Faire de la santé psychologique au travail une activité quotidienne

France ST-HILAIRE, Ph. D.
Professeure en gestion des ressources humaines
Université de Sherbrooke

SADC région de Mégantic
1er novembre 2012

« Le 20 octobre 2006, un ingénieur de 39 ans, Antonio B., s'était jeté du cinquième étage du bâtiment principal du Technocentre. Il s'agissait du premier des trois suicides en quatre mois de salariés du Technocentre, dont deux sur leur lieu de travail. »

2

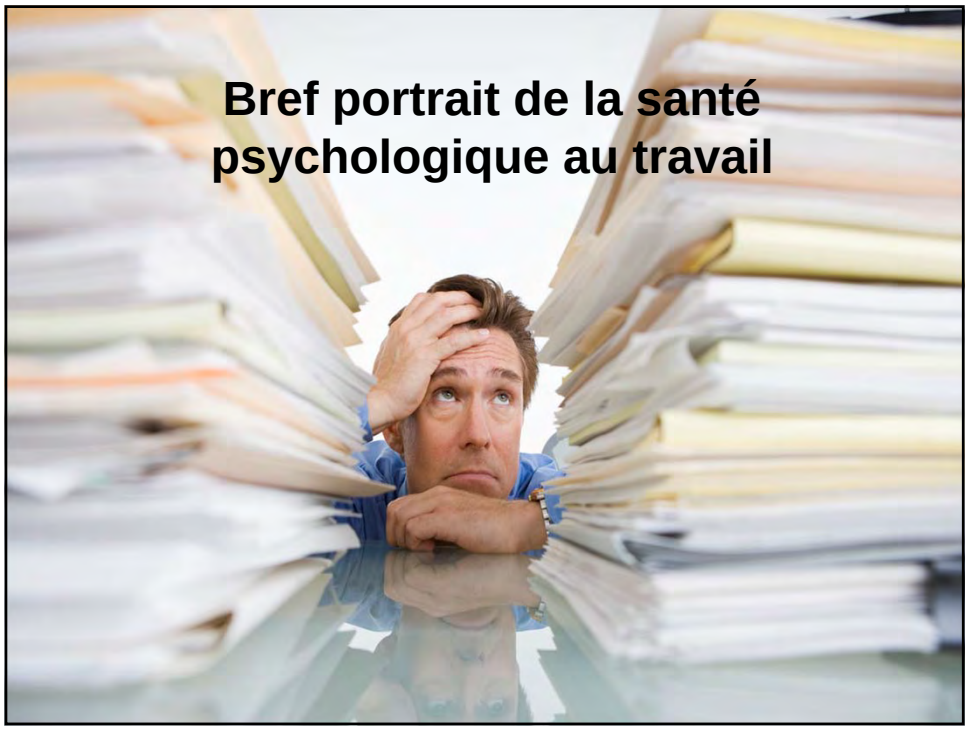
« Mon congé maternité ne durera que quelques semaines et je vais continuer à travailler pendant ce temps-là. »

3

Plan de la présentation

- Bref portrait de la santé psychologique au travail
- Et la santé psychologique des gestionnaires?
- Les facteurs de risque à la santé psychologique au travail
- Prévenir les problèmes de santé psychologique au travail
- Le pouvoir du comportement du gestionnaire
- Le pouvoir du comportement de l'employé
- Oui, mais que dois-je faire demain à 8 h 30?
- Que puis-je faire pour la santé psychologique de mon gestionnaire et de mes collègues?
- Les pièges à éviter et les messages à retenir

4



- au Québec, un **travailleur sur cinq** présentait, en 2007-2008, **un niveau élevé de détresse psychologique** (Vézina, St-Anaud, Stock, Lippel et Funes, 2011);
- **62 % des travailleurs canadiens** qui rapportaient, en 2011, **être très stressés** à cause du travail (Statistique Canada, 2011) ;
- la prévision de l'Organisation mondiale de la santé soutient cette tendance en annonçant que la **dépression sera la deuxième cause d'invalidité à travers le monde en 2020** (OMS, 2001).

6

- les **gestionnaires** sont également touchés par les problèmes de SPT, **ils sont même les plus à risque** (Crompton, 2011);
- les cadres de **premiers niveaux** seraient particulièrement à **risque de vivre du stress ainsi que des troubles de l'humeur** (Desmarais, 2006);

8

Les principaux facteurs de risque à la santé psychologique

- l'autonomie au travail
- la demande psychologique et la charge de travail
- les relations interpersonnelles
- le soutien social
- la reconnaissance au travail
- la justice organisationnelle
- la conciliation travail — vie privée
- la gestion des changements

10

Prévenir les problèmes de santé psychologique au travail l'autonomie au travail

- Prévention primaire

  Facteurs de risque organisationnels

  - Demandes liées aux tâches et aux rôles (charge de travail, ambiguïté, etc.)
  - Relations interpersonnelles

- Prévention secondaire

  Réactions de l'individu

  - Caractéristiques personnelles fragilisantes
  - Stratégies d'adaptation au stress

12

Prévenir les problèmes de santé psychologique au travail l'autonomie au travail (suite)

- Prévention tertiaire

  Dysfonctionnement

  - Individuels (problèmes de santé physique, psychologique, comportement)
  - Programme de retour au travail et PAE

13

- le lien entre l'environnement psychosocial (facteurs de risque) au travail et la santé psychologique au travail (SPT) a été maintes fois montré (ex. : Bourbonnais, Brisson, Moisan, & Vézina, 1996 ; Bourbonnais, Comeau, Vézina, & Dion, 1998; Brun, Biron, Martel, & Ivers, 2003; De Jonge, Bosma, Peter, & Siegrist, 2000; De Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003 ; Michie & Williams, 2003 ; Nielsen, Rugulies, Christensen, Smith-Hansen, & Kristensen, 2006; Nieuwenhuijsen, Bruinvels, & Frings-Dressen, 2010);

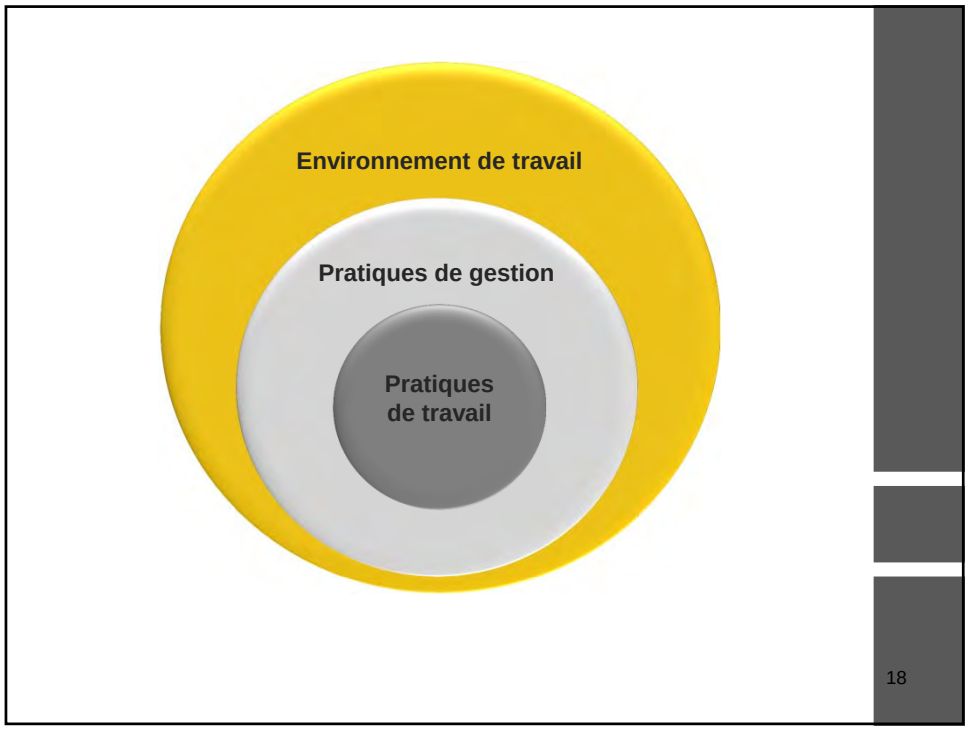
- il serait plus efficace d'agir sur le leadership, l'environnement de travail et les conditions de travail, que directement sur les individus (Kuoppala, Lamminpää, Liira, Vainio, 2008).

14

- plusieurs études ont montré **le lien** entre les **pratiques du gestionnaire et la santé psychologique au travail (SPT) des employés** (ex.: Westerlund et coll., 2010; Nielsen & Munir, 2009 ; Johnson, 2008; Kuoppala et coll., 2008; Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; van Dierendonck, Haynes, Borrill, & Stride, 2004 ; Bass, 1998);
- **le gestionnaire serait une pierre angulaire**, qui agirait en tant que médiateur entre l'environnement de travail et la santé des employés (Kuoppala *et al.*, 2008);
- le développement du leadership : une voie prometteuse (Kelloway *et al.*, 2005);

16

Le pouvoir du comportement de l'employé
17


Environnement de travail
Pratiques de gestion
Pratiques de travail
18

La question à laquelle nous allons répondre

quels sont les gestes concrets (pratiques) que peut poser le gestionnaire pour agir sur la santé psychologique au travail de ses employés?;

20

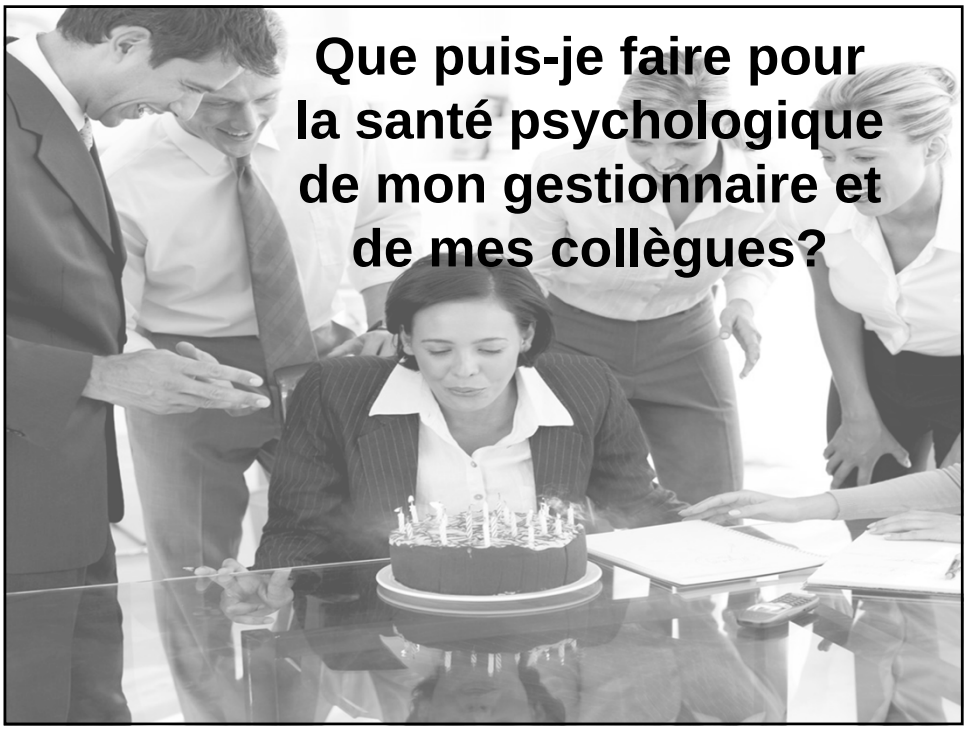
Cartographie des pratiques de gestion spécifiques

Pratique de gestion spécifique *présente*	**n cas**	**% cas**
donner de la liberté dans l'organisation du temps et de la tâche	49	70
faire preuve de souplesse et de compréhension dans l'application des règles	45	64
reconnaître et souligner les bons coups	38	54
démontrer de la disponibilité et de la présence	37	53
démontrer de l'écoute et de la disposition	35	50
Pratique de gestion spécifique *absente ou souhaitée*	**n cas**	**% cas**
ne pas démontrer de la disponible et de la présence	16	23
ne pas traiter tous les employés également	12	17
ne pas donner de rétroaction sur le travail réalisé	12	17
ne pas régler les problèmes rapidement ou efficacement	11	16

21

Les super pratiques de gestion

DISCOURS		**DISCOURS ET SPT**
PGS présente dans le discours	**PGS absente ou souhaitée dans le discours**	**PGS en lien avec les mesures de la SPT**
donner de la liberté dans l'organisation du temps et du travail	***ne pas* régler les problèmes rapidement ou efficacement**	***ne pas* régler les problèmes rapidement ou efficacement**
faire preuve de souplesse et de compréhension dans l'application des règles	*ne pas* traiter tous les employés également	donner un boni, une promotion ou une nomination (négativement)
reconnaître et souligner les bons coups	*ne pas* donner de rétroaction sur le travail réalisé	**reconnaître et souligner les bons coups**
démontrer de la disponibilité et de la présence	***ne pas* démontrer de la disponible et de la présence**	**démontrer de la disponibilité et de la présence**
démontrer de l'écoute et de la disposition	*ne pas* déléguer	**démontrer de l'écoute et de la disposition**
		aider à réaliser une tâche (négativement)
		tenter d'obtenir des ressources (négativement)
		remercier pour un travail



La question à laquelle nous allons répondre

quels sont les gestes concrets (pratiques) que peut poser l'employé pour agir sur la santé psychologique au travail de son gestionnaire ou de ses collègues?;

24

Cartographie des pratiques de travail spécifiques

Pratique de travail spécifique *présente*	**n cas**	**% cas**
prendre des tâches lorsque son gestionnaire est débordé ou absent	32	46
exprimer sa satisfaction au gestionnaire	29	42
offrir son aide	29	42
donner les informations nécessaires à son gestionnaire	26	37
donner un bon rendement/faire un travail de qualité	25	36
exprimer ses insatisfactions	25	36
Pratique de travail spécifique *absente ou souhaitée*	**n cas**	**% cas**
ne pas trouver/proposer des solutions aux problèmes	7	10

25

Les pièges à éviter

26

ne pas prendre en compte le contexte et les ressources disponibles

faire des pratiques un pense-bête de la santé psychologique au travail

certains secteurs de travail peuvent avoir des facteurs de risque particuliers et donc des pratiques plus singulières

27

Les messages à retenir

28

plusieurs actions simples peuvent être posées au quotidien pour agir sur la SPT;

la responsabilité partagée, par les pratiques de travail au quotidien;

avoir un dialogue sur l'activité de gestion et de travail

29

Merci de votre attention!

France St-Hilaire, Ph. D.
Professeure
Département de management et GRH
Université de Sherbrooke
Téléphone : 819.821.8000, p. 61229
Courriel : france.st-hilaire@usherbrooke.ca
Page Web :
https://www.usherbrooke.ca/adm/?id=7417

30