

**Webinaire thématique :**

# **Stresseurs et pratiques de gestion ayant un impact sur la santé mentale des travailleurs**

**Par Alain Marchand**

Professeur titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal  
Directeur, Observatoire sur la santé et le mieux-être au travail (OSMET)



En étroite collaboration avec



**Commission de  
la santé mentale  
du Canada**

**Mental Health  
Commission  
of Canada**

# Au menu

- L'étude Salveo
- Santé mentale et réaction physiologique
- Les facteurs du travail, hors-travail et individuels associés à la santé mentale
- Les pratiques de gestion associées à des taux plus faibles de réclamations pour problèmes de santé mentale



En étroite collaboration  
avec



Commission de  
la santé mentale  
du Canada

Mental Health  
Commission  
of Canada

# L'étude Salveo



En partenariat avec



solide | fiable | sûre | avant-gardiste

Depuis le 30 janvier 2015, la Standard Life du Canada fait partie de Manuvie. [www.manuvie.ca](http://www.manuvie.ca)

Partenaires financiers



# Portrait de l'échantillon: Questionnaire

## 63 milieux de travail clients de la Standard Life (Manuvie)

- Moins de 50 employés : 27%
- 50-499 employés : 28%
- 500 employés et plus : 35%
  
- Syndicat: 33%
  
- Secteur économique  
Secondaire: 30%
- Tertiaire: 70%

# Portrait de l'échantillon: Questionnaire

## Échantillon d'employés et gestionnaires

- 2,162 employés
- Taux de réponse 73%
- 49% femmes, âge moyen 41
- 75 RH gestionnaires: entrevue + questionnaires



En étroite collaboration  
avec



Commission de  
la santé mentale  
du Canada

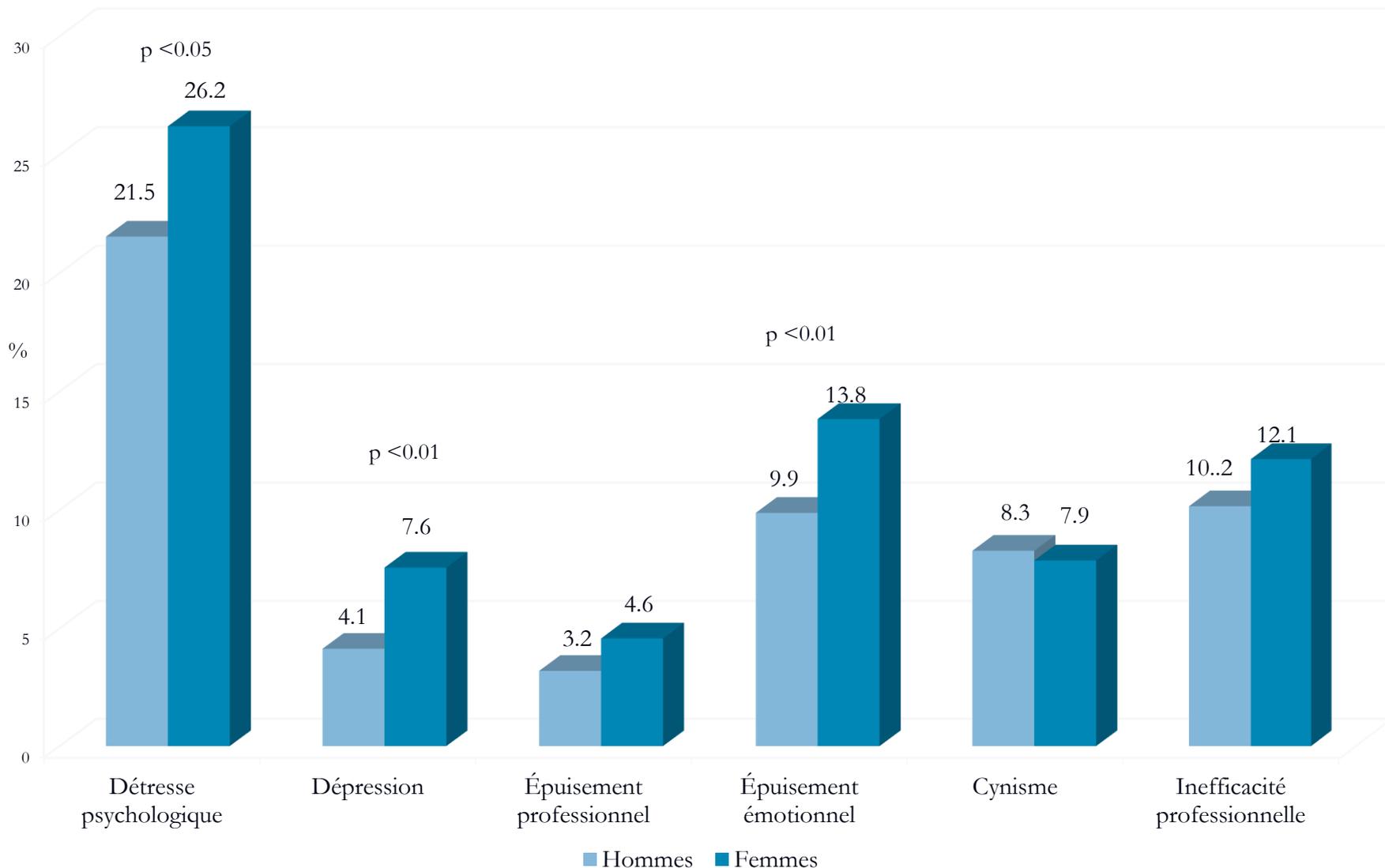
Mental Health  
Commission  
of Canada

# Portrait de l'échantillon: Volet physiologique

## 34 milieux de travail

- N = 401
- Cortisol et alpha-amylase
- Échantillons de salive: 5 par jour pendant 3 jours (1 au repos + 2 au travail)
- 56% femmes, âge moyen 41

# Étude Salveo: Prévalence des symptômes



Marchand, A.; Blanc, M.E.; Durand, P. (2015). Genre, âge, profession, secteur économique et santé mentale en milieu de travail: Les résultats de l'étude SALVEO. *Revue canadienne de santé publique/Canadian Journal of Public Health*, 106: e223–e229.  
<http://dx.doi.org/10.17269/CJPH.106.4672>

# Santé mentale et réaction physiologique



En étroite collaboration  
avec



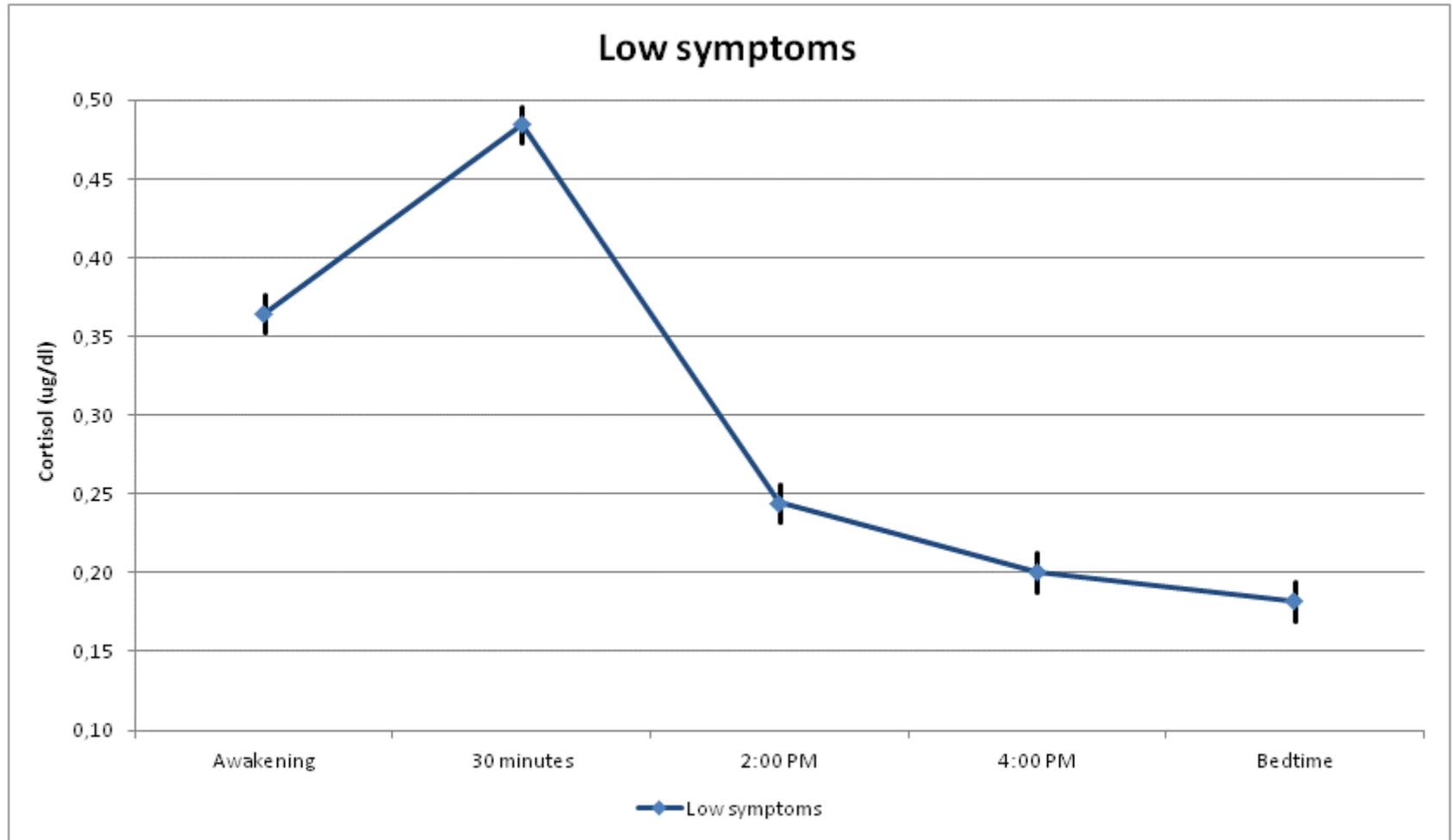
Commission de  
la santé mentale  
du Canada

Mental Health  
Commission  
of Canada

Les opinions exprimées dans ce document ne représentent pas nécessairement les opinions de Santé Canada

# Physiologie et santé mentale

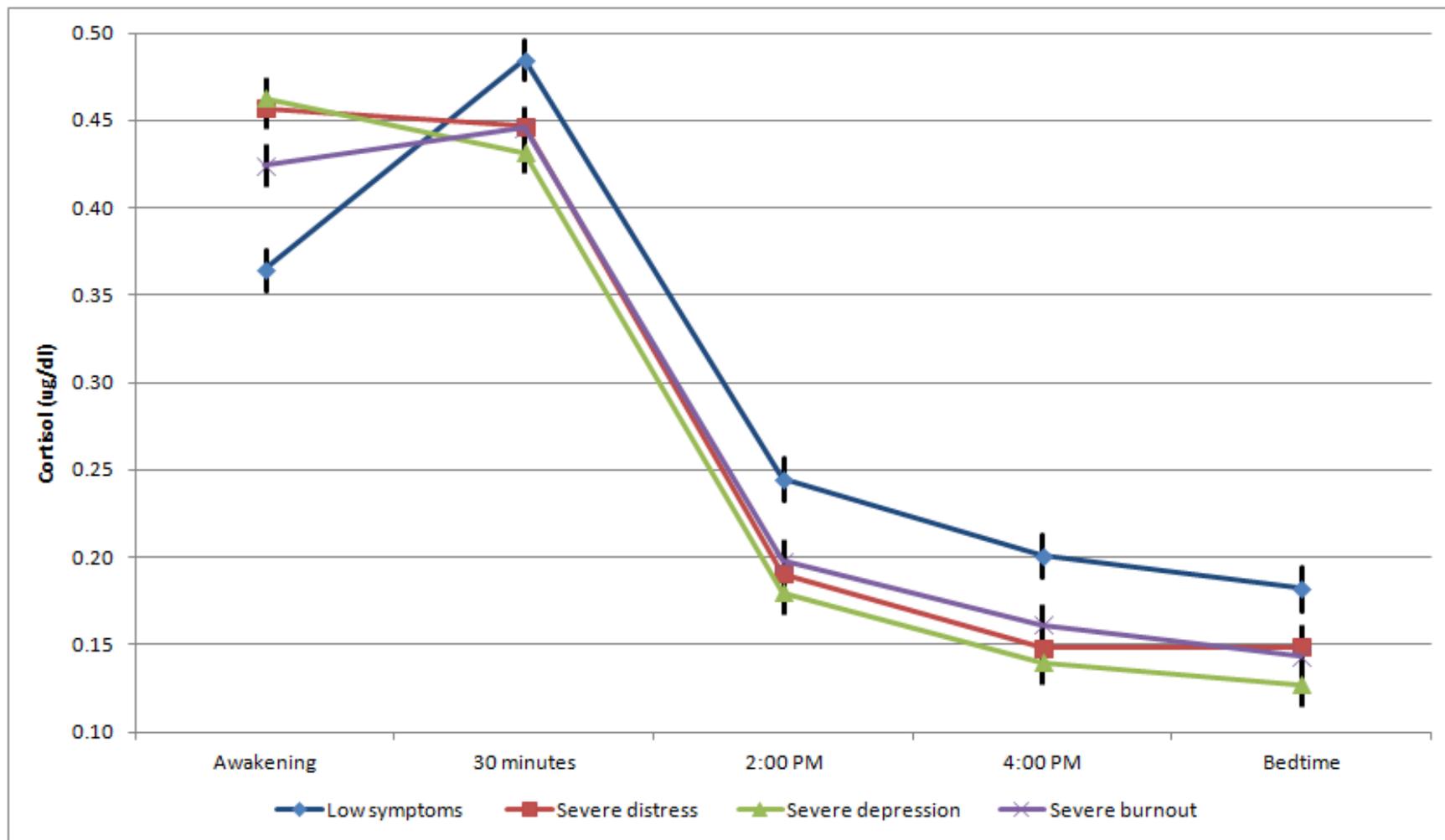
## Étude SALVEO (n=401)



**Marchand, A.;** Durand, P.; Juster, R-P; Lupien, Sa. (2014). Workers' Psychological Distress, Depression, and Burnout Symptoms: Associations with Diurnal Cortisol Profiles. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 40:305-314.

# Physiologie et santé mentale

## Étude SALVEO (n=401)



Note: **Marchand, A.**; Durand, P.; Juster, R-P; Lupien, Sa. (2014). Workers' Psychological Distress, Depression, and Burnout Symptoms: Associations with Diurnal Cortisol Profiles. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 40:305-314.

# Les facteurs du travail, hors-travail et individuels associés à la santé mentale



En étroite collaboration  
avec



Commission de  
la santé mentale  
du Canada

Mental Health  
Commission  
of Canada

Les opinions exprimées dans ce document ne représentent pas nécessairement les opinions de Santé Canada

# Facteurs étudiés

## TRAVAIL

### CONCEPTION DES TÂCHES

Utilisation des compétences  
Autorité décisionnelle

### DEMANDES

Demandes physiques  
Demandes psychologiques  
Nombre d'heures de travail  
Horaire de travail irrégulier

### RELATIONS SOCIALES

Soutien des collègues  
Soutien de la supervision  
Supervision abusive  
Comportements agressifs

Harcèlement

### GRATIFICATIONS

Reconnaissance  
Perspective de carrière  
Insécurité d'emploi

## HORS-TRAVAIL

### SITUATION FAMILIALE

Vivre en couple  
Présence d'enfants mineurs  
Revenu du ménage  
Tensions maritales  
Tensions parentales  
Conflits Famille-Travail  
Conflits Travail-Famille

### RÉSEAU SOCIAL HORS-TRAVAIL

Soutien à l'extérieur du travail

## INDIVIDU

### DÉMOGRAPHIE

Être une femme

Âge

### SANTÉ GÉNÉRALE

Problèmes de santé chronique

### HABITUDES DE VIE

Consommation d'alcool

Tabac

Activités physiques

### TRAITS DE

### PERSONNALITÉ

Estime de soi

Centre interne de contrôle

### ÉVÈNEMENTS

### STRESSANTS

De l'enfance

Marchand, A.; Durand, P., Haines, V.; Harvey, S. (2015). The multilevel determinants of workers' mental health: Results from the SALVEO study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*. 50: 445-459. Online First July 24 2014

# Facteurs individuels

Facteurs	Détresse psychologique	Dépression	Épuisement professionnel
▪ Être une femme	Red	Red	Light Blue
▪ Âge	White	Green	Green
▪ Problèmes de santé chronique	Red	Red	Red
▪ Consommation d'alcool	Red	Red	Light Blue
▪ Tabac	Light Blue	Red	Light Blue
▪ Activités physiques	Green	Green	Light Blue
▪ Estime de soi	Green	Green	Light Blue
▪ Centre interne de contrôle	Green	Green	Green
▪ Évènements stressants de l'enfance	Light Blue	Red	Light Blue

Ajusté pour les facteurs du travail et hors-travail



En étroite collaboration avec



# Facteurs hors-travail

Facteurs	Détresse psychologique	Dépression	Épuisement professionnel
<b>SITUATION FAMILIALE</b>			
▪ Vivre en couple			
▪ Présence d'enfants mineurs			
▪ Revenu du ménage			
▪ Tensions maritales			
▪ Tensions parentales			
▪ Conflits Famille-Travail			
▪ Conflits Travail-Famille			
<b>RÉSEAU SOCIAL HORS-TRAVAIL</b>			
▪ Soutien à l'extérieur du travail			

Ajusté pour les facteurs du travail et hors-travail



En étroite collaboration avec



Commission de la santé mentale du Canada  
Mental Health Commission of Canada

# Détresse psychologique et travail

Facteurs	GHQ non-ajusté	GHQ ajusté
<b>CONCEPTION DES TÂCHES</b>		
• Utilisation des compétences	Barre verte	
• Autorité décisionnelle	Barre verte	
<b>DEMANDES</b>		
• Demandes physiques	Barre verte	Barre verte
• Demandes psychologiques	Barre rouge	
• Nombre d'heures de travail		
• Horaire de travail irrégulier		
<b>RELATIONS SOCIALES</b>		
• Soutien des collègues		
• Soutien de la supervision	Barre rouge	
• Supervision abusive	Barre rouge	Barre rouge
• Comportements agressifs	Barre rouge	
• Harcèlement		
<b>GRATIFICATIONS</b>		
• Reconnaissance	Barre verte	
• Perspective de carrière		
• Insécurité d'emploi	Barre rouge	Barre rouge

# Dépression et travail

Facteurs	BDI non-ajusté	BDI ajusté
<b>CONCEPTION DES TÂCHES</b>		
• Utilisation des compétences	Vert	Vert
• Autorité décisionnelle		
<b>DEMANDES</b>		
• Demandes physiques		Vert
• Demandes psychologiques	Rouge	Rouge
• Nombre d'heures de travail		
• Horaire de travail irrégulier		
<b>RELATIONS SOCIALES</b>		
• Soutien des collègues	Vert	
• Soutien de la supervision	Rouge	
• Supervision abusive	Rouge	Rouge
• Comportements agressifs	Rouge	
• Harcèlement		
<b>GRATIFICATIONS</b>		
• Reconnaissance	Vert	
• Perspective de carrière		
• Insécurité d'emploi	Rouge	

# Épuisement professionnel et travail

Facteurs	MBI non-ajusté	MBI ajusté
<b>CONCEPTION DES TÂCHES</b>		
• Utilisation des compétences		
• Autorité décisionnelle		
<b>DEMANDES</b>		
• Demandes physiques		
• Demandes psychologiques		
• Nombre d'heures de travail		
• Horaire de travail irrégulier		
<b>RELATIONS SOCIALES</b>		
• Soutien des collègues		
• Soutien de la supervision		
• Supervision abusive		
• Comportements agressifs		
• Harcèlement		
<b>GRATIFICATIONS</b>		
• Reconnaissance		
• Perspective de carrière		
• Insécurité d'emploi		

# Comparatif

Facteurs	Détresse	Dépression	Épuisement
<b>CONCEPTION DES TÂCHES</b>			
• Utilisation des compétences			
• Autorité décisionnelle			
<b>DEMANDES</b>			
• Demandes physiques			
• Demandes psychologiques			
• Nombre d'heures de travail			
• Horaire de travail irrégulier			
<b>RELATIONS SOCIALES</b>			
• Soutien des collègues			
• Soutien de la supervision			
• Supervision abusive			
• Comportements agressifs			
• Harcèlement			
<b>GRATIFICATIONS</b>			
• Reconnaissance			
• Perspective de carrière			
• Insécurité d'emploi			

# Variance expliquée par le modèle Salveo

	Établissements (n=63)	Employés (n=2162)
Détresse psychologique	36,6%	32,2%
Dépression	60,6%	48,4%
Épuisement professionnel	68,7%	48,9%

# En bref

- Le modèle de l'étude Salveo apporte une contribution importante à la compréhension du phénomène
- Contribution à un élargissement des perspectives en santé mentale au travail afin d'arriver à des conclusions erronées sur le travail et la santé mentale
- Primordiale d'évaluer et de tenir compte de la vie hors-travail et des caractéristiques individuelles



En étroite collaboration  
avec



Commission de  
la santé mentale  
du Canada

Mental Health  
Commission  
of Canada

# En bref

- Importance de la complexité:
  - La vie hors-travail et les caractéristiques individuelles atténuent et absorbent l'influence de certaines conditions de travail
  - Sinon, risque de conclusions erronées sur le rôle du travail
  - Sinon, risque de développer des interventions en milieu de travail qui ratent la cible

# Les pratiques de gestion associées à des taux plus faibles de réclamations pour des problèmes de santé mentale



En étroite collaboration  
avec



Commission de  
la santé mentale  
du Canada

Mental Health  
Commission  
of Canada

## Phase II

---

Évaluation de



liées au stress, à la santé  
et au mieux-être



En étroite collaboration  
avec



Commission de  
la santé mentale  
du Canada

Mental Health  
Commission  
of Canada

# Pratiques de gestion et santé-mieux-être: L'approche Salveo

---

## Macro

- Pratiques orientées vers la régulation des risques et la stratégie de communication développée pour informer les travailleurs sur la prévention du stress et des problèmes de santé

## Méso

- Pratiques traitant des conditions de travail stressantes associées à la conception des tâches, au contrôle des demandes du travail, aux relations sociales et aux gratifications.

## Micro

- Pratiques axées sur l'individu: activité physique, nutrition, santé générale, adaptation au stress et équilibre travail-famille.

## MACRO

### Communication

- Mécanismes de communication,
- Journal d'entreprise,
- Site Web,
- Sondage,
- Bulletin mensuel sur la santé,
- Informations sur la prévention du stress

### Expression-régulation des risques

- Sondage sur les sources de stress,
- Corrections des risques de l'environnement de travail,
- Programme d'identification des stressés,
- Tests de dépistage aléatoire drogues et alcool,
- Examens de santé physique à l'embauche,
- Examens de santé psychologique à l'embauche

## MÉSO

### Conception des tâches

- Accroître l'autonomie dans le travail
- Participation directe des employés

### Demandes du travail

- Contrôle de la charge de travail
- Semaine de travail réduite
- Réduction du temps de travail
- Réduction du temps supplémentaire
- Analyse et description de postes

### Relations sociales

- Travail d'équipe
- Groupe de résolution de problèmes
- Groupe d'entraide
- Code de conduite pour la gestion des conflits
- Politique de harcèlement psychologique
- Comité contre le harcèlement psychologique
- Club social

### Gratifications

- Pratiques d'évaluation du rendement
- Programme bénéfique journée santé sans solde
- Banques de congé
- Possibilité de promotion à un niveau supérieur
- Cheminements de carrières clairs

## MICRO

### Activités physiques

- Centre de conditionnement physique dans l'entreprise
- Rabais corporatif dans un centre de conditionnement
- Encouragement à l'exercice en milieu de travail
- Activités de cardio-plein-air
- Abonnement à système de vélos en libre-service (Bixi, Mobi, Bike Share, etc.)

### Nutrition

- Rencontre avec une diététicienne
- Programme de promotion de la santé (nutrition)
- Programme de contrôle du poids
- Distribution de collation santé aux employés
- Conférence sur la nutrition

### Santé générale

- Examens médicaux préventifs
- Programme de promotion de la santé (tabac)
- Clinique de vaccination contre la grippe
- Conférence sur la santé du dos
- Participation à la lutte contre le cancer
- Semaine de la santé
- Programme d'aide aux employés (PAE)
- Clinique médicale

## MICRO

### Gestion du stress

- Atelier de relaxation
- Atelier de yoga
- Atelier de méditation
- Formation sur la gestion du temps
- Formation sur la gestion du stress
- Séance de biofeedback
- Formation aux stratégies de coping
- Massage sur chaise

### Conciliation travail-famille

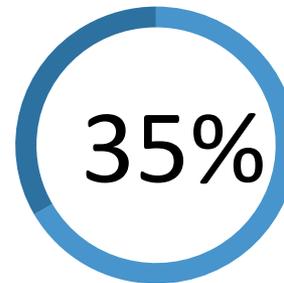
- Programme de conciliation travail-famille
- Horaire de travail flexible
- Abonnement à un service de garde
- Clinique de changement de pneus
- Télétravail
- Service de garde d'enfants sur place

# Distribution des taux de réclamations liés à la santé mentale dans les milieux de travail

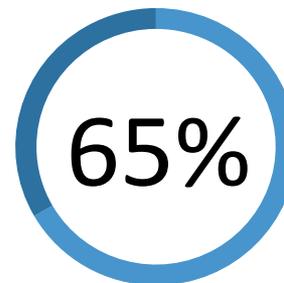
## 63 établissements clients de Standard Life:

Taux d'incidence des réclamations pour santé mentale sur 3 ans

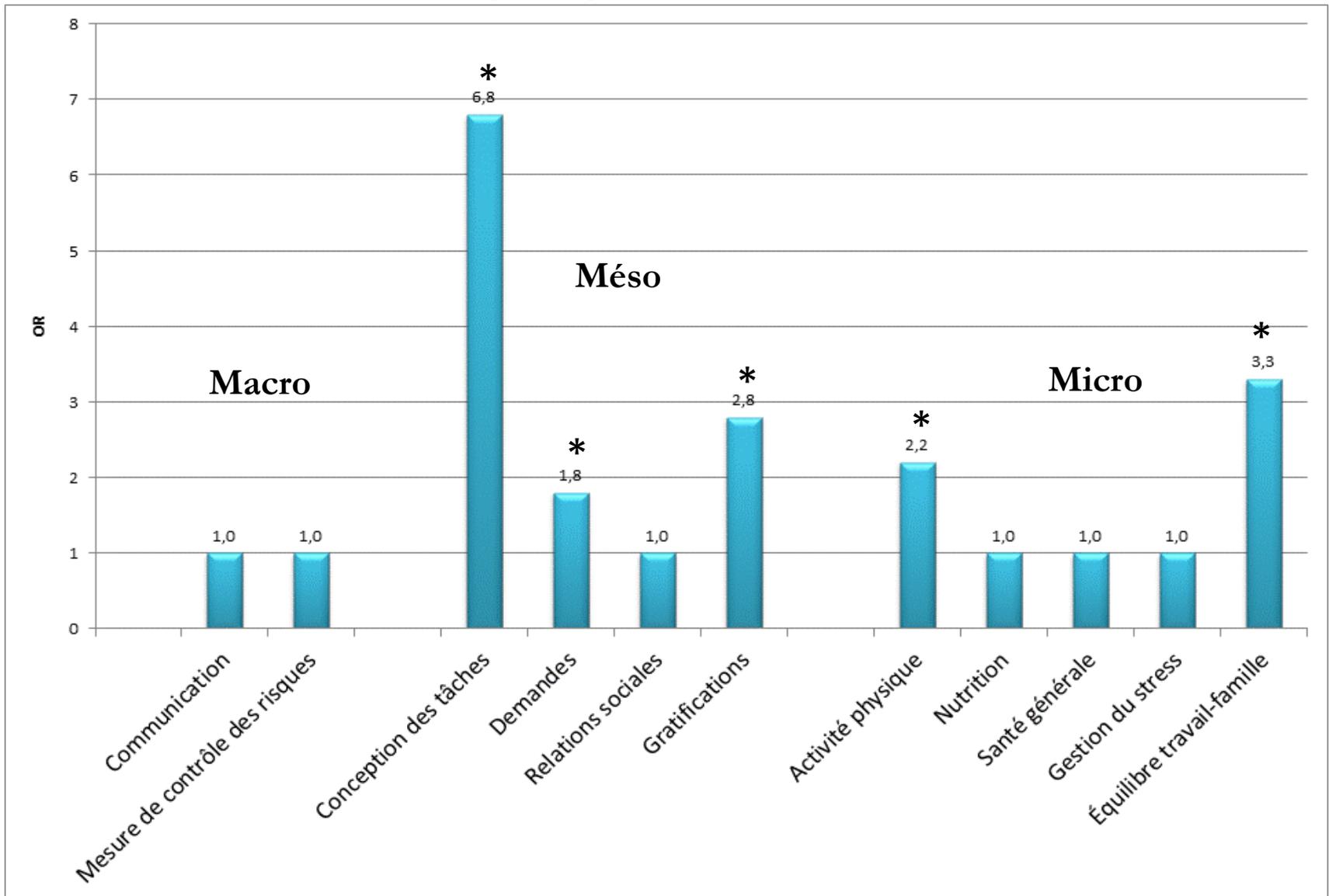
Inférieur à la médiane de la population



Supérieur à la médiane de la population

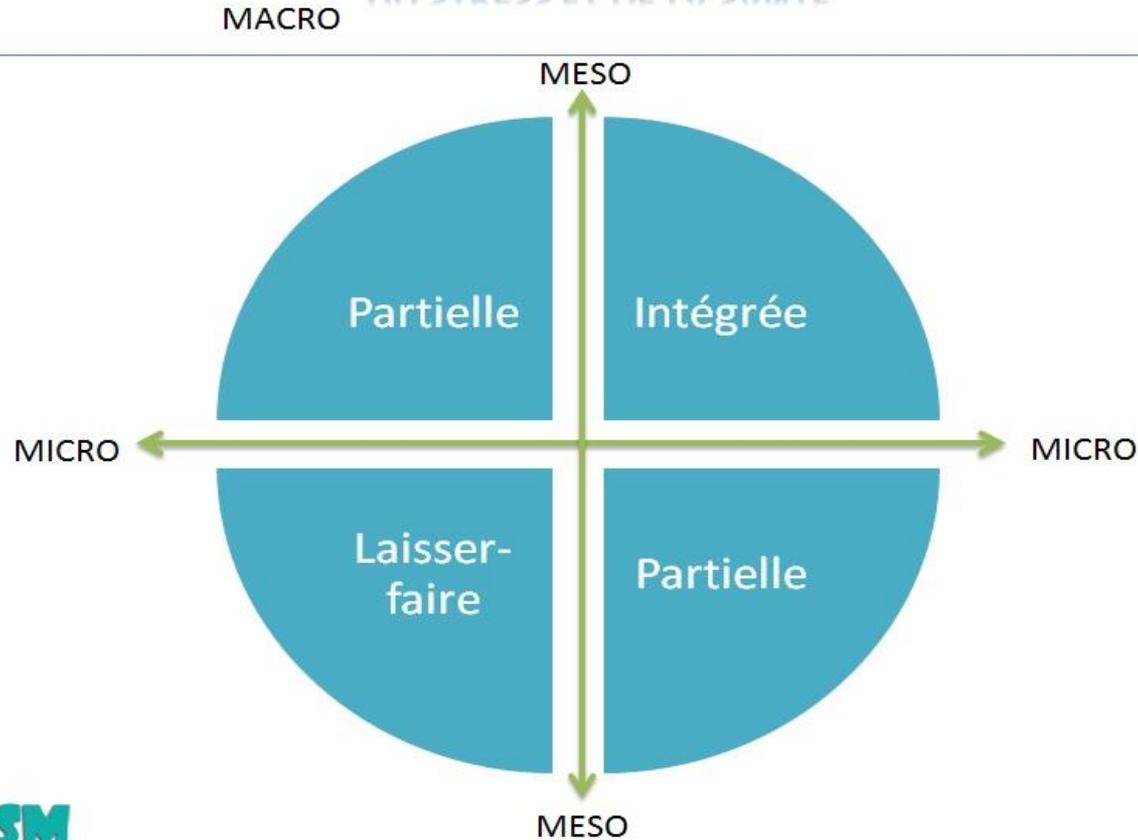


# Les pratiques de gestion associées à des taux plus faibles de réclamation pour problèmes de santé mentale



# Niveaux d'intégration des pratiques de gestion

## CONFIGURATIONS DES PRATIQUES DE GESTION DU STRESS ET DE LA SANTÉ

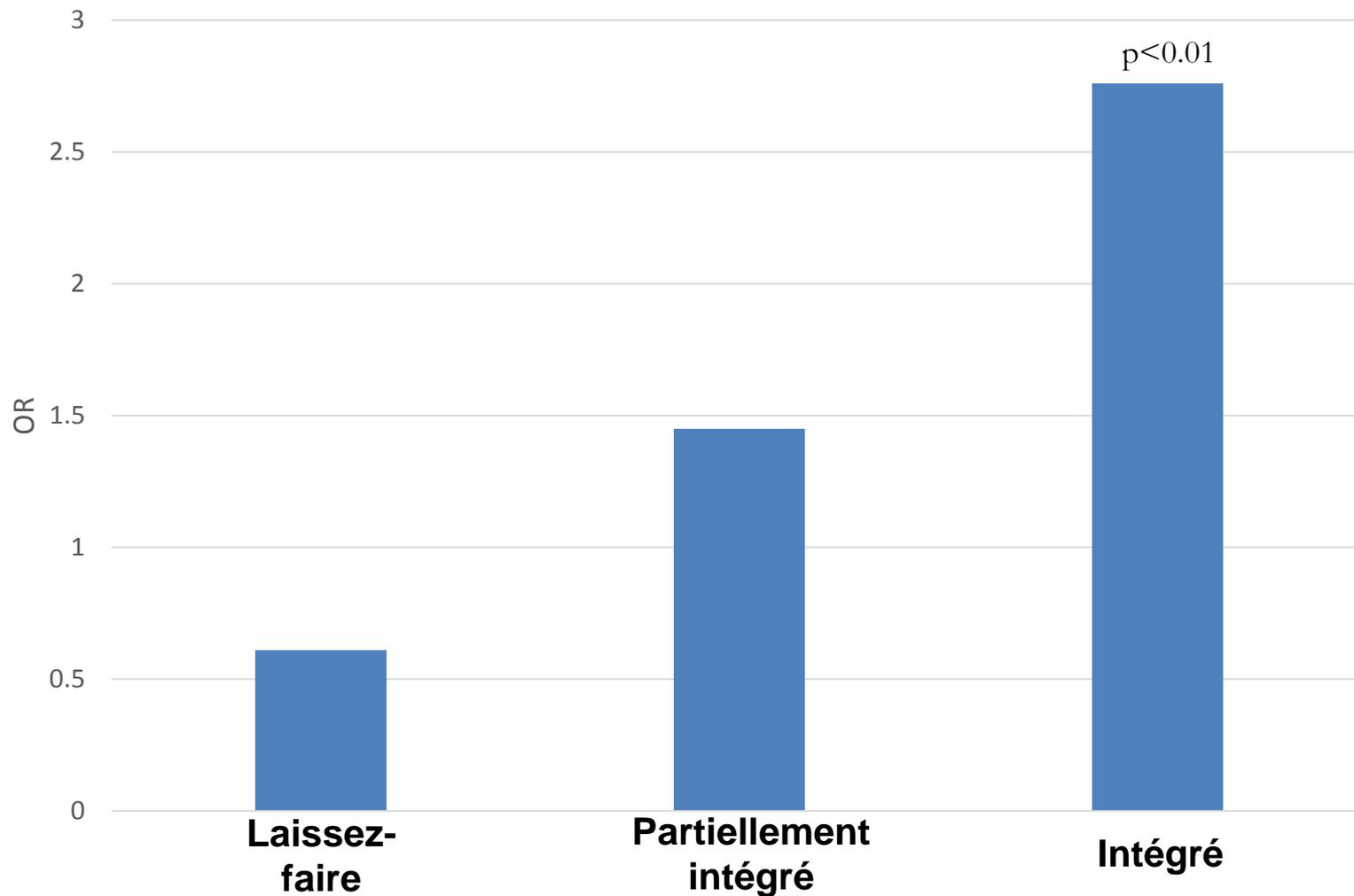


# Les profils de pratiques de gestion

Profils	Laissez-faire	Partiellement intégré	intégré
<b>Macro</b>			
Communication		ns	
Mesures de contrôle des risques		ns	
<b>Méso</b>			
Conception des tâches		ns	
Demandes			
Relations sociales			
Gratifications			
<b>Micro</b>			
Activité physique			
Nutrition			
Santé générale		ns	ns
Gestion du stress		ns	ns
Équilibre travail-famille			

ns : non-significatif

## Les profils de pratiques de gestion associées à des taux plus faibles de réclamation pour problèmes de santé mentale



# En bref

- Les investissements dans les pratiques de gestion qui aident à prévenir les absences pour des problèmes de santé mentale portent fruits
- Certaines pratiques sont plus efficaces:
  - Conception des tâches
  - Demandes
  - Gratifications
  - Promotion de l'activité physique
  - Conciliation travail-famille
- Les entreprises qui adoptent un profil intégré sont plus efficaces que les autres profils pour prévenir l'absentéisme pour cause de problèmes de santé mentale.

# En bref

---

- L'investissement dans des pratiques de gestion de santé-mieux-être est aussi possible dans les petites et moyennes entreprises.

Dextras-Gauthier, J., Marchand, A., Durand, P. & Blanc, M.-E. (2016) Pratiques de gestion et réclamations pour problèmes de santé mentale: Un portrait de six entreprises efficaces de l'étude SALVEO. Rapport, Équipe de Recherche sur le Travail et la Santé Mentale (ERTSM), Université de Montréal, Montréal.

[http://www.ertsm.umontreal.ca/wp-content/uploads/2013/11/ERTSM\\_Etudes\\_de\\_Cas\\_2016.pdf](http://www.ertsm.umontreal.ca/wp-content/uploads/2013/11/ERTSM_Etudes_de_Cas_2016.pdf)



En étroite collaboration  
avec



# En bref

---

Le maintien et l'amélioration  
de la santé mentale est  
à la portée de tous!



En étroite collaboration  
avec



Commission de  
la santé mentale  
du Canada

Mental Health  
Commission  
of Canada

# Questions



En étroite collaboration  
avec



Commission de  
la santé mentale  
du Canada  
Mental Health  
Commission  
of Canada

Les opinions exprimées dans ce document ne représentent pas nécessairement les opinions de Santé Canada



GROUPE  
**ENTREPRISES**  
EN **SANTÉ**

En étroite collaboration avec



Commission de  
la santé mentale  
du Canada

Mental Health  
Commission  
of Canada

Vous remercie de votre participation à ce webinaire et vous invite à consulter les sites suivants pour en apprendre davantage sur la santé globale en milieu de travail :

- <https://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/focus-areas/sante-mentale-en-milieu-de-travail>
- <https://www.groupeentreprisesensante.com/fr/service/documentation/>

Ce webinaire sur la santé mentale fait partie d'une série de quatre.  
Voyez les webinaires passés :  
27 juin, 31 octobre, 28 novembre 2018 et 27 février 2019.

**Visitez :**

<https://www.groupeentreprisesensante.com/fr/service/webinaires/>



GROUPE  
**ENTREPRISES**  
EN **SANTÉ**

En étroite collaboration avec



Commission de  
la santé mentale  
du Canada

Mental Health  
Commission  
of Canada

Questions sur le contenu :  
[alain.marchand@umontreal.ca](mailto:alain.marchand@umontreal.ca)

**commissionsantementale.ca**

613 683.3755

[webinar@commissionsantementale.ca](mailto:webinar@commissionsantementale.ca)

*Avec le financement de*



Santé  
Canada

Health  
Canada

**groupeentreprisesensante.com**

514 787.0180

[info@groupeentreprisesensante.com](mailto:info@groupeentreprisesensante.com)