

## Votre travail vous rend-il malade ?

Au Québec, le stress psychologique est la première source de maladie et d'absentéisme au travail. Mais l'État et certaines entreprises ont décidé d'agir.

La descente aux enfers de Jean-B. a duré trois mois. Trois mois avant que ce conseiller en informatique de 45 ans, fraîchement embauché par une institution financière de Montréal, tente de se pendre dans son sous-sol. « J'étais constamment débordé, je passais mes nuits à travailler chez moi. Et en récompense, ma supérieure me traitait de tous les noms à la moindre occasion. Pas une fois elle ne s'est souvenue de mon prénom ! Un soir, elle m'a fait rester jusqu'à 1 h du matin pour finir un rapport, puis elle est partie en vacances et l'a laissé traîner une semaine sur son bureau », raconte-t-il, encore ému par le récit des événements. À son retour au travail, après un an, ce ne sont pas les fleurs et les cartes de vœux qui l'accueillent, mais une mise à pied. « Ce travail a été l'élément déclencheur de ma dépression », dit-il aujourd'hui. Pour s'en sortir, il a dû faire un grand ménage dans sa vie, a fait faillite et s'est séparé de sa conjointe. « J'avais accepté ce poste surtout sous la pression de celle-ci. C'était une erreur, je n'avais pas le bon profil. » Il a fallu cinq ans et quatre antidépresseurs différents pour que Jean-B. retrouve sa santé mentale, puis un emploi. Par crainte de le perdre, il a demandé que son nom ne soit pas publié. « Je pense que j'ai manqué une belle occasion chez un câblodistributeur, parce que j'avais autorisé les recruteurs à consulter mon dossier médical. Des employés qui ont eu des problèmes de santé mentale, bien des patrons n'aiment pas ça. » Les problèmes liés à la santé mentale sont devenus la première cause d'absence prolongée du travail, délogeant les maux de dos et autres problèmes musculosquelettiques. Des entreprises commencent donc à y regarder de plus près, entre autres pour améliorer leur productivité, mais aussi, elles l'avouent sans gêne, pour faire baisser leurs cotisations à la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et aux



régimes privés d'assurance maladie. Et les choses commencent à changer ! Verrons-nous bientôt, à côté des grandes banderoles attestant des certifications ISO 9001 et autres ISO 14000 accrochées à de nombreux immeubles le long des autoroutes, des affiches annonçant en lettres géantes : « Entreprise en santé » ? Car cette norme existe bel et bien ! Le Québec est devenu l'an dernier le premier endroit au monde où une organisation peut obtenir une certification qui reconnaît ses efforts pour préserver la santé physique et mentale de ses troupes (voir l'encadré « ISO santé mentale »). « Avec 40 ans de retard, on enclenche le même processus que celui qu'on a adopté pour la santé physique avec les normes de sécurité et la prévention », dit Michel Vézina, chercheur à l'Institut national de santé publique du Québec, qui travaille depuis 30 ans sur ce sujet. Jean-Pierre Brun, professeur de gestion à l'Université Laval, parle quant à lui d'un éveil des consciences semblable à celui qui anime le Québec en matière d'environnement. « On sait maintenant que le stress psychologique dû au travail menace toute la société, mais qu'on peut le combattre. Et que les organisations, tout comme les employés et l'État, ont tout à gagner d'un monde plus sain », dit ce consultant international pour de grandes entreprises, qu'il aide à mieux préserver la santé mentale de leurs employés. Il y a 20 ans, la détresse psychologique touchait surtout les travailleurs engagés dans des relations d'aide, comme les infirmières. Aujourd'hui, tout le monde est concerné. En Amérique du Nord et en Europe, un travailleur sur cinq en serait victime, selon l'Organisation internationale du travail. Certains sont épuisés, d'autres irritables, anxieux, déprimés, alcooliques ou dépendants de diverses drogues, souvent absents... ou tout cela à la fois. Si leur situation perdure, ils risquent de sombrer dans une dépression aiguë, d'attenter à leurs jours ou de contracter d'autres maladies liées au stress, comme l'hypertension. Toute cette détresse coûte de plus en plus cher : de 1990 à 2005, le nombre de réclamations acceptées par la CSST a plus que doublé, alors que les indemnités versées annuellement passaient de 1,5 à 12 millions de dollars, pour des absences de plus en plus longues. Chez les assureurs privés, les problèmes de santé mentale sont devenus la première cause d'absence prolongée (mieux connue sous l'appellation d'« invalidité de longue durée ») : au Québec, ils ont versé près de 600 millions de dollars en indemnités pour ce motif en 2007, selon l'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes. Et l'absentéisme ne cesse de grimper. Selon Statistique Canada, en 2009, parmi les employés à plein temps – femmes enceintes exclues –, 8,2 % étaient absents au moins une journée au cours d'une semaine de travail moyenne, contre 6 % 10 ans plus tôt. Pas tous pour des problèmes de santé mentale, mais quand même... C'est sans compter le présentéisme, comme on appelle le fait d'aller travailler alors qu'on devrait rester chez soi – parce qu'on sent qu'on ne peut se permettre d'être absent, qu'on ne veut pas représenter un fardeau pour les collègues ou qu'on craint d'être débordé au retour. Le présentéisme coûterait aussi des sommes astronomiques en perte de productivité, selon Jean-Pierre Brun, qui a étudié ce phénomène. La facture totale du stress psychologique au travail est difficile à

chiffrer : au Canada, les estimations vont de 15 à 33 milliards de dollars par an. Aux États-Unis, de 15 à 300 milliards de dollars. En Europe, on parle de 3 % à 4 % du produit national brut. On a beau dire que les maladies mentales sont moins taboues qu'avant, ça n'explique pas totalement l'augmentation du nombre de cas. « Partout dans le monde, on constate que le temps de travail est plus rempli qu'avant et que les exigences s'accroissent », explique Jean-Pierre Brun. Au boulot, les pauses raccourcissent comme peau de chagrin. Le « technostress », ce stress engendré par toutes les nouvelles technologies de communication, fait des ravages. Les études montrent aussi que les changements dans les organisations surviennent à une fréquence beaucoup plus élevée. « Les gens perdent leurs repères et ne savent plus ce qui les attend, et ça cause beaucoup d'insécurité. Même les fonctionnaires ne sont plus sûrs de leur avenir ! » Il ne faut cependant pas tout mettre sur le compte du travail pour expliquer la détresse psychologique. « Même quand quelqu'un se suicide sur son lieu de travail, il faut souvent chercher les causes ailleurs », dit le psychologue de Montréal [Nicolas Chevrier](#), qui vient en aide aux proches et aux collègues de ces personnes. En gros, selon lui, l'épuisement professionnel peut être attribué à hauteur de 60 % au travail proprement dit et à 40 % aux caractéristiques personnelles des gens. Quand il soigne des victimes de dépression ou d'épuisement professionnel, Nicolas Chevrier leur conseille d'ailleurs de chercher comment elles pourraient elles-mêmes avoir un effet positif sur leur travail. Les entreprises aussi réfléchissent à des façons de venir en aide à leurs employés. En tentant de diminuer l'absentéisme et le présentéisme, elles visent bien sûr à améliorer la productivité. Et elles ont tout intérêt à le faire, puisque les cotisations qu'elles paient à la CSST et aux régimes privés d'assurance maladie sont calculées en tenant compte du nombre de réclamations passées. Du même coup, les sociétés soignent leur image auprès de leurs clients, améliorent la fidélisation du personnel et deviennent plus attrayantes aux yeux d'employés potentiels. Au cours des dernières années, chercheurs et consultants en ressources humaines ont élaboré des techniques de plus en plus efficaces pour contrer le stress au travail. Première étape, aussi indispensable qu'une visite chez le médecin pour vaincre une maladie grave : poser le diagnostic. Comment ? En « auscultant » l'organisation, par l'intermédiaire de questionnaires élaborés par des spécialistes. En collaboration avec la compagnie d'assurances Standard Life, [Alain Marchand](#), professeur à l'[École des relations industrielles de l'Université de Montréal](#), a commencé l'an dernier une vaste enquête auprès de 450 employés répartis dans 30 entreprises clientes de la Standard Life pour leurs assurances collectives. Cinq fois par jour, à heures fixes, du lever au coucher, ces travailleurs en tout genre ont accepté de donner quelques gouttes de salive à la science. L'équipe d'Alain Marchand en mesure la quantité de cortisol, principale hormone du stress, dont le taux varie au cours de la journée. Les chercheurs vont ainsi pouvoir vérifier si le stress subi par les employés correspond à ce qu'ils décrivent quand ils répondent aux questionnaires d'évaluation. « L'idée n'est pas de généraliser ce genre de mesure, mais de déterminer quelles questions poser exactement pour

avoir le portrait le plus fidèle possible de l'état de stress des travailleurs », explique le chercheur. La recherche durera cinq ans. Comme d'autres assureurs, la Standard Life a mis les bouchées doubles pour essayer de diminuer les sommes qu'elle doit verser pour des invalidités de longue durée dues au stress. Depuis 10 ans, elle offre gratuitement à ses clients des formations et des activités de sensibilisation sur ce sujet. « L'éducation commence à porter ses fruits, mais bien des entreprises ne sont pas encore décidées à prendre le problème à bras-le-corps en y consacrant l'argent et les ressources humaines nécessaires », constate Sophie Dubé, directrice de la santé et du mieux-être de la Standard Life. Au Québec, une entreprise sur dix – surtout parmi les plus grandes – serait vraiment proactive dans le domaine de la santé psychologique. Pourtant, les études montrent que chaque dollar investi dans la prévention en matière de santé rapporte de deux à trois dollars en moins de cinq ans. Après le diagnostic, il faut bâtir un plan d'action très détaillé avec l'aide des principaux intéressés, établir le budget et nommer des responsables du suivi. Il faut ensuite évaluer les résultats... puis tout recommencer de deux à trois ans plus tard. Des mesures simples peuvent parfois permettre d'éviter le pire. Depuis 2007, l'Association pour la prévention du suicide a formé plusieurs milliers de sentinelles, qui peuvent orienter les personnes déprimées ou suicidaires vers des spécialistes. « On est comme des secouristes de la santé mentale : on ne soigne pas, on se contente d'être des vigies », dit Pierre Raymond, conseiller en ressources humaines à Transcontinental de la Capitale, imprimerie située dans le quartier Les Saules, à Québec. Des employés de cette usine se sont suicidés dans les années 1990. On n'y rigole pas à propos de la santé mentale. L'an dernier, tous les employés ont reçu une formation – obligatoire – de deux heures sur le suicide, sous la forme de petits groupes de discussion avec des spécialistes. À l'issue de ces rencontres, Pierre Raymond a demandé des volontaires pour recevoir à leur tour la formation de sentinelle. Sur 80 employés, 14 se sont portés volontaires ! Au final, 8 s'occupent désormais d'exercer une surveillance discrète de la santé mentale de leurs collègues... même quand leurs ennuis n'ont rien à voir avec leur métier. « De la même façon qu'on le fait pour préserver l'environnement, il faut agir à tous les niveaux pour lutter contre le stress psychologique », croit le professeur Jean-Pierre Brun. Sensibiliser les employés, les gestionnaires et les grands patrons, pousser les milieux de travail à prendre le problème au sérieux, mais aussi voter des politiques pour encourager les bons acteurs et punir les mauvais. Par exemple, au Danemark, les entreprises ont maintenant l'obligation de préparer psychologiquement leurs employés à la veille de tout changement dans l'organisation. « Au Québec, on a fait un pas en avant en 2004 en intégrant des dispositions sur le harcèlement psychologique dans la Loi sur les normes du travail, mais ce n'est pas suffisant », critique Jean-Pierre Brun. Le Danemark a une telle loi depuis... 1975 ! Dans le monde, à l'exception de la Scandinavie, bien peu de pays ont déjà légiféré pour protéger la santé mentale des travailleurs. Mais là aussi les choses commencent à changer. En France, par exemple, où la vague de suicides survenus à France Télécom depuis deux ans a eu

l'effet d'une bombe, l'État prépare un vaste plan de lutte contre le stress psychologique, auquel participent d'ailleurs plusieurs chercheurs québécois, comme Michel Vézina et Jean-Pierre Brun. Il faudra certainement du temps pour que tout cela fasse effet. Mais le Québec va dans la bonne direction. Au cours des 20 dernières années, en proportion du nombre de personnes actives, le nombre d'accidents du travail au Canada a été divisé par 2,5. On peut maintenant espérer que le monde du travail obtiendra autant de succès pour protéger la santé mentale des troupes. [ISO SANTÉ MENTALE >>](#)

[LA RECETTE DE GAGNANTS >>](#)

[DES EMPLOYÉS DE LA SANTÉ MALADES >>](#)

## **LES ENNEMIS DE LA SANTÉ AU TRAVAIL**

- Charge de travail trop grande ou trop complexe. – Manque de reconnaissance, de transparence et d'autonomie décisionnelle. – Mauvaise ambiance de travail et relations conflictuelles avec les collègues ou les supérieurs. – Gestion inéquitable.
- Difficultés de conciliation entre le travail et la vie personnelle.

## **ISO SANTÉ MENTALE**

Offrir une nourriture saine aux employés à la cafétéria, c'est bien. Mais faire en sorte qu'ils aient le temps d'aller manger, c'est encore mieux ! Et c'est pour aider les entreprises à y parvenir qu'existe la norme « [Entreprise en santé](#) ». « Certains employeurs veulent bien faire, mais ils ne savent pas comment s'y prendre. L'un se contente d'offrir des cours de yoga, l'autre met sur pied un comité "bien-être" plus ou moins actif. Il faut bien commencer quelque part ! La norme permet à ceux qui veulent vraiment s'améliorer de structurer leurs interventions en suivant un plan d'action très précis », explique [Marie-Claude Pelletier](#), directrice générale du [Groupe de promotion pour la prévention en santé \(GP2S\)](#). Cet organisme privé regroupe 120 entreprises mobilisées pour améliorer la santé de la population, en commençant par celle de leurs employés. Financé par ses membres, comme Hydro-Québec, Pfizer ou Desjardins, le GP2S veut jouer le rôle d'éveilleur de conscience. Il a élaboré la norme « Entreprise en santé » conjointement avec le [Bureau de normalisation du Québec](#) et des chercheurs, tel Michel Vézina, de l'Institut national de santé publique du Québec. Depuis un an, 11 organisations ont obtenu la certification, qui reconnaît leurs efforts dans quatre sphères d'activité : la promotion de saines habitudes de vie auprès des employés, des pratiques de gestion qui diminuent le stress, la conciliation travail-vie personnelle et le maintien d'un environnement physique et social sain.

**LA RECETTE DE GAGNANTS >>**  
**DES EMPLOYÉS DE LA SANTÉ MALADES >>**

## **LA RECETTE DE GAGNANTS**

Medial, société de conseil en santé et sécurité au travail de 42 employés, à Québec et à Laval, a été la première à recevoir la certification « Entreprise en santé de niveau Élite ». Et le Centre jeunesse de Chaudière-Appalaches, qui compte 650 employés, a été le premier organisme public à la recevoir.



Parmi leurs mesures « gagnantes » :

- La publication d'une description détaillée des tâches de chaque employé — et de celles du patron ! — dans l'intranet (les aberrations ou les débordements deviennent plus évidents).
- Une formation supplémentaire pour les gestionnaires, notamment sur la gestion du stress psychologique.
- L'élaboration de quatre nouvelles formules de conciliation, y compris des horaires flexibles.
- Ne pas fournir de BlackBerry aux employés ! Une bonne idée, selon le psychologue de Montréal Nicolas Chevrier, qui rappelle qu'aucune entreprise ne devrait mettre ce genre d'outil entre les mains de ses employés sans une politique très claire sur le temps de réponse exigé — raisonnable — auquel peut s'attendre un supérieur.
- Le remboursement des coûts des activités sportives offertes par les municipalités (plus seulement les abonnements aux centres d'entraînement physique).
- L'installation d'une console de jeux Wii dans la salle de repos.
- La remise en question de certaines activités de reconnaissance. « On investissait beaucoup dans des soirées où l'on remettait des prix, alors qu'une partie importante de nos employés y participaient peu », raconte Patrick Simard, directeur des services professionnels et des ressources humaines du Centre jeunesse.

*Photo : Claudie Déry/Medial*

**<< ISO SANTÉ MENTALE**  
**SANTÉ MALADES >>**

**DES EMPLOYÉS DE LA**

## **DES EMPLOYÉS DE LA SANTÉ MALADES**

Si 55 % des infirmières disent souffrir de détresse psychologique, c'est en partie

parce que... les administrateurs sont complètement débordés ! Pour Serge Gagnon, professeur à l'Université McGill, directeur associé du Centre de recherche et d'intervention en santé des organisations (CRISO), les travailleurs de la santé au Québec seraient en bien meilleure santé psychologique si on avait mieux soutenu les gestionnaires lors des reconfigurations du réseau de la santé à la fin des années 1990. « On a placé des gens qui dirigeaient de petits services de 100 ou 200 personnes à la tête de grands organismes publics ou d'hôpitaux de plusieurs milliers d'employés, dit-il, mais on ne les a pas aidés à acquérir les compétences de gestion nécessaires. » Résultat, les travailleurs de la santé sont sommés d'en faire plus pour pallier les pénuries de personnel, mais ne savent plus exactement quel est leur rôle. On leur demande de se conformer à des décisions mal expliquées et prises ailleurs, dans les ministères ou par des ordres professionnels.

À Sherbrooke, le Centre hospitalier universitaire (CHUS) a choisi d'agir, avec le plan Climat de travail, lancé en 2004. L'inhalothérapeute Huguette Lajeunesse fait partie de l'équipe Climat, formée de 16 représentants des différents corps de métiers. « Nous sommes des antennes qui captent le pouls du "plancher" et permettent d'éviter que des problèmes ne dégénèrent », dit-elle. Cette nouvelle responsabilité a été inscrite à son horaire. Une fois par mois, Huguette Lajeunesse est libérée de ses tâches pendant une journée pour discuter, avec les autres membres de l'équipe, de toutes les sources d'irritation qui peuvent miner le climat de travail et pour trouver des solutions, en collaboration avec la direction de l'hôpital. Dans les derniers mois, l'équipe Climat est ainsi intervenue sur la question du stationnement, des menus de la cafétéria, de la sécurité des patients, de l'entrée en vigueur de nouvelles dispositions de la loi 90 sur le travail infirmier... Tout cela a-t-il une incidence sur la santé mentale des travailleurs ? « Lors de notre deuxième sondage, on a vu qu'il y avait eu des améliorations dans le taux de satisfaction. Et le roulement de personnel a diminué », explique Sylvie Houle, directrice des ressources humaines du CHUS.

**<< ISO SANTÉ MENTALE**

**<< LA RECETTE DE GAGNANTS**

**Partager :**

---