargé de travail... on m'en demande de plus en plus... je suis de plus en plus imputable.. on me demande des choses de plus en plus irréalisables... Mon budget est coupé, mes effectifs sont coupés. Chez nous c'est clair, on gère la décroissance. C'est pas tous les gestionnaires qui peuvent le faire. Il y a des coupures à venir. Au niveau des budgets c'est difficile. C'est 3.5% de budget de coupure par année depuis déjà quelques années. Un moment donné, coupe là là là...Il y a des secteurs, les travaux s'éternisent parce que on manque d'employés ».*

## Exemple en lien avec la sphère Pratiques de gestion de la Norme Entreprise en Santé

58

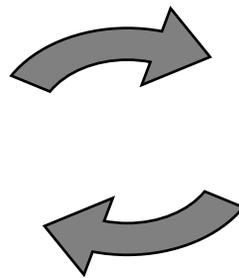
### Latitude du gestionnaire:

•« Ça c'est la plus difficile. Pcq... comment je dirais... je la trouve difficilement... « concrétisable ». De façon collective. Quand qqn entre dans mon bureau et je vois ça feel pas bien, je l'écoute, j'ouvre la porte pour discuter. On réfère souvent au PAE s'il sent qu'il a besoin. Ca c'est la partie que moi je peux contrôler. Mais de façon collective, on n'est pas encore dedans... c'est la sphère qu'on a le plus négligée pour l'instant ».



www.ulaval.ca

## Qualité de la relation superviseur- subordonné: la poule ou l'oeuf?



Un supérieur soutenant influence positivement le bien-être des employés.

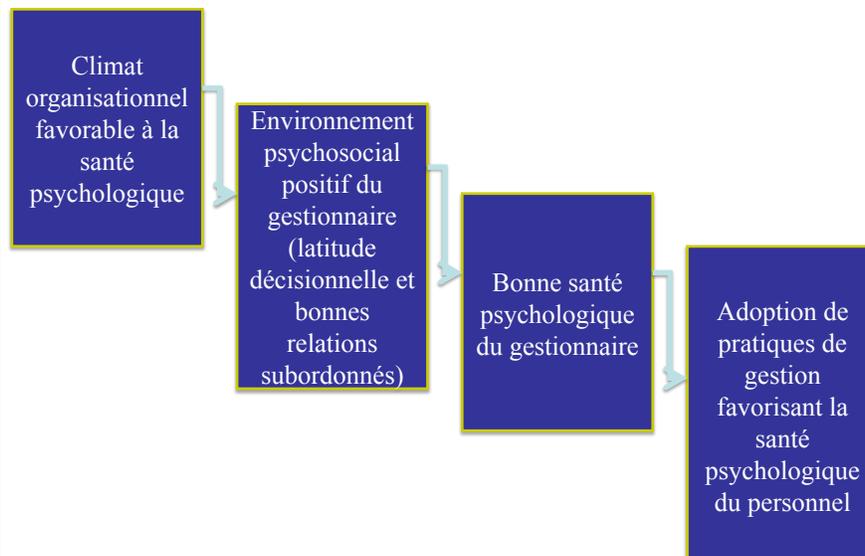
Les employés qui se sentent bien influencent le style de gestion du supérieur, qui adopte un style de gestion plus soutenant.

Dans cette étude, le style de gestion « soutenant » était mesuré à l'aide de 9 échelles et réfère donc à : Offrir de la rétroaction, du coaching et soutien, clarifier les rôles, personne intègre et respectueuse, qui encourage et accepte les points de vue différents des siens, juste et équitable. Van Dierendonck et al. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. Journal of Occupational Health Psychology, 9(2), 165.

## Les gestionnaires qui adoptent des pratiques de gestion favorisant la santé au Temps 2:

- 1) Percevaient un climat de sécurité psychosocial favorable Temps 1;
- 2) avaient davantage de latitude décisionnelle au Temps 1;
- 3) entretenaient de meilleures relations avec leurs subordonnés au Temps 1;
- 4) rapportaient **moins de détresse psychologique** au Temps 1;

## Effet domino



## Responsabilité partagée : IGLO



## Conclusions

1. **Pour soigner la détresse, il ne faut pas que soigner les individus: il faut soigner l'entreprise et soigner le travail**
2. **Les gestionnaires ont un impact majeur sur la santé psychologique du personnel**  
**...et ce sont eux-aussi des humains!**
3. **« Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise » (Richard Branson)**

**Merci!**

---

**NOUVELLE ÉTUDE SUR LE  
PRÉSENTÉISME, RISQUES  
PSYCHOSOCIAUX ET SANTÉ  
MENTALE – RECRUTEMENT  
EN COURS**

**Caroline.biron@fsa.ulaval.ca**

**Professeure agrégée**

**Département de management**

**Université Laval**



[www.ulaval.ca](http://www.ulaval.ca)