

François  
**Lemire**  
M. Ps., M.A.P.

# La santé psychologique des employés

**Stress,  
absentéisme  
au travail et  
management**



  
LES ÉDITIONS  
Québecor



La santé  
psychologique  
des employés

La santé psychologique des employés

ISBN : format numérique  
978-2-7640-3157-5

© 2012, Les Éditions Quebecor  
Une compagnie de Quebecor Media  
7, chemin Bates  
Montréal (Québec) Canada  
H2V 4V7

Tous droits réservés

Dépôt légal : 2012  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

---

Pour en savoir davantage sur nos publications,  
visitez notre site : [www.quebecoreditions.com](http://www.quebecoreditions.com)

---

Éditeur : Jacques Simard  
Conception de la couverture : Bernard Langlois  
Illustration de la couverture: Corbis  
Conception graphique: Sandra Laforest  
Infographie et epub : Claude Bergeron

DISTRIBUTEUR EXCLUSIF :

1. Pour le Canada et les États-Unis :  
**MESSAGERIES ADP\***  
2315, rue de la Province  
Longueuil, Québec J4G 1G4  
Tél. : (450) 640-1237  
Télécopieur : (450) 674-6237

\* une division du Groupe Sogides inc.,  
filiale du Groupe Livre Quebecor Média inc.

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d’impôt pour l’édition de livres – Gestion SODEC.

L’Éditeur bénéficie du soutien de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec pour son programme d’édition.

Nous reconnaissons l’aide financière du gouvernement du Canada par l’entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d’édition.

François  
**Lemire**  
M. Ps., M.A.P.

# La santé psychologique des employés

**Stress,  
absentéisme  
au travail et  
management**

  
LES ÉDITIONS  
**Québecor**  
Une compagnie de Québecor Media

## Introduction

L'absentéisme et le stress vécu par les travailleurs en contexte organisationnel sont des sujets qui avaient, ont et auront encore de l'intérêt pour les travailleurs eux-mêmes à titre préventif; ceux qui sont en congé de maladie pour comprendre réellement ce qui leur est arrivé; les gestionnaires qui encadrent ces travailleurs absents ou sur le point de s'absenter pour des raisons psychologiques; les responsables qui rédigent les règles et les procédures en matière de gestion de la présence au travail et de gestion des ressources humaines en général; les conseillers en programmes d'aide aux employés pour les accompagner de façon adéquate dans leur démarche de retour à l'emploi; le personnel médical ou paramédical qui soigne les travailleurs; les gestionnaires de cas ou les conseillers en réadaptation qui s'occupent des dossiers médicaux et administratifs; les directeurs généraux, les directeurs de services et les membres des conseils d'administration qui veulent comprendre les causes de la rotation de leur main-d'œuvre, surtout dans les organisations et les entreprises où la ressource humaine est prépondérante et peut faire la différence entre la rentabilité ou la faillite, ou du moins, la différence entre l'inefficacité et l'efficience.

Dans ce livre, je tenterai de toucher à tous les aspects entourant les phénomènes de l'absentéisme, de la santé psychologique des travailleurs et de la gestion des entreprises qui font en sorte qu'un fort pourcentage d'employés s'absentent au travail, ce qui peut avoir des répercussions désastreuses sur le fonctionnement d'une organisation ou d'une entreprise, et même mettre en péril sa survie.

Vous verrez qu'il y a eu beaucoup de choses qui ont été faites par le passé pour prévenir l'absentéisme au travail, mais qu'il en reste encore

beaucoup à faire.

Le taux d'absentéisme au travail est un indicateur important à prendre en compte lorsqu'on veut évaluer la santé d'une entreprise, et plus particulièrement son climat de travail.

Tout le monde sait que certaines organisations et entreprises ont un problème de taille en matière d'absentéisme au travail ; en effet, les sommes versées en assurance salaire ou en indemnités de remplacement du revenu, sur un budget total de plusieurs millions de dollars, atteignent des niveaux trop élevés. Cela fait en sorte de placer l'organisation ou l'entreprise parmi les moins performantes dans son secteur d'activité.

Aussi bien les ministères provinciaux et fédéraux, le Conseil du patronat du Québec, les centrales syndicales que les universités se sont penchés sur la question et ont élaboré toutes sortes de plans afin de contrer ce problème, considéré par plusieurs comme une véritable épidémie, surtout dans ce contexte d'économie mondiale où la concurrence et la compétitivité dépassent de loin nos frontières. N'oublions pas que nous sommes loin d'être sortis de l'auberge ; quoi qu'en dise notre premier ministre canadien, M. Stephen Harper, la récession de 2008 perdure.

Il n'est pas rare de constater un écart de 10 000 heures de remplacement entre les résultats réels et ceux attendus dans certains milieux de travail !

Au Canada, l'absentéisme augmente régulièrement depuis 2000 en nombre de jours de travail perdus et en nombre d'absences déclarées par employé, par année. Selon le *Rapport sur le taux d'absence du travail 2007*, publié par Statistique Canada, le Québec et la Nouvelle-Écosse viennent en tête avec une moyenne de 12 journées perdues par année pour chaque employé à temps plein.

Vous verrez que la simple gestion médicale et administrative des dossiers d'absentéisme au travail, démarche somme toute primordiale, de par son insuffisance, n'est pas l'approche à privilégier aujourd'hui.

Je n'ai pas l'intention d'écrire un livre qui rapporte simplement et de manière exhaustive les études de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) ou les travaux de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval. J'ai plutôt la prétention de critiquer, du moins en partie,

les résultats de ces recherches sur leur faible application qui en est faite sur le terrain. Je constate aussi, à la lecture récente des journaux, que les différents ministères gouvernementaux ont aussi tout intérêt à mettre à jour leurs connaissances en gestion de la présence au travail.

De plus, je ne vous cacherai pas qu'à titre d'ex-cadre supérieur dans le réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec j'ai pu constater les dégâts considérables engendrés par ce fléau qu'est l'absentéisme au travail.

Finalement, à titre de psychologue en pratique privée, une bonne partie de ma clientèle actuelle est composée de personnes en congé de maladie pour des troubles de l'adaptation reliés au travail, des troubles anxieux avec ou sans humeur dépressive et des problèmes de relations professionnelles.





## L'organisation

Dans ce chapitre, je vais faire la démonstration que certaines entreprises de par leurs qualités propres sont plus susceptibles que d'autres de prévenir les facteurs de risque de stress et d'absentéisme au travail. Il n'est pas question de donner un cours théorique de gestion 101, mais il serait irréaliste d'aborder les thèmes de l'absentéisme et de la santé psychologique des travailleurs sans une certaine compréhension de ce qu'est une organisation ou une entreprise, le lieu, et j'ose dire, le milieu de vie, où se passe une bonne partie du temps des femmes et des hommes actifs sur le marché du travail.

Nous verrons, entre autres, en quoi les principales composantes d'une organisation ou d'une entreprise peuvent en faire un système performant ou non et ainsi contribuer ou non, directement ou indirectement, à créer des problèmes de santé mentale et à favoriser ainsi l'absentéisme au travail : vision et objectif ; buts ou mesures ; structures ; règles et procédures ; attentes de rendement ; personnel compétent, confiant et engagé ; occasions de rétroactions (*feed-back*) régulières et autres aspects de l'organisation et de l'entreprise seront abordés ici.

### L'organisation et le libéralisme économique

D'abord, situons le contexte socioéconomique dans lequel se situent les organisations et les entreprises au Québec.

En 1985, lors d'une communication portant sur l'économie individualiste, Pierre Lemieux rappelle les principales caractéristiques :

- D'un point de vue méthodologique, on ne peut comprendre l'économie qu'en partant de l'individu ;
- L'économie libérale est entièrement fondée sur l'individu qui est souverain comme consommateur et comme producteur ;
- Le concept d'efficacité ne prend de sens que dans l'évaluation individuelle des choses ;
- Les droits individuels constituent le fondement de l'économie et de la société libérale ;
- D'autres valeurs individualistes existent, comme la responsabilité individuelle ou l'autonomie, qui sont favorisées par une société libérale.

Depuis quelques années, dans ce contexte de libéralisme économique, certains leaders cherchent en plus à développer la santé existentielle de leur organisation ou de leur entreprise, c'est-à-dire que leur approche :

- prend en compte la réalité concrète des personnes ;
- évite les pièges de l'individualisme et du collectivisme ;
- encourage le développement d'une source individuelle de responsabilité ;
- prend en compte la santé physiologique des personnes ;
- prend en compte l'humanisme et l'écologie ;
- respecte le sacré ;
- tient compte à la fois des côtés positifs et négatifs de la vie organisationnelle ;
- admet l'existence de paradoxes fondamentaux.

Nul besoin d'être un grand économiste pour comprendre que le marché ne peut à lui seul s'autoréglementer. Nous avons pour preuve ce qui vient d'arriver récemment : la crise économique de 1987, et plus particulièrement celle de 2008, a exigé l'intervention des États à cause principalement de comportements irresponsables des banques américaines qui ont consenti par

milliers de prêts immobiliers à risque en dessous des normes habituelles de solvabilité.

Lorsque la Réserve fédérale des États-Unis a remonté son taux directeur à 5,25 % afin de prévenir une pression trop forte de l'inflation, provoquant ainsi l'augmentation des taux d'intérêt des prêts accordés trop à la légère, de nombreux emprunteurs surendettés ont dû se résoudre à vendre à perte ou à laisser saisir leur maison.

La bulle immobilière américaine s'est dégonflée, créant d'abord une catastrophe financière puis économique étant donné les répercussions. Sur le plan social, on a noté : une baisse du pouvoir d'achat, de la consommation, de la production ; une diminution du personnel (des licenciements massifs estimés à 27 ou 30 millions de travailleurs) d'abord aux États-Unis, puis dans le monde entier.

En fait, ce qui est arrivé, c'est que les grandes banques ont mis sur le marché des produits financiers toxiques (appelés communément *surprimes*) à la suite de la déréglementation américaine et anglaise. Le contexte était que les États-Unis et l'Angleterre luttaient pour devenir la capitale mondiale de la finance (New York contre Londres ou, si vous aimez mieux, Wall Street contre la City). Cette déréglementation a fait en sorte que tout le monde ou presque pouvait avoir accès au crédit quel que soit son niveau de solvabilité. L'immobilier a explosé créant une pseudo-croissance économique, d'abord aux États-Unis, puis partout dans le monde. Lorsque les taux d'intérêt hypothécaires ont augmenté, les banques ont exigé que leurs clients paient, mais ces derniers en étaient incapables. Ainsi, plus d'un million de maisons ont dû être saisies d'abord principalement en Californie, puis partout aux États-Unis. Les banques, non remboursées, ont vacillé et certaines ont fait faillite, créant une méfiance telle que tout le monde voulait retirer son argent de ces banques qui n'avaient pas les liquidités pour faire face à cette demande. Puis, l'une des plus grandes compagnies d'assurances du monde, AIG, a fait faillite. C'est elle qui assurait les banques !

Puisque l'économie est mondiale, l'effet domino a eu des répercussions partout dans le monde ; ainsi, de grandes banques en Islande, en Allemagne et ailleurs ont aussi fait faillite. Celles qui avaient pris des risques insensés auparavant sont devenues paradoxalement super prudentes, n'accordant plus de prêts aux entreprises. Des milliers d'entre elles ne pouvaient plus

investir et même ont fait faillite, dont les trois géants de l'automobile américaine qui avaient consenti des salaires au-dessus de ce que les constructeurs étrangers sur le sol américain donnaient.

Le gouvernement américain, responsable de son laxisme envers le monde de la finance, a été obligé de sauver les banques (JPMorgan Chase & Co., Merrill Lynch, Goldman Sachs, Morgan Stanley), AIG et les constructeurs automobiles. Ce sauvetage *in extremis* s'est fait avec 1000 milliards de fonds publics. Il est édifiant de voir que le plus gros chèque d'aide sociale aux entreprises ait été fait dans le pays le plus capitaliste du monde! Naturellement, les républicains avec George W. Bush en tête et son secrétaire au Trésor, Henry Paulson, avaient été balayés par les élections et ce sont maintenant aux démocrates de Barack Obama et à son secrétaire au Trésor, Timothy Geithner, de ramasser les pots cassés sans l'aide des républicains qui ne veulent pas que l'on taxe davantage les entreprises et les riches tout en diminuant les dépenses de l'État.

Afin de contrer la récession et le chômage, les gouvernements ont investi dans des travaux publics comme ils l'avaient fait lors du krach de 1929. Les États se sont endettés et sont maintenant obligés de restreindre leurs dépenses dans les avantages sociaux, ce qui crée une instabilité dans le climat social de plusieurs pays encore aujourd'hui. Le Fonds monétaire international et la Banque mondiale doivent venir au secours de l'Islande, la Belgique, l'Irlande, le Portugal, la Grèce, l'Espagne, l'Italie, etc.

Moi, comme beaucoup d'autres citoyens, je ne comprends pas pourquoi les banques peuvent prendre des risques déraisonnables; si ça fonctionne, elles s'en mettent plein les poches, mais si ça ne fonctionne pas, ce sont les employés qui paient la note en perdant leur emploi. De plus, ce sont les contribuables qui paient également la note en payant des taxes et des impôts exorbitants pour rembourser la dette publique qui atteint maintenant des sommets historiques: 13 000 milliards aux États-Unis ou 88 % du PIB (produit intérieur brut), et 563 milliards au Canada ou 73 % du PIB, et ce, en partant du principe qu'une dette ne devrait pas dépasser le seuil critique de 60 % du PIB.

Certains me diront qu'il est facile de porter un regard critique après coup sur cette crise économique et qu'il n'y a pas de solutions sinon attendre la prochaine crise qui ne saurait tarder car les deux plus grosses banques du

monde sont chinoises et qu'il y a actuellement une bulle immobilière là-bas !

Il existe pourtant une solution comportant plusieurs volets, mais le courage politique et le leadership semblent absents pour :

- créer une réglementation adéquate sur le plan mondial par une sorte d'autorité des marchés financiers internationale ;
- obliger les analystes financiers, les conseillers de gestion de portefeuille, les planificateurs financiers et autres courtiers en valeurs mobilières à être membres d'un ordre professionnel possédant un code d'éthique, un programme de formation continue, un comité d'inspection professionnelle et un syndicat ;
- susciter la création de syndicats internationaux qui permettront l'amélioration des conditions de travail des travailleurs des pays émergents. Ainsi, toutes les entreprises combattraient à armes égales étant donné que les coûts de main-d'œuvre n'accuseraient pas les écarts actuels au détriment du capital humain ;
- favoriser la démocratisation de tous les pays sans avoir peur de permettre l'autodétermination de toutes les nations qui le souhaitent. La séparation de la République tchèque et de la République slovaque est un bel exemple de réussite dans ce sens ;
- diminuer l'importance des produits financiers sur l'économie de marché en favorisant plutôt une économie sociale et durable de marchés tenant compte davantage du facteur humain ;
- taxer les plus riches au même niveau que la classe moyenne (un bon pas vient d'être franchi aux États-Unis récemment avec la loi qui ramène le taux d'imposition des millionnaires à un niveau raisonnable, sur l'invitation du multimilliardaire Warren Buffett lui-même !);
- cesser de subventionner les entreprises irresponsables qui ferment impunément les portes après avoir empoché nos millions de dollars d'aide.

Je suis d'accord avec les Dominique Strauss-Kahn, Lucien Bouchard et Clément Gignac de ce monde qui pensent que nous faisons partie des pays industrialisés qui ne sont pas assez productifs pour contrer la compétition des pays en émergence (Chine, Inde, Brésil, Turquie, Mexique, Chili, etc.).

Certes, je conçois que le Québec a un produit intérieur brut insuffisant pour faire face aux défis futurs, dont l'explosion démographique des personnes non actives sur le marché du travail (les moins de 15 ans et les personnes âgées) n'est pas le moindre.

Je suis d'accord pour qu'on crée de la richesse et produise plus, mais je suis catégoriquement contre la surconsommation à outrance sans égard au respect de l'environnement, en partant du principe que la terre n'est pas une mine inépuisable de ressources à exploiter sous toutes ses formes avec tous les moyens mis à notre disposition, à tout prix, incluant la santé physique et psychologique des personnes.

## **L'organisation, sa vision et sa mission**

La mission constitue le moyen utilisé pour concrétiser la vision de l'organisation ou de l'entreprise. Elle peut jouer un rôle déterminant sur la motivation du personnel, donc sur son engagement, car c'est elle qui indique clairement ce qui est attendu de manière macroscopique. Sans cette motivation, les risques d'aliénation au travail et d'absentéisme concomitant augmentent. Théoriquement, c'est cette mission qui doit donner du sens au travail du personnel, ce pourquoi chacun doit travailler jour après jour. Naturellement, il n'y a pas que la mission qui donne du sens au travail mais il est évident que sans mission, le sens n'a pas de sens !

La mission est souvent décrite simplement à travers trois à cinq phrases qui incluent : à quels clients s'adressent les produits ou les services ; quels sont les besoins de ces clients ; par quelles méthodes l'organisation ou l'entreprise va répondre à ces besoins et, quelquefois, la mission exprime ses valeurs fondamentales. En somme, la mission de l'organisation ou de l'entreprise se doit d'être conforme (réponses aux besoins de ses clients), compréhensible (mots précis ayant une signification pour ses publics) et engageante (les employés prêts à travailler fort pour réaliser cette mission).

Souvent, dans le secteur public, la mission est définie par le respect de la loi. Par exemple, la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) est l'organisme auquel le gouvernement du Québec a confié l'administration du régime de santé et de sécurité du travail. À cette fin, elle voit notamment à l'application de ces deux lois :

- La Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST), qui a pour objet l'élimination, à la source même, des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique des travailleurs ;
- La Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (LATMP), qui a pour objet la réparation des lésions professionnelles et des conséquences qui en découlent pour les travailleurs ainsi que la perception, auprès des employeurs, des sommes nécessaires pour financer le régime.

Par contre, dans le secteur privé, la mission est souvent définie par sa rentabilité. Par exemple, pour Rio Tinto Alcan, Dick Evans, son directeur général, souligne :

Compte tenu de sa situation avantageuse sur le plan des coûts, de son solide portefeuille technologique, de ses actifs complémentaires d'affinage et d'électrolyse [il s'agit ici de l'aluminium, bien entendu] et de son éventail de projets de croissance très intéressant, la mission de Rio Tinto Alcan consiste à offrir le maximum de valeur durable aux actionnaires et à remplir nos engagements réciproques envers toutes les parties intéressées.

Ici, on est bien loin de la position d'Yvan Allaire, président de l'Institut sur la gouvernance des organisations privées et publiques, qui déclarait récemment, de retour du Forum économique mondial (plus communément nommé sommet de Davos), que la raison d'être d'une organisation ne devrait pas être la valeur durable aux actionnaires, mais bien la santé économique de l'organisation elle-même, conformément à la loi canadienne.

Il suggère d'ailleurs, pour contrer la spéculation en grande partie responsable de la crise économique mondiale de 2008, de créer des mécanismes qui rendent obligatoire une certaine permanence des actionnaires ayant le droit de vote. Cette mesure ferait en sorte que les actionnaires votants développeraient un sentiment d'appartenance à leur entreprise, ce qui est loin d'être le cas actuellement où toutes sortes d'aventuriers partent des conseils d'administration après leur coup fumant, à savoir empocher le maximum d'argent dans le minimum de temps. Ces financiers cupides ne reculent devant rien pour obtenir ce qu'ils désirent,

par exemple, en exigeant des gestionnaires la désindustrialisation, la délocalisation, la fermeture de sites d'exploitation, l'expatriation du savoir-faire, la fuite des capitaux et des cerveaux, etc.

Le contraire de cette attitude irresponsable est celle du célèbre investisseur Warren Buffett, troisième homme le plus riche du monde après l'autre Américain Bill Gates (2<sup>e</sup>) et le Mexicain Carlos Slim Helu (1<sup>er</sup>), qui considère qu'une grande partie des problèmes de l'économie des États-Unis et des autres pays industrialisés ces dernières années résultent de la prolifération des personnes et des organisations ou entreprises qui ne produisent rien directement, mais qui compensent par le volume d'affaires (en faisant référence, bien sûr, aux fusions et aux acquisitions) qu'elles traitent. De plus, Buffett déclare que les investisseurs devraient être des partenaires qui considèrent leur investissement comme à long terme ou perpétuel ; il décourage ceux qui ont une vision à court terme.

Finalement, toujours dans le secteur privé, la mission peut aussi être simplement définie par ses clients, par ses produits et par sa manière de les mettre en marché. Un exemple de cette manière de procéder est celui de l'entreprise canadienne RONA :

La mission de RONA est d'offrir le meilleur service et le bon produit au juste prix aux consommateurs nord-américains de produits de l'habitation. Nous accomplissons cette mission grâce à un réseau solide de magasins, affiliés et franchisés, ayant un format et une enseigne spécifiques, et qui sont les leaders dans leurs marchés respectifs avec l'appui efficace d'une gestion et d'une distribution.

## **L'organisation et le leadership**

La vision d'une organisation ou d'une entreprise repose souvent sur son leader. Barry Posner, professeur en comportement organisationnel, a relevé, à la suite de l'administration de questionnaires à plus de 15 000 personnes et à l'étude de 400 cas, que le facteur clé du leadership était la crédibilité, qui est composée de cinq qualités.

- *Honnête*. Pour accepter de suivre quelqu'un librement dans les moments difficiles, les gens veulent savoir s'il est digne de confiance. Ainsi, le



leader a prouvé, au cours d'expériences passées et connues de tous, qu'il mérite cette confiance.

- *Visionnaire*. Le leader a une vision du futur souhaité. Ainsi, il a prouvé que sa vision a mené jusqu'à présent son organisation ou entreprise sur le chemin du succès.
- *Inspirant*. Le leader sait communiquer avec un enthousiasme contagieux son optimisme et sa vision. Ainsi, il rassemble ses troupes régulièrement et leur parle avec transparence comme si les membres de son personnel étaient de véritables associés.
- *Compétent*. Le leader est un professionnel qui possède une forte expertise de son domaine d'activité. Ainsi, il ne possède pas seulement une sorte de charisme personnel, mais il a surtout une autorité d'expertise reconnue par l'industrie en question.
- *Cohérent*. Le leader prêche par l'exemple et il fait ce qu'il dit qu'il va faire. Ainsi, il mène à bien le plan d'action ou de mise en œuvre qu'il a officiellement annoncé en respectant les délais réalistes prévus.
- Personnellement, mes leaders préférés sont :
- Winston Churchill en politique. Il a sauvé littéralement l'Angleterre de l'envahissement nazi au cours de la Seconde Guerre mondiale et a permis aux Alliés d'avoir une base solide en Europe pour le débarquement en Normandie qui a assuré la victoire sur l'Allemagne d'Hitler.
- Steve Jobs dans l'entreprise privée. Ce cofondateur d'Apple, compagnie de laquelle il a été évincé en 1985 mais qui y est revenu comme PDG en 1997, a mené son entreprise comme un navire amiral au milieu d'une mer agitée par la compétition informatique jusqu'à son décès en 2011.
- L'abbé Pierre dans les organismes sans but lucratif. Il est le fondateur du mouvement Emmaüs et l'une des figures de proue de l'économie sociale dans le monde à titre de perpétuel défenseur des défavorisés.
- Bruce Jenner dans le sport. Bien qu'il ait abandonné sa carrière de footballeur et subi plusieurs blessures, il a obtenu la médaille d'or dans la discipline la plus complète que je connaisse, le décathlon, aux Jeux olympiques de Montréal en 1976.

- Andrea Bocelli en musique. Ce ténor italien, aveugle, est le plus connu des chanteurs d'opéra et le plus grand vendeur de musique classique du monde.
- Eugène Delacroix dans les arts visuels. Ce grand peintre romantique a su créer, par le choc des couleurs, du mouvement dans ses œuvres magistrales et devenir un précurseur de l'impressionnisme.
- Albert Einstein en sciences. Le fameux découvreur de l'équation  $E = mc^2$ , soit l'énergie, est égale à la masse multipliée par la vitesse de la lumière au carré, est à la base de la théorie de la relativité.

C'est cette crédibilité qui permet au leader d'exercer une influence stratégique dans son organisation ou entreprise. Il utilise ses habiletés interpersonnelles et sociales pour influencer les autres à transformer volontairement leur attitude selon les événements, les personnes et les décisions afin de permettre aux idées d'être retenues et exécutées.

Lee Iacocca, ingénieur et entrepreneur infatigable, évincé de Ford, prend la direction de Chrysler en 1978 et sauve le troisième constructeur automobile américain de la faillite. Vous me direz que Fiat l'a encore sauvé récemment, mais cela est une autre histoire. C'est peut-être dû au fait que Iacocca avait quitté Chrysler depuis 1992 !

Par contraste, l'influence n'est pas coercitive. C'est un processus qui est destiné au changement de comportements et de convictions en utilisant plutôt la réciprocité, c'est-à-dire la capacité d'agir correctement, de percevoir un projet et de faire voir les impacts positifs pour l'organisation ou l'entreprise et ses membres (partage de part et d'autre).

L'exemple qui m'apparaît le plus éloquent en matière d'influence est le Japon qui, après avoir échoué dans sa conquête de l'Asie par la force durant la Seconde Guerre mondiale, a réussi à se hisser au second rang des puissances économiques mondiales. Ce petit pays, une île sans beaucoup de ressources naturelles, influence maintenant, de manière non coercitive, le monde entier dans plusieurs domaines, dont la gestion des entreprises.

Voici ce que les travaux de Bennis sur le leader ont mis en lumière.

- La vision du leader doit rallier tout le monde en définissant le but à atteindre (la situation future). La fixation sur le résultat n'est possible que si le leader sait exactement ce qu'il veut. Cette vision n'est pas imposée

par la coercition, car c'est un acte de persuasion. La vision suscite la confiance et l'enthousiasme chez les employés, et la vision commune crée un échange qui suscite l'unité entre dirigeant et dirigés. C'est un aller-retour d'énergie. La vision guide la prise de décisions.

- Pour communiquer, le leader doit utiliser des comparaisons et des analogies pour rendre le discours plus vivant. Les actions du personnel sont guidées par des interprétations communes de la réalité. Les meilleures idées ne sont bonnes que dans la mesure où elles sont aptes à capter l'attention. Le leader doit créer une communauté de compréhension; il fait que la vision est énoncée clairement et sous différentes formes.
- Le leader doit susciter la confiance. C'est le ciment émotionnel qui unit le chef à ses collaborateurs, le lubrifiant qui permet à l'organisation ou l'entreprise de fonctionner. La confiance ne peut ni s'exiger ni s'acheter, elle doit se gagner; elle implique constance et fiabilité. En fait, le but est moins important que le fait d'en choisir un et de s'y tenir raisonnablement.
- Le leader crée un climat où l'on apprend en mettant l'accent sur les points forts et en minimisant les points faibles. Le leader est capable de déceler l'adéquation entre les compétences et celles exigées par les postes; il imprime une image positive chez ses collaborateurs. Il a rarement recours aux critiques et aux sanctions négatives; il ne pense pas à l'échec et s'il se produit, il est perçu comme une occasion d'apprendre. Le travailleur se sent membre d'une communauté et le travail est davantage perçu comme un jeu.

## **L'organisation et ses valeurs**

Les valeurs sont les croyances sur lesquelles une organisation ou une entreprise repose. Si ces valeurs sont bien comprises et surtout partagées par l'ensemble du personnel, l'esprit positif qui s'en dégagera aura certainement un impact sur le fonctionnement des équipes de travail.

Je n'ai pas l'intention de décrire en détail les dix premières valeurs internationales que sont la qualité, l'innovation, la satisfaction de la clientèle, l'intégrité, l'environnement, la responsabilité, le succès, le savoir-faire, l'esprit d'équipe et le respect. Je me contenterai plutôt de décrire

certaines valeurs qui sont particulièrement liées aux ressources humaines que sont la responsabilisation, la participation, la reconnaissance et l'innovation. Elles marquent le pas de l'entreprise tout entière sur le plan de son comportement organisationnel, c'est-à-dire qu'elles balisent tous les comportements du personnel à tous les niveaux de la hiérarchie et se répercutent sur les principes organisationnels.

La responsabilisation détermine les marges de manœuvre que le personnel possède pour agir. Tous doivent savoir exactement s'ils doivent exécuter une tâche selon les directives prescrites, ou partager une activité en coresponsabilité avec le supérieur immédiat, ou décider seuls quelle solution il convient d'appliquer dans telle ou telle situation.

Reprenons chacune de ces zones de responsabilisation car il arrive fréquemment que dans les organisations, cet aspect soit implicite et ne fasse pas l'objet d'une grande clarté, ce qui crée beaucoup de confusion, donc d'insécurité. Pour chaque objet de décision, comme la rénovation et la distribution des bureaux de l'entreprise, il importe que le gestionnaire précise si la décision :

- lui appartient à lui seul et qu'il ne fera qu'en informer les membres de son équipe par la suite ;
- provient d'une discussion entre tous les membres de l'équipe et qu'elle est par la suite proposée au gestionnaire qui l'approuve en bout de ligne ;
- appartient entièrement aux membres de l'équipe qui en informera tout simplement le gestionnaire.

Ainsi on évite les attentes irréalistes, les déceptions et la frustration, et le climat d'équipe est aussi sauvegardé.

La participation, c'est la fonction d'être partie prenante au processus décisionnel ; c'est surtout se mettre en action pour réaliser ces décisions. Ici, nous voyons le prolongement de la valeur précédente. Il n'est pas suffisant de décider de telle ou telle chose, aussi faut-il se mettre en mode réalisation pour exécuter les différentes tâches ou activités inhérentes aux objectifs poursuivis. Certains auteurs parleront même d'engagement, soit de mettre toutes les énergies nécessaires pour l'atteinte des buts déterminés.

En gestion, nous traduirons cela par la formule suivante : l'engagement des employés dans une direction désirée par l'administration dépendra de

l'adéquation des besoins des employés qui comprennent bien les visées de l'entreprise et le réalisme qui entoure cette direction atteignable dans un temps relativement court. Des buts trop éloignés et trop flous perdent de leur intensité, et je dirais même de sens. Par exemple, une entreprise qui dirait à ses employés qu'il faut travailler mieux pour faire tout simplement plus de profits, alors que tous les membres du personnel savent pertinemment que plus de profits signifie simplement plus d'argent pour le propriétaire ou les actionnaires, n'a pas beaucoup de chance d'obtenir une grande écoute et encore moins une grande adhésion. Par contre, la même entreprise qui dirait à ses employés qu'il faut travailler mieux en expliquant clairement comment faire plus de profits afin d'assurer la pérennité de l'entreprise face à une forte compétition internationale, afin de sauvegarder les emplois existants, afin d'augmenter les conditions de travail de tous, incluant la rémunération de tous les employés, du propriétaire et des actionnaires, a plus de chances d'obtenir un véritable engagement des employés. Comme on le voit, la participation en termes d'engagement est davantage que l'implication; elle exige de la volonté, de la mobilisation et un investissement de soi en vue de produire des résultats.

La reconnaissance, c'est prendre le temps de connaître, de reconnaître et de partager en s'adressant avec respect à l'autre personne car celle-ci a tendance à attacher de la valeur à l'importance qu'on lui accorde. Quels que soient ses tâches et son rôle dans une entreprise, chacun mérite d'être reconnu. Il ne suffit pas de recevoir une fois l'an, à la période des fêtes, une carte de vœux identique à toutes les autres. L'apport de sa contribution personnelle au bon fonctionnement de l'entreprise doit être clairement indiqué à plusieurs occasions: anniversaire, fêtes, assemblée du personnel, surprise-partie annuelle, réunion d'équipe, évaluation annuelle du personnel, rencontre dans le corridor, verbalement et par écrit, individuellement et publiquement.

L'innovation, c'est faire face aux changements continus en s'y adaptant, en inventant et en se renouvelant. On ne le dira jamais assez, il y a toujours place à la créativité afin d'améliorer ses produits ou ses services. Ce n'est pas que de la responsabilité du service de la recherche et du développement, s'il existe dans l'entreprise, que dépendent les nouvelles idées. Tous, à des degrés différents, peuvent jouer un rôle actif dans l'amélioration continue de leur service. Il n'est pas toujours nécessaire de faire appel à un

consultant externe ou à un ingénieur spécialisé en analyse de temps et mouvement pour conclure que telle ou telle tâche devrait être accomplie de telle ou telle manière dorénavant. Des exercices réguliers de consultations de son personnel où l'ouverture d'esprit est valorisée suffisent généralement à permettre aux employés créatifs de donner leurs opinions et de proposer d'autres façons de faire qui seraient peut-être plus appropriées, surtout si le droit à l'essai et à l'erreur est accepté et fait partie de la culture organisationnelle.

Naturellement, les organisations et les entreprises choisissent des valeurs en conformité avec leur mission ou avec ce qu'elles sont. Richard Teerlink, PDG de la célèbre entreprise de fabrication de motocyclettes, Harley-Davidson, a choisi des valeurs simples qui reflètent bien ce qu'il est lui-même. C'est ainsi qu'en une seule et simple phrase il décrit les valeurs qu'il préconise dans son entreprise dont la marque vaut son pesant d'or : « Dites la vérité, tenez vos promesses, soyez juste, respectez les personnes et encouragez la curiosité. »

Certaines entreprises font des distinctions dans leurs valeurs selon leurs structures. Ainsi, Desjardins énumère deux types de valeurs :

- Les valeurs fondamentales des coopératives (caisses populaires Desjardins), soit la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, sur la transparence, sur la responsabilité sociale et sur l'altruisme.
- Les valeurs permanentes du Mouvement Desjardins sont l'argent au service du développement humain, l'engagement personnel, l'action démocratique, l'intégrité et la rigueur dans l'entreprise coopérative, la solidarité avec le milieu.

## **L'organisation et ses principes organisationnels**

Les principes organisationnels sont les modes de gestion utilisés dans l'organisation ou l'entreprise pour planifier, organiser, diriger et contrôler les différentes activités conformément à la philosophie de gestion qui y est en vigueur.

Cette philosophie de gestion devrait reposer sur les six principes généralement reconnus d'une saine gestion que sont la transparence, la continuité, l'efficacité, l'équilibre, l'équité et l'abnégation. L'Ordre des administrateurs agréés du Québec les définit *grosso modo* comme suit :

1. *La transparence* regroupe des notions connues généralement sous les vocables de reddition de comptes, d'honnêteté et d'exactitude de l'information transmise. Ainsi, une organisation est dite transparente lorsqu'elle fait de la reddition de comptes de manière honnête en transmettant l'information exacte.
2. *La continuité* est d'abord issue des obligations légales que notre société de droit impose aux gestionnaires et aux administrateurs. On reconnaît généralement deux grandes catégories de devoirs et d'obligations attribuables aux administrateurs, soit la diligence et la prudence ainsi que la loyauté et la bonne foi. Ces devoirs et obligations rappellent à l'administrateur qu'il doit gérer et protéger un patrimoine qui n'est pas le sien. Et protéger le patrimoine d'une entreprise, c'est mettre en place les outils pour durer. Ainsi, la continuité d'une entreprise est assurée lorsque ses administrateurs respectent leurs devoirs et leurs obligations en matière de gestion et de protection d'un patrimoine qui n'est pas le leur.
3. *L'efficacité* est définie comme la qualité qui allie les caractères d'efficacité, c'est-à-dire l'atteinte des résultats et d'économie des ressources dans l'acte administratif. Ainsi, une organisation ou une entreprise est dite efficace lorsque ses administrateurs obtiennent un rendement optimal tout en maintenant une utilisation minimale des ressources ; autrement dit, ils usent d'économie de moyens.
4. *L'équilibre* est défini comme l'état de stabilité découlant de la juste proportion entre les forces des idées opposées. L'harmonie est une résultante de l'équilibre et elle contribue à la saine gestion des entreprises. L'administrateur manifeste son équilibre, dans l'exercice de ses pouvoirs, par le juste choix des moyens mis à sa disposition et des actes qu'il doit poser pour atteindre les objectifs ou les résultats anticipés. Ainsi, l'équilibre d'une organisation est maintenu lorsque ses administrateurs recherchent la stabilité en évitant l'inadéquation des moyens et des résultats.

5. *L'équité* est issue d'un ensemble de principes de comportements et d'agissements connus sous le concept de justice naturelle qui découle de l'application des chartes canadienne et québécoise des droits et libertés. Le principe d'équité représente essentiellement la volonté de prévenir l'exercice abusif ou arbitraire du pouvoir. Ainsi, l'équité dans une organisation ou une entreprise est obtenue lorsque ses administrateurs visent le traitement juste et égal dans l'embauche et l'emploi.
6. *L'abnégation* est un principe de comportement qui balise la conduite d'un administrateur dans l'exercice de ses fonctions. Ce principe aborde plusieurs notions qui ont essentiellement pour objectif de rappeler aux administrateurs que leur rôle consiste à se dévouer à la protection des ressources et à la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise ou de l'organisation qu'ils gèrent. Ainsi, l'abnégation dans une organisation est atteinte lorsque ses administrateurs, dans l'exercice de leurs fonctions, subordonnent leurs intérêts et se dévouent à la sauvegarde du patrimoine de l'organisation.

Nous voyons encore une fois où le bât blesse chez les banquiers américains, certains courtiers en valeurs mobilières et autres conseillers financiers de ce monde. Est-ce que l'intervention de l'administration Obama, multipliant l'aide par milliards de dollars, les a fait réfléchir sur la qualité de leur gestion et vous a rassuré? Pas moi!

La philosophie de gestion peut prévenir le stress au travail et l'absentéisme si elle respecte les règles générales des relations humaines en milieu de travail. Cela veut dire que pour bien fonctionner, une organisation ou une entreprise doit avoir une cohésion suffisante. Pour ce faire, elle doit porter un intérêt pour les employés dans et hors de l'organisation; mettre l'accent sur l'attitude positive de ses employés; leur permettre de s'exprimer librement; faire les efforts pour améliorer les communications et, par là, l'information.

Les principes organisationnels peuvent prévenir le stress au travail et l'absentéisme qui en découle en passant :

- *du contrôle de la gestion centrée sur l'interne à la gestion orientée vers la clientèle.* Il est préférable de donner des cibles précises à atteindre à une équipe en lui laissant le soin de déterminer les moyens adéquats à



utiliser que de tenter de contrôler les membres d'une équipe et leurs activités par des indicateurs de gestion qui exigent des entrées de données interminables et qui dénaturent ce pourquoi les gens ont été engagés. C'est le cas des professionnels de la santé et des services sociaux qui passent plus de temps à remplir des données justificatives qu'à offrir de véritables services à une population en grand besoin. Par exemple, les infirmières sont maintenant plus souvent devant leur écran d'ordinateur au poste qu'au chevet des malades ;

- *du contrôle des ressources à l'imputabilité quant aux résultats.* Dans le même ordre d'idées, rendons responsables les organismes qui donnent des services et cessons ces analyses futiles du Conseil québécois d'agrément qui, tous les trois ans, obligent les organisations à investir une somme considérable de temps, d'argent et d'énergie à justifier ce qu'elles font plutôt qu'à donner des services à une population vieillissante qui en exige encore plus. Contentons-nous de bien gérer nos listes d'attente et d'apporter les correctifs nécessaires à la suite des plaintes adressées au commissaire à la qualité des services ;
- *du contrôle de l'application des règlements à la recherche de compromis productifs.* Ne soyons pas à cheval sur l'application stricte des PPP, c'est-à-dire des plans, politiques et procédures, mais concentrons-nous davantage sur la recherche de solutions novatrices issues du milieu de travail qui sait s'ajuster adéquatement à la réalité du terrain en fonction des réels besoins explicitement exprimés par la clientèle ;
- *du contrôle de l'expertise technique à la maîtrise des jeux relationnels.* Il est bien connu que l'intelligence émotionnelle contribue plus que l'intelligence rationnelle au succès professionnel. Alors, cessons d'investir outrageusement dans les aspects techniques des activités et revenons au principe de base, à savoir que l'accent doit être mis tant sur le relationnel que sur la tâche elle-même. Notre dépendance aux nouvelles technologies de l'information et des communications nous a fait perdre de vue que le facteur humain était, demeure et sera dans le futur au centre des activités aussi techniques soient-elles ;
- *du contrôle d'un secteur restreint à la coordination d'un système d'acteurs élargi.* Comme en Europe, de plus en plus d'entreprises nord-américaines conçoivent que la simple responsabilité envers leurs employés, leurs clients et leurs fournisseurs ne suffit pas et qu'elles ont

aussi une responsabilité sociale envers toute la communauté dans laquelle elles œuvrent et son environnement ;

- *du contrôle de l'information à l'activation d'un réseau de partenaires internes.* Les organisations et les entreprises d'une certaine envergure sont d'immenses systèmes soumis aux lois des systèmes comme l'homéostasie et l'équifinalité. La première fait référence à la capacité des systèmes de s'autorégulariser en fonction des conditions des milieux et la seconde, au fait qu'un changement chez une partie du système aura nécessairement un effet sur les autres éléments du système.

L'entreprise doit adopter des principes organisationnels, entre autres, pour combattre les six sources de démotivation établies par Dean Spitzer, soit :

- *la politique* (les batailles informelles pour le pouvoir, l'influence, les ressources, les faveurs, les promotions). Le personnel perçoit souvent le jeu politique de la direction comme ridicule et préjudiciable au développement de l'organisation (par exemple, quand un directeur général favorise une compétition malsaine entre ses directeurs !);
- *les attentes vagues.* Les gestionnaires envoient un nombre élevé de messages contradictoires qui sèment la confusion plus qu'ils n'orientent le travail (par exemple, quand un gestionnaire décrète que tout est prioritaire, autant dire que rien ne l'est !);
- *les structures, les règles et les tâches inadéquates.* Le personnel se sent souvent prisonnier de tâches, de règles et de procédures inutiles, inefficaces et injustifiées (par exemple, les indicateurs de gestion fixés par les fonctionnaires du ministère de la Santé et des Services sociaux que tous les établissements visés s'évertuent à contourner intelligemment !);
- *l'hypocrisie.* Elle se manifeste chaque fois où ce qui est dit ne correspond pas à ce qui est fait (par exemple, lorsque la direction prône que la ressource humaine est le fer de lance de l'entreprise et qu'à la moindre occasion elle sabre dans le personnel pour justifier sa rentabilité aux yeux des actionnaires !);
- *le fait d'être tenu pour acquis.* Les employés reçoivent peu ou pas de reconnaissance pour les efforts supplémentaires, les bonnes idées et le travail bien fait (par exemple, il n'existe aucune manifestation formelle

d'encouragement à l'amélioration continue si ce n'est de vagues remerciements polis du directeur général lors de l'assemblée générale annuelle);

- *le fait d'être contraint par l'environnement à faire de la mauvaise qualité.* L'absence de volonté, la vision à court terme, le prétexte des compressions budgétaires, le maquillage des symptômes, la formation insuffisante, le peu d'autonomie, donc autant de facteurs qui conduisent le personnel à offrir des services de piètre qualité (par exemple, l'expérience Volkswagen avec sa Jetta 2011 où le volume des ventes est plus important que la qualité du contenu afin de détrôner, coûte que coûte, Toyota de la place de premier vendeur mondial !).

## **L'organisation, sa structure et son fonctionnement**

En partant du principe qu'une organisation ou une entreprise qui fonctionne bien est plus susceptible de recruter des ressources humaines de bonne qualité, de les conserver et d'obtenir d'elles un véritable engagement, nous verrons ici la structure et le fonctionnement d'une organisation performante.

La structure de l'organisation ou de l'entreprise dépend souvent de son étape de développement. Ainsi, une organisation passe d'une structure artisanale (un groupe organisé de façon informelle) à une structure entrepreneuriale (structure informelle et organique avec une division verticale du travail). Par la suite, elle va d'une structure bureaucratique (spécialisation du travail et hiérarchie qui coordonne ce travail) à une structure divisionnalisée (diversification en plusieurs lignes de produits ou services). Finalement, elle passe à une structure matricielle (unités regroupées sur une base de marchés et de fonctions). Naturellement, tous ces changements dépendent de la taille et de l'âge de l'entreprise en question.

Selon Henry Mintzberg, le fonctionnement d'une organisation à maturité se fait à partir de cinq éléments de base et d'un système de flux. Ces éléments sont :

1. le sommet stratégique, soit le président-directeur général et ses directeurs ;
2. la ligne hiérarchique, soit les cadres intermédiaires ;

3. le centre opérationnel, soit les opérateurs ;
4. la fonction de soutien logistique, soit le personnel de la recherche et du développement ;
5. la technostucture, soit le personnel de la comptabilité et du contrôle financier.

Pour sa part, le système de flux se définit comme la manière dont fonctionnent ensemble les cinq parties de l'organisation qui sont liées les unes aux autres par différents flux : d'autorité, de matériel, d'information dont les processus décisionnels.

C'est ainsi que Mintzberg en arrive à définir la structure d'une organisation comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes, pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».

Peu importe sa structure, ce qui fait que l'organisation ou l'entreprise est efficace, c'est sa congruence (adéquation étroite entre les facteurs de contingence et les paramètres de conception) et sa cohérence (cohérence interne entre les paramètres de conception).

Dans sa forme la plus simple, l'organisation ou l'entreprise fonctionne comme un système qui utilise des ressources, les transforme par certains processus pour en obtenir des résultats qui, à leur tour, donnent de la rétroaction aux ressources qui seront retransformées. Puis ça recommence, tout au cours de la vie de l'organisation.

Dans sa forme la plus complexe, l'organisation ou l'entreprise est un système sociotechnique qui peut être performant si ses composantes remplissent bien leur rôle en partant de ce dont elle a besoin en passant par ce qu'elle fait pour en arriver à ce qu'elle veut.

Si on en revient aux ressources humaines comme telles, l'organisation ou l'entreprise recrute du personnel compétent et engagé en qui elle peut faire confiance, qu'elle devra aider et soutenir. Ce personnel accomplira des tâches et des activités désirées, le tout appuyé par des règles, des procédures et des descriptions de postes cohérentes et congruentes ; pour en arriver à des résultats vérifiés par des indicateurs partagés à travers une vision partagée en accomplissant une mission partagée. Par une rétroaction externe, ces résultats témoignent de l'imputabilité de chacun ; par une

rétroaction interne, ils témoignent de la mesure de succès de l'organisation. Puis ça recommence, tout au cours de la vie de l'organisation.

De manière plus concrète, prenons l'exemple d'un Centre de santé et de services sociaux que je connais relativement bien pour y avoir travaillé pendant quatre ans à différents postes de gestion, dont celui d'adjoint du directeur général.

Le Centre de santé et de services sociaux recrute du personnel infirmier, médical, psychosocial et de réadaptation qu'il considère comme compétent puisqu'il a fait passer ce personnel à travers un processus d'embauche rigoureux (sélection de CV, entrevues, références, tests).

Il considère ce personnel comme engagé et dédié à sa tâche jusqu'à preuve du contraire, puisque celui-ci et l'organisation sociosanitaire se sont pour ainsi dire choisis mutuellement et que chaque employé a vécu une période de probation de six mois sous la supervision d'un supérieur immédiat ou d'un conseiller clinique.

L'organisation devra aider et soutenir ce personnel tout au long de son parcours dans l'institution par un programme d'intégration à l'emploi et par un programme de formation continue.

Des politiques d'accès aux services et des procédures de gestion de la liste d'attente encadreront les tâches et les activités désirées. Chaque corps d'emploi saura exactement ce qui est attendu de lui en fonction de la description de son poste; par exemple, l'infirmière est une personne qui, conformément à la loi, assume la responsabilité d'un ensemble de soins infirmiers et qui collabore à l'administration de procédés thérapeutiques, préventifs, diagnostiques et de recherches.

Les résultats sont vérifiés par des statistiques régulières démontrant le nombre de clients reçus, le type de clientèles traitées, le type de problématiques vues, en fonction du nombre de professionnels dispensateurs de services, par périodes de travail, selon les coûts engagés dans ce service. Ces résultats seront par la suite comparés aux résultats d'autres institutions offrant les mêmes services.

La rétroaction externe provient, en l'occurrence, du Conseil québécois d'agrément, de l'Agence régionale de la santé et des services sociaux de la région où est situé cet établissement et du ministère de la Santé et des

Services sociaux du Québec. La rétroaction interne provient du comité des usagers, des plaintes reçues par le commissaire aux plaintes et à la qualité des services ainsi que des commentaires explicitement exprimés par les employés eux-mêmes lors d'assemblées générales et de réunions d'équipe.

## **L'organisation apprenante**

Ici, nous partons du principe qu'une organisation performante est par définition une organisation apprenante, donc susceptible d'être ouverte à l'innovation dont on parlait précédemment dans les valeurs organisationnelles.

Généralement, l'obligation de devenir une organisation apprenante s'impose par l'interaction de facteurs variés tels que la structure organisationnelle, les stratégies d'intervention, l'environnement et les changements technologiques ou culturels pour ne nommer que ceux-là. Il en coûte inmanquablement à une organisation de devenir une organisation apprenante, mais il en coûte probablement davantage de ne pas le devenir. Bien sûr, une organisation apprenante parfaite n'existe probablement jamais dans sa forme idéale, mais le concept même demeure éminemment désirable.

Encore une fois, dans le contexte actuel, toute organisation peut et doit continuellement s'adapter et s'ajuster pour être meilleure que les autres, mais toutes ont à apprendre; il y va non seulement de la réputation de l'entreprise, mais aussi de sa capacité à s'approprier le meilleur des ressources technologiques, surtout des ressources humaines. Cependant, force est de constater que les programmes exhaustifs de compression ou de déplacement de personnel, et encore davantage celui de mise à la retraite actuelle dans plusieurs secteurs de l'économie, vont faire en sorte que les organisations touchées vont perdre de larges pans de leurs connaissances et de leur savoir-faire sans s'être toujours au préalable assurées de leur pérennité.

Compte tenu de cette situation, il semble de plus en plus évident qu'un investissement constant et productif dans l'individu, les équipes de travail et les organisations passe inévitablement par une culture d'organisation apprenante. C'est à ce prix qu'une entreprise pourra vraisemblablement réussir à franchir sans heurt le pont entre le présent et le futur.

Dionne et Roger considèrent que le stratège du XXI<sup>e</sup> siècle est celui qui, de par son habileté à négocier au quotidien, saura orchestrer une organisation apprenante, c'est-à-dire qu'il amènera chaque personne à s'inscrire dans un processus d'apprentissage et donc de changement.

Le leader stratégique prépare le changement en utilisant judicieusement son plan de communication et son plan de mobilisation tout en fixant clairement les mandats; puis, il plante le changement en informant, en mettant en action le changement et en soutenant le processus de changement. Finalement, le stratège suit pas à pas les effets de l'intervention. Il n'y a pas place à l'improvisation.

Réal Jacob, l'un de mes professeurs de gestion, nous disait que le haut taux d'échec (de 50 % à 75 %, selon les auteurs) dans l'introduction de changements technologiques dans les organisations ou les entreprises était justement dû au processus de décision au moment de l'introduction d'un changement technologique.

En d'autres termes, les gestionnaires responsables du changement sont trop souvent technocentriques (centrés sur les aspects matériels et informationnels) plutôt qu'anthropocentriques (centrés sur les aspects humains). Les gestionnaires ne tiennent pas compte toujours du fait notoire que l'humain change moins rapidement que la machine et qu'il a un besoin viscéral de bien comprendre pour intégrer l'information et pour modifier ses comportements.

Un bon exemple pour illustrer ce propos est les pratiques de gestion de Chaparral Steel, fabricant de poutres métalliques du Texas, qui correspondent aux meilleures manières de faire en matière d'organisation apprenante: investir massivement dans l'éducation formelle et informelle; rechercher mondialement les meilleures technologies et méthodes, et intégrer ce savoir dans ses propres activités; valoriser le pouvoir des employés, la résolution de problèmes et le goût du risque.

## **L'organisation et ses publics**

Il est important pour une organisation ou une entreprise de situer ses divers publics ou interlocuteurs, soit les clients eux-mêmes, qui achètent ses produits ou utilisent ses services; le personnel qui les fabrique ou les

fournit; les fournisseurs qui lui procurent les ressources dont elle a besoin; les gestionnaires qui encadrent les pratiques du personnel et les procédés utilisés; l'environnement géographique et démographique dans lequel les produits sont distribués ou les services sont donnés.

- Parmi les facteurs de risque de stress au travail, on trouve des clients en grand besoin d'aide; par exemple, toxicomanes ou alcooliques, familles négligentes, personnes âgées en perte d'autonomie, détenus en prison, malades souffrant de maladies mentales, familles défavorisées, cancéreux, immigrants non intégrés dans la société d'accueil, handicapés physiques ou mentaux, élèves présentant un trouble de déficit de l'attention avec hyperactivité, adolescents présentant un trouble d'opposition avec provocation.
- Parmi les facteurs de risque de stress au travail, il y a des fournisseurs qui sont mal traités; par exemple, le paiement de leurs produits ou services (comme le non-respect des délais de remboursement des factures), l'attitude de non-collaboration du client commercial (comme des relations commerciales tendues par manque de confiance mutuelle souvent dû à une parole donnée mais non respectée par le passé).
- Parmi les facteurs de risque de stress au travail, on trouve du personnel non formé ou insuffisamment préparé à remplir adéquatement des tâches spécifiques; par exemple, une infirmière qui est parachutée d'un poste en périnatalité à un autre aux soins palliatifs, un policier de la circulation qui est envoyé d'urgence sur un cas de violence familiale, un pompier volontaire qui est expédié illico sur les lieux d'un feu de forêt majeur.
- Parmi les facteurs de risque de stress au travail, il y a des gestionnaires qui ne jouent pas leurs rôles de responsables du développement des équipes de travail. Ils n'établissent pas d'objectifs clairs ou ne s'assurent pas que tout le monde adhère aux objectifs avant de passer à l'action; ils ne commencent pas modestement; ils n'établissent pas d'échéances réalistes; ils ne consultent pas beaucoup et de façon sincère; ils ne lient pas le développement d'équipe au travail organisationnel; ils n'encouragent pas l'ouverture d'esprit et la franchise; ils n'évitent pas de créer de fausses attentes; ils ne réorganisent pas le travail si cela est nécessaire; ils ne tirent pas des leçons de leurs erreurs (comme des gestionnaires qui ne prêchent pas par l'exemple en n'allant pas sur le terrain afin de constater *de visu* ce qui s'y passe réellement ou qui



s'imaginent qu'en ayant une équipe d'employés avec beaucoup d'ancienneté ils n'ont pratiquement rien à faire).

- Enfin, le quartier, la ville ou la région où se situe une organisation ou une entreprise peut aussi être un facteur de risque de stress au travail, si la nature du travail est très contestée par le milieu (par exemple, créer un site d'enfouissement pour les ordures ou un aéroport privé près d'une municipalité, forer une mine pour exploiter les gaz de schiste, transformer une grande maison d'un quartier résidentiel pour en faire un centre de traitement pour agresseurs sexuels, acheter une ancienne église catholique pour en faire une mosquée).

### **L'organisation et le profil des travailleurs**

Il ne faut pas oublier que les générations X et Y qui ont fait récemment leur entrée ou qui feront leur entrée sur le marché du travail n'ont pas la même philosophie du travail que leurs aînés (traditionalistes et baby-boomers). Les employeurs devront s'adapter à cette nouvelle réalité.

- Les X sont sceptiques; ne font pas confiance aux institutions; n'ont confiance qu'en eux; sont autonomes et indépendants; ont une mentalité de survivant; pensent globalement; sont à la recherche du sens familial et de l'équilibre; le travail est une manière pour eux de se démarquer.
- Les Y ont une loyauté envers l'équipe et non en l'organisation ou l'entreprise; acceptent l'autorité et suivent les règles si elles sont clairement expliquées; réussissent bien en équipe; gèrent mal les difficultés et les déceptions; n'ont pas de plan de carrière ni de projets spécifiques; le travail est une manière pour eux de trouver du plaisir et du sens à la vie.

Il ne faut pas perdre de vue également que le travail n'a pas la même signification pour les hommes et pour les femmes. J'ai lu récemment, à partir d'un questionnaire sur l'importance du travail dans leur vie, que les hommes priorisaient le travail dans la majorité des cas alors que les femmes le situaient bien après leur famille.

L'étude de Côté et Desbiolles a fait ressortir que les aspects les plus importants du travail sont, par ordre, dans le cas des hommes: le salaire, l'intérêt au travail, la sécurité d'emploi et l'avancement; dans le cas des

femmes, l'intérêt au travail est significativement plus important tandis que l'avancement l'est passablement moins.

Dans une étude pour réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle, Santé Canada a trouvé que :

Peu importe leur type d'emploi et qu'elles aient ou non des personnes à charge, les femmes sont plus susceptibles que les hommes de tenter de composer avec le conflit entre le travail et la vie personnelle en faisant passer leurs propres besoins en deuxième, en se payant de l'aide extrafamiliale, en renforçant et en restructurant leurs rôles familiaux (par exemple, solliciter l'aide des enfants pour les tâches domestiques, prévoir du temps à passer en famille), en comptant sur l'aide de leur famille élargie et en limitant leur engagement professionnel pour consacrer du temps à leur famille. Ces résultats sont probablement attribuables au rôle traditionnel que la société donne aux femmes (c'est-à-dire de se montrer altruistes et de faire passer les besoins des autres, surtout des membres de leur famille, en premier).

Par exemple, Emploi-Québec dit que :

Bien que les femmes occupent de plus en plus d'emplois à temps plein et que leur présence soit plus importante dans toutes les sphères d'activité, elles demeurent majoritaires dans les emplois à temps partiel (moins de 30 heures par semaine), elles se concentrent toujours dans des secteurs et des professions traditionnellement féminins, et elles touchent encore une rémunération et un revenu inférieurs à ceux des hommes.

Le Conseil d'intervention pour l'accès des femmes au travail déclare que :

Malgré les grandes transformations des rôles des femmes et des hommes à l'intérieur des familles et dans le marché du travail depuis 25 ans, les femmes portent encore aujourd'hui un fardeau plus lourd vis-à-vis de la conciliation famille-travail-études. Ainsi, moins de 10 % des congés parentaux sont pris par des pères, les femmes sont beaucoup plus nombreuses à diminuer leurs heures de travail pour des raisons familiales

et peu d'hommes se prévalent des mesures offertes dans des entreprises pour faciliter les responsabilités familiales et le travail.

## L'organisation et le profil des équipes

Cela fait longtemps que l'on sait que l'équipe peut constituer un levier à partir duquel une organisation ou une entreprise peut, avec succès, aborder les changements nécessaires. Si on sait l'utiliser, le travail d'équipe peut être la principale source de créativité et d'innovation dans l'organisation. J'ai pu constater à maintes reprises que l'équipe est la principale source de soutien émotif et technique pour chacun de ses membres, elle vient tout de suite après le soutien administratif du supérieur immédiat et parfois même avant. La qualité de l'équipe fait la différence entre efficacité et succès ou inefficacité et insuccès dans la production de services et de biens, et dépasse de loin la somme des compétences de ses membres.

Pour bien comprendre une équipe, il faut tenir compte des quatre étapes de son évolution selon Nicole Côté, présidente de Psychologic.

1. *La première étape est celle de la formation de l'équipe.* Les gens se présentent et apprennent à se connaître. Ils établissent leurs objectifs de travail, les valeurs qui guideront leurs comportements et le rôle de chacun au sein de l'équipe. Bref, l'équipe se définit. C'est l'étape de la politesse entre équipiers. Certains auteurs parleront du stade de dépendance dominé par le sentiment d'inquiétude, d'ambivalence et d'appréhension. Ici, il y a plus de questions que de réponses et on recherchera des leaders pour obtenir ces réponses. C'est le stade de la clarification des rôles et responsabilités dominé par les conflits de rôles, par la formation de sous-groupes et par les jeux de pouvoir.
2. *La deuxième étape est celle de l'apprentissage du travail en équipe.* Il faut apprendre à vivre ensemble, à gérer les différences et à résoudre les conflits, qui sont des choses inhérentes à la vie. On commence à contredire le gestionnaire devant les autres, à être plus critique. Il y a plus d'interactions et plus d'agressivité. C'est normal et très sain. Mais si le premier qui lève la tête se la fait couper, le groupe régressera au stade premier, celui de la politesse. Ici, l'équipe augmente sa capacité à définir des normes sociales mais efficaces pour mieux gérer ses processus. Certains auteurs l'appellent le stade de la consolidation.

Voici les 10 règles directrices qui ont fait leur preuve pour résoudre les conflits entre les membres de l'équipe ou entre un membre de l'équipe et son gestionnaire.

- Prenez rendez-vous, mais abordez le problème aussitôt que possible.
- Tenez-vous de façon à permettre une situation détendue.
- Allez droit au but.
- Envoyez des messages de type «Je» plutôt que des messages accusateurs de type «Vous».
- Mettez l'accent sur le positif chaque fois que c'est possible.
- Évitez de dévaloriser autrui ou de minimiser une situation.
- Écoutez.
- Évitez de revenir sur les erreurs passées.
- Parvenez à un accord.
- Confirmez votre accord.

3. *La troisième étape est celle du stade performant.* Les équipiers ont appris à se dire l'heure juste et à régler leurs différends. Leurs consensus sont vrais. Il y a plus de cohésion et d'intimité. L'équipe est mûre. Les membres des équipes qui atteignent ce niveau s'en rappellent toute leur vie. C'est une expérience très forte et très enrichissante. Certains auteurs nomment cette étape le stade de la maturité où l'équipe valorise le fonctionnement qu'elle s'est donné.

4. *La quatrième étape est celle du stade du rayonnement.* L'équipe devient consciente de sa place dans la communauté et de sa contribution. Elle s'ouvre à la société et elle devient généreuse. Son objectif final n'est plus son nombril. Ce type d'équipe a un puissant effet d'entraînement. Ici, l'équipe recherche l'innovation dans ses façons de faire, devient proactive dans la définition de nouvelles responsabilités qu'elle veut assumer. Les membres ont maîtrisé plusieurs techniques de formation, de communication et de résolution de problèmes.

Une équipe est avant tout un groupe restreint dont les postulats ou théorèmes sont les suivants.

- Les groupes se forment pour deux raisons majeures : satisfaire les besoins de leurs membres ; réaliser un objectif difficilement réalisable sans l'aide des autres.
- Chaque membre influence et est influencé par les autres membres.
- Les membres adhèrent à un objectif commun auquel ils contribuent sur des plans différents (temps, information, énergie) et en interaction.
- Les membres maintiennent un nombre restreint de liens de communication en ne détenant individuellement qu'une portion de la communication totale.
- Chaque membre est relié à des sources d'information extérieures lui permettant d'alimenter le groupe sur une base relativement stable et permanente.
- Le groupe dégage une personnalité propre à partir de ses caractéristiques (réseaux, normes, codes, positions, prises de décisions, leadership, etc.).
- Le groupe transforme les informations et les énergies disponibles des membres pour : créer des supports permettant les échanges ; maintenir le groupe comme une totalité ; produire en fonction d'une tâche commune.
- Le dynamisme du groupe est en relation étroite avec la qualité et la quantité des échanges entre les membres de manière bidirectionnelle.

Plus spécifiquement, une équipe performante a les caractéristiques suivantes :

- elle a des buts communs (par exemple, l'équipe d'une clinique de médecine familiale désire donner accès à plus de patients et plus rapidement que par la passé) ;
- elle optimise ses ressources (par exemple, l'équipe favorise le fait que chaque patient soit vu par une infirmière praticienne, sans rendez-vous s'il y a lieu) ;
- elle gère ses conflits (par exemple, l'équipe permet au personnel administratif, aux infirmières et aux médecins de régler leurs irritants respectifs en créant un climat de dialogue et non d'autocratie) ;
- elle a un leadership interactif (par exemple, l'équipe fait front commun autour du directeur de la clinique qui est ouvert aux suggestions de ses membres) ;

- elle contrôle ses activités (par exemple, l'équipe garde le cap sur son rendement optimal et le personnel administratif conserve des statistiques en ce sens);
- elle possède des mécanismes de rétroaction (par exemple, l'équipe se réunit régulièrement pour faire un retour sur l'évolution de ses activités courantes);
- elle est solide dans la prise de décision (par exemple, l'équipe prend les décisions pertinentes en s'ajustant lors du départ imprévu de l'un de ses médecins, en attendant son remplaçant);
- elle favorise l'aide mutuelle (par exemple, l'équipe joue un rôle substitutif lorsqu'un appareil brise en cours de traitement);
- elle expérimente (par exemple, l'équipe n'a pas peur d'expérimenter une nouvelle technologie médicale de pointe);
- elle s'autoévalue (par exemple, l'équipe apporte les correctifs nécessaires après avoir constaté une défaillance dans une procédure particulière importante);
- elle favorise l'engagement soutenu et elle influence le rendement (par exemple, l'équipe encourage chacun de ses membres à continuer dans le sens désiré, soit de donner accès à plus de patients dans des délais plus raisonnables).

Une équipe performante est avant tout un groupe efficace parce qu'il a une vision claire de la mission et des moyens significatifs pour mesurer ses progrès (par exemple, afin de se rapprocher de sa clientèle, un établissement choisit de se décentraliser) :

- le groupe établit pour lui-même des normes de performance élevées mais réalistes qui tiennent compte de la mission du système (par exemple, afin de faire disparaître sa liste d'attente, un établissement choisit d'améliorer ses méthodes d'évaluation diagnostique);
- le groupe met en place des mécanismes utiles qui permettent à ses membres d'être en désaccord tout en permettant de résoudre les problèmes interpersonnels (par exemple, afin de contrer les conflits internes et de favoriser le processus de résolution de problème, un établissement rend obligatoires les réunions d'équipe hebdomadaires);

- tous les membres du groupe participent à l'évaluation des différentes solutions de rechange et collaborent à la prise de décision (par exemple, sous l'égide du coordonnateur de l'équipe, tous sont invités à exprimer leurs idées afin d'en dégager éventuellement un consensus);
- la communication y est ouverte et honnête (par exemple, la transparence est de mise dans l'équipe, et le coordonnateur a le souci de minimiser les jeux de pouvoir en centrant les membres sur les services à la clientèle);
- les membres du groupe considèrent les erreurs comme des occasions de planifier des stratégies plus efficaces à l'avenir (par exemple, l'erreur est humaine, mais refaire la même erreur sans avoir pris la peine d'y apporter les correctifs requis est inqualifiable, il faut apprendre de ses erreurs et utiliser l'expérience comme un levier de développement et de croissance);
- le groupe communique son appréciation des contributions individuelles qui lui ont permis d'atteindre ses objectifs (par exemple, les réunions d'équipe sont de bonnes occasions de mettre en relief l'apport individuel de certains des membres en faisant attention de ne pas favoriser la compétitivité malsaine);
- les membres aident leurs collègues lorsque cela est nécessaire (par exemple, un congé de maladie d'un membre peut exiger momentanément de la part des autres un surplus de travail);
- le groupe est considéré comme une force par l'organisation et par la communauté (par exemple, l'établissement doit offrir des occasions de mettre de l'avant l'apport de ses équipes de travail sans créer, encore une fois, un climat de compétitivité nocive);
- le groupe est récompensé par les personnes clés à l'extérieur du groupe pour son rendement global (par exemple, les régions ont depuis longtemps créé des prix pour souligner les réussites de certains groupes);
- les membres du groupe donnent et reçoivent de la rétroaction constructive (par exemple, chaque fois que l'occasion se présente, les membres de l'équipe se félicitent);
- le développement et le maintien d'un climat de confiance sont reconnus comme des éléments essentiels pour réaliser tous les autres éléments mentionnés précédemment (par exemple, la confiance en soi et dans les autres est primordiale à la santé des équipes).

Plus précisément, voici les conditions pour qu'une rétroaction soit efficace :

- elle doit se faire dans un climat d'ouverture (aussi bien le superviseur que le supervisé doivent être ouverts au dialogue, sans préjugés) ;
- elle doit se faire dans le contexte d'une relation de confiance (la mutualité dans la relation doit être la base de cet exercice important) ;
- elle doit être donnée en relation avec les attentes (des attentes signifiées de part et d'autre empêchent l'interprétation trop subjective) ;
- elle doit provenir d'une source crédible (le superviseur doit être reconnu pour sa compétence et son expertise) ;
- elle doit tenir compte de la réceptivité émotionnelle (la rétroaction ne doit pas être faite dans un contexte de vulnérabilité du supervisé) ;
- elle doit être structurée selon les qualités d'une rétroaction efficace (par exemple, elle peut être faite à partir d'une grille d'évaluation de la contribution de l'employé).

Voici les qualités d'une rétroaction efficace : utile (ce n'est pas un exercice répondant à des impératifs purement administratifs) ; spécifique (c'est une activité autoportante qui n'est pas noyée dans le flux des activités quotidiennes) ; fréquente (une ou deux fois par an) ; faite au bon moment (pas à la sauvette entre deux cadres de portes) ; directe (faite entre un superviseur et un supervisé dans un bureau assurant la confidentialité) ; aidante (elle doit permettre que les attentes réciproques exprimées répondent aux contingences du service) ; claire (des buts et des moyens réalistes situés dans le temps doivent être précisés) ; appliquée au comportement, non à la personne en général (il ne s'agit pas d'une évaluation de la personnalité, mais d'une appréciation du rendement, incluant les conduites au travail).

Les principes et les facteurs à retenir lors de l'évaluation du rendement sont les suivants.

- L'évaluation du rendement fait partie intégrante du travail du cadre ;
- L'évaluation doit se faire sur le travail lui-même ;
- Même si les qualités personnelles sont présumées être des préalables pour le travail, elles doivent être énumérées. Toutefois, les discussions



sur les qualités personnelles doivent être orientées strictement sur la tâche, non sur l'individu ;

- Pour accomplir un meilleur travail, le subordonné doit savoir ce qu'on attend de lui, comment le travail doit être fait et comment et où il peut avoir du soutien si c'est nécessaire ;
- La première responsabilité d'un superviseur est d'agir comme un entraîneur et un collaborateur dans le développement individuel, non comme un juge. Ainsi, deux facteurs principaux incitent l'employé à atteindre de bons résultats : il doit sentir son supérieur immédiat comme un collaborateur prêt à l'aider ; le supérieur immédiat doit reconnaître et être préoccupé par les besoins et par les aspirations qui motivent son personnel ;
- L'objectif premier d'un système formel d'évaluation du rendement est de favoriser le développement des habiletés du personnel en vue d'une plus grande productivité. Le formulaire d'évaluation est uniquement un outil ;
- Le désir de se faire évaluer varie en intensité d'un subordonné à un autre et dans le temps ;
- Un individu désire davantage être évalué s'il est incertain de sa performance ;
- Un individu qui croit que son rendement est bon est moins désireux de se faire évaluer ;
- Un individu qui travaille en recherchant la performance est plus désireux de recevoir une rétroaction ;
- L'évaluation peut être perçue comme un processus de gestion menaçant. Des attitudes hostiles sont directement reliées à la performance de l'évaluation et de l'anticipation que l'on a d'être évalué.

Avant de terminer sur cet aspect des équipes de travail, je tiens à dire un mot sur l'efficacité des réunions d'équipe. Celle-ci dépend principalement :

- de la coopération de chaque membre du groupe ;
- du respect que chaque membre témoigne vis-à-vis des autres ;
- de l'intégration de chaque membre au groupe ;
- de l'authenticité de chaque membre du groupe ;

- de la participation active ou des interventions faites par chaque membre au cours de la réunion ;
- de la préparation à la réunion.

Sur ce dernier point, le modèle de déroulement d'une réunion que je préconise est celui-ci :

- L'accueil des participants ;
- La présentation des thèmes et des objectifs de la réunion ;
- L'établissement des normes ;
- La proposition d'un plan de rencontre ou ordre du jour ;
- La nomination d'un secrétaire ;
- Le déroulement proprement dit ;
- La conclusion ou la synthèse de la réunion ;
- L'évaluation de la réunion ;
- Le suivi à la réunion.

Il peut aussi être très à propos d'avoir un aide-mémoire pour la réunion. À cette fin, il faut s'assurer :

- de la réservation de la salle en fonction du jour choisi, de l'heure prévue, de la durée de la réunion, du nombre de participants, de la disponibilité des places de stationnement et de ne pas oublier la clé du local ;
- des fournitures (crayons, papier, matériel audiovisuel, projecteur, cahiers des participants, copies de l'ordre du jour, copies du procès-verbal de la réunion précédente, documents d'information, etc.) ;
- du café ou autres boissons (eau, jus, thé) ;
- de la disposition des chaises, du mobilier avec identification (si nécessaire) ;
- du débranchement des téléphones cellulaires ou téléavertisseurs ou, si c'est impossible, de mettre les appareils sur le mode vibration ;
- de la vérification de l'insonorisation, de l'éclairage et de la température (climatisation) ;
- de la localisation des vestiaires, des toilettes, des sorties de secours.

## **L'organisation, ses produits et ses services**

La nature même des produits a une influence sur l'absentéisme et la santé psychologique au travail. Ainsi, la production des dérivés d'hydrocarbures ou des explosifs, des molécules hautement toxiques et cancérigènes, de l'électricité nucléaire, ainsi que l'exploitation d'une mine d'amiante ou de charbon peuvent créer des problèmes de santé de par les risques élevés pour la santé physique ou psychologique des travailleurs.

La nature même des services a également une influence sur l'absentéisme et la santé psychologique au travail. Il est connu que tous les services qui visent à offrir de l'aide aux individus sont, de manière inhérente, plus susceptibles d'engendrer de la détresse psychologique chez les employés. Donner peut être valorisant mais use aussi à la longue, surtout si on a de la difficulté à prendre du recul et qu'on s'identifie trop à la clientèle. Ce n'est pas un hasard si le taux d'absentéisme au travail est si élevé dans les réseaux de l'éducation et de la santé et des services sociaux.

Tout travail comporte un certain stress, mais le travail dans le milieu de la santé et des services sociaux est probablement plus stressant que bien d'autres. En effet, la contrainte de temps y est plus forte qu'ailleurs; il faut faire plusieurs choses en même temps, en respectant un horaire rigide. Il faut constamment être attentif à ne pas faire d'erreurs. Il faut satisfaire une clientèle exigeante et souvent impatiente et il faut travailler en équipe même si les relations entre employés sont parfois tendues. Bref, on a l'impression d'être constamment sur la ligne de feu, dit le D<sup>r</sup> Pierre Jean.

L'étude d'Akyeampong révèle que les différentes sources de stress au travail ne surviennent pas de manière isolée, mais qu'elles interagissent plutôt les unes avec les autres. L'effort physique et l'insécurité d'emploi peuvent également causer du stress.

Les hommes qui occupent un emploi physique sont 2,2 fois plus susceptibles de s'absenter du travail que ceux ayant un emploi non physique, alors que les femmes le sont 1,9 fois plus.

À long terme, les hommes et les femmes qui occupent un emploi exigeant beaucoup d'efforts physiques sont environ 1,6 fois plus susceptibles d'avoir réduit leurs activités au travail deux ans plus tard que ceux œuvrant dans d'autres emplois.

Les hommes qui occupent un emploi ayant de fortes tensions et contraintes ont été 1,5 fois plus susceptibles de déclarer au moins une journée d'incapacité au cours des deux semaines précédant l'enquête.

Un niveau de stress au travail perçu comme élevé est étroitement associé à la prise de jours d'incapacité. Presque un homme et une femme sur cinq qui perçoivent leurs journées régulières de travail comme stressantes se sont absentés au moins une journée au cours des deux semaines précédant l'enquête.

## **L'organisation et la motivation au travail**

Selon la théorie de Herzberg, l'organisation ou l'entreprise peut jouer un rôle déterminant sur les facteurs intrinsèques à la motivation au travail ; par exemple, le poste lui-même, la croissance personnelle, la réalisation, la reconnaissance, l'avancement et la responsabilité peuvent générer un sentiment de réussite.

Le fait de changer d'un poste à l'autre, même sans promotion, est en soi un facteur de motivation car plusieurs individus ont besoin de changer de fonctions pour sortir de l'ennui inhérent à « toujours faire la même chose » (par exemple, de passer de commis aux comptes à recevoir à commis à la paie, ou vice et versa, peut avoir un effet motivateur pour certaines personnes).

Les organisations et les entreprises qui valorisent le développement professionnel sont recherchées par les employés qui ont à cœur leur croissance personnelle par le travail (par exemple, l'accès à des ateliers sur la gestion du temps ou du stress, sur le sens au travail ou sur l'intelligence émotionnelle peut aider certains employés à rebondir).

Le sentiment de réalisation a sa place lorsque les employés peuvent jouer un rôle actif dans l'amélioration du travail (par exemple, participer à un comité sur l'organisation du travail peut permettre à certaines personnes de

« revisiter » leurs activités en détail) et de leurs conditions de travail (par exemple, participer à un comité sur l'ergonomie des postes informatiques, sur la prévention des accidents ou sur la qualité de vie au travail peut offrir le temps nécessaire pour apporter des modifications essentielles aux manières de faire traditionnelles).

La reconnaissance, c'est le fait de recevoir une tape dans le dos de temps en temps, mais surtout que le supérieur s'aperçoive réellement de l'apport de l'employé dans la production ou la distribution d'un service (par exemple, une coordonnatrice d'un organisme sans but lucratif qui rencontre son intervenant communautaire pour lui souligner sa bonne intervention auprès de parents violents qui ont même fait l'objet d'un signalement à la Direction de la protection de la jeunesse).

L'avancement par la promotion interne ou par une augmentation de la rémunération a un effet encourageant indéniable (par exemple, une philosophie organisationnelle qui permet aux employés de suivre une formation en gestion pour accéder à un poste cadre ou un bon étalement des échelles de salaire pour qu'année après année l'employé voie son revenu augmenter est certainement motivant).

Avoir des responsabilités en fonction de ses compétences permet de conserver une bonne estime de soi (par exemple, il peut être démotivant de ne pas avoir les responsabilités et les pouvoirs concomitants lorsqu'on possède les compétences requises comme c'est le cas d'un analyste en informatique qui se retrouve à une fonction de simple programmeur, une microbiologiste qui détient un poste de technicienne en laboratoire ou un dentiste étranger qui ne fait qu'enseigner l'hygiène dentaire au cégep).

L'organisation peut également jouer un rôle important sur les facteurs extrinsèques à la motivation au travail comme l'administration, la supervision, les relations avec le superviseur, les relations avec les autres, les conditions de travail, la sécurité, le salaire et la vie familiale qui peuvent générer de l'insatisfaction.

*Une administration* trop lourde sur le plan bureaucratique ou pas d'administration du tout peut engendrer de la démotivation (par exemple, le fait de devoir remplir un formulaire en trois copies que l'on sait pertinemment qu'il sert à contrôler une activité qui, de toute manière, pourrait être contrôlée différemment de façon plus efficace ou d'entrer les

mêmes coordonnées dans plusieurs bases de données informatiques parce qu'elles ne se parlent pas ou, en d'autres termes, ne sont pas intégrées).

*La supervision* doit, pour être efficace, répondre aux besoins de chacun. Elle doit être adaptée par rapport à l'expérience et à la formation des employés. Un employé trop formé, de grande expérience et qui a fait la preuve de son niveau de responsabilisation par le passé n'a certainement pas besoin du même degré de supervision qu'un novice frais émoulu de l'école et qui a le nombril vert.

Le superviseur est un supérieur immédiat qui a la responsabilité de voir à ce que le travail se fasse de la bonne façon. Un superviseur n'est pas un mentor à qui l'employé peut tout dire; il n'est pas un conseiller en ressources humaines spécialisé dans la gestion pointue de la convention collective et des avantages sociaux; il n'est pas un conseiller en programme d'aide aux employés pratiquant la relation d'aide avec toute la confidentialité requise.

Le rôle du superviseur est d'organiser le travail et de voir au respect des politiques et des procédures en usage, d'enseigner les bonnes méthodes de travail et d'offrir un certain soutien émotionnel sous forme d'encouragement.

Plus particulièrement, pour que la supervision soit adéquate, il faut qu'elle réponde aux besoins des employés dans sa *fonction administrative*: informer des attentes («Je veux que tu puisses traiter tant de dossiers dans une période donnée»); planifier et organiser le travail («Je vais te montrer comment on procède à l'ouverture, au suivi et à la fermeture d'un dossier»); évaluer la performance («Tu devras entrer tes statistiques chaque semaine et nous les regarderons ensemble chaque mois»).

Pour que la supervision soit adéquate, il faut aussi qu'elle réponde aux besoins des employés dans sa *fonction pédagogique*: enseigner («Je vais jouer le rôle de l'animateur et toi celui du participant lors d'une réunion d'équipe»); informer («Tu devras lire les consignes en cas d'une épidémie de grippe»); transmettre des connaissances («Nous allons regarder l'organigramme de notre organisation afin que tu puisses savoir à qui t'adresser dans telle ou telle situation»); aider à assimiler les connaissances («Je vais t'accompagner au tribunal pour que tu puisses visualiser le rôle de chacun des acteurs d'un procès»).

Pour que la supervision soit adéquate, il faut enfin qu'elle réponde aux besoins des employés dans sa *fonction de soutien*: écouter (« Ne te gêne surtout pas pour venir me voir si quelque chose ne va pas »); encourager (« Continue, tu es sur la bonne voie »); motiver (« Si tu veux réussir ton cours, je vais t'aider à préparer tes examens »); conseiller (« Fais attention, ce type d'appareil peut être très dangereux lorsqu'il est mal utilisé »); aider sur le plan émotif (« Ne t'en fais pas, cela peut arriver à tout le monde, surtout au début »).

Trop souvent, un très bon employé est nommé superviseur sans que ses supérieurs se préoccupent s'il est vraiment capable de jouer son rôle, s'il a réellement un profil de gestionnaire pour former du personnel existant à de nouvelles tâches; pour aider le nouveau personnel à s'adapter à des tâches existantes; pour corriger des comportements non appropriés selon le cas.

*Les relations avec les autres* sont fondamentales en contexte de travail. L'organisation doit être très soucieuse de maintenir en tout temps un bon climat de travail. Nul besoin de rappeler que le respect entre les individus est de rigueur. Plus les membres du personnel auront une bonne intelligence émotionnelle caractérisée par leurs habiletés intra et interpersonnelles et plus le climat de travail sera sain.

*Les conditions de travail* ne sont pas à négliger par l'organisation qui se soucie de son personnel. Par exemple, le climat ambiant dans certains secteurs d'activité peut engendrer un haut niveau de mécontentement et une non-productivité par opposition. J'ai déjà vu des étages complets de centres hospitaliers qui étaient littéralement des étuves. Tant les patients que le personnel soignant étaient en nage et leur humeur s'en ressentait surtout s'ils devaient se transformer en scaphandriers en période d'éclosion d'une maladie nosocomiale !

*Une entreprise sensible à la sécurité de ses travailleurs* sera respectée et obtiendra une plus grande motivation au travail; par exemple, prendre le temps nécessaire pour monter adéquatement l'échafaudage requis pour une construction en hauteur et l'obligation pour ces travailleurs de se harnacher convenablement ne sont certainement pas des mesures inutiles ou des pertes de temps.

Je serai catégorique au sujet du *salaires*. La principale responsabilité sociale d'une entreprise est d'abord et avant tout sa survie. Par la suite, elle

se doit de traiter convenablement et équitablement son personnel. Le minimum qu'une organisation se doit de faire est d'offrir des salaires couvrant l'indice du prix à la consommation afin de ne pas gruger le pouvoir d'achat de ses employés. Naturellement, si la conjoncture économique le permet, une amélioration de la rémunération est de mise.

Tous savent pertinemment que l'écart entre les riches et les pauvres s'accroît, ce qui met en péril la justice sociale. Il n'est pas juste que certains s'enrichissent quels que soient les cycles économiques. La loi des vases communicants fait en sorte que l'enrichissement des uns se fait inévitablement sur l'appauvrissement des autres. Je suis un fervent admirateur d'un capitalisme responsable basé sur la création de richesses par la production de biens et de services, mais un fervent opposant d'un capitalisme sauvage basé sur la spéculation et sur l'incitation à l'endettement.

Quand on dit que tous doivent se serrer la ceinture pendant un certain temps lors d'une récession, il faut que cela s'applique à tout le monde, les actionnaires, les députés, les sénateurs et les PDG de tout acabit inclus. Il est scandaleux d'apprendre par les médias que pendant des périodes difficiles, des compagnies d'assurances, des pétrolières et des banques font des profits exorbitants.

L'écart entre les riches et les pauvres sur le plan des revenus se creuse au Québec, selon une étude de l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS) et du Centre canadien de politiques alternatives (CCPA). L'étude a observé les familles ayant des enfants de moins de 18 ans entre 1976 et 2006. Cet écart «est le plus grand jamais observé depuis 30 ans et pourrait bien croître à cause de la récession», affirment les deux groupes de recherche en 2010. Cette étude utilise notamment le coefficient de Gini pour mesurer les inégalités. Plus le coefficient est élevé, plus les disparités entre les différents membres d'une société sont grandes. Or, ce coefficient était de 0,315 en 1977 (avant impôts) avant d'augmenter progressivement pour atteindre 0,347 en 2006.

Les entreprises qui ont des mesures facilitant *la vie familiale* sont gagnantes certainement au chapitre de la rétention de leur personnel et de la motivation au travail. Par exemple, il est indéniable que les organisations qui ont une garderie en milieu de travail, qui favorisent des horaires



flexibles, qui offrent des congés parentaux et autres avantages familiaux ont un plus faible taux d'absentéisme au travail que les autres et un meilleur climat de travail.

## L'organisation et le climat de travail

Selon Alain Gosselin de HEC Montréal, le climat de travail fait partie des facteurs d'attraction potentiels pour les individus au même titre que la qualité des collègues, les relations avec le supérieur immédiat et le leadership des cadres supérieurs.

Le climat de travail est aussi fort utile pour stimuler l'engagement si précieux lorsqu'on veut gérer la motivation au travail et la mobilisation.

Les tableaux suivants sont issus des recherches de Claude Larivière, responsable du DESS en administration sociale à l'Université de Montréal.

Les dimensions intrapersonnelles du climat de travail		
	Mauvais climat	Bon climat
Les valeurs personnelles	La clientèle n'est pas véritablement au centre des préoccupations organisationnelles. Impossibilité de pratiquer selon les règles de l'art, sentiment d'impuissance et nul espoir d'amélioration.	Préoccupation partagée du client. Possibilité de se réaliser professionnellement. Personnel intéressé à apprendre et ouvert au changement.
La tâche à accomplir	Niveau constant de stress élevé, forte pression intense. Compétences mal ou sous-utilisées, isolement clinique. Précarité d'emploi et obligation de se réadapter à chaque changement de tâche.	Valorisation du travail, travail reconnu et apprécié, diversité des défis. Le soutien permet de réaliser la tâche malgré le stress. Sentiment que l'organisation fait du très bon travail.
L'autonomie professionnelle	Absence d'autonomie décisionnelle, grande imputabilité et peu de pouvoir.	Respect de l'autonomie professionnelle à l'intérieur des balises et des critères connus.

## Les dimensions interpersonnelles du climat de travail

	Mauvais climat	Bon climat
Le supérieur immédiat	<p>Gestionnaire débordé, absences fréquentes, peu de contacts avec le personnel, pas de rétroaction, nombreux changements de cadres.</p> <p>Incompétence, peu d'intérêt dans la qualité du travail, absence d'uniformité et d'équité dans les décisions, conflits, violence psychologique.</p>	<p>Relation mutuelle de confiance et de respect.</p> <p>Grande préoccupation pour la clientèle, encouragement à l'innovation, recherche des solutions avec le personnel.</p>
L'équipe de travail	<p>Absence de réunions et de travail d'équipe, personnel incompétent toléré, répartition inégale du travail, climat de compétition, visions professionnelles différentes.</p>	<p>Partage d'expertise, implication dans les prises de décisions, reconnaissance du travail accompli, haut niveau de motivation au travail et d'engagement dans l'équipe, entraide, discussions cliniques régulières, soutien du gestionnaire.</p> <p>Intervenants expérimentés, stabilité des coéquipiers, vision commune et absence de compétition.</p>
Les relations interdisciplinaires	<p>Peu de reconnaissance de l'expertise de chaque profession.</p>	<p>Valorisation du travail interdisciplinaire.</p> <p>Tâches bien définies, soutien mutuel et complémentarité des expertises.</p>

Les dimensions intraorganisationnelles du climat de travail		
	Mauvais climat	Bon climat
La gestion du changement	<p>Instabilité, changements technologiques sans préparation.</p> <p>Restructuration lente et pénible, absence de culture organisationnelle partagée, adaptation à de multiples changements simultanés.</p>	<p>Les décisions liées à la transformation organisationnelle se prennent en concertation.</p> <p>Organisation capable de se remettre en question, place pour l'innovation.</p>
Le style de gestion	<p>Absence de vision quant aux services, fonctionnement technocratique, contrôle excessif, manque de cohésion au sein de l'équipe de gestion.</p> <p>Réaménagement des tâches sans implication du personnel, pseudo-consultation ou absence de consultation, méfiance réciproque entre gestionnaires et employés.</p> <p>Valorisation de la performance plutôt que de la qualité, aucune reconnaissance du travail accompli, aucune volonté de régler les problèmes soulevés.</p>	<p>Contacts cordiaux entre gestionnaires et intervenants, grande confiance dans la compétence des professionnels, diverses formes de participation.</p> <p>Bonne cohésion de l'équipe de gestion, gestionnaires orientés vers les services à la clientèle.</p> <p>Direction transparente, projet organisationnel construit avec la participation du personnel.</p>
Les ressources disponibles	<p>Prétention d'offrir des services avec des ressources insuffisantes, locaux peu adéquats.</p>	<p>Reconnaissance de la pénurie de ressources et efforts pour pallier ce manque selon les priorités déterminées en consultation avec le personnel.</p>

<p>Les processus mis en place</p>	<p>Absence complète de soutien et de supervision, aucune formation continue, essoufflement du personnel, absence de reconnaissance, croissance du pourcentage d'occasionnels, perte de l'expertise.</p> <p>Absence ou mauvaise circulation de l'information, peu de continuité dans les services, aucune évaluation de l'impact des décisions, insatisfaction de la clientèle, listes d'attente de plusieurs mois.</p> <p>Tutelle ou inspection, faible crédibilité de la direction, conflits jamais résolus, relations tendues avec les syndicats, instabilité organisationnelle prolongée.</p>	<p>Recherche constante de solutions pour le soutien du personnel, développement de l'interdisciplinarité, supervision professionnelle, reconnaissance des réussites, intégration et soutien des occasionnels, PDRH actualisé.</p> <p>Respect de l'essoufflement du personnel et reconnaissance du stress lié au travail, peu de congés de maladie, climat détendu, humour, activités sociales partagées.</p> <p>Stabilité des intervenants et des gestionnaires, absence de liste d'attente, forte cohésion interne et bonne identification ; amélioration continue des services.</p>
-----------------------------------	--	---

<b>Les dimensions interorganisationnelles du climat de travail</b>		
	<b>Mauvais climat</b>	<b>Bon climat</b>
<p>Les relations avec les partenaires</p>	<p>Chaque organisation fonctionne seule, peu d'efforts fournis pour établir des liens avec les autres, transfert des surplus de clientèle.</p>	<p>Ouverture à la collaboration, mécanismes de liaison, projets en partenariat, références personnalisées, bonne connaissance réciproque, rapprochement du milieu communautaire, ouverture à l'interdisciplinarité.</p>
<p>Les ressources du milieu</p>	<p>Manque important de ressources et listes d'attente, absence ou pénurie de services spécialisés.</p>	<p>Projets développés en concertation entre les différents partenaires.</p>

## L'organisation et le changement

Réal Jacob, mon professeur de gestion dont j'ai mentionné le nom précédemment, nous posait la question : Pourquoi changer ?

La réponse est parce qu'on y est obligé étant donné une révolution sociale, technologique, économique ou politique; parce qu'il y a mondialisation des marchés, une concurrence plus forte, des restrictions budgétaires, des nouvelles façons de faire, un besoin de réorganisation afin d'optimiser l'efficacité au travail; ce qui fait que le changement devient la norme même si on doit travailler fort dans l'inconfort !

Ceux qui ont lu mon livre *La planification de l'intervention* (Éditions Quebecor) ne seront pas surpris de me voir revenir à la fameuse équation en psychologie:  $M = m + e$ . Cela signifie que la motivation au changement dépend du degré de malaise et de l'espoir ressenti. S'il y a trop de malaise et pas assez d'espoir, l'individu est paralysé et incapable d'avoir un comportement d'adaptation à la situation. Il ne changera pas ! S'il y a trop d'espoir et pas assez de malaise, il aura des objectifs irréalistes et ne fera pas les efforts requis pour s'adapter à la situation. Encore une fois, il ne changera pas !

Les défis associés au changement peuvent être :

- de démocratiser le processus décisionnel ;
- de développer le sentiment d'appartenance ;
- de favoriser le développement en utilisant les compétences de tous ;
- d'encourager l'autogestion et la semi-autonomie ;
- de mettre sur pied des équipes de travail responsabilisées ;
- d'élaborer des structures organisationnelles adaptables aux divers contextes et besoins des clients ;
- d'anticiper les bouleversements ;
- de développer une vision ;
- de créer des réseaux d'échange ;
- d'améliorer de façon continue ;
- de gérer les impacts écologiques ;
- etc.

Plus précisément, le changement :

- *Sur le plan stratégique*, c'est de définir une nouvelle vision, de donner une nouvelle orientation à partir de constats fondés sur des tendances lourdes (par exemple, le vieillissement de la population), d'avoir de nouveaux buts (par exemple, maintenir les personnes âgées chez elles le plus longtemps possible), de nouveaux objectifs (par exemple, développer les services de soins à domicile) et de nouveaux indicateurs (par exemple, faire le monitoring du temps de séjour des personnes âgées au Centre d'hébergement de soins de longue durée), bref, d'avoir un nouveau plan stratégique ;
- *Sur le plan tactique ou managérial*, c'est de déterminer le comment et avec qui concrétiser le changement (par exemple, quels seront les publics à approcher et quel sera le plan de communication), d'imaginer les nouveaux processus (par exemple, de nouvelles équipes de travail interdisciplinaires devront être mises en place), de superviser leur implantation (qui sera responsable de superviser la création et le fonctionnement de ces équipes), bref, d'avoir un plan d'action et des indicateurs de suivi ;
- *Sur le plan opérationnel*, c'est d'ajuster son action, ses façons de faire et de penser, ses relations avec les autres (par exemple, une collaboration étroite devra être instaurée entre les partenaires internes que sont les infirmières, les ergothérapeutes, les physiothérapeutes et les nutritionnistes ainsi que les partenaires externes que sont les médecins en groupe de médecine familiale et les pharmaciens communautaires) en fonction des nouveaux objectifs à atteindre (maintenir le plus longtemps possible les personnes âgées à domicile, ce qu'elles désirent d'ailleurs, mais aussi de ne pas être obligé d'investir dans le béton en construisant d'autres CHSLD), bref, d'actualiser le nouveau plan d'action.

Le changement amène souvent une perte de sens. Quel que soit notre poste, il peut y avoir une perte de repères. Comme la tendance est à nous définir par ce que nous faisons, nous pouvons nous retrouver dans le brouillard et douter de nos réponses. En bout de ligne, le sens de l'action quotidienne ne nous est plus aussi évident, les priorités d'hier et celles d'aujourd'hui s'entremêlent, nous perdons nos réflexes !

Voilà pourquoi on dit que le changement génère de l'incertitude ; au début du processus, on pense que ça va aller et puis soudain, on se cherche ! Et comme tous sont à peu près dans le même état de confusion, on nous

presse de questions auxquelles on n'a pas de réponses automatiques, la pression monte : c'est la quête du sens.

Le sens n'est pas donné au départ, il est construit et sans cesse reconstruit.

Lors du changement, des questions comme celles-ci fusent de toutes parts :

- En quoi le changement modifie-t-il la réalité quotidienne des cadres et du personnel ?
- Comment les cadres et le personnel réagissent-ils face au changement ?
- Par quel cycle passent la plupart des cadres et membres du personnel ?
- Que faut-il garder à l'esprit dans ce contexte ?

En sachant très bien que :

- 20 % des membres du personnel font partie du réseau des bougons (« Ça commençait tout juste à aller bien ! ») ;
- 60 % des membres du personnel font partie des éoliens (« Attendons de voir si ça va durer ! ») ;
- 20 % des membres du personnel font partie du réseau des positifs (« Enfin, ça va bouger ! »).

Que pouvons-nous faire dans ces circonstances ?

- Visualiser pour prévoir et responsabiliser selon l'attitude ;
- Mandater les bougons pour rechercher des solutions ;
- Gérer les positifs en valorisant leurs succès et leur implication et en misant sur l'effet d'entraînement ;
- Surveiller l'effet de la brise sur les éoliens en sautant sur l'occasion de les mettre à contribution au moindre signe favorable.

En sachant très bien aussi que tout changement suit le cycle d'adaptation suivant :

1. La surprise ;
2. La déprime ;
3. La révolte ;

4. La résignation ;

5. L'action.

Ce cycle est le même pour tous, mais la vitesse de réaction varie d'un individu à l'autre. L'important, c'est de ne pas figer à un stade.

Ainsi, savoir quand agir, c'est être sensible au moment, c'est-à-dire quand une personne ou une équipe arrive au stade 4 du cycle (la résignation).

Cela va s'exprimer par des commentaires tels que : « On devrait faire quelque chose ! », « On a un problème et il faudra le régler d'une manière ou d'une autre... », « Il faudra bien s'y mettre un jour ou l'autre ».

Souvent, on se demande comment exercer un leadership et mobiliser les gens. Le premier pas en ce sens est de mettre votre 20 % de positif en marche. Quand vous le faites, par vos actions, vous passez un message et vous prenez appui sur vos leaders internes.

Toutefois, il y aura différentes manifestations de résistance au changement comme :

- contester de façon tatillonne les moindres recoins du projet de changement ;
- évoquer des doutes quant à la nécessité d'introduire un changement ;
- faire de l'intention de changement un objet de ridicule et de dérision ;
- envoyer le projet à de multiples comités d'étude pour en ralentir le processus ;
- feindre l'indifférence pour faciliter l'acheminement du projet aux oubliettes ;
- étudier le projet plus à fond, à un moment où on aura plus de temps ;
- évoquer douloureusement les mérites d'un passé pas très éloigné où pourtant tout allait si bien ;
- argumenter longuement sur des aspects secondaires du changement en s'employant à démontrer jusqu'à quel point il ne sera pas réalisable sur le plan pratique ;
- invoquer la multitude de conséquences fâcheuses qu'entraînera à coup sûr l'implantation du changement ;



- s'abstenir de coopérer activement au processus d'implantation ;
- exprimer de l'apathie, du désœuvrement, de la démobilisation ;
- adopter une attitude légaliste ou dépendante où désormais on ne fait que ce qui est strictement indiqué et de la manière prescrite sans égard aux nuances du quotidien ;
- ralentir le rythme de travail ;
- discréditer les initiateurs du changement ;
- profiter de toutes les occasions pour relancer le débat sur le changement en cause ;
- faire un écho bruyant à toutes les difficultés éprouvées dans le processus d'implantation ;
- utiliser le projet de changement comme bouc émissaire de tous les déboires que peut vivre le système ;
- suggérer régulièrement de repousser les échéances d'implantation ;
- déclarer une guerre en règle contre le changement ou ses initiateurs ;
- utiliser différentes tactiques de sabotage pour alimenter un climat d'adversité ;
- amplifier les mérites de la situation actuelle.

Pour réussir le changement, quatre éléments sont essentiels :

1. *De la vision.* Il faut se rappeler que gérer le changement suppose que l'on se donne une vision, mais aussi que les autres ne voient pas nécessairement les choses du même œil ;
2. *Un plan.* Il faut se rappeler de travailler avec le réseau de positifs au départ et de jouer sur l'effet d'entraînement et sur les circonstances favorables ;
3. *Du leadership.* Il faut se rappeler le rôle de leader du changement, celui qui mobilise l'énergie, celui qui donne le mouvement ;
4. *Du réalisme.* Il faut se rappeler d'être patient, d'accepter de donner au temps le temps de faire son œuvre. Ne faut-il pas répéter de nombreuses fois pour inculquer une nouvelle habitude ?

Selon Dave Ulrich, auteur d'ouvrages sur les ressources humaines, pour réussir le changement, l'équipe de projet doit mettre en œuvre les moyens

suivants.

- Elle doit lier le processus de changement organisationnel aux diverses composantes du système de gestion des ressources humaines.
- Elle doit reconnaître l'impact du changement sur l'ensemble des procédures de l'organisation.
- Elle a un système d'évaluation des progrès du processus de changement.
- Elle prévoit évaluer les progrès par rapport aux performances des organisations concurrentes.
- Elle est en mesure d'établir les premières étapes du processus de changement.
- Elle a élaboré une stratégie à court et à long termes pour garder toutes les activités de l'organisation axées sur le processus de changement.
- Elle a un plan de réévaluation et d'ajustement du processus de changement.

Pour ce faire, il faut :

*Sur le plan du leadership :*

- faire preuve d'un leadership fort et engagé ;
- prêcher par l'exemple ;
- avoir un leader qui consacre au moins 20 % de son temps exclusivement au processus de changement ;
- avoir une équipe de gestionnaires attitrés au processus de changement ;
- avoir une direction qui permet au leader de consacrer tout le temps nécessaire au processus de changement ;
- stimuler la bonne volonté des employés (motivation intrinsèque) pour les amener à consentir les efforts nécessaires au changement.

*Sur le plan de la mobilisation :*

- fournir les informations (données chiffrées) justifiant la nécessité du changement ;
- fixer des exigences élevées en termes de changement ;
- montrer qu'il existe des besoins significatifs de changement de façon personnalisée à l'interne ;

- implanter des projets pilotes pour montrer que le changement envisagé sera un succès ;
- montrer clairement les causes externes justifiant le changement (causes liées aux clients, aux fournisseurs, à l'environnement, etc.).

*Sur le plan de la vision :*

- clarifier ce qu'on veut pour l'avenir ;
- faire appel à la raison et au sentiment ;
- proposer une vision qui offre des défis, qui est facile à comprendre et qui est axée sur les clients ;
- s'assurer que cette vision fait ressortir les comportements que devront adopter ou abandonner les employés ;
- établir les trois différents éléments d'une vision, à savoir : les aspirations, l'orientation ou la cible que l'on veut atteindre ; l'image ou l'identité que l'on veut projeter ; les comportements spécifiques que doit adopter ou éviter le personnel.

*Sur le plan de l'engagement :*

- nommer les personnes clés affectées par le changement ;
- évaluer le degré de réceptivité et de résistance éventuel ;
- établir les causes des résistances ;
- utiliser différentes stratégies pour convaincre les personnes concernées.

*Sur le plan de l'adaptation :*

- redéfinir la structure de l'organisation pour l'ajuster aux résultats attendus ;
- prévoir des mesures de reconnaissance pour stimuler les comportements souhaités ;
- retenir les meilleures pratiques des différents systèmes de gestion ;
- ne pas se fixer de limites ;
- mettre en place une stratégie de communication.

En ce qui concerne la stratégie de communication, Pierre Dionne (coauteur avec Jean Roger de *La stratégie du XXI<sup>e</sup> siècle : vers une organisation apprenante*, Gaëtan Morin éditeur) nous enseigne que si l'on

distingue bien ses attentes de celles des autres et que l'on gère bien ses ambitions, la communication va permettre que le changement soit :

- mieux connu par une information adéquate ;
- mieux compris par des explications adéquates ;
- mieux accepté en y faisant face si besoin est ;
- mieux respecté en corrigeant les erreurs du passé ;
- plus efficace en ajustant les façons de faire pour une meilleure qualité des résultats et un meilleur climat de travail.

Afin d'être un outil de gestion du sens dans l'organisation, *le plan de communication du changement* doit répondre aux questions suivantes.

- *Qui ?* Un leader qui est responsable et qui s'identifie au changement ; qui est activement engagé à le concrétiser ; qui s'occupe de rassembler les ressources nécessaires à sa réalisation ; qui s'engage à y consacrer son temps et son attention.
- *Quoi ?* Les employés connaissent les résultats attendus en termes de comportements à changer face au problème présenté.
- *À qui ?* Les employés perçoivent les avantages du changement pour les clients et les autres personnes concernées.
- *Avec qui ?* L'équipe de projet sait quels autres partenaires doivent être mobilisés pour concrétiser le changement ; sait quoi faire pour bâtir un réseau d'adhérents au changement ; a la possibilité d'obtenir l'adhésion des personnes clés de l'organisation.
- *Pourquoi ?* Les employés perçoivent les raisons du changement, comprennent son importance, voient les avantages que l'organisation et eux-mêmes vont en retirer à court et à long termes.
- *Quand ?* Les employés savent quand le changement va commencer et connaissent leur échéancier pour en arriver à sa fin.
- *Comment ?* Les employés connaissent le plan d'action mis en place pour effectuer le changement ; l'organisation a la possibilité de mettre sur pied une équipe responsable de mener à terme le processus de changement.
- *Quel est l'effet ?* Les employés sont favorables aux résultats du changement envisagé.

Le plan de communication tient compte de trois moments charnières :

1. Bâtir le message ;
2. Vérifier la compréhension ;
3. Surveiller les effets.

En fin de compte, voici les principaux messages à retenir :

- *Diagnostic.* Où se situe le problème ? Avons-nous une vision claire et partagée ? Posons-nous des actions cohérentes ? Quels sont les résultats positifs recherchés ?
- *Nature du problème et types de solutions.* Sur quoi devons-nous orienter notre attention ? Est-ce connu ? Est-ce compris ? Est-ce accepté ? Est-ce respecté ? Est-ce efficace ?
- *Plan de communication.* Avons-nous bâti un bon message en établissant les attentes de manière claire, précise, concrète et cohérente ? Sommes-nous en mesure de répondre aux questions clés et de démontrer le sérieux de nos attentes quant aux résultats attendus ?

L'objectif de la démarche de changement est de briser l'aspect global de la situation, de parvenir à nous donner une vision claire de ce que nous désignons comme un problème afin de nous donner une emprise.

Le gestionnaire doit se donner un angle d'attaque, sans oublier que les employés auront le leur. Il ne faudra pas oublier de gérer cet aspect.

Pour y arriver, le gestionnaire se situe dans le contexte de la mission de l'organisation et du rôle qu'il y joue ; c'est cela qui rend légitimes ses attentes et ses actions, en évitant de personnaliser le problème.

Le gestionnaire doit gérer ses ambitions, établir ce qu'il peut contrôler, pratiquer ce qu'il peut améliorer, changer sa perspective et miser sur ce qui peut faire la différence.

## Résumé

Nous comprenons maintenant qu'une organisation ou une entreprise est un système qui, pour atteindre les résultats de sa mission, doit répondre à la question fondamentale : *Qu'est-ce que nous voulons ?*

Une organisation ou une entreprise est un système qui, pour réaliser ses activités, a besoin de politiques et de procédures afin de répondre à la question fondamentale : *Qu'est-ce que nous faisons ?*

Une organisation ou une entreprise est un système qui utilise des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles afin de répondre à la question fondamentale : *De quoi avons-nous besoin ?*

Pour illustrer en quoi le profil des organisations ou des entreprises joue un rôle important dans la prévention des facteurs de stress, de l'absentéisme et des problèmes de santé psychologique au travail, je reprendrai les mots de Hewitt & associés (faisant partie du palmarès des 50 employeurs de choix du Canada). Cette entreprise considère que les cinq traits communs aux meilleurs employeurs sont :

1. *Ils inspirent une vision.* Êtes-vous un leader visible et accessible pour vos employés ?
2. *Ils développent une solide culture d'entreprise.* Avez-vous défini votre culture d'entreprise ? Si oui, en avez-vous communiqué les grandes lignes à vos employés ?
3. *Ils mettent l'accent sur le développement des talents à l'intérieur de leur entreprise.* Gérez-vous adéquatement vos employés talentueux ? Offrez-vous des formations en fonction des besoins de l'entreprise ? Et des besoins de vos employés ?
4. *Ils ont acquis un sens aigu des responsabilités envers leurs employés.* Vos employés comprennent-ils clairement les objectifs à atteindre et ce qu'on attend d'eux ?
5. *Ils appuient leur pratique de gestion des ressources humaines sur leur performance attendue.* Quel est le degré d'engagement de votre force de travail ?

En gestalt, on dit que la réalité naît des contrastes et que la forme n'existe que s'il y a un fond. Vous avez certainement compris pourquoi j'ai élaboré ce premier chapitre avant d'attaquer les thèmes principaux que sont l'absentéisme au travail et la santé psychologique des travailleurs. J'ai pour ainsi dire mis la table avant de présenter le repas que vous trouverez, je l'espère, gastronomique !



## L'absentéisme au travail

Dans ce chapitre, nous verrons en quoi l'absentéisme au travail, le stress au travail et les problèmes de santé mentale sont une épidémie dans plusieurs pays, plusieurs secteurs d'activité, plusieurs organisations et entreprises.

Le Bureau of National Affairs des États-Unis définit l'absentéisme comme tout simplement « le fait de ne pas se présenter au travail lors qu'on est censé le faire, que ce geste soit motivé ou non ».

À partir de l'enquête « Promotion de la santé de 1990 de Santé Canada » (Adams, 1993) effectuée auprès de 50 000 employés travaillant dans des grandes entreprises prônant le système de promotion de la santé en milieu de travail, près d'un travailleur sur cinq a manqué plus d'une semaine de travail l'année précédente que ce soit à cause d'une maladie, d'une blessure ou d'une invalidité.

Un tiers de ces employés, soit 6 % de tous les travailleurs, a manqué plus de cinq semaines de travail.

Selon Akyeampong (1992), l'absentéisme demeure pour les entreprises canadiennes un problème coûteux qui atteint des proportions de plus en plus grandes. Une étude approfondie de cette question, réalisée par l'auteur il y a quelques années, a révélé une tendance à la hausse des absences des travailleurs de 1977 à 1987. Depuis, le problème s'est aggravé. Par exemple, chez les travailleurs rémunérés à temps plein, le nombre de jours

perdus par travailleur à cause d'absences pour raisons personnelles (c'est-à-dire «maladie ou incapacité» et «autres obligations personnelles ou familiales») a augmenté de presque une journée, soit de 8,6 (jours) en 1987 à 9,4 en 1990. De plus, comme on a pu l'observer pour la période de 1977 à 1987, la quasi-totalité de l'augmentation du nombre de jours perdus depuis 1987 est attribuable à des raisons personnelles ou familiales.

À partir des données recueillies par Statistique Canada en utilisant le système de classification des industries de l'Amérique du Nord, Akyeampong (1999) affirme qu'en 1998 environ 5,7 % des employés à temps plein (525 000 travailleurs) se sont absentés au travail pour des raisons personnelles pendant une partie ou la totalité d'une semaine donnée, contre 5,5 % l'année précédente. Cette augmentation se traduit par une hausse de près d'une demi-journée par travailleur à temps plein. Autrement dit, les travailleurs ont perdu environ 72 millions de jours de travail en 1998 contre 66 millions en 1997.

Selon Statistique Canada, le temps de travail perdu pour des raisons personnelles s'est accru au cours des 10 dernières années, passant d'un équivalent de 7,4 jours par travailleur en 1997 à 9,7 jours en 2006. En moyenne, chaque employé à temps plein a perdu 9,7 jours en 2006 pour des raisons personnelles et de ceux-ci, 7,6 jours sont attribuables à une maladie ou à une incapacité. Le stress, l'anxiété et la dépression représentent la cause numéro 1 des absences à court et à long termes.

Le nombre hebdomadaire d'employés ne venant pas travailler à cause d'une maladie ou d'une incapacité a augmenté de façon constante durant les 10 dernières années, passant de 431 000 en 1997 à 758 000 en 2006. Le contrôle de la croissance de l'emploi ne change pas la donne; l'incidence a augmenté de manière constante, passant de 3,8 % en 1997 à 5,4 % en 2006.

Selon Akyeampong (2007), les facteurs qui favorisent cette tendance sont notamment le vieillissement de la main-d'œuvre, la part croissante des femmes dans la main-d'œuvre, et tout particulièrement les mères de jeunes enfants, le stress élevé chez les travailleurs et la prédominance accrue de généreux congés de maladie et de congés pour obligations familiales en milieu de travail.

Don Drummond (2009), économiste en chef à la Banque TD, estimait que les coûts associés aux problèmes de santé psychologique pouvaient



représenter jusqu'à 12 % de la masse salariale, pour un total de 33 milliards de dollars au Canada.

Caroline Biron, professeure au département de gestion de l'Université Laval, affirme que de plus en plus de recherches démontrent que l'exposition aux risques psychosociaux (comme des demandes psychologiques élevées, un faible degré d'autonomie, un soutien social pauvre et un manque de reconnaissance) contribue au développement de problèmes de santé psychologique. En plus de constituer l'un des groupes de problèmes de santé les plus fréquents, coûteux et invalidants de la population en âge de travailler, les problèmes de santé psychologique figurent parmi les principales causes d'absence du travail pour maladie.

## **L'absentéisme et le sexe des travailleurs**

Le taux d'absentéisme est plus élevé chez les femmes que chez les hommes (78 % par rapport à 63 %).

Selon Van den Heuviel, cité par O. Adams dans *Enquête : promotion de la santé en milieu de travail*, dans leur comportement d'absentéisme, les femmes sont plus sensibles aux pressions à l'extérieur du milieu de travail comme des événements stressants de la vie, tandis que les hommes sont plus influencés par des facteurs internes du milieu de travail comme la satisfaction au travail.

Parmi les caractéristiques personnelles des travailleurs, le fait d'être la mère de jeunes enfants est la variable prédictive la plus importante en matière d'absentéisme.

En 1998, les hommes qui travaillaient à temps plein ont perdu 6,9 jours de travail, contre 9,2 chez les travailleuses à temps plein durant la même année pour cause de maladie ou d'incapacité et d'obligations personnelles et familiales.

Depuis toujours, les femmes sur le marché du travail sont considérées comme plus susceptibles que les hommes de quitter leur emploi, d'être absentes ou de prendre plus de jours de congé pour des raisons familiales. Par le passé, cette différence entre les sexes servait à expliquer la disparité salariale entre les hommes et les femmes.

L'étude d'Akyeampong (2007) révèle que plus de femmes que d'hommes déclarent des tensions et des contraintes élevées au travail, et que les femmes occupées sont plus susceptibles de déclarer un stress élevé au travail.

Proportionnellement, 28 % des femmes qui travaillent déclarent occuper un emploi ayant de fortes tensions et contraintes, comparativement à 20 % des hommes. Le tiers des femmes se sentent assez stressées ou extrêmement stressées pendant la plupart de leurs journées de travail, comparativement à 29 % des hommes.

L'étude sur les différences entre les sexes relativement au départ volontaire et à l'absentéisme au Canada entre 1983 et 2003 (Direction des études analytiques, Statistique Canada) montre par contre que les différences entre les hommes et les femmes relativement aux départs et à l'absentéisme sont plutôt faibles maintenant.

Dans plusieurs cas – d'ailleurs, à ce sujet, une analyse différenciée selon les sexes serait la bienvenue –, on peut conclure que certaines femmes sont à plusieurs égards désavantagées, ce qui rend leur bonheur au travail moins évident comparativement au bonheur à la maison.

## **L'absentéisme et la scolarité des travailleurs**

L'enquête de Guérin *et al.* (1997) auprès des syndiqués de huit fédérations de la Centrale des syndicats nationaux (CSN) indique plus précisément que le conflit emploi-famille est fortement ressenti chez les femmes plus scolarisées ayant plusieurs enfants de moins de 12 ans, mais il s'agit ici d'une courte absence.

Il appert que plus les employés sont scolarisés, plus ils s'absentent pour de courtes périodes (de un à cinq jours); inversement, moins ils sont scolarisés, plus ils s'absentent à plus long terme (plus de 10 jours).

Dans le même sens, les employés qui occupent un poste de direction et les professionnels manquent plus de jours pour une courte durée, et les employés de bureau sont davantage absents pour une longue durée (plus de 10 jours).

## **L'absentéisme et les secteurs d'activité des travailleurs**

Toujours selon Akyeampong (1999), les travailleurs des secteurs des soins de santé et de l'assistance sociale, des administrations publiques ainsi que du transport et de l'entreposage se sont également absents pour des raisons personnelles beaucoup plus souvent que les autres travailleurs à temps plein. Ceux qui ont perdu relativement peu de jours de travail sont les employés des services professionnels, scientifiques, techniques, de l'hébergement, de la restauration et de l'agriculture.

Plus spécifiquement, les secteurs des soins de santé et de l'assistance sociale ont une fréquence plus élevée d'absences pour raisons personnelles chez les travailleurs rémunérés à temps plein en 1998, soit de 8,2, c'est-à-dire le nombre de travailleurs absents divisé par l'ensemble des travailleurs, ainsi qu'un ratio d'activité de 5,1, c'est-à-dire le nombre d'heures d'absence divisé par le nombre d'heures habituellement travaillées. Le nombre de jours perdus annuellement par travailleur est de 12,8.

De plus, les personnes ayant un faible revenu personnel sont plus susceptibles d'avoir un emploi comportant de fortes tensions et contraintes que celles touchant un revenu élevé. Près de 28 % des travailleurs ayant un revenu de moins de 20 000 \$ occupent un emploi comportant de fortes tensions et contraintes par rapport à seulement 18 % des travailleurs ayant un revenu de 60 000 \$ ou plus.

## **L'absentéisme, le stress et la maladie mentale**

Le stress est inévitable ; tout danger, ou plutôt tout événement perçu par une personne comme une menace à son bien-être physique ou psychologique, déclenche chez celle-ci un ensemble de réactions physiologiques qui visent à l'adaptation et à la survie.

Un certain degré de stress est donc bénéfique et même souhaitable.

Cependant, si cette réponse est constamment déclenchée, des symptômes (problèmes de santé physiques, problèmes affectifs, problèmes de rendement au travail, problèmes de concentration, etc.) peuvent apparaître. Cet ensemble de signes ou de manifestations du stress dans l'organisme est appelé *le syndrome général d'adaptation qui comprend une réaction d'alerte, puis une phase de résistance et d'adaptation et, finalement, une phase d'épuisement.*

Le stress est un inconfort émotif accompagné de sentiments d'impuissance, de désarroi, d'incompétence en face d'une situation agréable ou non; parfois même, il s'agira d'un sentiment de malaise généralisé, sans cause apparente.

Les agents stressants sont des stimuli provenant de l'environnement interne ou externe qui provoquent une demande d'adaptation physique et psychologique.

Ce qui permet de déterminer la nature du stress, c'est la perception que chacun a de l'agent stressant. Cette perception est spécifique à chaque individu (seuil d'activation) et provoque une réaction aussi spécifique.

Selon le D<sup>r</sup> Michel Vézina, le stress en général engendre une première réaction physique qu'est la sécrétion d'adrénaline. Cette hormone entraîne une augmentation de la fréquence cardiaque, de la respiration et de la tension artérielle. La sécrétion d'adrénaline est un mécanisme physiologique normal qui n'est pas dangereux puisqu'il est instantané et non durable. Au contraire, c'est un mécanisme de défense qui rend l'homme très efficace pour assurer sa sécurité.

Par contre, lorsque le stress devient chronique, c'est-à-dire présent durant des heures, des jours, voire des semaines, il est important d'y remédier le plus rapidement possible car le cortisol prend la place de l'adrénaline et entraîne des troubles de sommeil, des problèmes d'appétit, des pertes de mémoire et une baisse du système immunitaire.

Le corps s'habituant au cortisol, il en résulte comme conséquence un épuisement des réserves d'énergie. Cet épuisement est la dernière étape avant la dépression. Il rend l'humain irritable et fatigué. Celui-ci vit des problèmes de repli sur lui-même, un manque de motivation extrême et un dérèglement émotionnel.

Une personne épuisée a des problèmes de jugement et peut ainsi commettre des erreurs involontaires qui, à leur tour, font baisser l'estime que la personne a d'elle-même.

Le stress au travail est défini, selon R.S. Lazarus, chercheur sur le stress, comme un déséquilibre entre les demandes de l'environnement et les ressources d'un individu ou, en d'autres mots, le stress occupationnel

implique que les demandes liées au travail excèdent les capacités des employés à s'adapter à ces demandes.

Les symptômes associés au stress occupationnel sont de trois types :

- *Les symptômes physiques*: problèmes cardiovasculaires, allergies, problèmes de peau, migraines, difficultés respiratoires, problèmes de sommeil, problèmes gastro-intestinaux ;
- *Les symptômes psychologiques*: dépression, anxiété, ennui, frustration, irritabilité, isolement, difficultés de concentration ou à prendre des décisions, pertes de mémoire ;
- *Les symptômes comportementaux*: agressivité, abus d'alcool ou de drogue, troubles alimentaires, conflits, absentéisme au travail, diminution de productivité, décision de quitter l'emploi, prédisposition aux accidents.

Au cours du séminaire qu'il a donné en 1994 à Lille, le D<sup>r</sup> Michel Vézina rapporte que les pertes reliées au stress aux États-Unis dépassent les 150 milliards de dollars par année. Les demandes d'indemnisation pour ces problèmes y ont triplé de 1980 à 1989, passant de 5 % à 15 % de toutes les demandes pour maladies professionnelles. Aux États-Unis, une enquête nationale de santé réalisée en 1985 révélait qu'environ 11 millions de travailleurs rapportaient être soumis à des niveaux de stress mental au travail qui étaient dangereux pour la santé.

Selon le Bureau international du travail, aux États-Unis, en 2000, la dépression mentale est désormais l'une des maladies les plus courantes. Plus d'un adulte en âge de travailler sur dix en était atteint chaque année, ce qui représente une perte annuelle d'environ 200 millions de journées de travail, soit 3 milliards de dollars. De ces coûts, 55 % découlent d'une perte de productivité et d'un excès d'absentéisme au travail. Le temps de travail moyen perdu en raison du stress a augmenté de 36 % depuis 1995.

En Finlande, plus de 50 % de la population active présente des symptômes de stress, d'angoisse, des états dépressifs, des douleurs, de l'exclusion sociale et des troubles du sommeil; 7 % souffrent d'un surmenage grave, cause d'épuisement, de cynisme et d'un affaiblissement notable de l'aptitude professionnelle; et les troubles mentaux sont à l'origine de la majorité des pensions d'invalidité versées dans le pays.

En Allemagne, les pathologies à caractère dépressif sont responsables de près de 7 % des départs précoces à la retraite, et la durée de l'incapacité de travail résultant d'une dépression est environ deux fois et demie plus longue que celle occasionnée par d'autres maladies; la perte annuelle de production causée par les arrêts de travail dus à des troubles psychosociaux est estimée à plus de 2,5 milliards d'euros.

Au Royaume-Uni, près de trois salariés sur dix connaissent chaque année des problèmes de santé mentale, et de nombreuses études indiquent que le stress professionnel et les maladies qui en découlent sont des choses courantes. La dépression, en particulier, est une pathologie tellement fréquente qu'à tout moment un Britannique en âge de travailler sur vingt en est gravement atteint. On considère que sur 360 millions de jours de travail perdus annuellement, environ la moitié serait en raison du stress. Les coûts du stress comptent pour 3 à 3,5 % du produit national brut et 40 millions de jours de travail perdus par an. Toujours au Royaume-Uni, 65 % des directeurs de personnel ont établi le stress au travail comme la principale préoccupation de santé à l'intérieur de leur organisation.

En Pologne, les statistiques de santé publique révèlent une augmentation du nombre de personnes qui recourent à des soins de santé mentale, en particulier des dépressifs.

Au Canada, selon Léonard *et al.* (1987), l'absence et l'assiduité au travail, définies comme des conséquences du stress en milieu de travail, constituent des pistes susceptibles d'améliorer notre compréhension du phénomène qui n'a toutefois pas reçu toute l'attention méritée comparativement aux autres conséquences organisationnelles du stress.

En effet, Léonard et son groupe de travail ont refait l'étude multidimensionnelle menée initialement en milieu hospitalier en 1978 auprès de 800 employés de huit hôpitaux québécois montréalais, mais cette fois-ci auprès de 184 cas. Les résultats ont été les mêmes, à savoir que le stress intrinsèque est un agent inhibiteur d'absence et le stress extrinsèque, un agent stimulateur. Le stress intrinsèque désigne les caractéristiques liées au contenu du travail comme la participation aux décisions, les décisions d'urgence et la responsabilité, alors que le stress extrinsèque inclut les caractéristiques propres au contexte de l'exécution de la tâche

comme l'autonomie restreinte, la sous-utilisation des habiletés, l'ambiguïté et le conflit de rôle.

En d'autres termes, ces deux études ont démontré que plus l'emploi comporte des tâches complètes et intéressantes, accorde de l'autonomie et de la responsabilité, fournit des informations sur la performance rendue, moins les employés s'absentent du travail.

À l'aide d'une recherche menée auprès de trois groupes comparables d'employés dans chacun des dix hôpitaux de l'échantillon choisi, Arsenault et Dolan (1987) ont montré que 60 % des travailleurs observés aux urgences et dans les unités de soins intensifs, où le stress relié à ce type d'emploi est très élevé, se sont absentés au moins une fois durant les trois mois d'observation.

L'enquête de Santé Québec (1995) nous indique qu'en 1987 17,3 % des personnes en emploi présentaient un niveau élevé de détresse psychologique. En 1993, le taux s'est élevé à 25,5 %. Parallèlement, les indemnisations pour invalidité de longue durée reliée à des troubles psychiques, qui représentaient moins de 2 % au début des années 1980, ont fait un bond impressionnant pour atteindre plus de 33 % en 1996 selon le Bureau international du travail.

Lamontagne (1995, 1998) affirme qu'en 1992 un Canadien sur deux se disait plus stressé qu'en 1990 et une fois sur deux, c'était à cause du travail. Il poursuit en disant que selon les consultants en santé au travail, les états de stress directement attribués au travail sont passés de 5 % à 15 % en trois ans et les états de crise au travail font maintenant l'objet d'une consultation sur cinq. En quelques années, les cas d'épuisement professionnel (*burnout*) ont augmenté de plus de 20 %.

Dans le même ordre d'idées, l'étude de Pelletier (1991) portant sur un échantillon de 910 éducateurs qui ont volontairement participé en remplissant des questionnaires d'évaluation du risque d'épuisement professionnel, des sources de stress, des mécanismes de gestion du stress et enfin d'évaluation de la supervision a montré que 8,4 % des sujets étaient à risque élevé d'épuisement professionnel.

Une étude effectuée de 1995 à 1997 par des chercheurs de l'unité de recherche en gériatrie de l'Université Laval auprès de 297 infirmières

auxiliaires et préposés aux bénéficiaires des quatre Centres d'hébergement de soins de longue durée (CHSLD) affiliés à l'Hôpital Enfant-Jésus a démontré que 55 % des soignants souffrent d'épuisement professionnel d'une façon modérée à sévère. En moins de deux ans, le taux d'absentéisme a doublé, passant de 21 000 heures en 1997 à 47 500 heures d'absence en 1999; le taux d'absentéisme est donc passé de 7 % à 14 %.

Les résultats du sondage canadien en milieu de travail de 1992 (Craig, Beaulieu, Cameron) nous indiquent que si l'on considère collectivement les facteurs de stress en milieu physique de travail, il existe un rapport étroit entre ceux-ci et l'absentéisme. Le nombre de jours de congé de maladie s'accroît à mesure que le nombre d'aspects du milieu qui préoccupent les employés augmente. Ce sondage indique que 26 % de l'absentéisme serait lié au stress et associé au mode de vie.

Ainsi, il y a un rapport entre l'absentéisme, les conditions de travail déplaisantes et les questions de sécurité. Plus les employés sont préoccupés par ces aspects, plus ils accumulent de jours d'absence.

De plus, toujours selon les mêmes auteurs, l'absentéisme augmente avec chaque aspect du milieu social mentionné dans l'évaluation des besoins des travailleurs canadiens, à savoir: les rapports interpersonnels, le contrôle du travail, les méthodes de gestion, les exigences de l'emploi, les changements afférents au travail. Au contraire, les employés qui ne sont pas stressés par ces aspects ont une meilleure fiche d'assiduité.

Aussi, toujours selon les résultats du sondage canadien en milieu de travail (1992), il existe un rapport direct entre l'absentéisme et chaque facteur de stress du milieu, à savoir: les comportements à risques élevés, l'aspect financier, la maladie et la mortalité, les interactions, les enfants, les conditions de logement et les exigences reliées au travail. L'inverse est également vrai: les employés dont le milieu de vie présente peu de facteurs de stress ont tendance à ne mentionner aucun jour d'absence.

Comme on peut s'y attendre, il existe un rapport entre, d'une part, l'absentéisme, le milieu physique préoccupant, le stress lié au milieu de vie et de travail, et, d'autre part, le fait pour les employés de juger leur état de santé moins bon.



Quant aux habitudes personnelles touchant la santé, d'après les résultats de l'évaluation des besoins, l'usage des médicaments et le tabagisme semblent liés à l'absentéisme. Ces résultats reflètent probablement le fait que les employés qui les utilisent sont dans un état de nervosité, d'inquiétude et de stress qui entraîne l'absentéisme.

Selon le D<sup>r</sup> Michel Vézina, l'augmentation des absences du travail pour causes psychologiques est de 41 %, une hausse de 7,3 % par rapport à 1998. Le travail imposé, le cumul des tâches, les transformations, les compressions budgétaires, le changement de mission, l'instabilité des équipes de travail, les nouvelles technologies, l'accroissement des responsabilités sont autant de facteurs qui augmentent la détresse psychologique des travailleurs.

Selon Alain Vézina, porte-parole du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, les absences en 1999 ont coûté au réseau sociosanitaire très cher, soit 46,5 millions de dollars.

L'assurance salaire payée par les établissements aux employés absents plus de cinq jours est passée de 168 millions de dollars en 1999 à 190 millions de dollars en 2000, une augmentation de 13 % en un an.

L'assurance salaire et les congés de maladie combinés ont coûté 375 millions de dollars en 1999, ce qui représente 7,8 % de la masse salariale.

Selon Paul Bouchard, épidémiologiste, entre 1991 et 1994, le taux d'absentéisme était stable, mais à partir de 1995, il a augmenté de 11 %.

Les compagnies d'assurances privées s'inquiètent: les indemnités versées en raison d'absence reliée à des problèmes de détresse psychologique ont augmenté de 10 % à 33 % en quelques années.

Ipsos-Reid a réalisé un sondage sur les soins de santé au moyen d'entrevues du 9 au 28 janvier 2001 au Canada auprès d'un échantillon aléatoire de 1500 personnes de 18 ans et plus, détentrices d'un régime d'assurance collective comptant un volet médical. Les résultats révèlent que les Canadiens qui bénéficient d'un régime de soins de santé offert par l'employeur sont plus stressés au travail qu'il y a un an, et que les maladies liées au stress sont en hausse. Depuis février 2000, 15 % plus de répondants, soit un peu plus de six personnes sur dix (62 %) ayant participé

au sondage, ont indiqué être très stressés au travail. Parallèlement, 34 % des Canadiens participant à un régime collectif de soins de santé, soit 9 % de plus que l'année précédente, sont d'accord avec l'énoncé suivant: «Le stress au travail est si intense qu'il m'a rendu malade à un certain moment.»

En fait, ceux qui disent être très stressés au travail sont cinq fois plus susceptibles de déclarer qu'ils ont été malades à cause du stress. Le sondage révèle aussi que 31 % de ceux qui disent avoir été malades en raison du stress au travail indiquent s'être absents au moins six jours l'année précédente, alors que ce n'était le cas que de 12 % de ceux qui disent ne pas avoir été incommodés à ce point par le stress.

Selon Denyse Brodeur (1990) du Centre patronal de santé et sécurité du travail du Québec, la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) acceptait 530 réclamations de lésions professionnelles liées à des problèmes de santé mentale. Sept ans plus tard, ce nombre passait à 994. Pourtant, pendant la même période, le nombre total de lésions diminuait de façon considérable.

Selon Vallerand (1999), les assurances collectives écopent puisque environ 36 % des réclamations sont liées à des troubles psychologiques. Les compagnies d'assurances canadiennes relient à la maladie mentale 40 % des cas d'invalidité de courte durée et 35 % des cas de longue durée. Les compagnies ont sonné l'alarme auprès des employeurs car les coûts sont très importants, d'autant plus que pour chaque cas d'absence documenté, il existerait une perte de productivité trois fois plus grande qui n'est pas mesurée. Il s'agit là de toute la question des coûts indirects de l'absence ou de la perte de productivité d'employés présents au travail mais inefficaces. Un retour au travail est possible dans 50 % des cas pour une absence de moins de six mois et de 20 % après une année. Ce taux chute à 10 % après deux ans et est presque nul pour les absences de plus de deux ans.

En plus de l'assurance salaire, les assureurs assument les coûts des médicaments et des traitements. De tous les médicaments payés par un assureur en 1995, entre 5 % et 10 % des coûts étaient reliés à la santé mentale, soit environ 50 millions de dollars par année. Quant aux sommes déboursées pour assumer les coûts des honoraires des psychologues, ceux-ci seraient estimés à environ 25 millions de dollars par année.

Selon Shain (1999), les principaux facteurs liés au stress au travail sont une forte demande conjuguée à un faible contrôle et à un effort important associé à peu de récompense. Il peut être utile d'examiner ces deux paires bien connues de facteurs de stress au travail sous un autre angle, à savoir du point de vue d'un équilibre ou d'un ratio compensatoire entre le stress que représente une forte demande ou un effort important et la satisfaction que représente un contrôle élevé ou une récompense importante.

À partir d'un échantillon de 10 800 personnes tirées de l'ensemble des résultats du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de la Direction des ressources humaines Canada (DRHC), Shain (1999) en vient à la conclusion que si le stress (la demande et l'effort) l'emporte sur la satisfaction (contrôle et récompense) et que ce déséquilibre est associé à des effets négatifs sur l'état de santé, il doit s'ensuivre que le rétablissement de l'équilibre en faveur de la satisfaction produira des effets plus positifs sur l'état de santé.

Plus près de nous, plusieurs établissements de la santé du Québec ont fait connaître en 2002 des chiffres qui précisent le diagnostic à faire concernant les invalidités d'ordre psychologique.

Martinez et Montesano (2002), de l'Hôpital Douglas, nous ont présenté leur situation, à savoir que les employés de l'établissement qui reçoivent de l'assurance salaire pour troubles psychologiques s'absentent en moyenne entre six mois et un an, et que l'ensemble des dossiers d'assurance salaire représente 45 % à 50 % des cas, soit 7993 jours de travail perdus en 1999 et 13 781 jours de travail perdus en 2000.

Pour leur part, Lemay et Goupil (2002), qui ont étudié des établissements de la région de Montréal, nous ont présenté leur situation, à savoir une augmentation du pourcentage du nombre d'heures en assurance salaire pour des raisons psychologiques, soit: 25 % en 1999, 34 % en 2000, 30 % en 2001 et 40 % en 2002. La durée de ces absences de moins de trois mois correspond à 50 % des cas et de plus d'un an, à 50 % des cas.

Hétu et St-Pierre (2002) ont étudié des établissements de la région de Lanaudière et ont montré une augmentation du taux d'utilisation des programmes d'aide aux employés (PAE), passant de 6 % en 1997 à 14 % en 2001, ce qui est en corrélation directe avec les dossiers d'assurance salaire. Aussi, les principaux motifs d'absence de longue durée sont les

problèmes musculo-squelettiques et psychologiques. Plus précisément, 49 % des absences sont attribuables à une maladie psychologique.

Depuis 1993-1994, selon le comité plénier du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, il y a eu une augmentation progressive de 24 % des absences dans les établissements du réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec.

Selon Clément (1998), les rapports statistiques de cinquante ministères et organismes de la fonction publique fédérale nous indiquent qu'en 1997 il y a eu une augmentation progressive des visites au programme d'aide aux employés, soit de 18 000 visites en 1995 à 21 394 en 1997. Cette hausse montre que le taux général de recours au PAE a passé de 9,6 % à 11,2 % du total des effectifs.

Le plus grand nombre de visites, soit 30 %, étaient liées à des problèmes familiaux. Malgré les changements importants survenus dans le milieu de travail, les problèmes connexes au travail se situent au deuxième rang, avec 27 %, et les problèmes de santé mentale au troisième rang, avec 22 %.

Le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec est conscient que les problèmes de troubles mentaux (épuisement professionnel ou stress excessif) provoqués par les surcharges de travail ou par une organisation du travail déficiente représentent près de 40 % des indemnités en assurance salaire. Aussi, le coût des absences au travail connaît une progression vertigineuse dans le réseau de la Santé et des Services sociaux, passant de 162 millions de dollars en 1994 à 210 millions en 2001. Le Ministère entendait, par son plan d'action à l'égard de la gestion de la présence au travail, réduire de 32 millions de dollars les coûts de l'assurance salaire d'ici 2004.

Si le stress au travail est un problème de santé, il est aussi devenu un problème économique pour bon nombre d'individus, d'organisations et pour la société en général. D'ailleurs, Tangri (2003) rapporte que le coût total de la santé mentale pour l'industrie canadienne se chiffre à 35 milliards de dollars annuellement. Que ce soit par l'intermédiaire des coûts d'invalidité, des frais engendrés par les demandes d'indemnisation des travailleurs, par la réduction de la productivité d'un employé en raison de la présence d'un problème de santé (présentéisme) ou encore par l'ensemble des autres conséquences indirectes liées à l'absence d'un

employé (par exemple, les heures supplémentaires pour les collègues), les organisations doivent également assumer le coût du stress au travail et cette fois, selon une perspective économique.

La formule que Tangri propose exclut des indicateurs de coûts importants tels que la réduction de la productivité lorsque les employés sont au travail (présentéisme). L'importance de considérer le phénomène du présentéisme au moment de l'évaluation des coûts ne fait plus aucun doute.

D'ailleurs, Hemp (2004) signale que le présentéisme serait un problème entraînant des coûts beaucoup plus importants pour l'organisation que sa contrepartie, l'absentéisme.

En 2007, une étude basée sur les données de l'Enquête sur la santé dans les collectivités canadiennes (2002) et de l'Enquête nationale sur la santé de la population a encore une fois montré que le stress lié au travail a une incidence directe sur la productivité courante et à long terme des travailleurs canadiens pour ce qui est de la réduction des activités professionnelles, des jours d'incapacité et de l'absentéisme.

## Résumé

Selon le Réseau canadien de la santé et Statistique Canada (1999), la situation peut se résumer par les faits saillants suivants.

- Les travailleurs canadiens manquent 72 millions de jours de travail par année.
- Les coûts en remplacement et la baisse de productivité atteignent 16 milliards de dollars par année.
- Le taux d'absentéisme est de 30 % plus élevé dans le secteur public que dans le secteur privé.
- Le secteur de la santé affiche le plus haut taux avec 11,5 jours d'absence par employé par année.
- Les femmes s'absentent plus souvent que les hommes.
- Les travailleurs syndiqués s'absentent deux fois plus souvent que les non-syndiqués.
- Les fonctionnaires du gouvernement fédéral s'absentent plus souvent pour des raisons personnelles ou familiales.

- Au Canada, 6 % de la main-d'œuvre à temps plein s'est absentée du travail une partie de la semaine ou toute une semaine en 1998 (à l'exclusion des congés de maternité) comparativement à 5,5 % en 1997.
- En 1998, les absences du travail représentaient annuellement, en moyenne, près de 7,8 jours par travailleur, alors qu'elles étaient de 7,4 jours en 1997.
- De 30 % à 40 % des indemnités d'assurances pour invalidité sont faites pour des problèmes de santé mentale.
- La durée de l'absence dans les cas de problèmes de santé mentale est plus longue (de 10 à 12 semaines) que dans les cas de maladie physique (de 5 à 6 semaines).
- Environ 40 % du roulement du personnel est causé par le stress en milieu de travail.
- Le stress en milieu de travail est aussi un facteur important expliquant le taux d'absentéisme des employés. Statistique Canada estime que les coûts annuels du temps perdu au travail en raison du stress est de l'ordre de 12 milliards de dollars.
- Le stress en milieu de travail cause des maux de dos, des migraines et des abus de drogues, des facteurs qui contribuent tous au faible rendement au travail.
- Le stress chronique peut causer l'hypertension, la dépression et la vulnérabilité à d'autres problèmes d'ordre physique.
- Le stress en milieu de travail cause aussi des problèmes moins évidents comme des sentiments de frustration, de la colère et du désespoir.
- Le stress en milieu de travail est la forme de stress la plus courante auprès des Canadiens.
- Au Canada, 43 % des adultes âgés de 30 ans et plus se sentent dépassés par leur travail.
- Les travailleurs canadiens trouvent que le stress en milieu de travail est plus fréquent que les blessures ou les maladies qui surviennent au travail.
- Les Canadiens ne sont pas les seuls à penser de cette façon: l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a indiqué que le stress en milieu de travail est une épidémie mondiale et elle estime qu'environ

20 % des femmes et 12 % des hommes sont prédisposés à vivre un épisode dépressif durant leur vie.

- Le stress n'est pas toujours mauvais : sans un certain niveau de stress, les gens s'ennuient et se sentent déprimés. Cependant, lorsque notre réponse au stress n'est pas adéquate, nous risquons de nous sentir en mauvaise santé.



## Les approches explicatives

Dans ce chapitre, il sera question non seulement des facteurs associés à l'absentéisme, mais aussi d'un modèle intégrateur des problèmes de santé mentale au travail. Vous constaterez par vous-même que les deux approches se complètent très bien.

Dans un premier temps, il faudra cerner l'éventail des variables personnelles, organisationnelles et environnementales qui expliquent le phénomène de l'absentéisme au travail.

Dans un deuxième temps, le modèle québécois intégrateur est expliqué afin de comprendre la psychodynamique des problèmes de santé mentale au travail et d'offrir des solutions préventives.

### Les facteurs associés à l'absentéisme

Bélanger, Petit et Bergeron (1984) se sont inspirés des modèles de Steers et Rhodes ainsi que de Yolles afin de regrouper sous trois grandes catégories les facteurs associés à l'absentéisme qui influencent la décision individuelle de s'absenter ou non.

*Sur le plan environnemental*, on trouve les valeurs de la société: la situation familiale, les conditions de transport, les conditions climatiques et la région ou la localité où demeure la personne.



C'est au XVIII<sup>e</sup> siècle avec la notion de salaire que le travail a commencé à être valorisé, puis à devenir l'essence de l'homme et finalement à être le pivot du système de distribution des revenus, des droits et des protections. Auparavant, ce qui était valorisé, c'était la noblesse qui n'avait pas besoin de travailler alors que le travail du métayer était dénigré !

Nul doute qu'une famille composée d'une mère célibataire et d'enfants en bas âge est plus susceptible de s'absenter qu'un couple de travailleurs autonomes qui ont des enfants d'âge scolaire.

Les conditions de transport en campagne ne sont pas les mêmes qu'à Montréal avec ses trains de banlieue, son métro et son réseau d'autobus. Une panne d'automobile peut facilement être un prétexte justifié pour s'absenter.

Une tempête de neige dans un petit village de l'Abitibi, du Saguenay, de la Côte-Nord ou de la Gaspésie peut certainement avoir un impact sur la décision de ne pas aller travailler ou d'affronter le blizzard et la glace sur des routes plus ou moins sécuritaires, d'autant plus que les Québécois n'ont pas la réputation d'être des conducteurs prudents. J'arrive des États de la Californie et du Nevada et je puis témoigner que j'ai eu moins peur sur les autoroutes à six voies entre San Diego et Los Angeles ou entre Las Vegas et San Francisco que sur l'autoroute 40 entre Trois-Rivières et Montréal ou l'autoroute 20 entre Trois-Rivières et Drummondville, que j'utilise chaque semaine.

*Sur le plan organisationnel*, on trouve le contenu du travail (autonomie, considération, avancement), le contexte du travail (conditions physiques, horaires, conditions financières, supervision, relations interpersonnelles) et la taille de l'organisation.

Je crois avoir assez bien couvert le plan organisationnel dans le premier chapitre qui avait comme objectif de démontrer en quoi les différentes composantes d'une organisation ou d'une entreprise peuvent avoir des impacts sur la motivation à aller ou non travailler.

*Sur le plan individuel*, on trouve l'état de santé physique, l'anxiété et le stress, l'âge et l'ancienneté, les qualifications, le sexe, le niveau d'emploi, les valeurs et les attentes à l'égard du travail et des conditions de travail ainsi que la satisfaction retirée du travail.

Une personne qui souffre d'une maladie métabolique, de diabète, d'une maladie pulmonaire obstructive chronique, d'asthme ou d'un cancer réagira plus aux contraintes liées au travail qu'une autre en excellente santé.

Les personnes qui présentent des troubles de la personnalité ou ayant un seuil de tolérance plus bas à l'anxiété seront plus facilement stressées.

Les personnes âgées de 55 ou 60 ans et qui ont 30 ou 35 ans d'ancienneté surfent sur leurs dernières années au travail et n'ont pas l'intention de relever de gros défis ni d'investir indûment dans des activités à haute demande d'énergie.

Les cadres et, surtout, les cadres supérieurs sont moins susceptibles de s'absenter car ils sont plus qualifiés et ont un niveau d'emploi supérieur, incluant une rémunération adéquate, des conditions de travail agréables et un sentiment de satisfaction au travail.

## **Le modèle intégrateur**

Le D<sup>r</sup> Michel Vézina est un médecin en santé au travail qui œuvre depuis de nombreuses années au sein de l'Institut national de santé publique du Québec. Il est aussi l'auteur d'un livre culte en la matière, *Pour donner un sens au travail*. Il nous propose un modèle théorique à la fois simple et complet pour expliquer l'impact des différents systèmes impliqués dans la compréhension de l'émergence de problèmes de santé mentale au travail.

L'intérêt de l'utilisation du modèle intégrateur du D<sup>r</sup> Michel Vézina (1992), en plus d'expliquer le phénomène des problèmes de santé mentale au travail, est aussi d'aider à la prévention de ces problèmes au sein de l'organisation.

Le modèle intégrateur permet à une équipe de faire le lien entre les différents facteurs et la tension mentale, de se questionner sur la présence ou l'absence de ceux-ci et de trouver des pistes de solutions à privilégier.

Ainsi, *l'identification des facteurs de risque organisationnels* par les gestionnaires et par les employés est la première chose à faire pour proposer des solutions en les modifiant, en les contrôlant ou en les éliminant. Des irritants peuvent être de l'ordre de la communication déficiente, de l'ambiguïté et de conflit de rôle, de surcharge de travail, de travail en

situation de danger, de travail répétitif et monotone, de travail en relation d'aide.

Une communication ouverte et empreinte de respect mutuel lors des réunions d'équipe; des descriptions de tâches claires et des rôles précis en termes de responsabilités, de pouvoirs et de devoirs; des sommes de travail équitables et raisonnables; un grand souci de protéger son monde malgré certaines conditions de travail qui peuvent être difficiles; l'enrichissement de certaines tâches; l'accès à du soutien administratif et à un bon programme d'aide aux employés avec un volet prévention des problèmes de santé mentale sont des ingrédients gagnants pour créer et maintenir un bon climat de travail et ainsi diminuer les probabilités d'absentéisme.

De plus, *l'absence de facteurs de protection* constitue de nouveaux risques à la santé mentale. Deux facteurs de protection majeurs sont le soutien social et l'autonomie décisionnelle.

Le soutien social est défini comme l'aide et la collaboration des collègues ainsi que la reconnaissance du milieu. Il doit être cognitif en termes d'information nécessaire, tangible en termes d'équipements et émotif en termes d'échanges interrelationnels.

L'autonomie décisionnelle est définie comme la possibilité qu'a un individu d'utiliser et de développer ses habiletés dans son environnement. L'employé peut ainsi accomplir des tâches qui lui donnent l'impression d'utiliser son potentiel, ses ressources, ses connaissances, son expérience et son jugement.

Je l'ai déjà dit, le soutien social offert par les membres de l'équipe et la reconnaissance par les supérieurs immédiats est primordial. Il faut bien se rendre compte que les travailleurs carburent à la valorisation et non seulement à la paie.

L'autonomie décisionnelle va de pair avec la capacité des individus d'exercer adéquatement leur jugement professionnel. La personnalité, la formation continue et l'ancienneté au travail doivent permettre à chacun de déterminer sa zone de confort face aux décisions qu'ils peuvent ou non prendre. Un accord tacite doit être établi à cet effet avec le supérieur immédiat qui peut déléguer avec confiance à ses subordonnés.

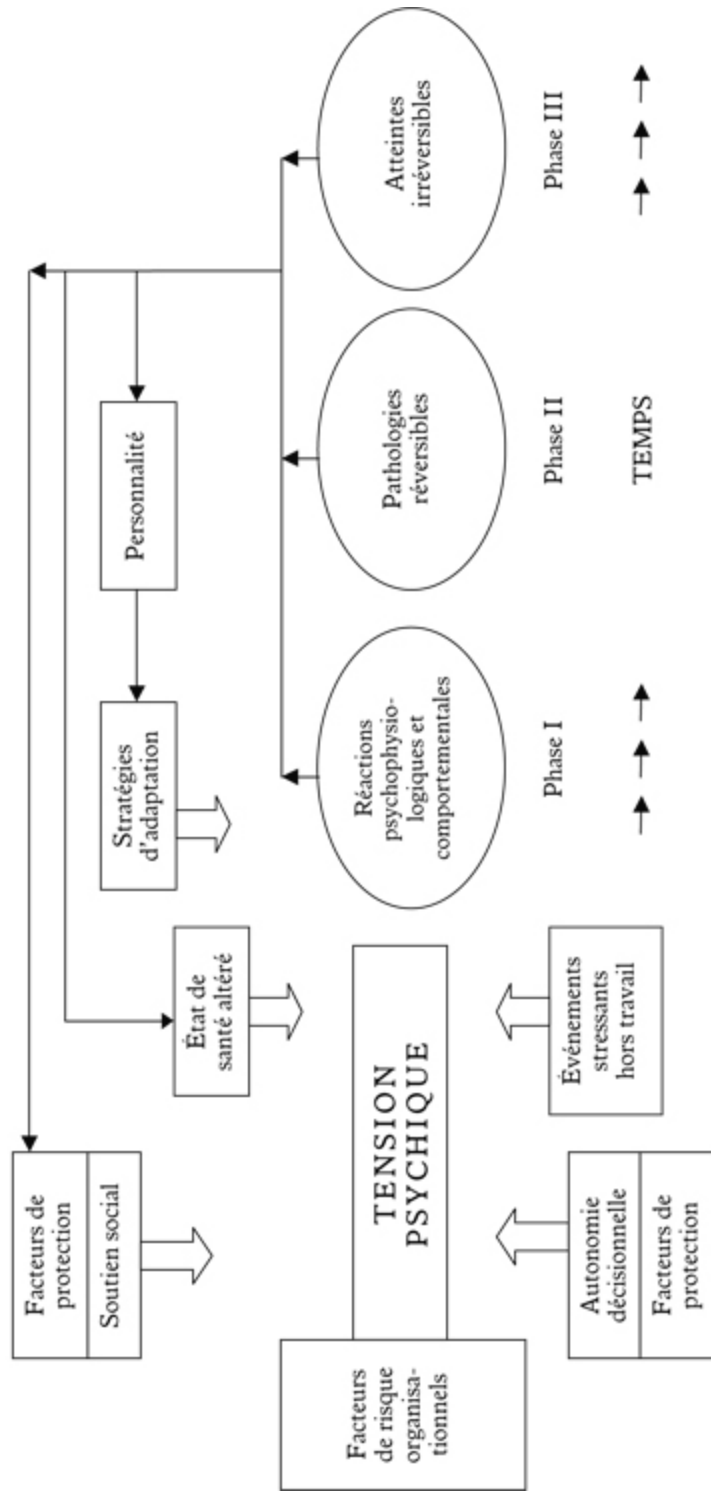
Les *événements hors travail* que sont les situations conjugales et familiales difficiles ne sont pas sans effet sur la santé mentale des individus. De plus, l'état de santé altéré et la personnalité ont aussi un impact sur la tension mentale.

Certaines crises au sein de la famille peuvent porter préjudice à la capacité d'un individu à exercer normalement ses fonctions. En période de divorce, un employé ne sera pas aussi concentré et performant; en cas d'accident personnel ou d'une maladie grave de son enfant ou de son conjoint, un travailleur ne sera pas aussi disponible que par le passé pour participer à certains projets spéciaux; l'incendie ou l'inondation de sa maison préoccupe un employé habituellement centré sur la tâche; des difficultés financières surgissent au mauvais moment et l'humeur de telle ou telle personne s'en ressent, etc.

Nous voyons que ce modèle intégrateur est conforme à la psychodynamique du travail, dans le sens qu'il fait ressortir clairement que la tension psychique est le résultat conjugué de facteurs de protection absents, de facteurs de risque organisationnels présents et de facteurs personnels ou familiaux dont l'influence fluctuera selon la personnalité de l'individu et les stratégies d'adaptation qu'il utilisera pour contrer cette tension psychique.

On peut dire que la réaction finale de l'individu se situera à un niveau psychophysiologique et comportemental adéquat ou à un niveau de pathologie réversible ou non, selon l'équilibre de ces différents facteurs.

Modèle intégrateur de Michel Vézina (1992)





## **L'étude effectuée par l'auteur**

Je décris ici de manière non exhaustive l'étude que j'ai effectuée en 2002 sur l'absentéisme au travail et la santé psychologique des travailleurs dans un établissement public du réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec comme projet d'intervention dans le cadre de ma maîtrise en administration publique (option gestion).

### **L'état de la situation**

Cet établissement se trouve dans une grande région sociosanitaire et couvre les différents territoires des Centres de Santé et de Services sociaux. Il a ainsi plusieurs points de service répartis sur chacun de ces territoires. Chaque point de service dispose d'une équipe multidisciplinaire épaulée par du personnel de soutien et des cadres.

L'établissement en question, sous l'égide de l'Agence de la Santé et des Services sociaux, travaille en complémentarité avec ses autres partenaires du réseau de la Santé et des Services sociaux, des ministères de l'Éducation et de la Justice ainsi que ceux du milieu communautaire.

Des centaines de personnes travaillent pour cet établissement, dont 60 % à temps plein.

Pourquoi ai-je choisi de faire cette étude? Pour répondre à l'hypothèse suivante: « Est-ce que l'absentéisme au travail dépend en grande partie du stress vécu au travail et des problèmes de santé mentale qui y sont reliés? Si oui, que peut faire l'organisation pour diminuer ce stress et pour en contrer les conséquences négatives? »

Les établissements du réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec ont connu depuis 1993 une augmentation de 24 % des absences en assurance salaire. Le comité plénier du ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec en est arrivé aux constats suivants.

- L'augmentation du ratio d'assurance salaire est réelle et constante depuis plusieurs années.
- La situation des lésions professionnelles s'est grandement améliorée depuis 1993 sur les aspects de la fréquence, de la gravité et des déboursés.
- Environ 10 500 employés en équivalent temps plein sont absents annuellement en fonction de l'un ou de l'autre des régimes d'indemnisation, ce qui représente 7,5 % de l'effectif à temps plein du réseau.
- Les coûts directs des régimes d'indemnisation se situent à plus de 330 millions de dollars annuellement.
- Un indicateur normalisé du ratio d'assurance salaire a été mis au point afin de connaître les établissements, les régions et les sous-régions qui présentent les écarts avec les résultats attendus. Il appert que la situation se dégrade dans toutes les régions du Québec et que certaines présentent des écarts significatifs défavorables entre le ratio observé et le ratio attendu (heures d'assurance salaire sur heures travaillées).

Depuis quelques années, la direction des ressources humaines de l'établissement étudié a constaté une augmentation significative des absences en assurance salaire et des indemnités de remplacement du revenu, particulièrement pour des diagnostics de santé mentale (trouble de l'adaptation avec humeur anxieuse et dépressive, état dépressif ou dépression majeure). L'établissement est très préoccupé par cette situation qui engendre des coûts importants allant de 750 000 \$ à 900 000 \$ par an directement puisés dans le budget d'exploitation, car c'est l'établissement lui-même qui finance ce dossier, étant à la fois employeur et assureur.

Et que dire de l'impact sur la qualité des services ! De tels mouvements de personnel ont certainement des conséquences sur l'action même des interventions en termes de continuité, de fréquence, de disponibilité et d'intégration.

L'établissement avait déjà été étudié en 1994 et des recommandations avaient suivi :

- Préciser les rôles et les responsabilités des gestionnaires en matière de contrôle et de gestion des absences ;
- Compiler les raisons des absences de courte et de longue durée selon une typologie liée au diagnostic indiqué ;
- Obtenir l'appui des représentants syndicaux pour mettre en place des mesures réduisant les absences ;
- Élaborer des programmes qui rejoignent les réalités sur le terrain comme le programme d'aide aux employés, le programme de conditionnement physique et la formation en cours d'emploi.

Force est de constater que les différents changements organisationnels qui ont entraîné des fusions d'établissements et des mouvements importants du personnel cadre et syndiqué ont relégué au second plan le suivi des recommandations mentionnées.

Par contre, l'évaluation de la gestion médico-administrative effectuée en 2001 par le ministère de la Santé et des Services sociaux a conclu que la direction de l'établissement connaissait bien la problématique et que des correctifs avaient été apportés. Les statistiques disponibles démontrent un ratio d'heures en assurance salaire de 6,38 et un écart de 10 929 heures à récupérer sur trois ans, en tenant compte de l'indice de performance de gestion normalisé retenu par le comité provincial d'assurance salaire, à savoir revenir à un ratio de 4,68 d'ici 2004.

## **La méthodologie utilisée**

Dans un premier temps, j'ai procédé à une analyse des données chiffrées à partir des informations recueillies auprès des prestataires de l'assurance salaire de l'établissement.



Les données regroupées étaient disponibles car la direction des ressources humaines de l'établissement avait procédé, au cours des années 1997 à 2001 précédant mon étude, à une enquête par l'envoi de questionnaires portant sur les témoignages écrits des prestataires.

Dans un deuxième temps, j'ai effectué des entrevues structurées, d'environ deux heures, à partir de questions fermées posées à des experts en matière de santé au travail: le médecin désigné du service de santé au travail de l'organisation, le psychiatre ainsi que les quatre psychologues du programme d'aide aux employés avec lequel l'établissement avait des contrats de service. Ces experts étaient en mesure de témoigner des phénomènes psychologiques en cause. Ils étaient à même de décrire des comportements observés et leurs relations avec les phénomènes de stress au travail.

Aussi, toujours à partir de questions fermées préparées à cet effet, les membres du comité paritaire en santé et sécurité au travail de l'établissement ont servi à examiner les différents points de vue sur les causes de l'absentéisme au travail et le stress.

La méthode de recherche consistait à établir les liens, à définir le type de relations mettant en jeu les phénomènes soumis à l'étude, soit l'interdépendance qui existe entre l'absentéisme au travail, les absences pour diagnostics de santé mentale et le stress vécu au travail dans cet établissement.

Je n'ai pas la prétention de croire que mes outils de collecte de données sont tout à fait fidèles (ils mesurent toujours le même comportement, indépendamment des circonstances, pour assurer l'exactitude des données recueillies) et valides (ils mesurent le bon comportement, celui pour lequel il a été choisi) mais considérant l'ampleur de ce projet d'intervention (il ne s'agit pas d'une thèse de doctorat), ces outils ont une certaine crédibilité.

Somme toute, l'analyse des données a été en partie quantitative en ce qui concerne l'étude des questionnaires, mais presque entièrement qualitative et descriptive en ce qui concerne les entrevues avec les experts et les membres du comité paritaire, à partir des affirmations explicites des répondants.

## **La cueillette de données et l'analyse**

La population choisie est bien sûr constituée de l'ensemble des prestataires de l'assurance salaire ou d'indemnités de remplacement du revenu qui ont reçu un questionnaire, soit 491 personnes. L'échantillon aléatoire ou probabiliste est représentatif puisqu'il est composé des 201 personnes (ou 41 %) qui ont retourné le questionnaire, au cours des années 1997 à 2001, soit quatre ans.

L'analyse des données a fait ressortir les faits saillants suivants.

- Le personnel de l'établissement s'absente dans une proportion importante parce qu'il présente des problèmes de santé mentale et que des facteurs organisationnels et personnels sont en cause pour créer le stress accru déclencheur de ces états de santé.
- Plusieurs employés ne comprennent pas leur responsabilité vis-à-vis de la gestion de leur propre santé.
- Plusieurs employés ne comprennent pas la signification de leur contrat de travail.
- La surcharge de travail est réelle ou perçue comme telle en termes du nombre de dossiers-clients à traiter.
- Les aspects de sécurité d'emploi, de flexibilité d'horaire, de reconnaissance, d'autonomie et de relations interpersonnelles sont reconnus dans l'établissement.
- Le travail dans cet établissement est stressant en soi de par sa nature même et susceptible d'être même trop stressant dans certaines situations particulières, surtout celles empreintes de violence.
- Certains individus ont plus de difficulté que d'autres à adopter des stratégies d'adaptation pour contrer efficacement ce stress accru et ils devront faire les apprentissages appropriés pour y faire face.

Il est important de stipuler que ce genre d'étude ne permet pas d'établir de relations de causalité. Les données recueillies nous permettent d'avancer que certains éléments ou phénomènes apparaissent simultanément plus souvent que le fruit du hasard, sans pour autant prouver une relation de cause à effet. Dans ce dernier cas, il aurait fallu avoir un cadre théorique et des outils de mesure plus solides soutenus par une évidence empirique de poids, ce qui n'est pas le cas ici.

Par contre, nous souscrivons à la pensée de Smilga (1994) qui croit qu'il y a une augmentation de l'intensité et de la durée des stressés, ainsi qu'une apparition de nouveaux types de stressés pour lesquels des stratégies d'adaptation ne sont pas encore au point. Au fil des années, le pairage entre certains travailleurs et leur tâche est devenu moins adéquat, la réduction de mobilité dans le monde du travail limite les possibilités de résoudre des problèmes de surcroît de stress ou de perte de motivation. Il n'est pas faux de penser aussi à une augmentation de la vulnérabilité d'une main-d'œuvre vieillissante et à une démobilisation de certains travailleurs plus jeunes face aux difficultés accrues du travail.

De plus, nul doute que l'établissement étudié répond à toutes les caractéristiques propres aux milieux à risque de générer du stress excessif, soit: une majorité d'employées féminines sensibles aux pressions extérieures; plusieurs mères de jeunes enfants sensibles à leurs obligations familiales; des services basés sur la relation d'aide; une clientèle en grande détresse (souvent monoparentale, pauvre, sans-emploi, toxicomane, avec des problèmes de santé mentale, isolée, violente); un travail effectué seul la plupart du temps.

## **Les solutions apportées par l'organisation**

À chaque étape de la démarche préventive et correctrice entreprise par l'établissement, il y a présence de stratégies exigeant un effort de l'employé pour s'ajuster au milieu de travail, pour se protéger du stress du travail ou de la vie privée et en limiter l'impact sur son fonctionnement au travail. Mais il y a aussi des stratégies qui demandent un effort de changement de l'organisation pour réduire les sources de stress et pour mettre en place des conditions de travail favorisant un meilleur fonctionnement des employés.

L'organisation a agi en diminuant les facteurs de risque situationnels, en aidant à l'amélioration des réactions des individus et en offrant des manières de traiter la détresse elle-même.

L'organisation avait intérêt, comme tous les établissements de cet ordre, à œuvrer à la fois sur le plan de la prévention primaire et sur le plan de la prévention secondaire, et à intervenir directement sur le plan tertiaire lorsque c'est requis. Il en va de la crédibilité de l'organisation sur les plans individuel, familial et collectif. Parlerait-on ici de responsabilité sociale ?

Plusieurs types d'interventions organisationnelles pour contrer le stress au travail étaient déjà en place au moment de l'étude ou ont été améliorées ainsi que d'autres qui ont été introduites par la suite.

1. *La déconcentration* des activités dans plusieurs points de service répartis dans la région afin de créer la proximité géographique nécessaire à l'accessibilité des services.
2. *La décentralisation* des décisions concernant les interventions, ce qui fait en sorte que celles-ci sont prises le plus près possible des usagers par les intervenants eux-mêmes et leurs gestionnaires, d'où une meilleure continuité des services.
3. *Une hiérarchisation structurelle aplatie* n'alourdissant pas inutilement les aspects clinico-administratifs.
4. *La gestion participative* favorisant une meilleure autonomie professionnelle.
5. *Des postes de travail enrichis et élargis* favorisant l'adaptation collective des employés qui sont membres d'équipes responsabilisées qui ont une certaine marge de manœuvre dans l'organisation du travail.
6. *La cohérence* de la mission, des valeurs et des principes organisationnels de l'établissement afin d'éliminer la perception conflictuelle et les contradictions en donnant du sens au travail à accomplir.
7. *Une accentuation de la formation en gestion* de tous les gestionnaires à partir d'un programme national de formation sur mesure.
8. *Le programme d'aide aux employés* amélioré.
9. Afin de garder une perspective sur les limites de la réalité, *l'information pertinente sur l'organisation et le travail attendu* est donnée aux étudiants des collèges et des universités qui forment le personnel en ne cachant pas le caractère stressant inhérent à ce type de travail. Pour ce, l'information adéquate est fournie aussi bien lors du recrutement dans les maisons d'enseignement qu'au cours de l'activité d'intégration au moment de l'accueil du nouvel employé.
10. Afin de favoriser *une gestion du temps*, une formation spécifique en gestion réaliste du temps est offerte au personnel qui a de la difficulté à

adopter une attitude positive face au temps, à se fixer des objectifs et à les prioriser, à planifier et à organiser son travail.

11. Afin de favoriser la compétence de chacun des employés en fonction de son degré d'expérience et de sa maturité professionnelle, les gestionnaires sont formés à répondre adéquatement *au style d'apprentissage* des employés.
12. Afin d'augmenter l'efficacité des interventions et de sécuriser le personnel sur le plan professionnel, *des pratiques de pointe* sont mises de l'avant et leur accès est favorisé.
13. Afin de diminuer le stress à la source et d'apprendre à mieux le gérer, *des sessions de sensibilisation aux facteurs de risque générateurs de stress* et qui peuvent occasionner l'épuisement professionnel sont offertes.
14. Afin d'améliorer la santé physique et psychologique des employés, *le programme de conditionnement physique* est élargi à une plus grande gamme d'activités à caractère sportif ou relaxant.
15. Afin de favoriser une meilleure intégration des nouveaux employés, *le programme accueil-intégration* est enrichi de plusieurs volets d'information et il dure plusieurs jours, de préférence avant l'entrée en fonction effective de ceux-ci.
16. Afin de répondre aux besoins réels de formation des employés en fonction des tâches à accomplir, *le programme de développement des ressources humaines (PDRH)* de l'établissement est précisé, convenu avec le syndicat. Surtout, il respecte le rythme des employés pour obtenir le maximum d'efficacité en termes de transfert des apprentissages.
17. Afin de donner une rétroaction (*feed-back*) adéquate aux employés et de préciser quelles sont les attentes, *la politique d'appréciation de la contribution du personnel* est appliquée à bon escient par le supérieur immédiat à leur égard. Les bons coups (*zapping*) sont fortement soulignés sans occulter les zones d'amélioration, car il y a toujours place à mieux faire. La supervision qui en découle exige un suivi avec rigueur pour que cette opération soit prise au sérieux. Le gestionnaire qui apprécie son personnel doit respecter les devoirs liés à cette évaluation que sont l'équité, la transparence, la subordination, la

diligence, la discrétion, le « rendre compte », l'efficacité, le service à la clientèle, la loyauté et la civilité.

18. Afin de soutenir et de valoriser les employés, l'organisation met en place *des activités de reconnaissance* pour souligner la probation réussie des nouveaux employés ainsi que les employés qui ont cumulé 10, 20 et 30 ans de service et ceux qui partent à la retraite. À toutes les réunions cliniques et administratives, un petit moment doit être prévu pour souligner les bons coups de l'équipe (*empowerment*). De plus, il est judicieux de mettre sur pied des activités (sportives, culturelles, sociales ou même familiales) afin d'accroître l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance.
19. Afin de favoriser *l'équilibre de vie et la somme de travail*, les employés sont rencontrés régulièrement par leur supérieur immédiat pour réviser leur somme de travail à partir de standards nationaux. L'horaire de travail peut être aménagé en fonction du type de travail, de la clientèle desservie et des besoins personnels de l'employé, mais les heures supplémentaires ne sont pas privilégiées car elles usent à la longue.
20. Afin d'entretenir *une communication claire, à jour et soutenue*, des réunions d'équipe ont lieu régulièrement et se caractérisent par la réflexion, par l'échange et par la recherche de solutions réalistes. Il est important ici de prendre en considération les insatisfactions des employés face aux décisions de la direction en tentant de les utiliser plutôt que de les nier ou, pire, de les dénigrer. Pour qu'elles soient implantées sur le terrain, certaines décisions directoriales exigent du doigté et, surtout, des explications sensées et du temps d'intégration.
21. Les partenaires externes impliqués dans les actions de l'établissement sont invités à des rencontres d'appropriation des enjeux communs, suivies d'une activité sociale prévue pour favoriser *le maillage et le réseautage*.
22. Afin de ne pas passer sous silence les besoins du personnel de soutien, *l'ergonomie* des postes de travail informatisés est revue et une stratégie d'implantation *des changements technologiques* fait l'objet d'un plan de mise en œuvre.



## Les solutions et les recommandations

Dans ce chapitre, des solutions et des recommandations sont proposées afin de contrer l'absentéisme, le stress et les problèmes de santé mentale au travail selon l'axe des plans organisationnel, personnel, environnemental, du dépistage, du traitement et du retour au travail.

### Sur le plan organisationnel

La dernière étude de Statistique Canada (2005) indique que les adultes qui travaillent plus de trois heures par jour consacrent en moyenne 536 minutes à leur vie professionnelle comparativement à 207 minutes avec leur famille. On pourrait difficilement ignorer que la santé psychologique des adultes est largement influencée par l'activité qui occupe le plus de temps dans leur vie.

Selon Tremblay (2001), 41 % des répondants au sondage Aventis sur les soins de santé disent que leurs employeurs ne les aident pas suffisamment à gérer le stress en milieu de travail. Les employeurs qui veulent éviter des coûts supplémentaires occasionnés par le stress, par les maladies et par l'absentéisme qui y sont liés doivent plus que jamais aider leur personnel à mieux gérer les effets de l'accélération du rythme de vie et les tensions accrues au travail et à la maison.

La problématique de l'équilibre emploi-famille est de plus en plus au cœur des préoccupations organisationnelles, à tel point que se développe l'idée qu'il faut gérer cet équilibre. À partir d'une recherche effectuée auprès de 301 organisations du Québec, Guérin *et al.* (1997) ont trouvé quatre pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille considérées comme fréquentes (soit plus de 50 %) : l'assurance collective familiale, les congés pour raisons personnelles, les compléments de salaire et de congés à la naissance ou à l'adoption ainsi que les programmes d'aide aux employés (PAE). Viennent ensuite deux pratiques considérées comme assez fréquentes (de 30 % à 40 %), soit l'emploi à temps partiel temporaire et l'horaire variable.

C'est selon le rôle prédominant de quatre facteurs – le taux de syndicalisation, la culture, le degré de féminisation et la catégorisation occupationnelle – que les organisations implantent des pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille.

L'effet le plus important des pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille est, de loin, l'augmentation de la satisfaction. Arrive ensuite l'absentéisme, qui est particulièrement réduit par les différentes formes d'aménagement du temps de travail. Le stress est aussi diminué par l'aide d'urgence ou l'aide aux personnes à autonomie réduite et les régimes de travail souples, alors que l'implication, l'identification et le rendement sont améliorés par le travail à domicile, par le cheminement de carrière adapté, par les services d'information et de référence, par l'horaire variable et par les programmes d'aide aux employés.

Il y a peu d'effets des pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille sur les coûts de main-d'œuvre, sur la créativité, sur l'innovation et sur les heures supplémentaires.

Le fait d'avoir la sensation de contrôler sa santé, une influence sur ce qui se produit au travail et quelqu'un sur qui compter pour obtenir de l'aide réduit l'impact des facteurs de stress du milieu de travail et donne aux employés une perception plus favorable de leur santé. Les employés qui ont mentionné ces trois types de ressources personnelles ont eu 50 % moins tendance à manquer plus de 10 jours de travail que ceux qui ne les avaient pas.



Dès 1982, Pines *et al.*, dans le cadre d'une approche exhaustive visant à réduire l'absentéisme, disent qu'on devrait tenter de réduire les facteurs de stress du milieu de travail, aider les employés à faire face au stress lié au milieu de vie, les encourager à avoir des habitudes de vie salutaires et favoriser le soutien social et le contrôle qu'ils perçoivent sur leur travail.

Cette position est en lien avec la démarche en psychodynamique du travail préconisée par Vézina et St-Arnaud (1993). En effet, leur prémisse repose sur le fait que le milieu est assez intelligent pour trouver lui-même les solutions à ses problèmes et que si les solutions ne sont pas appliquées, c'est que les déterminants du problème ne sont pas compris et que cette incompréhension est due à l'action de stratégies défensives qui ont l'effet d'un masque sur les racines du problème. Ainsi, l'intervention en psychodynamique du travail se situe dans le soutien aux travailleurs à l'élaboration, à la prise de conscience et à la mise en discussion des questions de travail.

Par ailleurs, le milieu de travail peut adopter les mesures suivantes.

- Préciser les besoins en comprenant les problèmes des employés issus de leur milieu de travail, de leur milieu de vie et de leur mode de vie; en faisant participer les employés, les syndicats et la direction à l'identification des besoins et à la planification d'une approche exhaustive répondant à ceux-ci;
- Adopter des politiques de soutien en faisant participer les employés aux décisions qui visent leur emploi et leur santé; en constituant des équipes et d'autres moyens d'élargir les réseaux de soutien.

Dans le même ordre d'idées, Carpentier-Roy et Marquis (1998) font ressortir, dans le cadre des recherches en psychodynamique du travail, que le registre symbolique est important, d'où l'effort des organisations pour donner un sens au travail par les trois vecteurs que sont la reconnaissance, l'autonomie et le pouvoir sur l'autre par lequel on est formé et responsabilisé. Il appert que si ces trois vecteurs sont présents, les effets néfastes de la charge physique sur la tâche et les autres contraintes peuvent être atténués, de telle sorte que la santé mentale est protégée.

De plus, les collectifs de travail sont des outils quasi essentiels à l'équilibre psychologique. Il faut donc les créer lorsqu'ils sont absents et les soutenir s'ils existent :

- en donnant accès aux programmes de promotion de la santé aux autres membres de la famille ;
- en faisant aux employés des commentaires détaillés sur l'assiduité et sur les absences ;
- en instaurant un programme de gestion qui renforce l'engagement à l'égard de l'organisation, car la satisfaction au travail et l'engagement vont de pair avec l'assiduité au travail ;
- en mettant sur pied un programme de réduction des sources de stress en milieu de travail que sont l'absence de contrôle de l'emploi, la nature répétitive du travail, la sous-utilisation des compétences des employés, la charge de travail accrue, la mauvaise formation, la supervision inadéquate, l'insécurité face au travail, l'absence d'intervention individuelle de type restructuration cognitive et l'absence de position proactive sur différents plans (la formation en techniques de sécurité, l'ergonomie, les conditions de travail, les horaires variables, le programme de conditionnement physique, le programme d'aide aux employés, la connaissance de l'opinion des employés, le programme de garderie, le programme d'assiduité au travail accepté et compris).

Selon Brun (2000), on peut aussi démontrer aux employés de la reconnaissance lors des réunions de personnel, parler de leurs accomplissements et les impliquer dans le processus de prise de décisions.

Cette reconnaissance doit avoir les motifs suivants : l'amélioration de la performance, l'augmentation de la qualité de vie au travail, la responsabilisation et le fait de reconnaître les gens qui nous entourent.

N'oublions pas que la reconnaissance est avant tout une évaluation que l'on porte davantage sur le travail et sur l'activité que sur les résultats uniquement ; elle prend du temps et représente un levier d'action.

La reconnaissance ouvre sur la confiance, sur l'entraide et sur la collaboration. Somme toute, reconnaître les efforts que les gens font est un magnifique moyen de contrer l'absence au travail pour des problèmes d'ordre psychologique.

Pour penser à reconnaître l'autre, on doit accepter de faire une démarche en vue de comprendre l'autre. Ici, selon Habermas, trois logiques habitent tout être humain :

- *Une logique instrumentale*, celle du gestionnaire qui encadre un employé, qui poursuit une fin et qui met en place des moyens ;
- *Une logique sociale*, celle qui prend place dans ces actions-là, les normes, les valeurs, la morale, les idées d'équité et de justice ;
- *Une logique subjective*, celle qui exprime les intérêts de chacun, des désirs et des passions.

Les propos des auteurs précédents rejoignent bien les résultats de l'enquête « Bonheur et travail » (2007) sur l'indice relatif de bonheur (IRB), c'est-à-dire que les cinq facteurs les plus importants par rapport au bonheur au travail sont, par ordre d'importance :

1. Pouvoir se réaliser pleinement (en faisant référence à la fameuse pyramide des besoins de Maslow, pour plusieurs travailleurs, le travail répond à un besoin fondamental de réalisation de soi et n'est pas seulement un gagne-pain) ;
2. Avoir de bonnes relations de travail avec ses collègues (pour plusieurs travailleurs, le milieu de travail est un milieu de vie où se tissent des relations qui répondent à un autre besoin fondamental, celui d'être apprécié si ce n'est carrément aimé) ;
3. Avoir une bonne rémunération (pour plusieurs travailleurs, le statut social va de pair avec la rémunération, c'est une sorte de valeur objective de ce que l'on vaut sur le plan socioéconomique) ;
4. Obtenir de la reconnaissance de la part de son employeur (pour plusieurs travailleurs, la reconnaissance vaut autant, sinon plus que la rémunération car ils ont besoin de valorisation, en l'occurrence celle en provenance d'autrui, d'autant plus si c'est celle d'un supérieur) ;
5. Avoir des responsabilités à la hauteur de ses compétences (pour plusieurs travailleurs, le fait d'avoir des responsabilités et les pouvoirs concomitants à leur niveau de compétence en termes de scolarisation, de formation et d'expérience doit aller de pair).

Dans mon travail de psychologue avec mes clients, il m'arrive d'utiliser ces cinq facteurs comme paramètres à considérer dans le processus de prise de décision, à savoir s'ils doivent accepter tel ou tel poste offert ou choisir tel employeur plutôt qu'un autre.

Toujours sur le plan organisationnel, voici une liste de trucs qu'un employeur devrait mettre de l'avant pour aider ses employés à mieux gérer leur stress.

1. Réduire le ratio. En effet, si le nombre de dossiers augmente, il en va de même de la surcharge cognitive et émotionnelle. Des standards convenus entre les parties aident à définir ce que signifie une charge de travail convenable. Par exemple, dans le domaine de la protection de la jeunesse et sur le plan de l'application des mesures, ce n'est qu'après une étude nationale qu'on a déterminé qu'une charge de travail normale était de 16 familles.
2. Permettre la rotation du personnel sur la « ligne de feu ». Les services sont maintenus tout en gardant l'intérêt et la stimulation ; le retrait doit se faire sans culpabilité. Ce ne doit pas être toujours aux mêmes personnes d'affronter les situations les plus difficiles liées au travail. Par exemple, les dossiers de familles négligentes en protection de la jeunesse étaient répartis entre les intervenants étant donné la lourdeur de ce type de problématique et la lenteur des changements désirés.
3. Limiter le travail stressant en essayant de couper les heures à grande implication par des tâches davantage bureaucratiques et éviter autant que possible les horaires rotatifs. Un équilibre entre les activités urgentes et importantes et les activités non urgentes et non importantes doit être permis. Par exemple, il est normal qu'en fin de journée les rappels téléphoniques et la rédaction de rapports soient privilégiés, et non le contact direct avec la clientèle.
4. Donner le maximum de flexibilité dans le choix des horaires et des clientèles en fonction des personnalités et des styles de travail. En fin de compte, l'idéal est qu'un employé puisse choisir son horaire de travail en fonction des besoins de sa clientèle et que celle-ci puisse être choisie en fonction de la personnalité de l'employé. Ce n'est pas facile à faire, mais pas impossible. Par exemple, mes intervenants à l'évaluation en protection de la jeunesse n'avaient pas du tout le même profil que ceux à l'application des mesures, et pour cause : il ne s'agissait pas du tout du même travail. Les uns intervenaient à court terme en situation de crise, alors que les autres avaient tout le temps requis pour mettre en place des mesures de changement.

5. Permettre des stages d'apprentissage afin de goûter ce que sera l'emploi et comparer ses idéaux avec la réalité, ce que la plupart des maisons d'enseignement favorisent. Par exemple, les travailleurs sociaux, les psychoéducateurs et les psychologues ont plusieurs stages à faire dans des milieux de travail différents avant de terminer leurs études.
6. Donner accès à de la formation ou à de la supervision continue afin de s'éloigner directement de la tâche, de réévaluer les tâches, de clarifier les buts et d'entrevoir de nouveaux moyens de faire les choses différemment. Par exemple, le Programme national de formation de l'Association des Centres jeunesse du Québec a permis à des milliers d'intervenants de participer à une formation de 16 jours très ciblée sur le contexte de protection complétant ainsi celle, plus générale, reçue par les maisons d'enseignement.
7. Améliorer les conditions de travail en luttant contre le bruit, la pollution, les variations de température et donner un environnement de travail personnalisé et confortable. Par exemple, après plusieurs années à œuvrer dans des locaux inadéquats, mon équipe et moi avons intégré un complexe immobilier extraordinaire (salle de réunion confortable, cuisine bien équipée, proximité des partenaires de travail, ascenseur pour le matériel lourd, bonne insonorisation, musique d'ambiance, peinture aux couleurs modernes et relaxantes, salle de repos appropriée, vaste fenestration, climatisation, situation près du centre-ville, etc.).
8. Faire attention pour ne pas faire d'ingérence administrative ou surcontrôler. Un certain contrôle de la présence au travail est requis, mais plus le milieu de travail est celui de professionnels, plus il faut faire attention pour ne pas jouer les surveillants de salle (je fais ici référence à mes études classiques au séminaire comme pensionnaire!). Par exemple, je faisais régulièrement la révision de la charge de cas de mes intervenants afin d'apporter les ajustements requis dans le but d'assurer une juste répartition du travail et un contrôle de la qualité.
9. Donner du sens au travail, signifier par de la rétroaction les objectifs établis par l'organisation et en évaluer l'atteinte régulièrement individuellement et en équipe. C'est la responsabilité de chaque gestionnaire de revenir biannuellement sur les objectifs à atteindre

comme équipe qui fait partie d'une organisation ayant une mission bien précise. Les statistiques servent justement à objectiver le travail accompli et à déterminer s'il y a des écarts entre les cibles attendues et les résultats réels. Par exemple, il était de ma responsabilité comme chef de programmes, puis comme directeur de services, de vérifier si mes équipes de travail faisaient tout leur possible pour éliminer les listes d'attente.

10. Favoriser un système de soutien social par les conseils consultatifs, les syndicats, les équipes de travail, les comités de projet, etc., car ils donnent des informations faisant prendre conscience que les personnes sont estimées et valorisées et qu'elles font partie d'un réseau de communication à obligation mutuelle. Par exemple, j'ai toujours favorisé la participation de mon personnel aux différentes instances des organisations dans lesquelles j'ai œuvré (j'ai moi-même été président et secrétaire de mon syndicat, membre du conseil multidisciplinaire, membre du comité paritaire en santé et sécurité du travail, membre du comité sur la réorganisation des services de notre établissement, etc.).

## Sur le plan personnel

Jean-Pierre Brun (2001) constate que les individus les moins affectés par l'épuisement professionnel sont ceux qui ont un *bon réseau de soutien social*, qui ont un but dans la vie, du plaisir dans leurs temps libres et une vie équilibrée.

Chaque individu doit aussi travailler sur son *estime de soi*. Les personnes sont incitées à utiliser des stratégies de gestion directe du stress ; à acquérir des habiletés de communication pour pouvoir gérer les relations interpersonnelles difficiles ; à suivre des formations pour augmenter leurs compétences dans un domaine où elles se sentent démunies. Il est important de préciser ici que souvent les formations offertes dans les organisations ou les entreprises sont de type « mur à mur » (un collègue utilisait l'expression imagée « du gruau pour tout le monde » !) sans avoir au préalable fait une évaluation des besoins individuels de formation. Cela peut engendrer l'effet inverse de ce qui est recherché, c'est-à-dire de la démotivation au lieu d'une valeur ajoutée à la compétence individuelle.

J'ai personnellement vécu un tel épisode de démotivation lorsque, dans une organisation où j'ai travaillé, on a offert de la formation en sautant l'étape de l'évaluation des besoins individuels de formation de chacun. Ainsi, des travailleurs expérimentés se sont retrouvés en formation avec des travailleurs débutants; ces travailleurs expérimentés, qui avaient une connaissance pointue de ce dont on parlait, se sont sentis incompris et même insultés de perdre leur temps à suivre une formation dont ils n'avaient pas besoin. Les plus jeunes appréciaient grandement la formation, mais ils étaient incommodés par l'inacceptation et même la frustration manifeste des plus âgés. De plus, cela a eu des répercussions négatives sur le climat d'équipe durant et après la formation.

Rappelons que pour qu'une formation soit efficace, elle doit suivre la démarche générale suivante: 1. ouverture du dossier de formation; 2. établissement du mandat; 3. entente sur la poursuite de la démarche; 4. détermination des besoins de formation; 5. préparation du plan global de formation; 6. préparation du plan spécifique de formation; 7. validation organisationnelle; 8. organisation de la formation; 9. réalisation de la formation; 10. évaluation de la formation.

Voici un exemple d'évaluation des besoins individuels de formation que peut utiliser une organisation (tiré du document de la Commission des partenaires du marché du travail aux fins de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre). Cette évaluation devrait être effectuée par chaque employé avant qu'il soit admis à une formation offerte par l'employeur ou par l'un de ses fournisseurs de formation.

## Évaluation des besoins de formation

Un besoin correspond à l'écart entre la situation réelle et la situation désirée. L'évaluation des besoins de formation est le processus qui consiste à déterminer l'écart entre les deux situations afin de mettre en œuvre des activités de formation pour permettre aux individus d'acquérir des connaissances, des habiletés ou des attitudes liées à un contexte de travail donné.

Fonctions, tâches, responsabilités	Éléments de connaissances, habiletés ou attitudes	Niveau de maîtrise des connaissances, habiletés ou attitudes										Écart	Éléments à retenir pour la formation	
		Actuel					Désiré							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			

1. Très faible (20 %); 2. Faible (40 %); 3. Plus ou moins élevé (60 %); 4. Élevé (80 %); 5. Très élevé (100 %).

Par la suite, un retour périodique sur les transferts des acquis doit être réalisé par un processus d'évaluation continue. Parfois, il y a lieu de mettre en place un groupe de supervision ou de codéveloppement constitué des participants les plus motivés à parfaire leur formation ou, du moins, à ne pas perdre ce qu'ils ont appris.

Aux premières manifestations de symptômes physiques et psychiques en lien avec le travail, Jean-Pierre Brun (2000) suggère d'établir un programme pour empêcher la détérioration: en diminuant la tâche de travail, en suggérant une thérapie de soutien offerte par le PAE qui peut donner un lieu d'expression à l'individu affecté et permettre de déterminer les secteurs où il est possible d'augmenter les ressources personnelles (comme la détermination des moyens de formation ou la réduction des trop grandes attentes).

Selon le docteur Michel Bouchard (1999), consultant en médecine du travail et environnementale, si l'état d'épuisement professionnel est trop avancé, l'arrêt de travail est obligatoire et la psychothérapie nécessaire. Il est possible que l'on ait recours à un traitement pharmacologique s'il y a



des symptômes de dépression. Tout cela prendra plusieurs mois avant qu'un retour à une activité normale de travail soit possible.

Diane Bernier (1993) conclut qu'une série d'étapes est nécessaire au recouvrement d'un épuisement professionnel :

- D'abord, l'individu doit accepter la nécessité de prendre des mesures pour remédier à son état ;
- Vient ensuite l'étape de distanciation où l'individu doit se retirer de son travail. Le temps libre lui permet alors de récupérer physiquement, mentalement et émotionnellement, c'est le moment de la récupération ;
- Une autre étape peut alors s'amorcer, celle de la réflexion, qui permet de faire le point. À la suite de cette réflexion, l'individu entre dans une période d'exploration où il reprend contact avec le monde du travail mais sur un mode exploratoire seulement ;
- Finalement, il y a rupture. Cette dernière peut impliquer un arrêt définitif du travail, une réorientation professionnelle ou encore un retour au travail avec une nouvelle attitude.

Il apparaît clairement que la connaissance et la compréhension de ces étapes sont d'une grande utilité pour tous les employés à risque.

Avant de parler de gestion du stress, commençons par déterminer l'ampleur de ce stress sur vous. Certains outils peuvent vous aider ; en voici quelques-uns d'usage facile que je me suis permis de reprendre de mon livre *Mieux être, mieux vivre* aux Éditions Quebecor.

<b>Échelle de résistance au stress de Hanson</b>		
<b>Valeurs négatives</b>	<b>Valeur</b>	<b>Score</b>
Mauvais capital génétique	10	
Sommeil inefficace	20	
Mauvaise alimentation	30	
Poids excessif	40	

Objectifs irréalistes	50	
Alcool, café, médicaments en excès	60	
Usage du tabac	70	
Emploi insatisfaisant	80	
Insécurité financière	90	
Relations difficiles	100	
	<b>Maximum - 550</b>	<b>Total négatif :</b>
<b>Valeurs positives</b>		
Bon capital génétique	10	
Sens de l'humour	20	
Alimentation saine	30	
Alternance des stress	40	
Objectifs réalistes	50	
Compréhension du stress	60	
Relaxation et sommeil efficace	70	
Emploi satisfaisant	80	
Sécurité financière	90	
Relations harmonieuses	100	
	<b>Maximum + 550</b>	<b>Total positif :</b>
<b>Total positif – total négatif</b>		<b>Total global :</b>

Si votre score est négatif, votre manière de gérer votre vie vous expose à des risques de santé.

<b>Échelle de résistance au stress de Holmes-Rohe</b>		
<b>Événement vécu au cours des 12 derniers mois</b>	<b>Valeur</b>	<b>Score</b>
Décès du conjoint	100	
Divorce	73	
Séparation	65	
Séjour en prison	63	
Décès d'un parent proche	63	
Maladie ou blessure personnelle	53	
Mariage	50	
Perte d'emploi	47	
Réconciliation avec le conjoint	45	
Retraite	45	
Modification de l'état de santé d'un membre de la famille	44	
Grossesse	40	
Adjonction d'un nouveau membre à la famille	39	
Réaménagement dans la vie professionnelle	39	
Modification de la situation financière	38	

Mort d'un ami proche	37	
Changement de carrière	36	
Modification du nombre de discussions avec le conjoint	35	
Hypothèque supérieure à un an de salaire	31	
Saisie d'hypothèque ou de prêt	30	
Modification de ses responsabilités professionnelles	29	
Départ d'un de ses enfants	29	
Problèmes avec les beaux-parents	29	
Succès personnels éclatants	28	
Début ou fin d'emploi du conjoint	26	
première ou dernière année d'études	26	
Modification de ses conditions de vie	25	
Révision de ses habitudes personnelles	24	
Démêlés avec son patron	23	
Modification des heures et des conditions de travail	20	
Changement de domicile	20	
Changement d'école	20	
Changement de passe-temps	19	
Modification des activités religieuses	19	

Modification des activités sociales	18	
Hypothèque ou prêt inférieur à un an de salaire	17	
Modification de ses habitudes de sommeil	16	
Modification du nombre de réunions familiales	15	
Modification de ses habitudes alimentaires	15	
Vacances	13	
Infraction mineure à la loi	11	
	<b>Total</b>	

Si vous obtenez un total supérieur à 300, la probabilité que votre santé soit altérée au cours de l'année à venir est de 80 % étant donné que vous êtes en surdose.

Il s'agit maintenant de porter un jugement de valeur sur votre résistance au stress.

Inscrivez le total des points que vous avez obtenus à l'échelle de Hanson : \_\_\_\_\_

Soustrayez le total des points que vous avez obtenus à l'échelle de Holmes-Rohe : \_\_\_\_\_

Faites le total (cela constitue votre score net de stress) = \_\_\_\_\_.

Si votre score est négatif, vous êtes une personne à risque élevé.

Si votre score est au-delà de - 300, la probabilité de changement sur le plan de la santé est très considérable et le moment serait très mal choisi pour un accroissement de responsabilités.

**Supportez-vous bien le stress ?**

Il existe certains signes qui indiquent clairement si une personne supporte bien le stress ou non. Ces signes portent sur le comportement de chacun. Le petit test suivant vous indiquera dans quelle mesure le stress vous affecte.

1. Les petits inconvénients de la vie de même que les déceptions mineures troublent-ils votre quiétude ?
2. Vous est-il difficile de vous entendre avec les gens qui vous entourent et ceux-ci ont-ils de la difficulté à s'entendre avec vous ?
3. Les petits plaisirs de la vie sont-ils insuffisants pour vous satisfaire ?
4. Avez-vous de la difficulté à cesser de penser à vos états d'anxiété ?
5. Vous arrive-t-il de craindre certaines conditions ou certaines personnes qui ne vous importunaient pas auparavant ?
6. Vous méfiez-vous des gens, craignez-vous que vos amis vous trompent ou vous renient ?
7. Vous sentez-vous parfois emprisonné ou pris par certaines situations, au point où vous avez l'impression de ne pas pouvoir en sortir ?
8. Doutez-vous de vous-même ?
9. Vous sentez-vous inapte à accomplir votre tâche de tous les jours ?
10. Avez-vous tendance à exagérer certains problèmes, ceux-ci vous apparaissent-ils, au bout d'un certain temps, moins graves que vous ne l'aviez d'abord cru ?

Si vous répondez oui à plus de sept de ces questions, vous avez sûrement tendance à être affecté par le stress.

Si vous avez de quatre à six réponses affirmatives, il pourrait être avantageux d'apprendre à mieux vous contrôler.

Si vous avez moins de quatre réponses affirmatives, cela indique que vous avez de bonnes chances de bien supporter le stress.

### **Quel est votre degré de susceptibilité au stress ?**

1. Si quelqu'un se met à vous crier après, est-ce que vous :
  - a. vous faites tout petit et vous filez ?
  - b. répondez en criant ?

- c. dites que vous ne continuerez pas la conversation tant que les cris n'auront pas cessé ?
2. Si vous avez de la difficulté à vous endormir, est-ce que vous :
    - a. vous levez et lisez ?
    - b. prenez un somnifère ?
    - c. pensez à tout ce que vous avez à faire le lendemain ?
  3. Si la voiture qui vous suit se met à klaxonner lorsque le feu devient vert, est-ce que vous :
    - a. foncez en faisant hurler vos pneus ?
    - b. remettez lentement votre voiture en marche ?
    - c. vous moquez de lui en lui faisant un signe disgracieux ?
  4. Si vous avez échoué un examen, avez-vous tendance à :
    - a. accuser votre professeur d'avoir posé des questions trop difficiles ?
    - b. présumer que ceux de votre classe qui ont réussi ont triché ?
    - c. vous dire que vous n'avez pas étudié assez fort ?
  5. Si on ne vous accorde pas une promotion, est-ce que vous :
    - a. demandez à discuter des raisons pour lesquelles vous n'avez pas été promu ?
    - b. allez vous soûler ?
    - c. vous dites que l'entrevue était truquée et que vous n'aviez pas la moindre chance dès le départ ?
  6. Si vous n'avez pu atteindre l'orgasme, est-ce que vous :
    - a. accusez votre partenaire ?
    - b. en discutez ?
    - c. vous tournez vers le frigo ?
  7. Si vous commencez à vous réveiller à plusieurs reprises trop tôt, est-ce que vous :

- a. allez voir votre médecin et lui demandez des somnifères à action rapide ?
  - b. en analysez les raisons ?
  - c. vous levez et vous rendez au travail ?
8. Si vous avez des problèmes conjugaux, est-ce que vous :
- a. avez tendance à être silencieux et morose ?
  - b. pensez à consulter un conseiller conjugal ?
  - c. vous disputez à propos du passé ?
9. Si votre enfant se met à rentrer tard, est-ce que vous :
- a. l'attendez pour en discuter ?
  - b. lui administrez quelques taloches ?
  - c. l'enfermez dans la maison sans discussion ?
10. Si vous devez de l'argent et que vous êtes en retard dans vos paiements, est-ce que vous :
- a. en expliquez les raisons à votre créancier ?
  - b. attendez que votre créancier téléphone et inventez quelques excuses ?
  - c. empruntez ailleurs pour vous débarrasser du créancier ?
11. Si vous vous sentez nerveux à propos d'un dîner d'affaires, avez-vous tendance à :
- a. arriver plus tôt et à prendre un verre ?
  - b. remettre le rendez-vous à une date ultérieure ?
  - c. essayer de découvrir les sources de votre appréhension ?
12. Si votre médecin, à la suite de certains examens, vous annonce une mauvaise nouvelle, est-ce que vous :
- a. contesterez son diagnostic ?
  - b. solliciterez l'opinion d'un autre spécialiste ?
  - c. refoulez complètement la nouvelle ?



13. Si vous découvrez que votre enfant ou adolescent vous vole de l'argent, est-ce que vous :
- augmentez ses allocations ?
  - l'aidez à se trouver un emploi ?
  - consultez un psychologue, un travailleur social ou un psychoéducateur ?
14. Si on vous arrête pour excès de vitesse, est-ce que vous :
- suggérez que la police aurait des choses plus importantes à faire que de tendre des pièges aux conducteurs ?
  - inventez une raison pour justifier votre excès de vitesse ?
  - félicitez l'agent de faire si bien son travail ?
15. Si vous faites la queue et que quelqu'un vient se mettre devant vous, est-ce que vous :
- lui dites d'aller faire la file derrière vous ?
  - lancez une remarque du genre : « Je comprends pourquoi on dit que certains se prennent pour d'autres » ?
  - allez vous mettre devant lui ?

Voici comment compter vos points :

- a = 3, b = 2, c = 1 ;
- a = 1, b = 3, c = 2 ;
- a = 3, b = 2, c = 1 ;
- a = 2, b = 3, c = 1 ;
- a = 1, b = 2, c = 3 ;
- a = 3, b = 1, c = 2 ;
- a = 3, b = 1, c = 2 ;
- a = 3, b = 1, c = 2 ;
- a = 1, b = 3, c = 2 ;
- a = 1, b = 2, c = 3 ;
- a = 3, b = 2, c = 1 ;

12.  $a = 2, b = 1, c = 3$ ;

13.  $a = 3, b = 2, c = 1$ ;

14.  $a = 3, b = 2, c = 1$ ;

15.  $a = 2, b = 1, c = 3$ .

Si vous avez moins de 15 points, votre réaction au stress, dans les situations hypothétiques décrites précédemment, est basse.

Si vous avez entre 15 et 30 points, votre réaction au stress est moyenne.

Si vous avez plus de 30 points, vous êtes très fortement prédisposé au stress.

Le processus global de gestion du stress consiste à :

- lister non seulement les stress, mais aussi les non-stress (joies quotidiennes);
- décrire chaque stress en termes de stratégies employées ;
- mettre sur une échelle de 1 à 10, où 1 signifie « pas de succès obtenu » ; 5, « un succès moyennement obtenu » ; et 10, « un succès entièrement obtenu » ;
- essayer, après quelque temps, d'établir les constantes dans les sources de stress et les stratégies mises de l'avant pour les contrer. Prenez conscience de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas ;
- élargir le répertoire des stratégies d'action.

L'une des méthodes les plus appropriées pour évaluer le stress au travail est le questionnaire internationalement connu de Robert Karasek, sociologue de l'université du Massachusetts. Ce questionnaire de seulement 26 questions évalue trois dimensions de l'environnement psychosocial au travail (la demande psychologique, la latitude décisionnelle et le soutien social); vous pouvez le faire vous-même en tapant dans un moteur de recherche : questionnaire Karasek en ligne.

Voici une liste de trucs pour gérer son stress sur le plan personnel :

1. *Faire de l'exercice* : au moins trois fois par semaine, 30 minutes au moins chaque fois. Personnellement, je marche près d'une heure tous les jours. C'est rassurant d'apprendre que faire du ménage est maintenant considéré comme de l'exercice ! Saviez-vous qu'une étude

récente réalisée par des Coréens a prouvé que 15 minutes d'exercice par jour augmentent l'espérance de vie de trois ans ;

2. *Avoir une alimentation saine* : au moins cinq fruits ou légumes par jour. Précisons que c'est le minimum car plus on mange de fruits et de légumes (le biochimiste Richard Béliveau l'a amplement documenté), plus vous prévenez le cancer. Je mange une banane, une clémentine ou une orange chaque matin, je bois un jus de légumes (trois portions de légumes d'un coup!) chaque midi en plus d'ingurgiter des carottes nantaises, du céleri et des radis. Je mange une pomme chaque après-midi et une salade et deux ou trois légumes (comme l'asperge, l'aubergine, le poivron, le brocoli ou les haricots) à chaque souper. Pas mal pour un carnivore ! J'ajoute que mon épouse est une excellente cuisinière, ce qui est un incitatif important en matière d'alimentation ;
3. *Dormir* : environ huit heures par jour. J'avoue que ce n'est pas toujours mon cas car en vieillissant, j'ai moins besoin de sommeil, mais peut-être qu'un jour je serai amateur de sieste comme les peuples du Sud ;
4. *Se détendre, relaxer* : au moins trois fois par semaine. J'ai suivi des cours de tai-chi et je vous conseille de faire comme ma mère de 95 ans qui en fait aussi ;
5. *Développer une connaissance de soi* : lire des livres pour se connaître soi-même. Peut-être ai-je étudié en psychologie et suis-je devenu psychologue dans le but principal de me connaître ? Quoi qu'il en soit, il y a toujours place à amélioration ;
6. *Comprendre les effets du stress* : et connaître ses conséquences. Félicitations ! Ce livre est certainement une bonne manière de comprendre les effets du stress ;
7. *Ajuster ses attentes* : produire à 70 % ou 80 % à certains moments sans devoir répondre à tout le monde. Il serait illusoire de pouvoir répondre aux attentes de tout un chacun, votre patron inclus. Soyez humble en acceptant vos limites ;
8. *Pratiquer un passe-temps* : sport, dessin, peinture, échecs, couture, artisanat, cuisine, etc. Depuis quelques années, je suis des cours de danse sociale ; j'aime bien faire des casse-tête en trois dimensions (qui sont d'ailleurs de plus en plus difficiles à trouver depuis que Wrebbit

est disparu). J'ai déjà fait partie d'un club d'échecs; la randonnée pédestre et le vélo sont mes sports de prédilection; ma conjointe me donne des cours de cuisine grâce à son club culinaire; j'ai déjà fait beaucoup de camping; je voyage tous les ans en alternant le Sud, les États-Unis et l'Europe; je lis énormément et j'écris aussi des romans qui n'ont pas encore été publiés;

9. *Ralentir* : équilibrer le travail, les loisirs, les sports, l'alimentation, les activités sociales. Il faut vous garder actif tout au cours de votre vie, mais cela ne veut pas dire devenir hyperactif! La formule des trois «8» reste toujours de rigueur: 8 heures de sommeil et de repos, 8 heures de travail incluant le déplacement, 8 heures de repas et de loisirs;
10. *S'impliquer* : organismes communautaires, organisations sociales ou sportives et bénévoles. Je suis membre du conseil d'administration d'une maison de la famille qui m'apporte beaucoup et j'œuvre dans un réseau d'aide aux familles en transition. J'ai déjà fait de l'action politique lorsque j'étais plus jeune et, surtout, plus idéaliste;
11. *Relâcher ses tensions, se distraire* : cinéma, restaurant, visite d'un ami, jeu de cartes, DVD, musique, voyage, marche quotidienne, etc. Je vais peu au cinéma parce que, comme plusieurs, je regarde des DVD sur mon cinéma maison, dans le confort de ma demeure; mon épouse et moi-même sommes de grands amateurs de restaurant et, toutes les semaines ou presque, nous découvrons, lors de nos visites à notre fils à Montréal, les joies d'un nouveau restaurant plus exotique que le dernier. Au moment d'écrire ces lignes, Espace musique diffuse sur mon haut-parleur la *Sixième Symphonie* (dite la *Symphonie pastorale*) de Beethoven. De plus, le fait de voyager est l'une des principales raisons pour laquelle je travaille à temps partiel bien que je sois à la retraite;
12. *Se gâter, s'apprendre à s'aimer* : achetez-vous des fleurs, de la mousse de bain à la lavande, un beau vêtement, une séance de massage ou de spa scandinave, etc. Tous les vendredis soir ou presque, je prends un bain de mousse au lait de chèvre en sirotant un whisky sur glace. Presque tous les samedis soir, lorsque nous restons à la maison, mon épouse et moi mettons une belle nappe sur notre table provinciale française en érable de Virginie; des chandeliers et des couverts *Old*

*Country roses* y sont disposés, et nous mangeons un magret de canard aux fines herbes accompagné d'un Nages Costières de Nîmes ou des côtelettes d'agneau à la menthe avec un Belleruche Côtes du Rhône ;

13. *S'ouvrir à quelqu'un* : avoir un confident est important. Pour ma part, mon épouse a toujours été ma personne de confiance et ma plus compréhensive amie. Toutefois, pour certains, ce sera un collègue de travail, un ami d'enfance, un membre de sa famille, etc. ;
14. *Faire face à ses problèmes* : réglez-les au fur et à mesure qu'ils arrivent. Remettre à demain ce qui pourrait être fait aujourd'hui est une très mauvaise manière d'aborder les problèmes. J'ai toujours été enclin à prendre le taureau par les cornes, et la procrastination n'a jamais fait partie de ma palette de défauts. L'ambivalence qui est liée à une grande partie de nos problèmes est plus néfaste qu'une mauvaise décision. Il vaut mieux prendre le risque de nous tromper et corriger le tir que de ne rien faire du tout, ce qui empirera le problème ;
15. *Demander de l'aide* : consultez votre programme d'aide aux employés (PAE). Recherchez les services d'un psychologue ou d'un autre professionnel de la Santé et des Services sociaux et assurez-vous qu'il est compétent en matière de santé mentale, que c'est un psychothérapeute membre d'un ordre professionnel reconnu, aussitôt que les 14 points précédents ne font plus effet. Allez sur le site des ordres professionnels et consultez leur service de référence.

Voici, par ordre d'efficacité, les activités qui détendent le plus :

1. Les exercices de détente comme tels : la respiration consciente, la musique de détente subliminale, la relaxation active de Jacobson, la relaxation passive de Schultz, l'autohypnose, le yoga, le taï-chi, la sophrologie, l'acupuncture, la phytothérapie, l'aromathérapie, le massage et l'automassage, les animaux domestiques, le rire, la balle anti-stress ;
2. La lecture ;
3. La musique (l'écouter) ;
4. L'exercice physique ou un sport.

Je vous suggère ici encore d'autres moyens pour combattre le stress.

- Aimez ce que vous faites, vous le ferez mieux. Fixez-vous un but et essayez de l'atteindre en fonction de vos capacités d'adaptation. Il est bien évident que de faire un travail que l'on exècre peut avoir un effet dévastateur à long terme.
- Soyez d'abord vous-même. Ne vous forcez pas à vivre dans un monde qui n'est pas le vôtre, vous dépenseriez inutilement de l'énergie d'adaptation. Si une organisation ne répond pas à vos valeurs profondes, vous avez tout intérêt à la quitter. Efforcez-vous de garder votre vie en main, en toute lucidité. Engagez-vous à fond avec créativité et souplesse. Devenez l'artisan actif de votre vie plutôt que le jouet passif du destin.
- Dites ce que vous pensez, ce que vous sentez, ne le gardez pas pour vous. Bien entendu, tout se dit mais il importe de le dire correctement, aux bonnes personnes et au bon moment. Même des sentiments négatifs comme la colère ou la tristesse peuvent s'exprimer si c'est de manière socialement acceptable en ne cherchant pas à détruire autrui.
- Préparez vos changements professionnels, familiaux ou sociaux. Évitez des changements importants et rapprochés. Trop de changements dans différentes sphères de votre vie, en même temps, exigent un investissement énergétique qui peut dépasser vos limites.
- Isolez-vous et observez deux pauses quotidiennes de relaxation ou de méditation de 15 minutes. Dans la frénésie de la journée, on ne prend pas toujours le temps de faire des arrêts bénéfiques. J'ai moi-même omis, dans certaines périodes de ma vie professionnelle, de prendre des pauses le matin et l'après-midi et même je continuais à travailler en mangeant sur l'heure du dîner, erreur !
- Prenez du temps pour les traditions de famille et les rencontres entre amis. Les anniversaires, la période des fêtes en décembre et en janvier, les pique-niques l'été, etc., sont des occasions de rire et de s'amuser. Erik Erikson, le père de la théorie du développement psychosocial, disait à peu de chose près : « Tout être normalement constitué a besoin de temps en temps d'une régression au service du moi. » Éric Berne, le créateur de l'analyse transactionnelle, dirait qu'il faut laisser l'enfant enjoué en soi s'exprimer pleinement.
- Établissez un équilibre et une séparation entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle ou familiale. Apporter votre travail à la maison est une entrave à la vie personnelle et familiale. Il semblerait que Jean-

Marc Eustache, président et cofondateur d'Air Transat, ne garde aucun contact avec son travail lorsqu'il le quitte.

- Interrogez-vous sur votre manière de travailler. Une démarche de gestion du temps est un moyen efficace pour atténuer les effets nocifs dus au stress. Plusieurs personnes ne se rendent pas compte que la gestion du stress et la gestion du temps sont souvent concomitantes. Une bonne organisation de son temps, qui, ne l'oublions pas, est une ressource limitée, constitue un facteur favorisant la prévention de stress indu.
- Consommez les vitamines et autres suppléments alimentaires dont vous avez besoin. Nous n'avons pas toujours le temps de bien nous alimenter de par nos fonctions et nos déplacements; aussi, une analyse par une nutritionniste ne serait pas un luxe pour certaines personnes très occupées.

Il n'en demeure pas moins qu'il faut respecter trois grands principes si l'on veut contrer efficacement le stress.

### **Premier principe : Faites-vous plaisir !**

- Faites-vous plaisir et pensez à vous. Au moins chaque semaine, accordez-vous un moment de pur plaisir : boire un cappuccino en lisant tranquillement votre journal ou votre magazine préféré ; aller construire un fort dans la neige avec vos enfants ; une longue marche avec votre conjoint durant l'automne avant que toutes les feuilles tombent.
- Introduisez des « blancs » dans votre emploi du temps et vos activités quotidiennes. Avant de reprendre le travail en après-midi, gardez-vous du temps pour flâner dans le parc où vous avez pris votre lunch ; en plein milieu de l'avant-midi, arrêtez-vous et pratiquez votre respiration consciente ; fermez la porte de votre bureau, étendez-vous sur le sol, fermez les yeux et rêvasez quelques minutes.
- Ne sacrifiez pas le temps des loisirs. Aller jouer aux quilles avec toute la famille ; faire une randonnée de ski de fond avec votre conjoint ; aller prendre une bière le jeudi après le travail avec des amis ; participer à un souper de blé d'Inde avec des collègues de travail tout en respectant l'interdiction d'en parler.
- Prenez un verre de vin ou une bière si vous en avez envie. En partant du principe que la modération a bien meilleur goût, un verre de vin ou une

bière de temps en temps est une bonne façon de se récompenser d'une journée ou d'une semaine bien remplie.

- Planifiez-vous des vacances échelonnées tout au long de l'année. Il est important d'avoir des projets intéressants comme des voyages (les Antilles ou l'Europe, et pourquoi pas Ogunquit!), ou des activités sportives (la finale de football au stade Percival-Molson, et pourquoi pas une partie des Cataractes de Shawinigan!), ou encore des activités culturelles (la journée des papillons ou la nuit des lanternes au Jardin botanique de Montréal, et pourquoi pas une visite dans l'un des neuf musées du Québec qui peuvent nous accueillir gratuitement!) que l'on inscrit dans l'agenda et qui nous motivent à aller de l'avant sachant qu'il y a une « douceur » à la clé.
- Retrouvez votre capacité d'émerveillement (prenez le temps de jouir de tous vos sens, admirez la beauté de l'environnement : couleurs, textures, sons, odeurs). Que ce soit une balade aux chutes Montmorency, une randonnée pédestre aux sentiers des Caps ou tout simplement une petite marche sur la passerelle du port Saint-François ; prendre le traversier de Lévis-Québec ou celui de Sorel-Tracy-Saint-Ignace-de-Loyola ; promener votre chien sur le mont Royal, prenez contact avec votre corps qui saura vous parler si vous l'écoutez.

### **Deuxième principe : Cessez de vous trouver des excuses !**

- Faites des choix conscients. La vie n'est qu'une suite ininterrompue de besoins à satisfaire qui exigent de faire continuellement des choix. C'est le fait de choisir parmi des déterminismes qui caractérise notre liberté.
- Éliminez de votre vocabulaire les mots « Il faut » et « Je dois », remplacez-les plutôt par « Je suis » et « Je veux ». Nous sommes notre principal ennemi lorsque nous nous cantonnons dans des positions qui ne nous appartiennent pas vraiment. Comme dirait Scott Peck, auteur du *Chemin le moins fréquenté*, nous avons le devoir non pas de changer toute notre éducation, mais du moins de remettre en question certains aspects de cette éducation qui ne nous conviennent pas et qui nous empêchent d'évoluer.
- Ne cherchez pas à plaire à tout le monde, vous n'y arriverez pas. Notre philosophie, pour ne pas dire notre religion judéo-chrétienne, a fait en sorte que nous tentons trop souvent d'être aimés par tous. C'est une



erreur que de penser que c'est possible. Il y a trop de facteurs qui entrent dans les relations interpersonnelles pour que nous puissions nous entendre avec tout le monde. L'incompatibilité des personnalités n'est pas une vue de l'esprit. Ce n'est pas un hasard si plus de 52 % des couples se séparent ! Soyez réaliste et acceptez d'être tout simplement vous-même en partant du principe que cela fera l'affaire de certaines personnes et non d'autres. Et alors !

### **Troisième principe : Regardez la réalité en face !**

- Consacrez-vous à la vérité car la vérité, c'est la réalité ; Oui, mais n'oubliez pas que la réalité est fondamentalement subjective en fonction de votre perception. Lorsque vous voyez une femme avec un voile dans le visage, vous n'avez certainement pas la même perception qu'un musulman ; lorsque je vois l'ami de mon fils avec tout un bras tatoué, je n'ai certainement pas la même perception que mon fils ; lorsque la police appréhende deux individus, l'un Noir et l'autre Blanc, qui sera *a priori* accusé en premier lieu ?
- Attaquez-vous efficacement à ce que vous pouvez changer et apprenez à ignorer ce que vous ne pouvez pas changer. C'est possible pour vous de constater que votre gazon est trop long et vous pouvez décider de poser l'action de le couper immédiatement ou au moment désiré. Par contre, qui peut prévoir d'avance qu'il n'aura pas de crevaison ou un accident de voiture bien qu'il se soit muni d'excellents pneus et ait récemment fait vérifier son véhicule ? Somme toute, vous tentez de maîtriser votre environnement au maximum afin de diminuer votre anxiété existentielle, mais il y a et aura toujours une zone de votre vie qui restera sujette à la chance et à la malchance. Parfois, il faut accepter l'inacceptable comme la maladie grave de son jeune enfant, la mort de son amant, la perte d'un membre ou d'un sens, la perte d'un emploi, etc.
- Affrontez vos problèmes afin de les résoudre, ne les fuyez pas, les problèmes ne disparaissent pas d'eux-mêmes. Rien ne sert de les remettre toujours au lendemain. Comme diraient William O'Hanlon et Steve De Shazer, les créateurs de la thérapie orientée vers les solutions, le problème est le problème. Il ne sert strictement à rien de chercher un ou des responsables, y compris vous-même ; attaquez-vous plutôt aux problèmes comme s'ils étaient des ennemis implacables que vous devez

détruire à tout prix en utilisant l'arsenal d'armes à votre disposition. Votre intelligence, votre physique, vos émotions et vos comportements doivent tendre à trouver des solutions qui sont souvent, et plus que vous ne le pensez, à portée de main.

- Faites le bilan de toutes vos ressources avant de vous plaindre de ce qui vous manque. Abstraction faite des déficients mentaux sévères, tous les humains possèdent en eux les ressources pour faire face à leurs problèmes, quels qu'ils soient. Naturellement, cela ne signifie pas qu'il ne faut pas demander de l'aide extérieure pour vous accompagner dans votre démarche de changement, mais vous serez toujours responsable du gros du travail.
- Sachez quand dire oui et quand dire non. Apprendre à dire oui ou à dire non n'est pas chose facile pour certaines personnes. C'est comme apprendre les langues ou un sport, il faut se pratiquer encore et encore. On constate dès lors que le ciel ne nous tombe pas sur la tête et que la vie continue !
- Apprenez quelque chose chaque jour. Les gens les plus instruits et savants que vous connaissez vous le diront : plus on apprend et plus on sait que l'on ne sait rien, comme le dit la célèbre chanson de Jean Gabin. C'est tellement enrichissant d'apprendre et de donner ainsi du sens à votre propre développement. Vous ne serez pas surpris d'apprendre que je suis actuellement un cours sur l'énergie, la vie et l'Univers et un autre sur la société et les idéologies : les notions de gauche et de droite en politique à l'Université du troisième âge !

## **Sur le plan environnemental**

Il serait souhaitable que les maisons d'enseignement parlent du phénomène de l'épuisement professionnel le plus tôt possible dans la formation. De plus, les enseignants pourraient s'assurer de ne pas nourrir les grandes attentes dont sont habités les futurs intervenants. À cet effet, ils pourraient présenter les données scientifiques qui témoignent de la difficulté à obtenir des améliorations chez certains clients affectés par la maladie mentale, par la maladie physique ou par les problèmes psychosociaux intergénérationnels.

Un programme de qualité en prévention des agressions se base sur une analyse fine de la vulnérabilité de l'organisation et de ses différents services. Ainsi, on évite les pièges de sous-estimer ou de banaliser le danger. On échappe aussi à la surenchère des moyens de protection qui peuvent compromettre l'accès de la clientèle aux services. L'organisation ou l'entreprise ne doit être ni un moulin ni une forteresse.

## Sur le plan du dépistage

1. Dès le dépistage des premiers symptômes physiques, affectifs, cognitifs ou comportementaux, il est recommandé à l'employé de faire appel à des professionnels (conseillers en PAE, médecins, psychologues en pratique privée, etc.). D'autres ressources peuvent être indiquées : groupe communautaire, famille élargie, collègue expérimenté, mentor.

À cette fin, les gestionnaires doivent être formés à ce sujet en partant du principe que toute personne qui vit un problème de santé mentale ou qui se retrouve spécifiquement en état d'épuisement professionnel ne peut s'en sortir adéquatement sans une aide extérieure.

a. Les symptômes non spécifiques suivants selon Larouche (1987) peuvent apparaître dans différentes problématiques de santé mentale (dépression, deuil, traumatisme, déséquilibre), mais ils sont tous susceptibles, sur le plan du dépistage, d'exiger une intervention du supérieur immédiat :

- Fatigue extrême, persistante et généralisée ;
- Indifférence ;
- Tendance à l'isolement ;
- Troubles psychosomatiques ;
- Nervosité ;
- Insomnie ;
- Système immunitaire fragile ;
- Colère, ressentiment, frustration refoulée, cynisme, humeur changeante, attitude négative ;
- Trouble de mémoire ;

- Résistance aux changements.
- b. En plus des symptômes énumérés précédemment, les critères pour établir un diagnostic d'épuisement professionnel sont :
- État affectif négatif ;
  - Conditions de travail négatives ;
  - Aspirations irréalistes ;
  - Baisse marquée de la performance ;
  - Absence de psychopathologie antérieure importante ;
  - Bon fonctionnement antérieur ;
  - Irréversibilité sans aide extérieure.
2. Le dépistage de toutes les formes de harcèlement, d'intimidation, de discrimination, d'abus de pouvoir ou de violence au travail doit se faire par un comité de non-violence qui reçoit ce genre de plaintes. Ce comité est composé au moins de trois personnes : un représentant de l'employeur ; un représentant syndical et un président consultant d'une entreprise en gestion des ressources humaines, en psychologie organisationnelle ou en droit du travail, extérieure à l'établissement.

### **Sur le plan du traitement**

Le traitement des individus qui souffrent de problèmes de santé mentale au travail a les composantes suivantes.

1. Reconnaître le syndrome afin d'accepter la réalité. La personne atteinte d'un épuisement professionnel doit commencer par accepter sa situation de malade, ce qui n'est pas dans sa nature car la plupart de ces personnes sont des performantes dans l'âme.
2. Permettre le retrait afin de prendre de la distance par rapport aux sources de stress. La personne épuisée professionnellement doit se retirer de son milieu de travail entre trois et six mois, car elle doit fuir toutes les sources de stress liées au travail.
3. Garder le contact entre le supérieur immédiat, l'employé absent et le responsable du dossier en santé et sécurité au travail ou du dossier médico-administratif. La personne qui souffre d'épuisement professionnel doit collaborer avec les personnes mandatées par son

employeur pour lui venir en aide. Naturellement, ces personnes doivent être qualifiées pour aider et faire attention à ne pas harceler l'employée malade.

4. Acheminer à l'employé absent toutes les informations pertinentes pouvant maintenir son intérêt et son sentiment d'appartenance à son équipe de travail. Ce n'est pas parce qu'une personne est épuisée professionnellement qu'elle n'a plus aucun intérêt pour son milieu de travail ; au contraire, elle a besoin d'être informée de ce qui s'y passe car elle n'a pas renoncé à revenir le plus tôt possible dans ses fonctions. Elle garde souvent contact avec ses collègues de travail avec lesquels elle ira prendre un café et parler du climat au sein de son équipe. Elle ne veut pas être oubliée.
5. Restaurer ses capacités afin de se reposer. Après une bonne cure de sommeil, la personne atteinte d'épuisement professionnel se mettra à faire de l'exercice ou du sport, à bien s'alimenter, à faire attention à l'alcool et à cesser de fumer, si possible. Le repos du corps et de l'esprit est de rigueur pour recharger les piles qui étaient complètement à plat.
6. S'assurer d'un suivi médical indispensable pour obtenir la médication appropriée. Le médecin traitant de l'employé ou celui désigné par l'employeur doit pouvoir avoir accès, le plus tôt possible, à un médecin spécialiste (psychiatre) dans une perspective de confirmation du diagnostic initial et du traitement à mettre en œuvre. La personne épuisée professionnellement doit consulter au tout début de sa maladie, car une médication de type antidépresseur, anxiolytique et somnifère est, dans la plupart des cas, requise.
7. Accéder de nouveau au plaisir par l'humour et par les distractions. Dans une situation d'épuisement professionnel, se divertir prend un caractère obligatoire pour ne pas se refermer sur soi-même et prendre le risque de sombrer dans une vraie dépression qui peut devenir chronique.
8. Consulter un psychologue ou un psychothérapeute, membre d'un ordre professionnel, afin d'être soutenu et orienté dans le processus de changement dont les buts peuvent être les suivants :

- Se questionner sur ses valeurs et priorités dans la vie. La période de maladie doit être utilisée pour repenser certaines manières de faire, certains comportements, certaines relations, certaines façons de penser. Somme toute, il faut profiter de ce moment pour dresser le bilan de sa vie professionnelle et personnelle et, si nécessaire, en faire le ménage ;
- Apprendre à rationaliser (se raisonner, évaluer le pourquoi des craintes, avoir une pensée positive). La rationalisation est de mise pour comprendre précisément ce qui a bien pu se passer pour en arriver là. Il n'y a pas de hasard, l'épuisement professionnel est la conséquence logique d'une suite d'événements et de choix qui ne nous ont pas été favorables. Certes, les humains agissent en pensant que c'est ce qui est le mieux pour eux à un moment précis, mais ils peuvent se tromper. Et alors, on se reprend et on fait d'autres choix plus indiqués, toujours pour soi ;
- Explorer le possible afin d'établir et d'évaluer les différents scénarios pour retrouver la satisfaction et le plaisir dans son travail. Il ne faut pas craindre d'aller explorer hors des sentiers battus. Expérimentez en dehors de vos zones de confort pour mieux vous connaître et découvrir des plaisirs insoupçonnés ;
- Rompre avec le passé, ce qui constitue une occasion de transformation afin de s'ancrer dans une situation plus stable et sereine. Chaque situation de crise est une occasion de croître, d'évoluer, de mieux-être et de mieux-vivre ;
- Atteindre des changements personnels par la réinterprétation cognitive. Qui dit nouvelle perception dit nouvelle réalité et nouvelle vérité : la nôtre ;
- Apprendre à relaxer a une place importante dans le traitement. De façon systématique, je fais faire à mes clients épuisés professionnellement ou affectés par une dépression des exercices de respiration consciente (le D<sup>r</sup> Alexander Lowe, père de la bio énergie, disait : « Si tu contrôles ta respiration, tu contrôles ton anxiété. »), des exercices de détente de Jacobson (cet enchaînement de tension et de détente des muscles du corps est très profitable) et l'hypnose de Milton Erikson qui donne pour ainsi dire la permission aux ressources de l'inconscient de l'individu de lui venir en aide ;

- Réajuster ses attentes en fonction d'accomplissements possibles. Le fait de devenir plus réaliste quant à l'atteinte de ses objectifs personnels et professionnels est sage. Anna Freud, fille de Sigmund Freud, le père de la psychanalyse, disait que la dépression serait due en grande partie à l'écart entre l'idéal du Moi et le Moi idéal ; en d'autres termes, l'écart entre les aspirations d'une personne et ce qu'elle est réellement ;
- Prendre conscience de ses forces et de ses limites personnelles. Nous ne sommes que des humains malgré ce qu'en disait saint-Paul : « Vous êtes tous des dieux » parlant de nous comme l'image de Dieu à nous plus-que-parfaire. Nous devons accepter que nous soyons faits de chair et d'os, avec une quantité limitée d'énergie mise à notre disposition et avec laquelle nous devons composer. J'ai dû accepter ma condition humaine lorsque j'ai appris, à 50 ans, que j'étais diabétique de type 2 et que cette maladie ne se guérissait pas mais se gérait ! Mon pancréas était fini, il avait atteint sa date d'expiration. Depuis lors, je m'injecte de l'insuline quatre fois par jour, je suis une diète adaptée à ma maladie, je demeure motivé à faire de l'exercice tous les jours et je continue à travailler ;
- Modifier ses habitudes de vie afin qu'elles soient plus équilibrées. À la suite de l'examen minutieux dont j'ai parlé précédemment, il y a certainement des habitudes de vie plus saines à ajouter à votre répertoire ;
- Apprendre à utiliser des stratégies de gestion directe de stress. La question est comment fuir les situations stressantes ou comment les combattre si vous ne pouvez les contourner. Pensez-vous que tous les talismans (tatouage, médaille, alliance d'un des parents, croix, pièce de monnaie spéciale, patte de lapin et autres objets fétiches) que portent les humains sur eux n'ont qu'un but décoratif ? Ils servent à conjurer le mauvais sort, à apporter la chance et, surtout, à nous aider inconsciemment à mener notre vie en faisant des choix judicieux ;
- Apprendre à détecter les signaux de fatigue. Il ne faut pas attendre d'être épuisé à nouveau avant de s'arrêter. Vous connaissant mieux, vous saurez vous arrêter à temps.

9. Le contrôle médico-administratif nécessite la mise en œuvre de protocoles d'intervention établis en fonction des divers types d'absence pour lesquels un diagnostic de problème de santé mentale a été posé. Les problèmes de cette nature ne sont pas tous invalidants et ceux qui le sont n'entraînent pas tous le même degré d'invalidité.
10. Idéalement, le programme d'aide aux employés (PAE) devrait, au stade du traitement, être thérapeutique, c'est-à-dire de 10 à 12 rencontres, et permettre, autant que faire se peut, d'inclure les autres membres de la famille s'il y a lieu.

### **Sur le plan du retour au travail**

Les facteurs qui entravent le retour au travail et le maintien en emploi ne seraient pas associés à la psychopathologie des personnes en arrêt de travail, mais plutôt à des facteurs psychosociaux du travail.

À partir des études de Louise St-Arnaud (2011), titulaire de la chaire de recherche du Canada sur l'intégration professionnelle et l'environnement psychosocial de travail à l'Université Laval, la réussite du retour au travail ne peut être assurée sans que des conditions essentielles soient présentes : la reconnaissance de l'importance d'une approche de soutien des personnes plutôt que de contrôle des absences ainsi que l'établissement d'une collaboration entre les différents acteurs internes ou externes visés par le retour au travail.

Pour ce faire, le retour au travail des individus qui souffrent de problèmes de santé mentale au travail doit respecter les conditions suivantes :

- Il faut élaborer un plan de retour au travail efficace et adapté. À cet effet, le responsable du dossier médico-administratif ou du dossier en santé et sécurité au travail et le médecin traitant doivent posséder une bonne connaissance du contexte de travail de l'employé absent ;
- Il faut une rencontre avec le supérieur immédiat avant le retour au travail afin de le planifier : un mot de bienvenue et une attention particulière sur le bureau de l'employé ; la confirmation que le supérieur immédiat sera présent ce jour-là ; des rencontres de suivi prévues chaque semaine



pendant un ou deux mois pour s'enquérir de la réintégration ; s'il y a des difficultés, apporter rapidement les ajustements nécessaires ;

- Il faut prévoir des périodes de réadaptation hâtives puisque les probabilités de réintégration au travail sont inversement proportionnelles à la durée de l'absence (il est prouvé qu'une absence qui se prolonge jusqu'à deux ans rend presque impossible un retour au travail) ;
- Il faut agir sur les composantes liées à l'environnement de travail de l'individu en vue de préparer son retour progressif ou à temps plein afin d'apporter les ajustements de travail s'il y a lieu ;
- Il faut prévoir, lors du retour progressif ou à temps plein, un surplus d'effectifs ;
- Il faut s'assurer que l'employé de retour n'est pas trop longtemps une charge pour son équipe de travail qui pourrait devenir hostile à son endroit ;
- Il faut assigner un parrain ou une marraine à l'employé de retour pour désamorcer rapidement certaines situations de tension ;
- Il faut se souvenir que plus l'absence a été longue et plus l'adaptation au retour sera longue et difficile.

\*\*\*

Afin de résumer ce qu'il faut faire pour contrer les effets du stress en milieu de travail et réduire ainsi l'absentéisme, les niveaux d'intervention en santé psychologique au travail de Jean-Paul Brun sont très à propos :

- *L'intervention primaire* consiste à prévenir à la source en visant à éliminer, à réduire ou à modifier les facteurs de risque organisationnels (stresseurs) qui pourront nuire à la santé psychologique du personnel ;
- *L'intervention secondaire* consiste à éduquer et à protéger en visant à aider les individus à acquérir des habiletés pour reconnaître les sources et les effets du stress sur leur santé et gérer leurs réactions face aux situations qui génèrent des tensions ;
- *L'intervention tertiaire* consiste à traiter et à récupérer en visant à aider les travailleurs en détresse et ceux qui n'ont pu s'ajuster au niveau ou à la nature des stress en présence et qui souffrent de problèmes de santé psychologique au travail.

Certains auteurs diront qu'il faut passer du simple contrôle strictement médico-administratif de l'absence au travail à la gestion intégrée de la présence au travail.

Il importe donc d'établir une approche stratégique qui prendra en considération les quatre stades fondamentaux suivants :

- la prévention continue des absences ;
- le dépistage ou l'intervention avant que l'absence se produise ;
- le traitement ou la gestion du dossier durant l'absence ;
- la gestion du retour au travail de l'employé.

## Conclusion

Trop souvent, la gestion des absences au travail est une préoccupation qui passe bien après la gestion des immobilisations, la gestion financière, la gestion des actifs informationnels, le plan marketing, les approvisionnements ou tous les autres secteurs d'activité de l'organisation ou de l'entreprise, à moins, bien sûr, d'être en pénurie d'effectifs pour réaliser sa mission. À ce moment, un souci particulier est mis sur le recrutement et la rétention des ressources humaines.

Comme l'a si bien exprimé Geneviève Fournier, du Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail : « Relever les défis de la santé psychologique au travail, c'est d'abord convaincre et démystifier puis s'engager, se mobiliser dans un plan d'action et en faire le suivi et, finalement, agir sur les causes, d'où instaurer des actions axées sur la prévention. »

On est ici bien loin d'une action timide visant la santé psychologique au travail comme organiser tout simplement une conférence sur le stress. Personnellement, le concept conférence, je n'y crois pas ! Quelques jours, voire quelques heures, après la conférence, tout est oublié et le quotidien nous rattrape avec ses contraintes et ses contingences.

Je crois à l'organisation apprenante, celle qui apprend tous les jours en encourageant ses employés à apprendre continuellement. De plus, instaurer de façon permanente de la supervision de groupe ou mettre en place des groupes de codéveloppement m'apparaissent des manières plus prometteuses de transfert des apprentissages.

Le transfert des apprentissages se définit comme un processus d'appropriation de connaissances, d'habiletés et d'attitudes qui vise le développement des trois facteurs inhérents à l'exercice de la compétence : le savoir-agir, le vouloir-agir et le pouvoir-agir. Et, même là, les études de Haccoun (2003) indiquent que le taux de transfert varie de 2 % à 10 % seulement !

Je crois que plusieurs organisations et entreprises sont sur la bonne voie et que, selon leur taille et leur âge, elles ont besoin de temps et d'espace pour arriver à maturation.

La convergence des facteurs joue ici comme en toute chose. C'est un ensemble de conditions organisationnelles, personnelles et environnementales qui fait en sorte de sauvegarder la santé psychologique des travailleurs, et non un seul élément clé.

Je crois pertinemment que les contraintes et les exigences de l'environnement sociopolitique et socioéconomique ne cesseront pas d'être fortes et que les organisations et les entreprises devront faire preuve de beaucoup d'imagination pour permettre aux mécanismes correcteurs, mis en place et à parfaire, de jouer pleinement leurs rôles et d'avoir l'effet escompté.

Certaines organisations et entreprises ont choisi de passer d'une philosophie de gestion basée sur l'intelligence rationnelle (QI) axée sur la performance intellectuelle classique à une philosophie de gestion basée sur l'intelligence émotionnelle (IE) axée sur les habiletés intra et interpersonnelles (conscience de soi, gestion des émotions, motivation, établissement de bonnes relations et fait d'agir comme un guide). Les études de Daniel Goleman, décrites dans *Cultiver ses émotions pour s'épanouir dans son travail*, démontrent que l'intelligence émotionnelle contribue deux fois plus que l'intelligence rationnelle à la réussite personnelle et professionnelle.

Denis Lagacé, professeur d'ingénierie industrielle à l'Université du Québec à Trois-Rivières, me disait récemment que les cercles de qualité, *kaizen*, méthode Lean ou Toyota et autres processus d'amélioration continue ayant pour but d'augmenter la productivité ont tous en commun la participation active des employés à une recherche conjointe avec l'employeur de solutions aux différentes difficultés éprouvées sur le terrain.

La question fondamentale demeure : Comment concilier la compétitivité internationale en contexte d'économie globale tout en assurant la santé psychologique de nos travailleurs ? Autrement dit, comment allier la productivité suffisante pour faire face aux efforts importants des économies émergentes (Chine, Inde, Brésil, Russie, etc.) et ne pas perdre des milliers d'emplois nécessaires pour conserver notre niveau de vie ?

Faut-il attendre d'avoir des problèmes de climat de travail avant de s'intéresser à la qualité de vie au travail et de faire en sorte de prévenir les problèmes avant qu'ils nous empoisonnent la vie ? Trop souvent, il est trop tard et cela va coûter très cher pour en guérir et même laisser des séquelles pendant un temps relativement long.

Souvent, la direction des ressources humaines, qui en est une de soutien, ne travaille pas en partenariat avec les autres directions de l'organisation (services, production ou exploitation), ce qui fait en sorte de créer de l'incohérence tant dans le choix des moyens pour contrer l'absentéisme au travail que dans la communication de ces moyens. Il existe trop souvent ce genre de compétition à l'intérieur même de l'organisation ou de l'entreprise où chacun se sent incompris. Et que dire des employés syndiqués ou non qui peuvent soit diviser pour régner pour leur propre intérêt à court terme, soit en faire les frais comme victimes.

Il y a 30 ans, Hervé Séryex (1982) interpellait l'entreprise ou l'organisation à changer radicalement et dressait la voie à suivre. Posons-nous aujourd'hui la question : Cette voie a-t-elle été suivie ?

Les entreprises doivent remettre en cause certains éléments, parmi lesquels on trouve les suivants.

- L'économie mondiale est caractérisée par la mobilisation de la compétition entre les entreprises, par la force et la confrontation des cultures. Il faut faire mieux dans un contexte d'incertitude.
- L'émergence de nouveaux problèmes collectifs exige une nouvelle gestion pour faire face aux problèmes sociaux, à l'accroissement des besoins. Il faut faire mieux, plus, pour moins cher.
- Les citoyens ont changé ; ils veulent le respect de leurs droits individuels ; ils ont des exigences pour la qualité ; ils sont plus scolarisés

et plus critiques ; ils sont plus informés. Il faut passer du personnel à la personne.

- La révolution de l'information est caractérisée par la répartition et par la diffusion ainsi que par l'absence de distribution du pouvoir d'utiliser cette information. Il faut passer d'une conception de gestion des données informatisées à un échange de données informatisées.
- La raison sociétale n'est plus de protéger à tout prix le modèle libéral ; elle exige plus d'équité, de sens au travail et d'éthique. Il faut donner l'exemple.

Somme toute, les voies du changement sont :

- *le sens* : les personnes doivent retrouver le sens de leur travail, la raison d'être, la conviction qu'elles contribuent à la mission de l'organisation ou de l'entreprise ;
- *l'ouverture* : l'organisation ou l'entreprise ne doit plus être centrée sur elle-même. Elle doit créer des partenariats, apprendre de son expérience, consulter, regarder comment font les autres, créer, innover ;
- *l'autonomie, l'initiative et la responsabilisation des ressources humaines* : avoir des gens qui ont le sens critique et qui veulent changer les choses ; faire confiance à la capacité d'auto-organisation des gens ; faire en sorte que la cohérence passe à travers les valeurs et l'éthique ; avoir un projet commun où chacun s'en approprie une part ; dire la vérité et reconnaître franchement notre méconnaissance ; être transparent et avoir de la cohérence entre le discours et l'action ;
- *la promotion et la reconnaissance de ceux qui progressent* : valoriser les employés enthousiastes qui ont la volonté de changer et de provoquer des changements.

À la demande du premier ministre français en 2009, Lachmann (Schneider Electric), Penicaud (Danone) et Larose (CGT) proposent, dans un rapport sur le « Bien-être et l'efficacité au travail », les mesures suivantes pour améliorer les conditions de santé psychologique au travail, à partir d'une conviction commune, celle que le sujet de la santé au travail réconcilie le social et l'économique.

1. *L'implication de la direction générale et de son conseil d'administration est indispensable* : l'évaluation de la performance

doit intégrer le facteur humain, et donc la santé des salariés.

2. *La santé des salariés est d'abord l'affaire des gestionnaires, elle ne s'externalise pas*: les gestionnaires de proximité sont les premiers acteurs de santé.
3. *Donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail*: restaurer des espaces de discussion et d'autonomie dans le travail.
4. *Impliquer les partenaires sociaux dans la construction des conditions de santé*: le dialogue social, dans l'entreprise et en dehors, est une priorité.
5. *La mesure induit les comportements*: mesurer les conditions de santé et sécurité au travail est une condition du développement du bien-être en entreprise.
6. *Préparer et former les gestionnaires à leur rôle*: affirmer et concrétiser la responsabilité du gestionnaire vis-à-vis des équipes et des hommes.
7. *Ne pas réduire le collectif de travail à une addition d'individus*: valoriser la performance collective pour rendre les organisations de travail plus motivantes et plus efficaces.
8. *Anticiper et prendre en compte l'impact humain des changements*: tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement.
9. *La santé au travail ne se limite pas aux frontières de l'entreprise*: l'entreprise a un impact humain sur son environnement, en particulier sur ses fournisseurs.
10. *Ne pas laisser le salarié seul face à ses problèmes*: il faut accompagner les salariés en difficulté.

## Références bibliographiques

ADAMS, O. (1993). *Enquête : Promotion de la santé en milieu de travail*, Santé Canada.

AKYEAMPONG, E. (1999). *L'absentéisme au travail ; l'emploi et le revenu en perspective*, Division de l'analyse des enquêtes sur le travail et les ménages, Statistique Canada.

AKYEAMPONG, E. (2007). *Fiche : absentéisme au travail ; l'emploi et le revenu en perspective*, Division de l'analyse des enquêtes sur le travail et les ménages, Statistique Canada.

ASSOCIATION CANADIENNE POUR LA SANTÉ MENTALE (2000). *Le stress en milieu de travail peut perturber notre équilibre*, Réseau canadien de la santé.

ACLSC-CHSLD et AHQ (2002). *De l'absence à la présence au travail, vers des solutions durables*, présentation conjointe du secteur de la santé et sécurité au travail.

ASSTSAS (1993). *Programme de réduction du stress au travail par une approche globale*, cadre d'analyse.

Bélanger, L., PETIT, A. et BERGERON J.-L. (1984). *Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée*, Gaëtan Morin éditeur.

BÉLISLE J., et al. (2001). *Programme de prévention et de promotion de la santé mentale au travail*, CHCM.



- BELLEY, A. C. (1996). *Structure et organisation*, notes de cours, ÉNAP.
- BENNIS, W. (1984). *Les qualités du leadership*, notes de cours, ÉNAP.
- BERNATCHEZ, J.-C. (2003). *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe*, PUQ.
- BETTEZ, L. (2002). *Gestion de la présence au travail : plan d'action*, CJMCQ.
- BIRON, C. (2011). « Les interventions organisationnelles en prévention de problèmes de santé mentale au travail », *Psychologie Québec*.
- BLAIS, M. (1991). *Le rôle des facteurs psychosociaux et motivationnels dans le développement du burnout des enseignants et impacts sur la santé*, UQAM.
- BLANCHET, J.-P. (1994). *Gestion de la présence au travail*, DRH, Hôpital Sainte-Croix.
- BOUCHARD, M. (1999). *Les problèmes de santé mentale chez le personnel du réseau de la Santé et des Services sociaux*, colloque en santé et sécurité au travail, ACLSC-CHSLD et AHQ.
- BOUCHER, F. et BINETTE, A. (1992). *Bien vivre le stress*, Éditions de Mortagne.
- BRAULT, B. (2002). *Exercer la saine gestion : fondements, pratique et audit*, OAAQ.
- BRUN, J.-P. (2000). *La reconnaissance : une responsabilité digne d'être partagée*, conférence.
- BRUN, J.-P. (2000). *Programme stratégique de prévention en santé psychologique au travail*, chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval.
- BRUN, J.-P. et LAMARCHE, C. (2006). *Évaluation des coûts du stress au travail*, chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval.

- BURNONVILLE, F. (1996). « Détresse psychologique au travail, syndrome du survivant et usure mentale », *Intervention*, n° 109.
- CARON, Y., LEBLANC, N. et THIBEAULT, J. (1994). *Le phénomène de l'absentéisme au travail*, cours de gestion des ressources humaines, ÉNAP.
- CARPENTIER-LALANCETTE, S. (2011). « À bout de souffle? », *L'itinéraire*, volume XVIII, n° 14.
- CARPENTIER-ROY, M.-C. (1997). *Conférence sur l'évolution des problèmes de santé mentale au travail de 1970 à nos jours*, GRASP, Université de Montréal.
- CHARRETTE, S. (2001). *Rapport d'analyse en matière de santé et sécurité au travail*, DRH, CJ des Laurentides.
- CLÉMENT, M. (1998). *Programme d'aide aux employés : activités dans la fonction publique*, Secrétariat du Conseil du trésor du Canada.
- COMEAU, Y., et al. (2001). *Mission, valeurs et principes organisationnels*, CJMCQ.
- CRAIG, C. L., BEAULIEU, A. et CAMERON C. (1994). *La promotion de la santé au travail : résultats du sondage canadien en milieu de travail*, Institut canadien de la recherche sur la condition physique et le mode de vie.
- DESJARDINS, C. (1998). *Enjeux, principes et stratégies du coaching*, AGESSS.
- DE SHAZER, S. (1994). *Les mots étaient à l'origine magiques*, Satas.
- DE SHAZER, S. (1996). *Différence, changements et thérapie brève*, Satas.
- DE SHAZER, S. (1999). *Clés et solutions en thérapie brève*, Satas.
- DIONNE, P. et ROGER, J. (1997). *Le stratège du XXI<sup>e</sup> siècle : vers une organisation apprenante*, Gaëtan Morin éditeur.
- DOLAN, S. et GARCIA, S. (1999). *La gestion par valeurs : une nouvelle culture pour les organisations*, Éditions Nouvelles.

- DOLAN, S. et ARSENAULT, A. (1997). *Le stress en salle d'urgence et soins intensifs : une recherche-action et évaluative paritaire*, Institut de cardiologie de Montréal.
- DOLAN, S. et ARSENAULT A. (1998). *Le stress au travail et ses effets sur l'individu et l'organisation*, Université de Montréal.
- FECTEAU, D. (1998). « Le burnout, ou les attentes déçues », *Intervention*, n° 109.
- GABRIEL, P. (2000). *Rapport du Bureau international du travail : le coût du stress professionnel augmente et la dépression est une pathologie de plus en plus courante*.
- GARCEAU, J. (2008). *Quatre générations au travail : tout un défi*, AGESSS.
- GÉLINAS, M.-A., PARADIS, D. et PARENT D. (2007). *La violence au travail est mauvaise pour la santé !*, ASSTSAS.
- GROUPE CONSEIL AON (2001). *Santé mentale au travail : quand la tête et le cœur n'y sont plus... agissons*, forum.
- GUÉRIN, G., ST-ONGE, S., CHEVALIER, L., DENAULT, K. et DESCHAMPS M. (1997). « Les conflits emploi-famille : ses causes et ses conséquences », *Relations industrielles*, Université de Montréal.
- GUÉRIN, G., ST-ONGE, S., HAINES, V., TROTTIER, R. et SIMARD, M. (1997). « Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec », *Relations industrielles*, Université de Montréal.
- HACCOUN, R. R. (2003). *Le transfert des apprentissages : guide de référence*, PNF-ACJQ.
- HARTL, G. (1997). « Bilan des causes de stress chez les groupes à haut risque », *Travail, Organisation internationale du travail*, n° 18.
- JACOB, R., DUCHARME, J., et al. (1995). *Changement technologique et gestion des ressources humaines : fondements et pratique*, Gaëtan Morin éditeur.

- KLOTH, C. (2001). *Le défi du gestionnaire : gérer un système performant*, PNF-ACJQ.
- LAFLAMME, C. (1992). *Évaluation de la gestion médico-administrative*, programme santé et sécurité du travail, Réseau MSSS.
- LAMONTAGNE, Y., *et al.* (1995). «La santé mentale des décideurs», *Revue organisation*.
- LAMONTAGNE, Y., *et al.* (1998). «Les travailleurs québécois à bout de souffle : un sondage d'opinion», *Le clinicien*.
- LAROUCHE, L. (1987). *Le burnout, une illustration clinique*, CECOM.
- LAROUCHE, L., *et al.* (1998). «Le diagnostic différentiel de l'épuisement professionnel», *Le clinicien*.
- LEGAULT, L. (1998). *Santé psychologique : prévention et soutien*, action-prévention, ASSTSAS.
- LEGAULT, L., AUROUSSEAU, C., MASSAD, R., LEDOUX, E., POULIN, P., ROBITAILLE, M.-J. et FOURNIER, D. (2002). *Dossier : la santé psychologique au travail : une question d'équilibre*, objectif prévention, ASSTSAS.
- LEMAY, M. et GOUPIL, F. (2002). *Le programme Ancrage chez nous*, colloque, ACSLC-CHSLD et AHQ.
- LEMIRE, F. (2011). *Mieux être, mieux vivre*, Éditions Quebecor.
- LEMIRE, F. (2011). *La planification de l'intervention*, Éditions Quebecor.
- LEMIRE, F., CARON, B., LAMARRE, C. et RHEAULT, B. (1997). *L'organisation apprenante*, travail de groupe, ÉNAP.
- LEMIRE, F. (1997). *Rôle et style de gestion en contexte d'équipe semi-autonome*, travail individuel, ÉNAP.
- LÉONARD, C., VAN AMERINGEN, M.-R., DOLAN, S., ARSENAULT, A. (1987). «Absentéisme et assiduité au travail : deux moyens d'adaptation au stress», *Relations industrielles*, Université de Montréal.

- MARQUIS, S. (1999). *Santé mentale au travail: sens, reconnaissance et soutien*, colloque en santé et sécurité du travail, ACLSC-CHSLD et AHQ.
- MARTEL, J. (2000). *La santé mentale au travail*, chaire en gestion de la santé et sécurité au travail, Université Laval.
- MARTINEZ, C.-R. et MONTESANO R. (2002). *Pour un retour au travail réussi à la suite d'une invalidité d'ordre psychologique*, colloque, ACLSC-CHSLD et AHQ.
- MELLON, J.-F., RIOUX, J. et VANDAL, M. (2002). *Plan d'action contre l'épuisement professionnel au CLSC de Charlevoix*, colloque, ACLSC-CHSLD et AHQ.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Éditions Agence d'Arc.
- O'HANLON, W. H. et WEINER, D. (1995). *L'orientation vers les solutions: une approche nouvelle en psychothérapie*, Satas.
- PAQUIN, M. (1986). *L'organisation du travail*, Éditions Agence d'Arc.
- PAUCHANT, T. C. (1997). *La quête de sens: comment gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Presses HEC.
- PELLETIER, D. (1991). *Le rôle préventif de la supervision professionnelle des éducateurs pour inadaptés*, Université du Québec en Outaouais.
- PÉPIN, M. et TREMBLAY, J. (1983). *Le burnout, ou épuisement professionnel*, Université de Montréal.
- PINES, A., ARONSON, E. et KAFRY, D. (1982). *Burnout: se vider dans la vie et au travail*, Free Press.
- PLANTE, E. (2000). *La violence*, chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail, Université Laval.
- RAPPORT DU COMITÉ PROVINCIAL D'ASSURANCE SALAIRE (2001). *Plan d'action ministériel à l'égard de la gestion de la présence au travail 2001-2004*, Santé et Services sociaux.

- RENAUD, S., BENOIT, A. et ROCHELEAU, L. (1999). « Les politiques de gestion de l'absence des entreprises et leurs impacts sur l'absentéisme au travail », *Relations industrielles*, Université de Montréal.
- ROY, M., BERGERON, J.-L. et GUINDON, J.-C. (1997). *Recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises sur les groupes de travail semi-autonomes et la santé sécurité au travail*, Université de Sherbrooke.
- SAVARD, P. (2011). « Travail et santé psychologique: que font les psychologues? », *Psychologie Québec*.
- SAVARD, M. et MARTIN, H. (2009). *Influence stratégique*, ARSSSMCQ.
- SELYE, H. (1974). *Stress sans détresse*, Éditions La Presse.
- SHAIN, M. (1999). *Stress, satisfaction et équité au travail : une question de santé*, Secrétariat du Conseil du trésor du Canada.
- SÉRIEX, H. (1982). *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, EME.
- SIMONEAU, J. (2003). *Déstresser au bureau*, Association canadienne de la santé mentale.
- SIROIS, G. (1999). *Programme de santé mentale au travail*, CPSMAT, Complexe hospitalier de la Sagamie.
- SMILGA, C. (1994). *Les absences prolongées dues au burnout ou à une surdose de stress: comment endiguer ce phénomène en pleine croissance ?*, Insight information inc.
- ST-ARNAUD, L. (2011). « Santé mentale au travail: une démarche de soutien au retour au travail et au maintien de l'emploi », *Psychologie Québec*.
- ST-ARNAUD, L. et VÉZINA, M. (1993). « Santé mentale et organisation du travail », *Le médecin du Québec*.
- TOU.TV. (2011) *Krach: les dessous de la crise économique mondiale*, documentaire en quatre épisodes présenté à la Société Radio-Canada par Jean-François Lépine.

TREMBLAY, M.-G., (2001). *Les employés établissent un lien entre le stress et les maladies chroniques*, Aventis-CNW.

VALLERAND, N. (1999). «Les employeurs préoccupés par les problèmes de santé mentale», *Les affaires*.

VÉZINA, M. (1994). *Stress au travail*, Institut universitaire de formation permanente, Université de Lille II, Droit et santé.

VÉZINA, M., *et al.* (1992). *Pour donner un sens au travail*, Gaëtan Morin éditeur.

# Table des matières

## **Introduction**

### Chapitre 1

#### **L'organisation**

L'organisation et le libéralisme économique

L'organisation, sa vision et sa mission

L'organisation et le leadership

L'organisation et ses valeurs

L'organisation et ses principes organisationnels

L'organisation, sa structure et son fonctionnement

L'organisation apprenante

L'organisation et ses publics

L'organisation et le profil des travailleurs

L'organisation et le profil des équipes

L'organisation, ses produits et ses services

L'organisation et la motivation au travail

L'organisation et le climat de travail

L'organisation et le changement

Résumé

### Chapitre 2

#### **L'absentéisme au travail**

L'absentéisme et le sexe des travailleurs

L'absentéisme et la scolarité des travailleurs

L'absentéisme et les secteurs d'activité des travailleurs

L'absentéisme, le stress et la maladie mentale

Résumé



## Chapitre 3

### **Les approches explicatives**

Les facteurs associés à l'absentéisme

Le modèle intégrateur

## Chapitre 4

### **L'étude effectuée par l'auteur**

L'état de la situation

La méthodologie utilisée

La cueillette de données et l'analyse

Les solutions apportées par l'organisation

## Chapitre 5

### **Les solutions et les recommandations**

Sur le plan organisationnel

Sur le plan personnel

Sur le plan environnemental

Sur le plan du dépistage

Sur le plan du traitement

Sur le plan du retour au travail

## **Conclusion**

## **Références bibliographiques**

**Le taux d'absentéisme au travail est un indicateur important à considérer lorsqu'on cherche à mesurer la santé d'une entreprise.**

Durant ces dernières années, plusieurs mesures ont été prises par les organisations publiques et privées afin de prévenir l'absentéisme au travail, mais il reste encore beaucoup à faire. L'auteur propose dans ce livre des solutions et des recommandations qui permettront aux gestionnaires de remédier aux divers problèmes reliés à la santé psychologique de leurs employés.



**François Lemire** détient une maîtrise en psychologie clinique de l'Université de Montréal et une maîtrise en management public de l'École nationale d'administration publique (ÉNAP). Il a travaillé pendant plus de trente ans dans le réseau de la santé et des services sociaux du Québec en tant que conseiller clinique et gestionnaire. Membre de l'Ordre des psychologues du Québec, il est actuellement psychologue en pratique privée. Il a également publié *La planification de l'intervention* et *Mieux être, mieux vivre* aux Éditions Quebecor.

**COLLECTION PSYCHOLOGIE**



**WWW.QUEBECOREDITIONS.COM**

# zlibrary

*Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.*



[z-library.se](http://z-library.se)

[singlelogin.re](http://singlelogin.re)

[go-to-zlibrary.se](http://go-to-zlibrary.se)

[single-login.ru](http://single-login.ru)



[Official Telegram channel](#)



[Z-Access](#)



<https://wikipedia.org/wiki/Z-Library>