

### DIAGNOSTIC

## ■ Près d'une personne sur deux présente un niveau élevé de détresse psychologique ■

Au début de l'année 2004, l'APSAM a mené une enquête visant à tracer un portrait de la situation des cols blancs et des cadres du secteur municipal sur le plan du bien-être psychologique au travail. Elle a expédié 4 000 questionnaires à des cadres et à des cols blancs de 45 municipalités, réparties dans 15 régions du Québec. En voici les faits saillants.

Au total, 2 184 cadres et cols blancs ont répondu au questionnaire de l'APSAM. Près d'un répondant sur deux, soit 44,3 %, présente un niveau élevé de détresse psychologique, comparativement à un sur cinq ( 20,09 % <sup>1</sup>) dans la population québécoise. La moitié d'entre eux ( 50,9 % ) ont indiqué ressentir ces symptômes depuis plus d'un an. Les employés qui présentent un niveau élevé de détresse psychologique ont davantage tendance à s'être absentés du travail au cours des 12 derniers mois. Fait à noter, 84,5 % d'entre eux perçoivent une relation entre leurs symptômes de détresse psychologique et leur travail. Enfin, les personnes qui vivent un niveau élevé de détresse sont plus nombreuses à rapporter des changements dans la façon de travailler et à avoir réduit leurs heures de travail. Elles sont aussi plus nombreuses à avoir changé d'emploi dans la municipalité et à avoir consulté un professionnel de la santé.

Toutes les catégories d'emploi <sup>2</sup> sondées dans le cadre de cette étude présentent un risque de détresse psychologique significativement plus élevé que la population québécoise, soit entre 2,90 et 3,35 fois plus élevé. Les employés qui vivent un niveau élevé de détresse psychologique sont beaucoup plus à risque de vouloir quitter leur emploi (3,30 fois) et d'être insatisfaits au travail (3,52 fois).

<sup>1</sup> Santé Québec 1998, donnée la plus récente disponible.

<sup>2</sup> Cadres, cols blancs détenant un diplôme universitaire, collégial, secondaire ou moins.

Figure 9. Durée de l'absentéisme au travail au cours des 12 derniers mois selon le degré de détresse psychologique

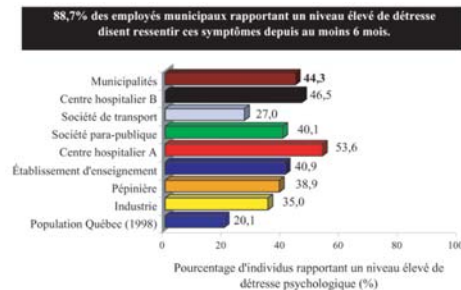


Figure 10. Perception des causes de la détresse parmi les individus rapportant un niveau élevé de détresse psychologique

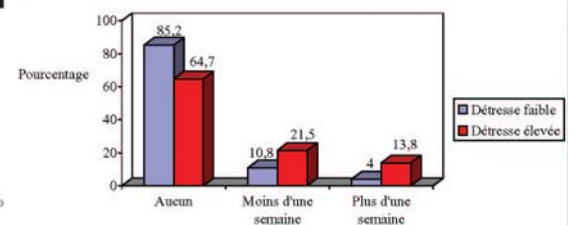


Figure 11. Changement au travail au cours des 12 derniers mois selon le niveau de détresse psychologique

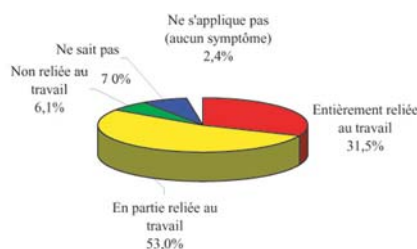
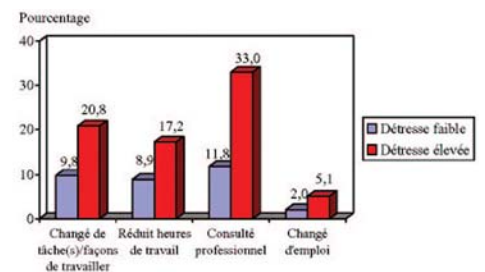


Figure 8. Répondants présentant un niveau élevé de détresse psychologique selon l'organisation (%)



L'étude démontre que plus une personne reste longtemps à l'emploi d'une ville ou d'une municipalité, plus elle risque de vivre un niveau élevé de détresse psychologique. En effet, les employés ayant accumulé entre 6 et 30 ans d'ancienneté ainsi que ceux ayant entre 11 et 20 ans d'ancienneté dans leur poste sont plus à risque de rapporter un niveau élevé de détresse psychologique. En moyenne, les répondants ont accumulé 15,8 années d'ancienneté à la municipalité et 7,2 ans dans le poste actuel.

### Les employés des services d'urgence sont à risque

L'étude a permis d'établir un lien entre la détresse psychologique et diverses caractéristiques du travail. Ainsi, les employés des services d'urgence sont 1,39 fois plus à risque de vivre un niveau élevé de détresse psychologique que leurs collègues d'autres services.

Les personnes qui n'ont pas la possibilité de refuser de faire du travail supplémentaire rapportent un risque de détresse 1,46 fois plus élevé que celles qui ont cette possibilité. Même chose pour les employés dont le temps supplémentaire n'est ni rémunéré ni compensé : elles sont 1,28 fois plus à risque que les autres.

### Troubles du sommeil et digestifs

Quels sont les symptômes psychosomatiques ressentis par les personnes en détresse psychologique? Les troubles du sommeil, les problèmes de dos, ainsi que les troubles digestifs sont les plus fréquemment rapportés par les employés. Or, 59,6 % des personnes qui ressentent un ou plusieurs symptômes physiques attribuent ce problème en partie ou entièrement à leur travail. Au cours des 12 derniers mois, 42,3 % d'entre eux ont consulté un professionnel de la santé. Près d'un répondant sur trois ( 28,9 % ) s'est absenté du travail en raison d'un de ces problèmes et l'absence a duré parfois moins d'une semaine, mais aussi plus d'une semaine.

Figure 13. Durée d'absentéisme au cours des 12 derniers mois en raison d'un symptôme psychosomatique

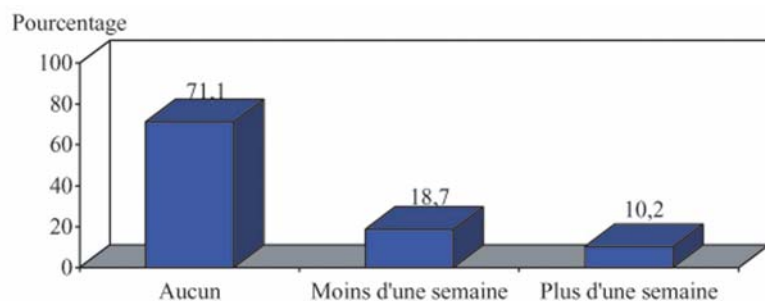
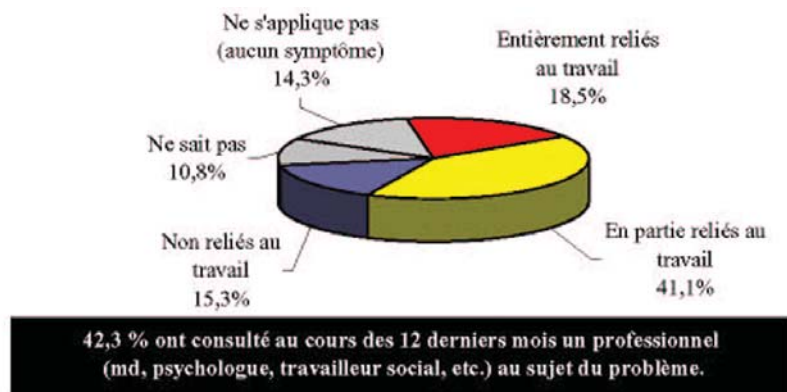


Figure 14. Perception des causes des symptômes psychosomatiques



### 16,7 % des répondants victimes de harcèlement au travail

Un peu plus de trois répondants sur 20 affirment avoir vécu une forme de harcèlement au cours des 12 derniers mois. Le harcèlement est venu d'un supérieur ou d'un collègue et il a pris la forme de gestes méprisants ( 8,8 % ) ou de propos injurieux ( 8,7 % ).

### Les quatre facteurs de risque les plus importants

Quatre facteurs sont considérés comme un risque élevé pour la majorité du personnel :

- ❑ la surcharge de travail;
- ❑ la faible participation aux décisions et le manque de circulation de l'information;
- ❑ la faible reconnaissance de l'entourage;
- ❑ la faible reconnaissance de l'organisation (déséquilibre entre les efforts et le salaire / la position professionnelle).

Figure 16. Cartographie des niveaux de risques pour la santé psychologique des cadres et des cols blancs du secteur municipal au Québec

Facteurs de risque en ordre décroissant d'importance pour toutes les catégories confondues	Cadres	Cols blancs université	Cols blancs DEC-CEC	Cols blancs secondaire ou moins
Surcharge de travail	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Faible participation aux décisions et circulation de l'information	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Faible reconnaissance de l'entourage	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Faible reconnaissance - efforts vs salaire et position professionnelle	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Conflit de rôle	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Pauvres relations avec le supérieur immédiat	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Instabilité dans la carrière ou dans le poste	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Conflit travail-famille	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Pression liée à l'impact des décisions	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Ambiguïté de rôle	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Pauvres relations avec les collègues de l'unité	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Faible pouvoir décisionnel	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Climat de compétition	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Pauvres relations avec le personnel des autres unités	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Faible reconnaissance - efforts vs perspectives de promotion	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Faible utilisation des habiletés	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Contraintes des conditions physiques de travail	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé
Environnement de travail non sécuritaire	Élevé	Élevé	Élevé	Élevé

Note: risque élevé = [noir] risque modéré = [gris] risque faible = [blanc]

Même si ces facteurs ne représentent pas un risque élevé pour toutes les catégories d'emploi, ils constituent néanmoins les risques les plus importants, lorsque l'on considère leur niveau d'exposition et de conséquences pour l'ensemble du personnel. La surcharge de travail, la faible participation aux décisions et le manque de circulation de l'information, la faible reconnaissance de l'entourage, ainsi que les pauvres relations avec le supérieur sont des facteurs dont le risque est élevé pour tous.

L'étude de l'APSAM met en lumière quelques points positifs. Par exemple, on apprend que 69,7 % des participants rapportent un degré élevé de satisfaction au travail. Ce sont les personnes âgées de 55 ans et plus qui sont les plus satisfaites de leur emploi, tout comme les cadres. On apprend aussi que le soutien des collègues diminue considérablement le risque de vivre un niveau élevé de détresse psychologique.

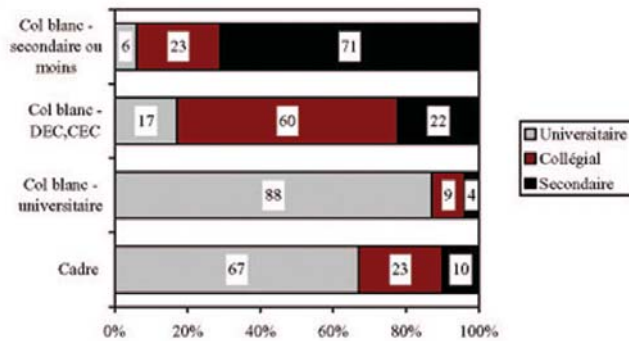
## ■ Coles blancs et cadres répondent en grand nombre au sondage ■

Au total, 2 184 personnes ont répondu au sondage de l'APSAM, soit un taux de réponse de 54,6 %. C'est largement suffisant au plan de la validité des résultats. Plus de la moitié des répondants ( 57,4 %) sont des femmes.

Les répondants ont, en moyenne, près de 45 ans. Quatre personnes sur cinq ( 85,2 %) détiennent un poste permanent et 93,9 % d'entre elles déclarent recevoir un salaire annuel supérieur à 30 000 \$.

Un répondant sur cinq a effectué des études secondaires ou moins; un sur trois des études collégiales et 40,6 % d'entre eux détiennent un diplôme universitaire.

Figure 3. Nombre et pourcentage de répondants selon la catégorie d'emploi



Le sondage a aussi démontré que 34 % des répondants travaillent au niveau de la gestion administrative; 54,8 % travaillent directement avec la clientèle externe et la grande majorité a accès à un programme d'aide aux employés (PAE).

Figure 5. Répartition selon le secteur d'activités

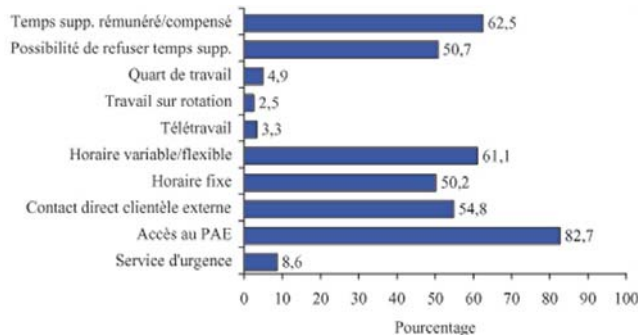
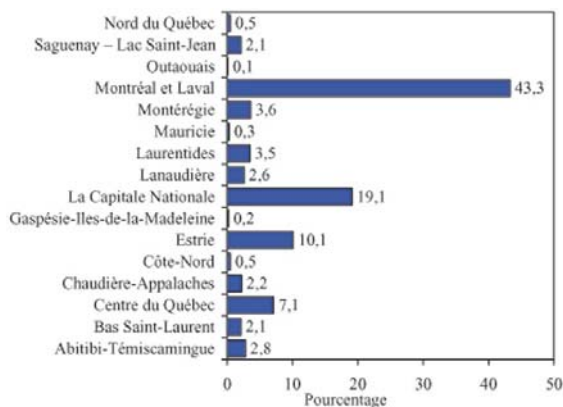


Figure 6. Description des caractéristiques du travail des répondants



L'étude réalisée pour l'APSAM visait deux objectifs principaux : évaluer l'ampleur de la problématique de la détresse psychologique chez le personnel et identifier les principaux facteurs de risque organisationnels associés à cette détresse.

## PRÉVENTION

### ■ Il faut cibler les situations de travail, pas les individus ■

Le phénomène du stress au travail prend de plus en plus d'ampleur et les coûts qui s'y rattachent sont très importants. Devant cela, des organisations ont tenté d'intervenir en prévention. Quel genre de prévention au juste?

La littérature scientifique portant sur les programmes de prévention du stress et les problèmes de santé mentale au travail mentionne principalement des programmes de prévention secondaire et tertiaire, c'est-à-dire centrés sur l'individu. Les programmes de prévention secondaire ont pour objectif d'aider les employés à gérer les exigences du travail en améliorant leurs stratégies d'adaptation aux facteurs de stress ou en soulageant les symptômes du stress. Les interventions de niveau tertiaire, pour leur part, ont pour objet le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail et le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert de problèmes de santé mentale au travail.

Les programmes de prévention primaire, mettent l'accent sur l'organisation et l'environnement de travail. Ces programmes prennent pour cibles l'élimination ou le contrôle des facteurs de risque présents dans le milieu de travail. On ne peut s'empêcher, ici, de voir une similitude avec les programmes de prévention des accidents du travail, qui mettent l'accent sur l'élimination à la source ou le contrôle des risques. Il y a peu d'écrits sur les programmes de prévention de niveau primaire.

## Les limites des approches secondaire et tertiaire

Plusieurs raisons inciteraient les organisations à favoriser les interventions de niveaux secondaire et tertiaire, au détriment des interventions de niveau primaire. Il serait plus facile de tenter de changer les individus plutôt que d'apporter des modifications au fonctionnement de l'organisation. Il serait aussi beaucoup moins fastidieux pour une organisation de développer un programme visant la modification du comportement et des attitudes des individus.

Les approches de niveaux secondaire et tertiaire ont leur utilité et elles produisent des résultats, mais elles ne modifient d'aucune façon l'organisation du travail puisqu'elles ciblent davantage les conséquences que les sources du problème. Elles produiraient des effets généralement limités et de durée plutôt courte.

## L'approche de gestion des risques

L'approche de gestion des risques en santé mentale se compare à la gestion des risques en santé et en sécurité du travail. C'est une approche systématique, fondée sur des faits. La gestion des problèmes de stress au travail correspond à un processus composé des étapes suivantes :

- l'identification des problèmes et de leurs conséquences;
- la diminution des risques à la source;
- l'évaluation des actions afin de déterminer leur impact sur les risques.

En d'autres mots, pour que l'APSAM développe des politiques et des pratiques de gestion relatives aux problématiques du stress au travail, il lui faut poser un diagnostic sur les caractéristiques du travail et les conditions d'emploi perçues comme des risques par les employés. L'APSAM doit aussi étudier les conséquences de ces conditions et établir si certains corps d'emploi sont plus à risque.

## Des solutions

À la lumière des résultats de l'étude, voici les principales recommandations des chercheurs.

1. Élaborer une banque de solutions sur les outils de participation aux décisions.
2. Développer des outils sur la reconnaissance au travail.
3. Dédier une ressource compétente en gestion des ressources humaines au dossier de la santé psychologique au travail.

## PRISE EN CHARGE

### ■ L'APSAM appuiera les villes dans la prise en charge des problèmes de santé psychologique ■

Le 6 avril dernier, devant un parterre de représentants patronaux et syndicaux, le directeur général de l'APSAM, Alain Langlois, a expliqué la position de l'APSAM dans le dossier de la santé psychologique. Il a aussi annoncé les grandes étapes d'un plan visant à communiquer les résultats de l'étude et à favoriser la prise en charge de la santé psychologique par les villes et les municipalités. L'APSAM l'a rencontré.

**L'APSAM :** Pourquoi avoir commandé cette étude?

**A. Langlois :** Le dévoilement des résultats de cette étude est l'aboutissement d'un long cheminement. Il faut remonter à 2002 et à la révision de notre plan stratégique pour comprendre la démarche de l'APSAM. À cette époque, notre groupe de liaison « cols blancs » nous recommandait de nous engager dans la prévention de la santé mentale des cols blancs. Au même moment, les employés municipaux avaient à composer avec les regroupements municipaux. Enfin, les problèmes de santé psychologique au travail retenaient l'attention en raison de l'évolution rapide des problèmes vécus par les travailleurs et les travailleuses. Bref, tous ces éléments nous incitaient à entreprendre des actions.

**L'APSAM :** Qu'avez-vous fait?

**A. Langlois :** Devant la complexité et la délicatesse de cette problématique, les membres du conseil d'administration ont décidé de former un comité composé de : Paul Poirier (Ville de Montréal), Christian Trépanier (Ville de Sherbrooke), Réjean Beauchemin (FISA), Daniel Papillon Demers (SFMM, SCFP) et Charles Plante, conseiller à l'APSAM. Ce comité a reçu pour mandat de développer une approche et de valider les contenus à diffuser.

**L'APSAM :** Donnez-nous des exemples.

**A. Langlois :** Au départ, nous avons produit des fiches de sensibilisation sur l'épuisement professionnel et la conciliation famille-travail. Mais nous nous demandons toujours

comment nous orienter et sur quels thèmes travailler en priorité. C'est là que les membres du C.A. ont reçu notre recommandation de réaliser une étude scientifique. C'était la meilleure façon, selon nous, d'identifier les bonnes problématiques. De plus, si l'étude confirmait la présence de problèmes de santé psychologique au travail, elle nous permettrait de convaincre les milieux de travail de se prendre en charge.

**L'APSAM :** C'est le professeur Jean-Pierre Brun qui a réalisé cette étude, n'est-ce pas?

**A. Langlois :** C'est exact. Jean-Pierre collabore avec l'APSAM depuis longtemps et sa crédibilité scientifique dans ce domaine ne fait aucun doute.

**L'APSAM :** Maintenant que l'étude est réalisée, qu'allez-vous faire?

**A. Langlois :** Votre question me permet de vous exposer la position adoptée par l'APSAM. Pour nous, l'approche pour prévenir les problèmes de santé au travail est comparable à celle sur la sécurité du travail. C'est une approche de prévention et de prise en charge par le milieu, une prise en charge qui passe par des programmes de prévention de niveau primaire.

Nous allons donc entreprendre la diffusion des résultats de l'étude à plusieurs niveaux et rejoindre les décideurs patronaux et syndicaux, tout comme l'ensemble des employés municipaux. Nous avons prévu faire des présentations aux municipalités, aux associations du secteur et aux syndicats.

**L'APSAM :** Pensez-vous également à des outils de formation et d'information?

**A. Langlois :** Absolument. Nous comptons élaborer de tels outils en regard des facteurs de risque qui ont été identifiés. En 2006, nous allons aussi organiser un colloque sur la santé psychologique. Finalement, il n'est pas exclu que l'APSAM participe à d'autres recherches. Jean-Pierre Brun a d'ailleurs formulé trois recommandations, dans son rapport. Nous allons les examiner attentivement.

**L'APSAM :** En somme, l'année qui vient sera fort chargée, n'est-ce pas?

**A. Langlois :** Nous disposons enfin de données scientifiques sur lesquelles nous appuyer pour privilégier la prévention et la prise en charge par les milieux de travail. Nous en ferons notre priorité cette année.

## ■ Comment opérer le changement dans les villes? ■

À l'issue de la présentation des résultats de l'étude sur l'évaluation de la santé psychologique des cols blancs et des cadres, L'APSAM a rencontré l'auteur de l'étude, le professeur Jean-Pierre Brun, et a recueilli les impressions des personnes présentes.

« Surpris des résultats? Pas du tout! » Tel était le commentaire des personnes présentes lors du dévoilement des résultats de l'étude de l'APSAM. Plusieurs ont avoué suivre depuis un certain temps le phénomène de l'épuisement professionnel. Des participants ont même indiqué à L'APSAM qu'ils constatent que les arrêts de travail pour cause d'épuisement ou de troubles psychosomatiques reliés au travail sont en croissance dans leur ville. D'autres ont commenté le phénomène et fait part de leur intérêt pour cette question. C'est le cas, notamment, de Michel Grenier, président du Syndicat des fonctionnaires de la Ville de Granby, et de Alain Duval, président du Regroupement des gestionnaires en ressources humaines des municipalités du Québec. « Les problèmes de santé psychologique chez les travailleurs », disent-ils, « sont en croissance dans plusieurs secteurs d'activités, pas seulement dans les villes. Pour notre part, nous nous sentions concernés par ce sujet, d'où notre participation à l'enquête de l'APSAM. »

Jacques Nadeau est avocat et directeur administratif à la Fédération indépendante des syndicats autonomes (FISA). Il salue l'initiative de l'APSAM : « Les résultats de cette enquête nous donnent des pistes d'orientation », dit-il. « Ils nous montrent qu'il faut nous concentrer sur les problèmes de l'organisation du travail, plutôt que sur la résolution des problèmes éprouvés par chaque individu. En ce sens, je crois que le travail fait par l'APSAM va provoquer une véritable prise en charge paritaire. C'est excellent. »

Jean-Pierre Brun, l'auteur de la recherche, ne peut qu'être d'accord. En entrevue avec L'APSAM, il déclarait : « L'APSAM vient de franchir la première



Titulaire de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval

étape vers le changement, c'est-à-dire qu'elle vient de faire le constat de l'existence d'un problème de santé psychologique chez les cols blancs et les cadres. L'étude pose un diagnostic scientifique sur son ampleur et identifie les principaux irritants. » Il reste maintenant, selon lui, à passer à l'action. Prudent, il conseille d'adopter une stratégie dite « des petits pas ». « Souvent, dit-il, les organisations qui s'attaquent aux facteurs à l'origine de la détresse psychologique essaient d'en faire trop à la fois et finissent par se décourager. Elles cherchent à opérer de grands changements, fort complexes. Or, bien souvent, ce sont les petits problèmes qui sont les plus simples à régler », affirme-t-il. « Il y a une grande quantité de petits irritants pour les employés qui sont très simples à corriger et qui donnent d'excellents résultats. C'est par là qu'il faut commencer. »

## ■ Que faudra-t-il faire pour opérer le changement ? ■



Monsieur Christian Trépanier, membre patronal du C.A. de l'APSAM, monsieur Alain Langlois, directeur général de l'APSAM et monsieur Claude Héту, coprésident syndical de l'APSAM

L'APSAM a posé la question à Claude Héту, coprésident syndical, et à Christian Trépanier, membre du conseil d'administration de l'APSAM, qui a été appelé à remplacer le coprésident patronal, François Jutras, absent le jour de la présentation des résultats de l'étude. Tous les deux sont d'accord pour affirmer que le rapport déposé par le professeur Brun touche des éléments de la culture organisationnelle des villes et des municipalités et qu'il remet en question certaines pratiques de gestion des ressources humaines. Pour Christian Trépanier, les pratiques de gestion qui auraient une incidence positive sur la santé psychologique au travail sont bien connues, mais elles ont été négligées. Claude Héту, coprésident syndical, est d'accord. « Les solutions sont effectivement connues », affirme-t-il, « mais c'est la volonté de les appliquer qui semble faire défaut. » Selon lui, il faudra obligatoirement revaloriser la fonction ressources humaines. « Dans des organisations comme les villes, qui dépendent essentiellement du capital humain pour livrer des services à la population, miser sur les travailleurs et les travailleuses, leur accorder de la considération et les appuyer ne peut qu'être une formule gagnante », explique Claude Héту.

Les coprésidents de l'APSAM reconnaissent qu'il ne sera pas facile de transformer les perceptions, la culture organisationnelle et les pratiques de gestion. Pas facile, mais certes pas impossible. C'est ici que le rôle de l'APSAM prend toute son importance : un rôle de sensibilisation d'abord et ensuite, le développement d'outils pour les milieux de travail. Cela augure bien si on en juge par les réactions des participants. Tous sont d'accord pour dire que l'APSAM vient de poser un diagnostic solide, qui identifie les principaux facteurs de risque et qui montre les solutions. Il va permettre aux milieux de travail de travailler paritairement à l'application de solutions. Un premier pas, important, vient d'être franchi.

### Note aux lecteurs

Faute d'espace, nous avons dû couper un article intitulé : Le stress et ses conséquences : avons-nous les moyens? Les lecteurs pourront télécharger cet article, en format pdf, en se rendant sur le site Internet de l'APSAM, à l'adresse [www.apsam.com](http://www.apsam.com) à la rubrique *Quoi de neuf*.