



Jean-Pierre Brun

# La prévention des problèmes de santé psychologique au travail



Jean-Pierre BRUN  
Expert et professeur  
Université Laval, Canada



## Plan



Jean-Pierre Brun

1. Définition et ampleur des problèmes de santé psychologique au travail
2. Les conséquences individuelles et organisationnelles
3. Les principales causes et les facteurs de risque
4. Les pratiques de gestion qui favorisent la santé
5. Stratégies de prévention

## Coûts humains et sociaux

  
Jean-Pierre Brun

Le stress au travail est le **2<sup>e</sup>** problème de santé le plus fréquent en Europe

Chez les cols blancs (UK) les problèmes d'ordre psychologique représentent la **2<sup>e</sup>** cause la plus importante d'absence au travail de longue durée (plus de 21 jours) .

Pour plusieurs compagnies d'assurance les invalidités de longue durée ont augmentée de **120%** en 10 ans.

Tout près de **50%** des demandes d'invalidités sont reliées à des troubles d'ordre psychologique.

À la CSST les lésions indemnisées liées au stress, à l'épuisement professionnel ou à d'autres facteurs d'ordre psychologique sont de **14,3** millions en 2004

## Ampleur des problèmes de santé psychologique au travail

  
Jean-Pierre Brun

**43%** des travailleurs canadiens ont connu un épisode de détresse psychologique entre 1994-95 et 2000-01

**41 %** des personnes se disaient assez ou extrêmement stressées, proportion établie à près de

**37 %** en 2005. (Institut de la statistique Québec)

En 2005, **7,5 millions** d'ordonnances d'antidépresseurs ont été faites au Québec, soit deux millions de plus qu'en 2001.

Pour plusieurs compagnies d'assurance les invalidités de longue durée ont augmentée de **120%** en 10 ans.

Tout près de **50%** des absences sont reliées à des troubles d'ordre psychologique.

## COÛTS DU STRESS?

  
Jean-Pierre Brun



Coût du stress : **830 et 1 656 millions** d'euros  
(INRS, 2007).



Coût du stress : **20 milliards** d'€ pour l'ensemble  
des États de l'UE. 50 à 60% de l'ensemble des  
journées de travail perdues (1999)



Coûts du stress au travail: **14,4 milliards** de  
dollars (Stephens & Joubert, 2001).



Coût du stress : **300 milliards** USD pour les  
entreprises américaines (Institut Américain  
du Stress, 2006)

## La détresse psychologique augmente l'absentéisme

  
Jean-Pierre Brun



Aucune  
détresse

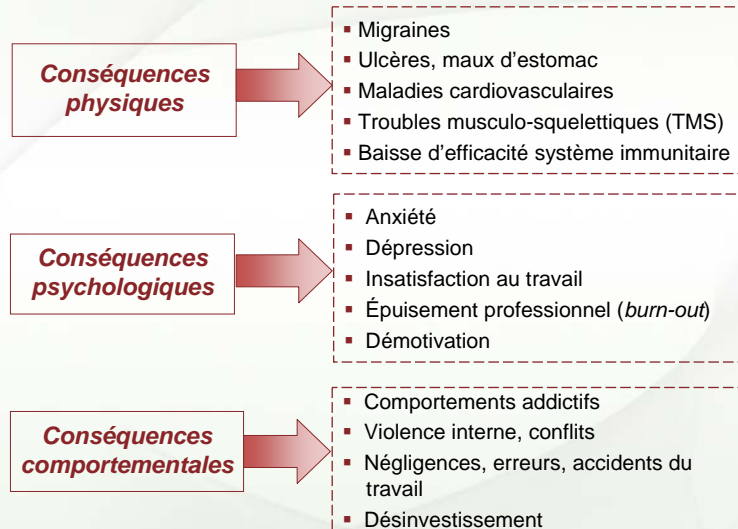
VS



Détresse  
élevée

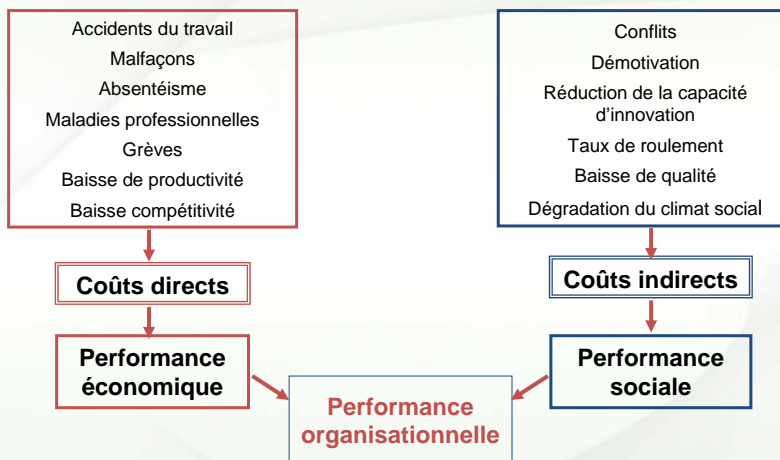
# Conséquences sur l'individu

Jean-Pierre Brun



# Conséquences sur l'organisation

Jean-Pierre Brun

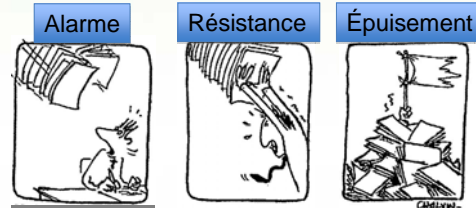


# Définition des problèmes de santé psychologique au travail

  
Jean-Pierre Brun

## Une définition médicale

« Le stress est la réaction de l'organisme face aux modifications, exigences, contraintes ou menaces de son environnement, en vue de s'y adapter. »



## Une définition psychosociale

Un état de stress survient lorsqu'il y a **déséquilibre** entre la **perception** qu'une personne a des **contraintes** que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres **ressources** pour y faire face.



# Les signes précurseurs d'une personne en détresse

  
Jean-Pierre Brun

1. Changement **NET** : inhabituel, soudain ou progressif, altération du fonctionnement
2. Changement **DURABLE** : il est normal d'avoir des hauts et des bas dans la vie...mais les bas ne doivent pas s'installer dans la durée...
3. Changement qui **S'AGGRAVE** : les choses ne vont pas en s'améliorant et s'accumulent
4. Messages verbaux **DIRECTS** ou **INDIRECTS**



Jean-Pierre Brun

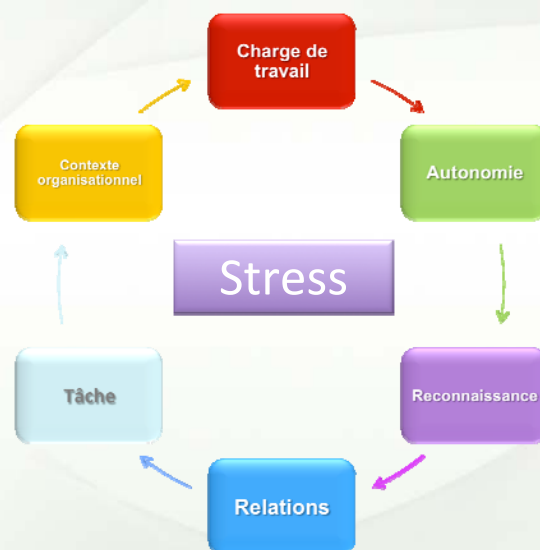
# LE TRAVAIL EST BON POUR LA SANTÉ...

... CE SONT LES CONDITIONS DE  
TRAVAIL QUI PEUVENT NUIRE A  
LA SANTÉ

Qu'est-ce qui constitue un  
stresseur au travail?



Jean-Pierre Brun



## Les principales causes et les facteurs de risque



Jean-Pierre Brun

Facteur	Indicateurs
Exigences du travail	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quantité de travail</li><li>• Pénibilité physique</li><li>• Pression temporelle (interruption, rythme)</li><li>• Complexité du travail</li><li>• Conciliation travail/vie privée</li></ul>
Charge émotionnelle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facticité des émotions</li><li>• Relation au public</li><li>• Empathie et contact avec la souffrance</li><li>• Tension avec le public</li><li>• Peur au travail</li></ul>
Autonomie et marge de manoeuvre	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autonomie/contrôle</li><li>• Prévisibilité</li><li>• Utilisation et développement des compétences</li><li>• Participation aux décisions</li></ul>
Rapport sociaux et relations au travail	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soutien social</li><li>• Violence</li><li>• Respect</li><li>• Reconnaissance au travail: efforts et résultats</li></ul>

## Les principales causes et les facteurs de risque



Jean-Pierre Brun

Facteur	Indicateurs
Conflits de valeurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impératifs dissonants</li><li>• Conflits éthiques</li><li>• Sens et utilité du travail</li></ul>
Insécurité de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sécurité de l'emploi et du salaire</li><li>• Capacité à faire le travail jusqu'à la retraite</li><li>• Perspective d'évolution de carrière</li></ul>
Pratique de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratégie d'affaires</li><li>• Restructuration/fusion/acquisition</li><li>• Conduite du changement</li><li>• Justice organisationnelle</li><li>• Protection et développement de la santé</li></ul>
Pratiques de management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leadership</li><li>• Souci de l'autre</li><li>• Clarté des informations</li><li>• Communication interne</li><li>• Demandes contradictoires</li></ul>
Autres	<ul style="list-style-type: none"><li>• Technologie de l'information</li><li>• Stress et conséquences physiques: TMS</li></ul>



Jean-Pierre Brun

## DANS MES PRATIQUES DE GESTION:

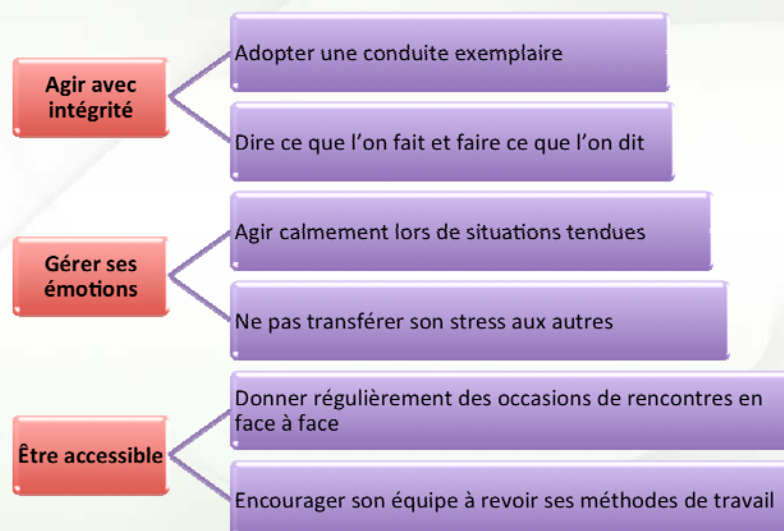
...AI-JE ÉTÉ UN FACTEUR DE RISQUE?

...AI-JE ÉTÉ UN FACTEUR DE PROTECTION?

## Les pratiques de management qui favorisent la santé



Jean-Pierre Brun

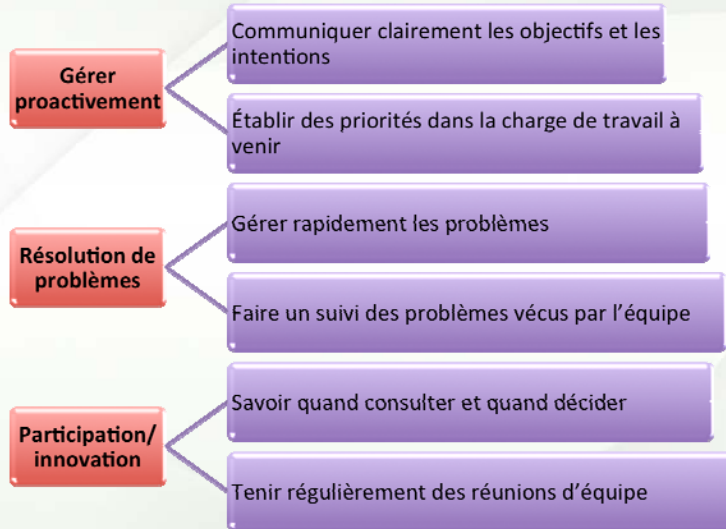




## Les pratiques de management qui favorisent la santé (suite)



Jean-Pierre Brun



Jean-Pierre Brun

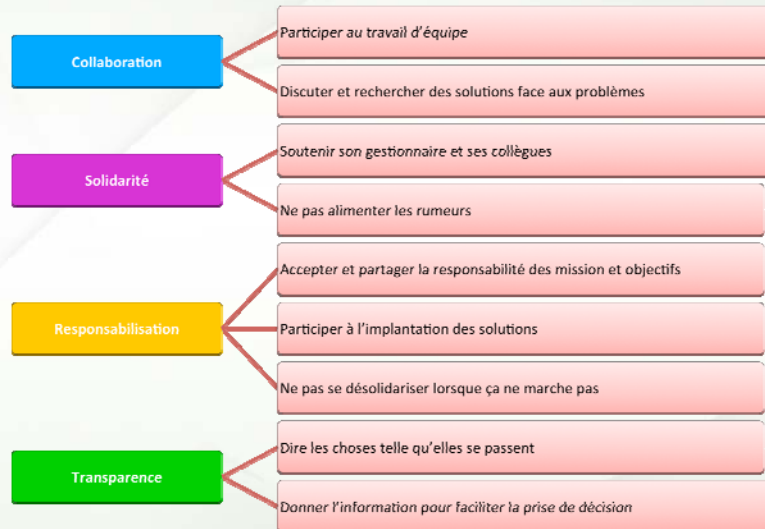
## DANS MES PRATIQUES DE TRAVAIL:

...AI-JE ÉTÉ UN FACTEUR  
DE RISQUE?

...AI-JE ÉTÉ UN FACTEUR  
DE PROTECTION?

# Les pratiques des employés qui favorisent la santé

  
Jean-Pierre Brun



## 1

### *La reconnaissance au travail*

  
Jean-Pierre Brun

ACT  
ION  
S  
SIM  
PLE  
S

1. Sensibiliser les gestionnaires et les employés
2. Intégrer la reconnaissance dans les critères d'évaluation des gestionnaires
3. Augmenter la présence des cadres et de gestionnaires
4. Réduire l'importance des galas et des cérémonies
5. Mettre l'emphase sur la reconnaissance au quotidien
6. Diffuser du matériel d'information
7. Augmenter les échanges entre les unités de l'entreprise.
8. Insister sur la reconnaissance des employés exprimés à leur gestionnaire
9. Discuter des obstacles à la reconnaissance

## 2

### *Le soutien social au travail*



Jean-Pierre Brun

**ACT  
ION  
S  
SI  
MP  
LES**

1. FAVORISER LE TRAVAIL D'ÉQUIPE
2. ÉTABLIR LE PARTAGE DES SUCCÈS ET DES RISQUES
3. SOUTENIR VOTRE ÉQUIPE POUR QU'ELLE SOIT MEILLEURE QUE VOUS
4. ÉTABLIR DES RÉSEAUX D'AIDANTS NATURELS
5. PRÉVOIR UN PROGRAMME D'ACCUEIL POUR LES NOUVEAUX EMPLOYÉS
6. AUGMENTER LES RENCONTRES AVEC LA LIGNE HIÉRARCHIQUE
7. VÉRIFIER SI LA PERSONNE A UN RÉSEAU DE SOUTIEN SOCIAL
8. ENCOURAGER LE SOUTIEN ET LA COOPÉRATION ENTRE LES ÉQUIPES
9. FAITES PREUVE DE LOYAUTÉ
10. TENIR RÉGULIÈREMENT DES RÉUNIONS D'ÉQUIPE

## 3

### *LA CHARGE DE TRAVAIL*



Jean-Pierre Brun

**AC  
TION  
S  
SI  
MP  
LES**

1. Évaluer la charge réelle de travail
2. Dire NON!
3. Réduisez la charge de travail des gestionnaires
4. Ajouter du personnel
5. Faire une not to do list
6. Discuter avec les personnes sur ce qu'elles ressentent au travail
7. Faire participer les personnes à la définition de leur charge de travail
8. Réduisez les interruptions
9. Protéger du temps au retour de vacances
10. Refuser une charge de travail additionnelle quand l'équipe est déjà débordée

# 4

## LE RESPECT AU TRAVAIL

  
Jean-Pierre Brun

### AC TIO NS SI MP LES

1. Tracer la ligne
2. Donner l'exemple: créer une bonne atmosphère
3. Atelier de sensibilisation sur le respect au travail
4. Définir une procédure de traitement des cas
5. Fournir des outils de gestion sur le respect
6. Sondage/consultation sur le respect au travail
7. Intervenir rapidement
8. Demander une assistance
9. Développer la tolérance
10. Donner une deuxième chance

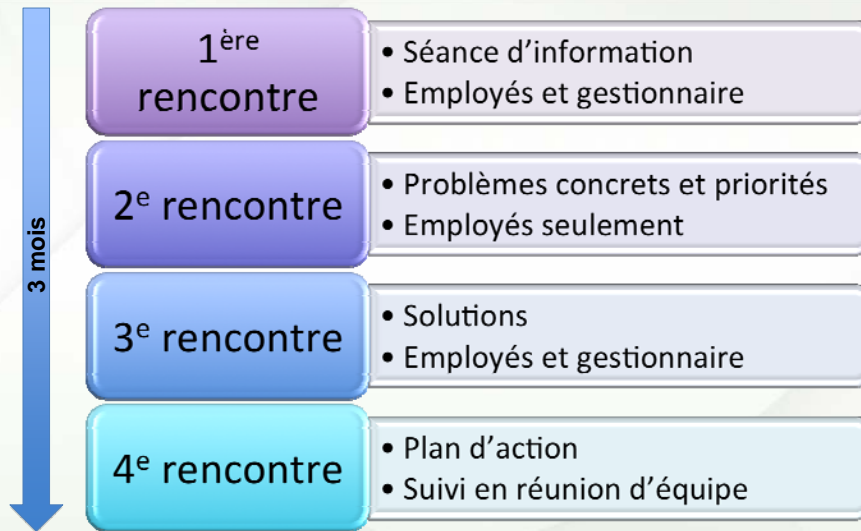
  
Jean-Pierre Brun

LES SOURCES DE  
STRESS SE SITUENT  
SURTOUT DANS UN  
**RAYON DE 5 MÈTRES**  
AUTOUR DE LA  
PERSONNE

## Cercle de santé



Jean-Pierre Brun



Jean-Pierre Brun

**IL NE FAUT PAS  
CHERCHER À FAIRE  
PLUS MAIS À FAIRE  
MIEUX.**

**...IL FAUT REVENIR A L'ABC  
DU MANAGEMENT**



Jean-Pierre Brun

# MERCI!

## Les facteurs de protection



Jean-Pierre Brun

FACTEURS	INDICATEURS
Intégrité	Conduite exemplaire Traiter les autres avec respect Être honnête Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit Ne pas parler dans le dos des personnes
Gérer ses émotions	Agir calmement lors de situations tendues Ne pas transférer son stress aux autres Aborder les deadline calmement
Considérer les autres	Permettre à son équipe de planifier la charge de travail Établir des deadlines réalistes Donner plus de commentaire positifs que négatifs Gérer les problèmes soi-même que s'en débarrasser Se préoccuper de la conciliation travail-vie privée
Gérer proactivement	Communiquer clairement les objectifs Évaluer régulièrement la charge de travail de son équipe Encourager son équipe à revoir ses méthodes de travail Quand nécessaire, stopper les demandes additionnelles de travail Revoir les processus pour améliorer le travail Établir des priorités dans la charge de travail à venir

(Sources: HSE, CGSST)

## Les facteurs de protection (suite)



Jean-Pierre Brun

FACTEURS	INDICATEURS
Résolution de problèmes	Gérer les problèmes de manière efficace Faire un suivi des problèmes vécus par l'équipe Gérer rapidement les problèmes Prendre des décisions claires et les communiquer
Participation/Innovation	Donner un bon niveau de responsabilités aux employés Établir un bon jugement sur les moments de consultation et de décision Garder son équipe informée sur ce qui se passe dans l'organisation Agir comme un coach pour son équipe Déléguer le travail de manière équitable Aider les membres de l'équipe à se développer Encourager la participation de tous et toutes Tenir régulièrement des réunions d'équipe
Accessibilité	Parler directement aux membres de son équipe plutôt que d'utiliser le email Donner régulièrement des occasions de rencontres en face à face Répondre rapidement aux appels et emails de mon équipe Être disponible pour parler selon les besoins

(Sources: HSE, CGSST)

## Les facteurs de protection (suite)



Jean-Pierre Brun

FACTEURS	INDICATEURS
Empathie	Encourager la contribution des individus lors de discussions Être à l'écoute d'une demande d'aide de la part d'un employé Se préoccuper de ce qui motive les membres de mon équipe Essayer de voir les choses du point de vue de l'équipe Traiter les personnes de manière équitable S'assurer que les personnes vont bien plutôt que de l'assumer
Gestion des conflits	Agir comme médiateur lors de conflit Faire un suivi de la résolution des conflits Régler les petits irritants qu'attendre que les choses dégèrent Agir avec objectivité et de manière équitable lors de conflit Demander de l'aide lorsque nécessaire
Faire appel aux ressources de l'organisation	Demander conseils auprès des collègues gestionnaires Utiliser la fonction RH pour gérer les problèmes

(Sources: HSE, CGSST)