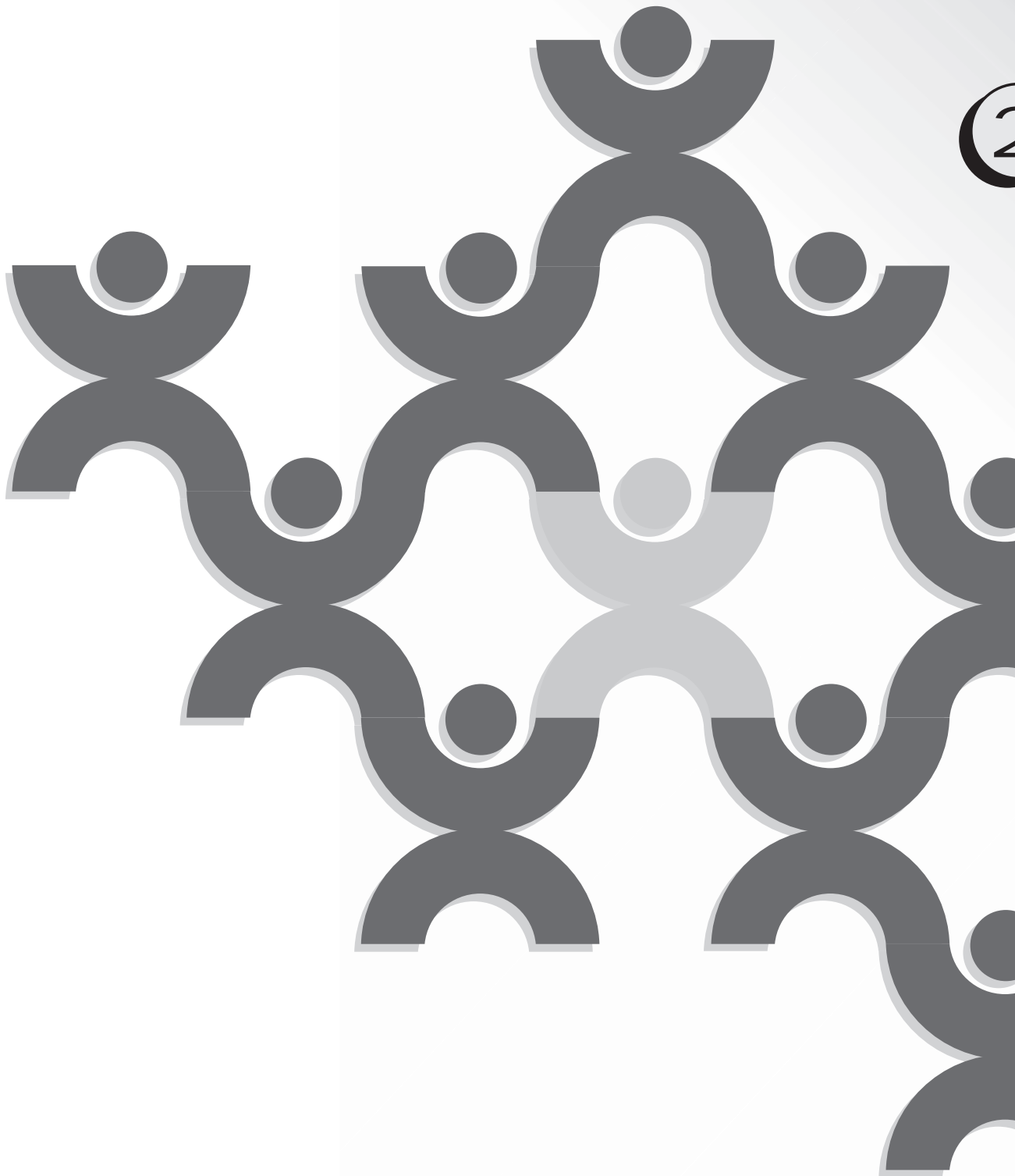


Conseils

sur la gestion des
risques associés
au stress en
milieu de travail

Ce document a été divisé dans une série de fichiers
pour faciliter leur téléchargement de notre site web.

Partie 2 de 2



2

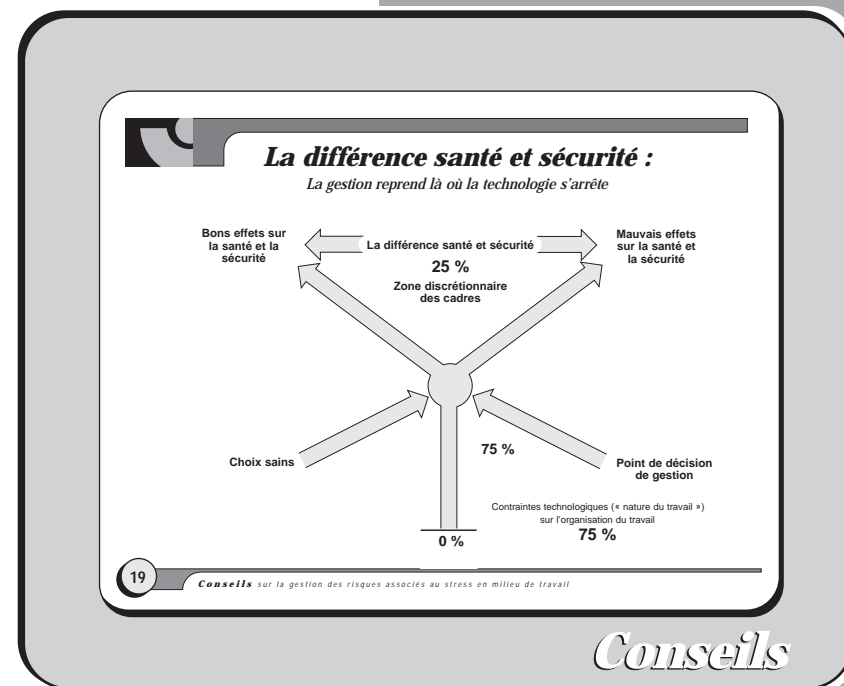
Que peut-on faire
avec de telles
connaissances?

Production du stress et options de gestion

Nous en savons assez sur le stress au travail pour dire qu'il s'agit d'un risque quantifiable et mesurable. Les risques du stress excessif sur la santé et la sécurité peuvent être contrôlés dans une large mesure. Cela signifie que les risques afférents au stress peuvent être évités, réduits ou quasiment enrayés **à la source** lorsque les gestionnaires choisissent de prendre d'autres types de décisions sur la façon de gérer le milieu de travail.

Même si la nature du travail à accomplir tend souvent à déterminer d'avance ou à limiter grandement les décisions administratives sur le mode d'organisation du travail, *certain*s choix demeurent toujours possibles. La diapositive 19 indique que même lorsqu'on élimine 75 pour cent de vos choix touchant l'organisation du travail en raison des contraintes technologiques du travail, les choix restants peuvent faire toute la différence aux plans de la santé et de la sécurité.

Les choix les plus importants ont trait au mode d'organisation des aspects exigences/contrôle et efforts/récompenses.





L' « option de la diligence » au service de la gestion des risques associés au stress

Maintenant que nous savons qu'un stress excessif peut causer, et cause, divers types de torts, nous faisons face à un problème d'éthique : agir ou ne pas agir. On peut argumenter que la connaissance comporte une part de responsabilités et que le choix diligent consiste en une gestion active, en amont, « à la source » des *risques associés au stress*. On peut qualifier la piste parallèle de l'inaction comme la « perception myope des risques associés au stress » ou l'attitude de « l'autruche qui cache sa tête dans le sable ». Dans ce cas, on évite ou on ignore tout simplement la question.

Par *option de la diligence*, on entend ce qui suit :

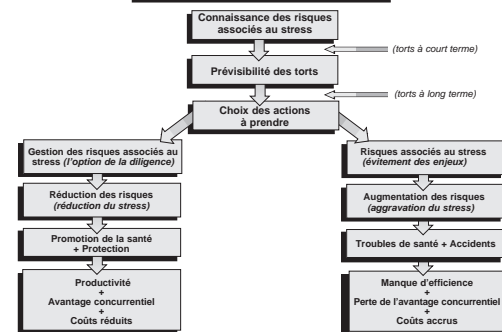
- déployer les efforts nécessaires pour se renseigner sur les risques associés au stress dans votre milieu de travail en particulier;
- poser tous les gestes raisonnables possibles pour gérer et prévenir les risques associés au stress.

Il va de soi que le recours à l'*option de la diligence* présente de nombreux avantages car, comme nous l'avons constaté, les coûts pour la santé et la sécurité d'ignorer les risques associés au stress sont élevés et peuvent se refléter de diverses façons :

- le versement d'indemnités plus élevées
- un taux d'absentéisme plus élevé
- une baisse d'efficience
- une baisse de productivité
- une perte de créativité
- une compétitivité réduite
- un taux réduit de satisfaction de la clientèle/des consommateurs
- un taux de blessures plus élevé
- un taux de dommages à la propriété plus élevé

Les risques associés au stress : L'option de la diligence Choisir de prévenir les effets dommageables du stress

(« Modèle des pratiques exemplaires »)



20

Conseils sur la gestion des risques associés au stress en milieu de travail

Conseils



Existe-t-il une obligation légale de réduire le stress excessif à sa source en vertu des règlements sur la santé et la sécurité au travail en faisant appel à la diligence raisonnable?

Les employeurs doivent prendre toutes les précautions nécessaires, dans la mesure du possible et selon les circonstances, pour protéger la santé de leurs employé(e)s et pour garantir leur sécurité au travail. Cette responsabilité afférente à la diligence raisonnable a été confirmée dans les lois et dans la common law. On peut consulter, par exemple, la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* de l'Ontario, S.R.O. 1990, c. O. 1, alinéas 25(2) (h) et 66(3), et les principaux jugements de la Cour suprême du Canada, soit *Marshment contre Borgstrom*, [1942] S.C.R. 374 (S.C.C.), et *Ainslie Mining and Railway Company contre McDougall* (1909), 42 S.C.R. 420.

Dans le passé, cette responsabilité générale s'appliquait surtout à l'aspect *physique* des questions de santé et de sécurité des travailleurs. Mais comme le précisait un juge britannique dans la cause *Walker contre Northumberland County Council*, [1995] 1 All E.R. 737 à 749 : « aucune raison logique ne saurait justifier l'exclusion des torts psychiatriques de la gamme de responsabilités qui incombent aux employeurs en raison de l'obligation de diligence ... » [traduction libre]

La Saskatchewan a sciemment décidé d'élargir la vision de la santé et de la sécurité au travail définie dans sa loi dominante, soit l'*Occupational Health and Safety Act*, S.S. 1993, c. O-1.1, article 2(1) (p). Cette loi définit ainsi « la santé et la sécurité des travailleurs » :

- (i) la promotion et le maintien du plus haut degré de bien-être physique, mental et social des travailleurs;
- (ii) la prévention de la mauvaise santé des travailleurs découlant de leurs conditions de travail;

- (iii) la protection des travailleurs au travail par l'élimination des facteurs nuisibles à la santé;
- (iv) l'instauration et le maintien des travailleurs dans des conditions de travail adaptées à l'état physiologique et psychologique de chacun;
- (v) la promotion et le maintien d'un milieu de travail libre de toute forme de harcèlement.

L'obligation de garantir un système de travail sécuritaire est enchâssée dans la loi canadienne depuis plus de 90 ans. De nos jours, cette obligation fait partie, la plupart du temps, des dispositions générales de diligence raisonnable contenues dans diverses lois provinciales, tel qu'indiqué ci-dessus.

Fait à noter, on a appliqué avec succès les arguments en faveur de la diligence raisonnable et des systèmes de travail sécuritaires aux situations où le stress associé au nombre excessif d'heures de travail et à la pénurie de personnel rendait les employé(e)s malades. On peut consulter, par exemple, la cause de l'*Hôpital psychiatrique St. Thomas contre le Ministère du Travail* (non déclaré, le 26 avril 1993, Ont., Registre de la cour n° AP01/93-A). En d'autres mots, on a déjà reconnu le fait que les situations qui imposent de *fortes exigences* constituent un danger potentiel et un danger réel pour la santé et pour la sécurité des travailleurs au Canada.

Il ne semble pas exister de situation qui permettrait de confirmer légalement l'élément de *faible contrôle* comme un danger du même ordre, même si de tels cas « créent souvent des problèmes de preuve extrêmement difficiles au niveau de la prévisibilité et de la causalité » (*Walker contre Northumberland County Council*, précité) [traduction libre].

La cause de *Walker* est importante car elle démontre très bien que dans les poursuites portant sur le stress, il est *possible* de fournir suffisamment de preuves pour respecter les critères juridiques de prévisibilité et de causalité des torts. Dans ce cas particulier, on a établi que « lorsqu'un employeur pouvait

raisonnablement prévoir qu'un employé ferait une dépression nerveuse en raison du stress et des pressions liés à sa charge de travail, l'employeur devait honorer l'obligation de diligence raisonnable, soit établir un système de travail sécuritaire et ne pas causer de torts psychiatriques à l'employé, compte tenu de la charge de travail et de la nature du travail imposées à cet employé » (*Walker* à la p. 737) [traduction libre].

Dans la cause *Walker*, le tribunal a noté que malgré « ses importantes réserves de caractère et de tolérance » ce qui a finalement détruit le plaignant, c'est « la charge croissante et presque incontrôlable de travail » et « un sentiment frustrant d'impuissance parce qu'il se trouvait dans une situation qui se détériorait et sur laquelle il n'avait aucun contrôle » (*Walker* à la p. 754). Il importe de noter les références distinctes au *peu de contrôle* comme étant un élément stresser.

Le système juridique canadien est prêt à incorporer la cause *Walker*, puisqu'elle s'inscrit dans le prolongement naturel de règlements qui identifient déjà les exigences de travail excessives comme des risques professionnels, lorsque les dangers pour la santé ou la sécurité sont raisonnablement prévisibles.

Il est probable que les normes de soins applicables dans de tels cas soient les mêmes que dans le cas de dangers physiques, c'est-à-dire que seuls les dangers qu'un employeur « normal » peut raisonnablement prédire sont régis par la diligence raisonnable¹. Il ne doit pas seulement s'agir de dangers ayant un lien intrinsèque au travail, et l'employé menacé ne doit pas être particulièrement vulnérable en raison d'un trait de caractère ou de personnalité particulier. Toutefois, même là, un employeur qui sait ou qui devrait raisonnablement savoir qu'un employé est particulièrement vulnérable au plan psychologique ne devrait pas l'exposer à des situations prévisibles qui pourraient éventuellement présenter un danger ou causer du tort.

Somme toute, il existe une solide fondation légale sur laquelle baser les revendications à l'effet que certains types de stress sont, à certains niveaux, des dangers selon les règlements de santé et de sécurité, et à que les employeurs ont l'obligation de réduire ces dangers à la source, en vertu des exigences générales de diligence raisonnable. Ainsi, la diligence raisonnable ne constitue pas seulement un bon argument soulevé par la défense lorsque les plaignants affirment que l'employeur n'a pas fait tout en son pouvoir pour les protéger. On note aussi l'obligation proactive d'établir un système de travail qui s'avère sécuritaire non seulement au niveau physique mais aussi au niveau mental.

1. Dans ce contexte, le terme « normal » fait référence au comportement qui serait généralement jugé acceptable dans le cadre de certaines occupations, de certaines entreprises ou de certains métiers.



La fonction d'intendance dans la gestion des risques associés au stress

Le recours à l'option de la diligence comporte également un élément d'*intendance* parce que les torts résultant du stress excessif ne sont pas toujours *limités* au milieu de travail : plusieurs torts *se répercutent* sur la collectivité puisqu'ils imposent aux familles et aux contribuables des coûts additionnels en soins de santé, en maintien de l'ordre et en bien-être.

Certains milieux de travail causent *peu* de torts et en transfèrent encore moins à la collectivité. D'autres causent de *grands torts* (comme nous l'avons vu) et en transfèrent beaucoup à la collectivité. On constate qu'au sein d'un secteur économique particulier comme l'industrie minière, par exemple, certains milieux de travail causent *peu* de torts, alors que d'autres causent d'*énormes* torts. Les entreprises les plus dommageables causent *quatre fois plus* de torts que les entreprises les moins dommageables. Cela signifie des *coûts sociaux quatre fois plus élevés* en rapport avec les *soins de santé*, les *services sociaux* et même, les *services policiers*.

(Voir la Référence 36.)

La notion d'*intendance* appliquée au contexte ci-dessus est au cœur du modèle « social » ou « civique » d'état de mieux-être qui émerge.



Le stress et l'éthique : Sommaire

- ✘ Le stress tient souvent aux choix que font les gens quant à la façon de se traiter les uns les autres.
- ✘ Les employeurs savent, ou devraient savoir, que lorsqu'ils imposent un niveau de stress excessif ou inutile à leurs employé(e)s, ils les exposent à certains torts.
- ✘ Par conséquent, les employeurs ont l'obligation de ne pas imposer à leurs employé(e)s un niveau de stress excessif ou inutile.
- ✘ La responsabilité face aux torts tient au caractère prévisible et évitable de ces torts.
- ✘ Cette responsabilité éthique dépasse le contexte du milieu de travail et s'étend à l'ensemble de la société.
- ✘ Cette responsabilité consiste, en gros, à *ne pas causer de torts*. Il s'agit d'une norme déterminante de la santé et de la sécurité en milieu de travail.

21

Conseils sur la gestion des risques associés au stress en milieu de travail

Conseils



3

Que pouvons-nous faire
pour réduire le stress
(gérer les risques de stress)
en milieu de travail?

Ce que les gestionnaires peuvent faire

Les gestionnaires peuvent choisir l'*option de la diligence* et adopter le « Modèle des pratiques exemplaires » de réduction du stress. Si les principaux rouages organisationnels du stress en milieu de travail, et ses problèmes connexes de santé et de sécurité, sont liés aux conditions de *fortes exigences/faible contrôle* et de *grands efforts/faibles récompenses*, l'*option de la diligence* exige l'adoption de mesures pour enrayer ces torts, si nous voulons vraiment changer les choses.

Plusieurs études portant sur l'efficacité des initiatives de promotion de la santé et de la sécurité au travail identifient un facteur de réussite commun centré sur les aspects *faible contrôle*, *faibles récompenses* du problème, qui semblent être la partie la plus menaçante. Ce facteur tient à un mot clé, soit la *participation*, c'est-à-dire impliquer davantage d'employé(e)s dans la conception et l'organisation de leur propre travail. Le tableau fait état des secteurs où l'amélioration de la santé mentale pourrait bien s'avérer la plus profitable. En raison de son lien étroit avec la santé mentale, la santé physique peut aussi être rehaussée, tout comme la fréquence de blessures et de dommages à la propriété peut être réduite. Tous ces bienfaits sont associés à une réduction des coûts, une hausse de la productivité et une plus grande compétitivité.

Cela dit, le sentier qui mène à une meilleure participation n'est pas sans écueils. Ceux qui ont réussi à franchir avec succès cette étape ont jugé l'aventure « pénible ». Néanmoins, elle contient la promesse d'énormes bienfaits.








Domaines où on peut accroître la participation des employé(e)s afin de créer d'autres bienfaits pour la santé mentale et physique et de réduire les coûts

Régler des problèmes liés aux éléments suivants

-  allocation d'espace
-  chauffage/climatisation/ventilation
-  éclairage
-  conception des aires de travail
-  sécurité des activités
-  efficience des activités

Prendre des décisions concernant les éléments suivants

-  nouvelles technologies à adopter
-  mode d'introduction de ces nouvelles technologies
-  calendrier des postes/horaires de travail
-  réorganisation
-  organisation et conception du travail quotidien

22

Conseils sur la gestion des risques associés au stress en milieu de travail

Conseils

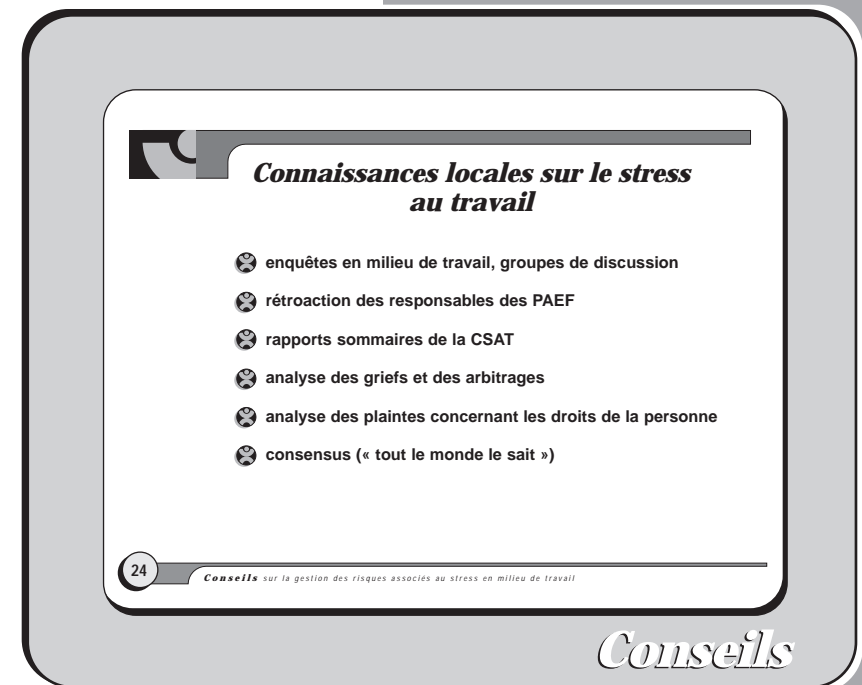
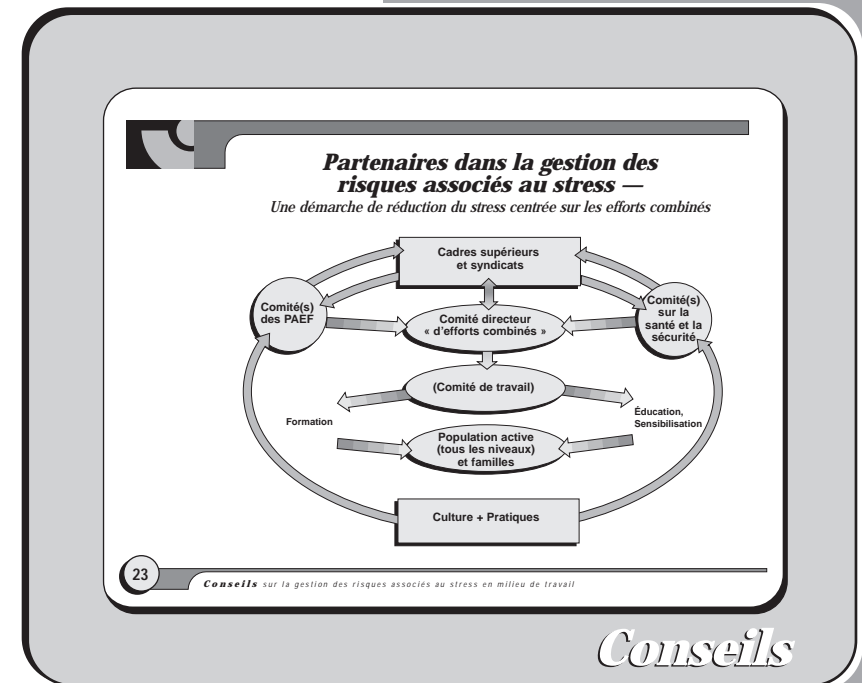
Ce que les partenaires peuvent faire

Grâce à l'encouragement, à l'engagement et au solide appui des membres de comités patronaux-syndicaux chargés d'examiner divers enjeux liés au stress professionnel, comme des comités d'étude sur la santé et la sécurité au travail et des comités responsables de programmes d'aide aux employés et aux familles, on peut *établir des partenariats*. Ces comités regroupent habituellement des représentants de divers secteurs de l'entreprise. Ensemble, les membres constituent une riche source de connaissances quant aux sources et aux effets du stress en milieu de travail. En collaboration active avec les cadres supérieurs, les partenaires peuvent enrichir *la base de connaissances locales* sur les causes et les effets du stress à l'aide des moyens décrits à la diapositive 23.

Ces renseignements font partie du volet « Connaissances » du Modèle des pratiques exemplaires sur la réduction du stress. Ils constituent la base de développement d'une stratégie de réduction du stress centrée sur l'*option de la diligence*.

Remarque : Les membres des comités soulignent souvent la nécessité de miser davantage sur l'éducation et la formation continues en rapport avec la réduction du stress en milieu de travail, en se concentrant sur ses origines et sur sa gestion.

Une fois qu'ils ont tous les renseignements nécessaires, les membres des comités peuvent recommander ou faciliter la tenue d'autres activités de formation ou d'éducation, ou encore favoriser l'adoption de processus applicables à l'ensemble de la population active, tout en déployant des efforts particuliers pour atteindre les superviseur(e)s et les gestionnaires à tous les niveaux.



Conclusion

Le document *Conseils sur la gestion des risques associés au stress en milieu de travail* ouvre la voie à la promotion de la santé et de la sécurité en milieu de travail. La gestion des risques associés au stress, ou la réduction du stress — qui passe par l'examen du stress organisationnel à sa source — constitue une étape essentielle pour arriver à promouvoir efficacement la santé et la sécurité en milieu de travail.

D'autres initiatives, comme l'introduction des programmes de promotion de la santé, peuvent servir à appuyer l'efficacité de la gestion des risques associés au stress. Toutefois, la gestion des risques associés au stress s'avère très importante en soi, parce qu'elle incarne le principe fondamental de la santé et de la sécurité, soit « ne pas causer de torts ».

Références bibliographiques

1. BOSMA, H., R. Peter, J. Siegrist et M. Marmot (1998). « Two Alternative Job Stress Models and the Risk of Coronary Heart Disease », *American Journal of Public Health*, 88(1), p. 68-74.
2. COHEN, S., D.A.J. Tyrrell et A.P. Smith (1991). « Psychological stress and susceptibility to the common cold », *New England Journal of Medicine*, 325(9), p. 606-12.
3. COURTNEY, J.G., M.T. Longnecker, T. Theorell et coll. (1993). « Stressful Life Events and the Risk of Colorectal Cancer », *Epidemiology*, 4(5), p. 407-14.
4. ELDEN, M. (1986). « Socio-technical Systems Ideas as Public Policy in Norway: Empowering Participation Through Worker-Managed Change », *Journal of Applied Behavioural Science*, 22(3), p. 239-55.
5. FRONE, M.R., M. Russell et G.M. Barnes (1996). « Work-family conflict, gender, and health-related outcomes: a study of employed parents in two community samples », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), p. 57-69.
6. GARDELL, Bertil (1982). « Scandinavian Research on Stress in the Workplace », *International Journal of Health Services*, 12(1), p. 31-41.
7. GREEN, K.L. et J.V. Johnson (1990). « The effects of psychosocial work organization on patterns of cigarette smoking among male chemical plant employees », *American Journal of Public Health* 80(11), p. 1368-871.
8. GREENBERG, E.S. (1986). *Workplace Democracy: The political effects of participation*, Ithaca, New York, Cornell University Press.
9. GREENBERG, E.S. et L. Grunberg (1995). « Work alienation and problem alcohol behavior », *Journal of Health and Social Behavior*, 36 (mars 1995), p. 83-102.
10. HARRIS, M. et M.L. Fennell (1988). « A multivariate model of job stress and alcohol consumption », *Sociological Quarterly*, 29: 391-406.

11. HENDRIX, W.H., B.A. Spencer et G.S. Gibson (1994). « Organizational and extraorganizational factors affecting stress, employee well-being, and absenteeism for males and females », *Journal of Business and Psychology*, 9(2), p. 103-28.
12. HLATKY, M.A. et coll. (1995). « Job strain and the prevalence and outcome of coronary artery disease », *Circulation*, 92(3), p. 327-33.
13. ISRAEL, B.A., J.S. House, S.J. Schurman, C.A. Heaney et R.P. Mero (1989). « The relation of personal resources, participation, influence, interpersonal relationships and coping strategies to occupational stress, job strains and health: a multivariate analysis », *Work and Stress*, 3(2), p. 163-94.
14. ISRAEL, B.A. et coll. (1996). « Occupational stress, safety, and health: conceptual framework and principles for effective prevention interventions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(3), p. 261-86.
15. JEMMOTT, J.B. et S.E. Locke (1984). « Psychosocial factors, immunologic mediation and human susceptibility to infectious diseases: How much do we know? », *Psychological Bulletin*, 95(1), p. 78-108.
16. JOHNSON, J.V. et G. Johansson (eds.) (1991). *The Psychosocial Work Environment: Work Organization, Democratization and Health*. Amityville, New York, Baywood Publishing Company.
17. JOHNSON, J.V., W. Stewart et coll. (1996). « Long-term psychosocial work environment and cardiovascular mortality among Swedish men », *American Journal of Public Health*, 86(3), p. 324-31.
18. KAPLAN, M. et T. Rankin (mai 1993). *Quantitative measures from organizations undergoing major change in the way work is performed: A survey of 18 Canadian workplaces*, Toronto (Ontario), Gouvernement de l'Ontario.
19. KARASAK, R. et T. Theorell (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, New York, Basic Books Inc.
20. KIECOLT-GLASER, J.K. et R. Glaser (1995). « Psychoneuro-immunology and Health Consequences: Data and Shared Mechanisms », *Psychosomatic Medicine*, 57, p. 269-74.
21. KOHN, M.L. et C. Schooler (1978). « The reciprocal effects of substantive complexity of work and intellectual flexibility: A longitudinal assessment », *American Journal of Sociology*, 84, p. 24-52.
22. KOLODNY, H. et T. Stjernberg (1986). « The Change Process of Innovative Work Designs: New Design and Redesign in Sweden, Canada and the U.S. », *Journal of Applied Behavioural Science*, 22(3), p. 287-301.
23. MACY, B.A. et H. Izumi (1993). « Organizational change, design and work organization: a meta-analysis », dans Woodman et W. Pasmore (éditeurs), *Research in Organizational Change and Development*, vol. 7, J.A.I. Press Inc.
24. MARKOWITZ, M. (1984). « Alcohol misuse as a response to perceived powerlessness in the organization », *Journal of Studies on Alcohol*, 45(3), p. 225-7.
25. MARTIN, J.K., T.C. Blum et P.M. Roman (1992). « Drinking to cope and self-medication: Characteristics of jobs in relation to worker's drinking behavior », *Journal of Organizational Behavior*, 13, p. 55-71.
26. MATTHEWS, K.A. et coll. (1987). « Stressful work conditions and diastolic blood pressure among blue collar factory workers », *American Journal of Epidemiology*, 126(2), p. 280-291.
27. MELAMED, S. et coll. (1989). « Ergonomic stress levels, personal characteristics, accident occurrence and sickness absence among factory workers », *Ergonomics*, 32(9), p. 1101-10.
28. MUNTANER, C. et P.J. O'Campo (1993). « A critical appraisal of the demand/control model of the psychosocial work environment: Epistemological, social, behavioral and class considerations », *Social Science and Medicine*, 36(11), p. 1509-17.

29. PAINTER, B. et T.J. Smith (1986). « Benefits of a participatory safety and hazard management program in the British Columbia Forestry and Logging Organization », dans O. Brown Jr. et H.W. Hendrick (éditeurs), *Human Factors in Organizational Design and Management II*, North-Holland: Elsevier Science Publishers B.V.
30. POLYANI, M.F.D., D.C. Cole, D.E. Beaton et coll. (1997). « Upper Limb Work-Related Musculoskeletal Disorders Among Newspaper Employees: Cross-Sectional Survey Results », *American Journal of Industrial Medicine*, 32, p. 620-8.
31. ROMAN, P.M. et H.M. Trice (1970). « The development of deviant drinking behavior: Occupational risk factors », *Archives of Environmental Health*, 20, p. 424-35.
32. SEEMAN, M. et C.S. Anderson (1983). « Alienation and alcohol: The role of work, mastery and community in drinking behavior », *American Sociological Review*, 48(1), p. 60-77.
33. SEEMAN, M., A.Z. Seeman et A. Budros (1988). « Powerlessness, work and community: A longitudinal study of alienation and alcohol use », *Journal of Health and Social Behavior*, 29(3), p. 185-98.
34. SHANNON, H.S. et coll. (1996). « Workplace organizational correlates of lost-time accident rates in manufacturing », *American Journal of Industrial Medicine*, 29, p. 258-68.
35. SHANNON, H.S., J. Mayr et T. Haines (1997). « Overview of the Relationship between Organizational and Workplace Factors and Injury Rates », *Safety Science*, 26(3), p. 201-17.
36. SHAIN, M. (1997). « The role of the workplace in the production and containment of health costs: the case of stress-related disorders », *Leadership in Health Services*, 12(2), p. i-vii.
37. SHEHADEH, V. et M. Shain (1990). *Influences on Wellness in the Workplace: Technical Report*, Ottawa, Santé et Bien-être social Canada.
38. SIEGRIST, J. (1996). « Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions », *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), p. 27-41.
39. SMITH, M.J. (1997). « Psychosocial aspects of working with video display terminals (VDTs) and employee physical and mental health », *Ergonomics*, 40(10), p. 1002-15.
40. STEPTOE, A., O. Evans et G. Fieldman (1997). « Perceptions of control over work: psychophysiological responses to self-paced and externally-paced tasks in an adult population sample », *International Journal of Psychophysiology*, 25(3), p. 211-20.
41. TYLER, T.R., R.J. Boeckmann, H.J. Smith et Y.J. Huo (1997). *Social Justice in a Diverse Society*, Boulder, Colorado, Westview Press/Harper Collins.
42. THEORELL, T., A. Tsutsumi, J. Hallquist et coll. (1997). « Decision Latitude, Job Strain and Myocardial Infarction: A Study of Working Men in Stockholm », *American Journal of Public Health*, 88(3), p. 382-8.
43. TRICE, H.M. (1992). « Work-related risk factors associated with alcohol abuse », *Alcohol Health and Research World*, 16(2), p. 106-11.
44. WARR, P.B. (1990). « Decision latitude, job demands, and employee well-being », *Work and Stress*, 4(4), p. 285-94.
45. WEBB, G.R. et coll. (1994). « The relationship between high risk and problem drinking and the occurrence of work injuries and related absences », *Journal of Studies on Alcohol* (juillet 1994), p. 434-46.











Diapositives











Conseils

Besoins fondamentaux au niveau de la santé mentale en milieu de travail

-  le respect et l'appréciation
-  le sentiment d'être entendu et écouté
-  la liberté de s'exprimer
-  le sentiment de confiance et d'estime personnelle
-  l'absence de sentiments chroniques d'hostilité et de colère
-  l'impression de faire partie d'un groupe de travail utile qui vous appuie
-  l'absence de symptômes chroniques de détresse, d'anxiété et de dépression
-  des périodes de calme relatif et de paix de l'esprit

Facteurs de travail qui menacent la santé mentale et la sécurité physique

(Exemples de « stressseurs » ou de « menaces psychosociales »)

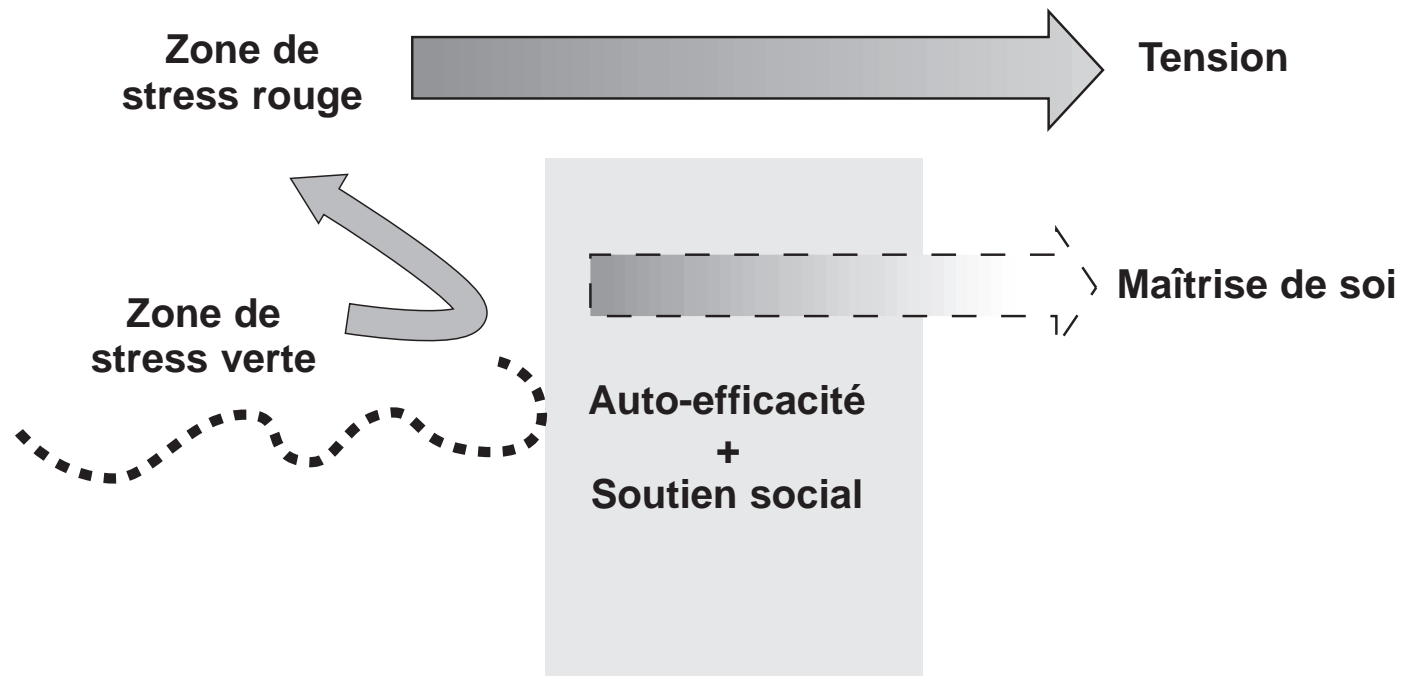
-  une surcharge de travail et des contraintes de temps
-  un manque de contrôle sur les activités professionnelles quotidiennes
-  un manque de formation et/ou de préparation (technique et sociale)
-  trop ou pas assez de responsabilités
-  une ambiguïté face aux responsabilités professionnelles (trop de patrons)
-  l'absence de récompenses de reconnaissance (appréciation)
-  la discrimination
-  le harcèlement
-  la piètre communication
-  la négligence face aux obligations légales et de sécurité

Le stress, c'est la mer : L'efficacité et le soutien social constituent le rempart

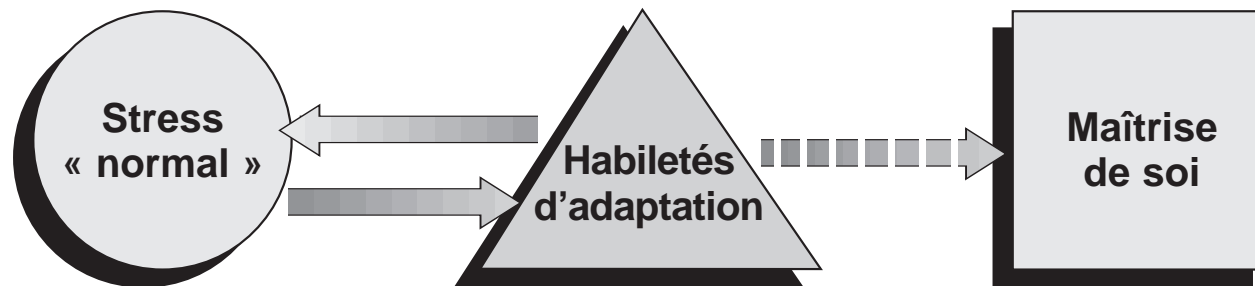
Type et niveau de stress

Habiletés d'adaptation personnelles

Résultats personnels

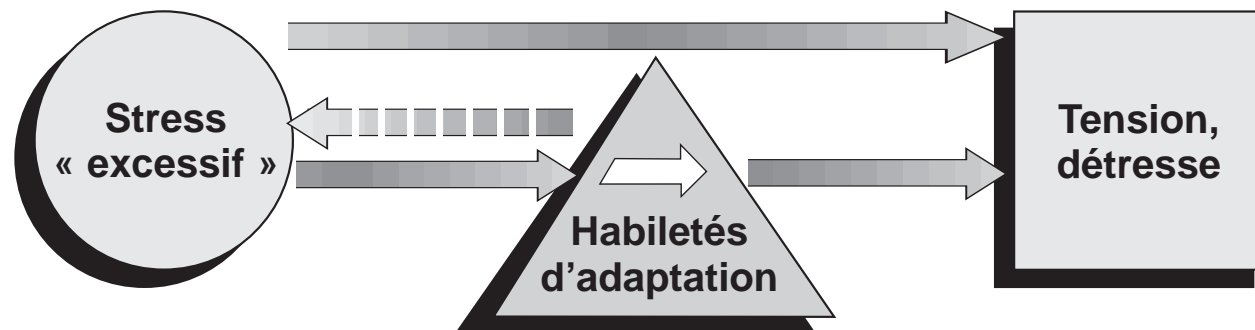


Stress normal et excessif



Les niveaux de stress normaux sont « renversés » ou autrement réglés lorsque les gens ont de bonnes habiletés d'adaptation.

Résultat : la maîtrise de soi

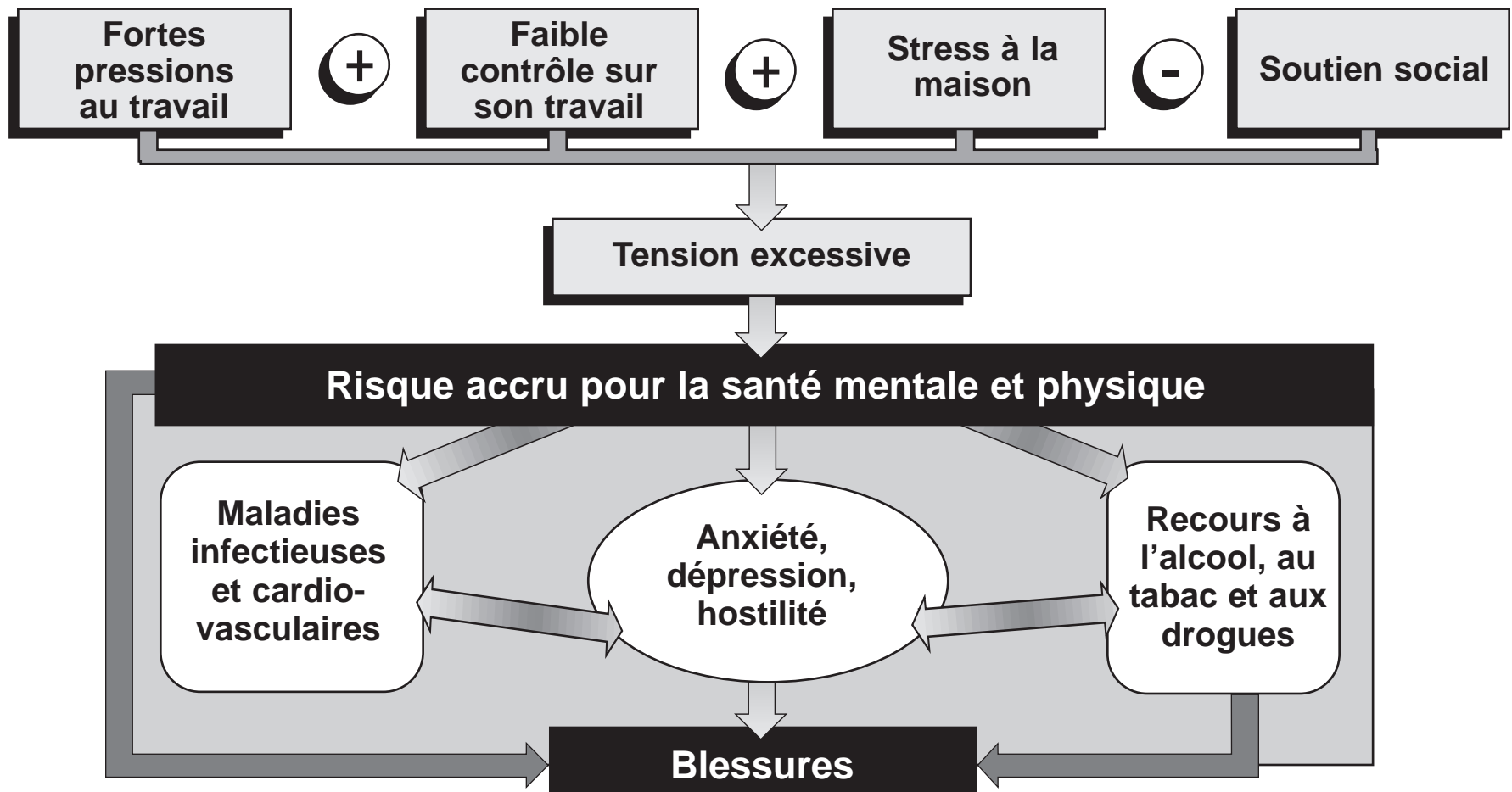


Même des habiletés d'adaptation normales ne suffisent pas lorsqu'il faut composer avec un niveau soutenu de stress excessif, ce qui peut envahir ou détruire entièrement les gens.

Résultat : tension, détresse

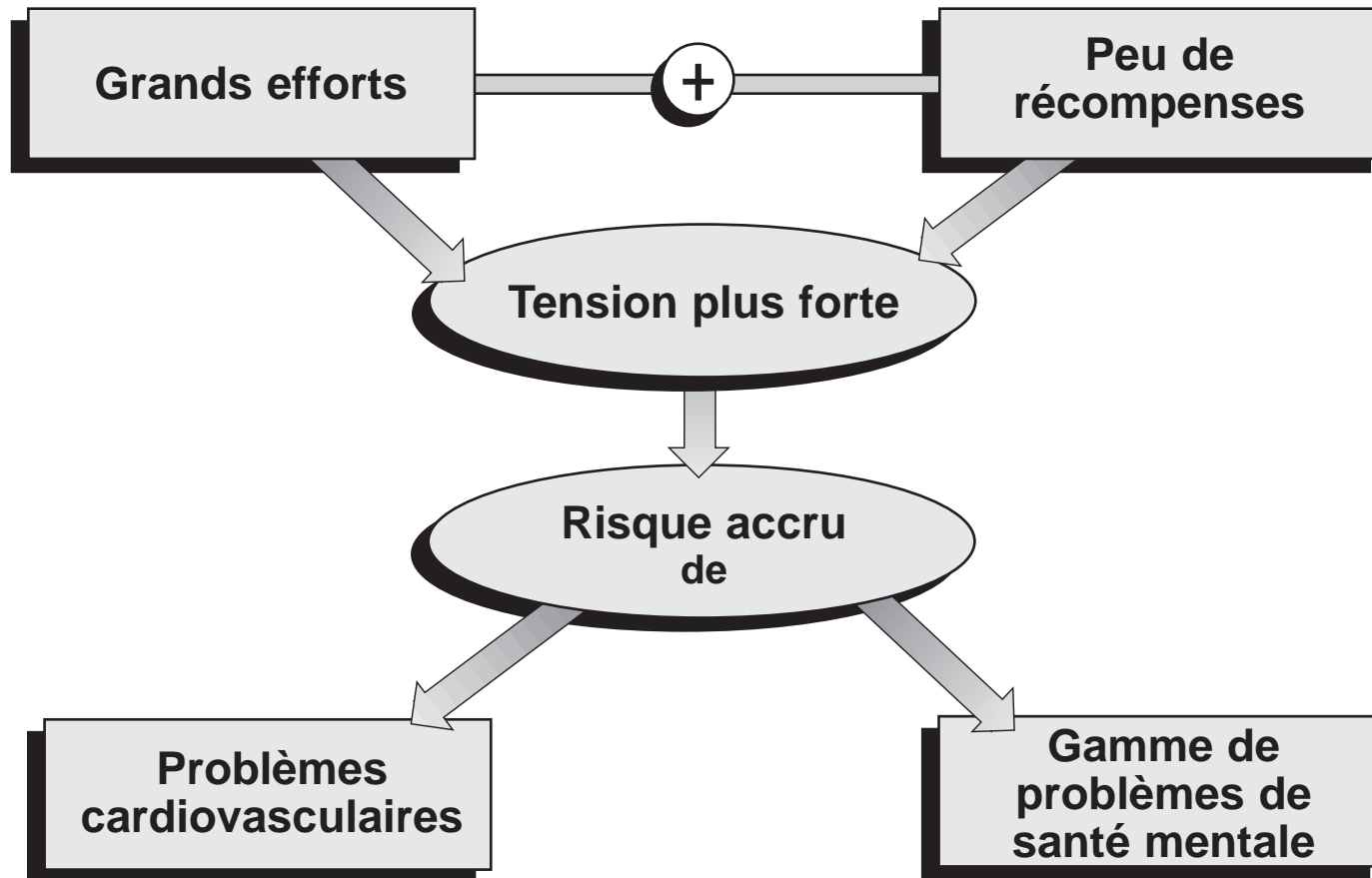
Le modèle d'exigences/de contrôle

(adapté de Karasek et Theorell)



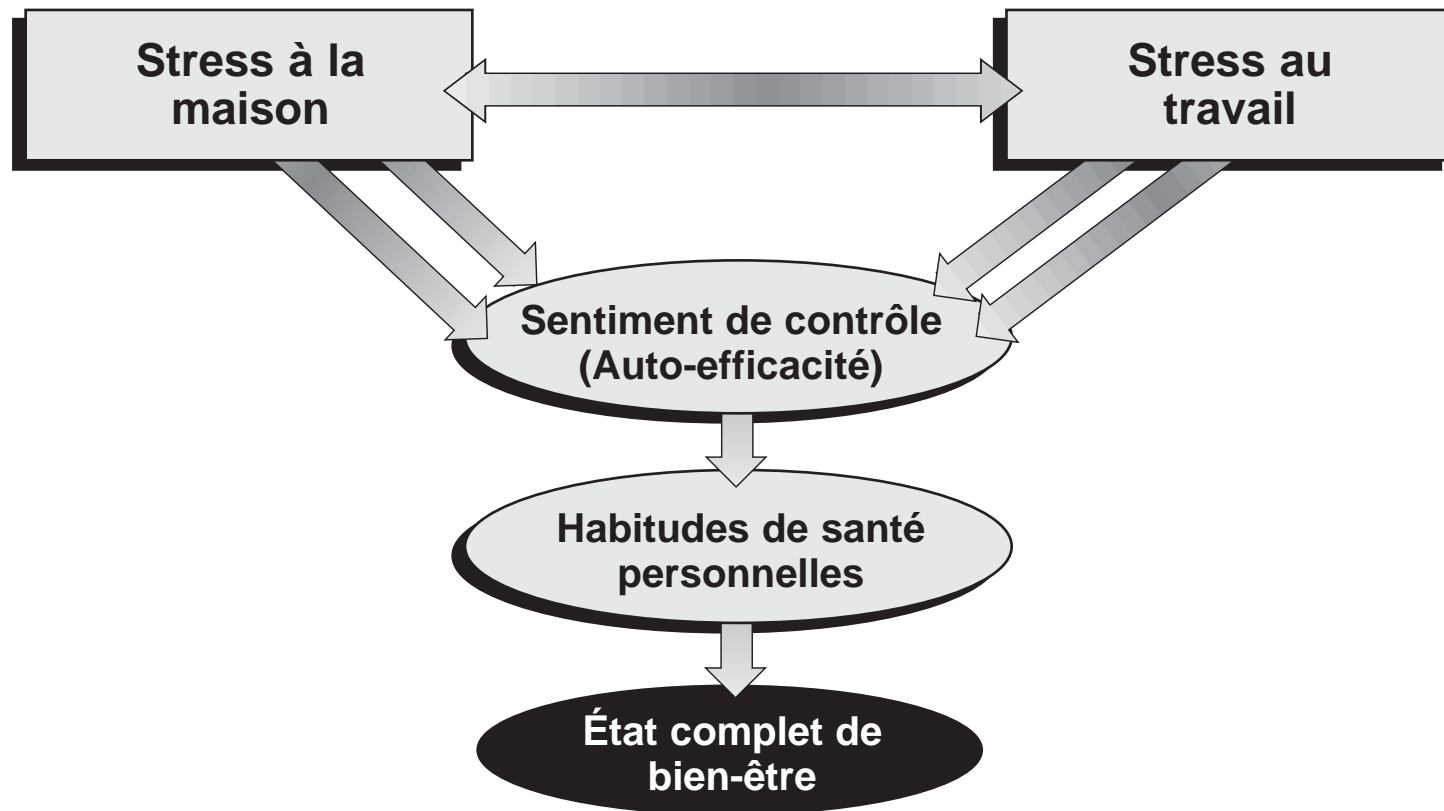
Modèle de déséquilibre efforts/récompense

(Siegrist)



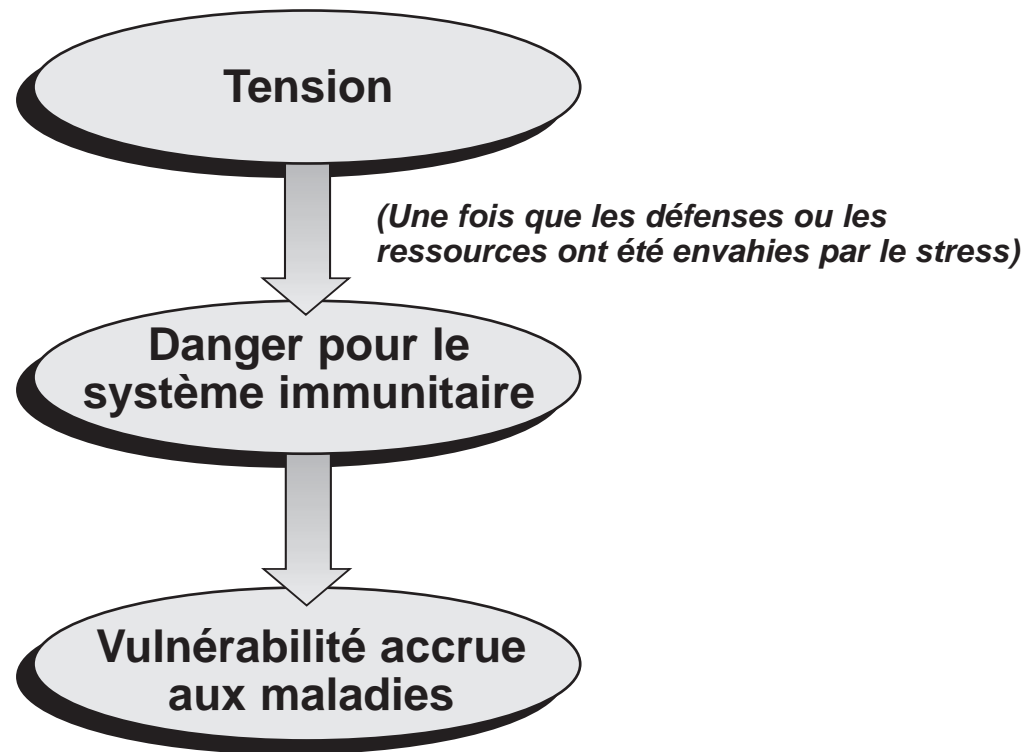
Modèle général d'influences sur le mieux-être en milieu de travail

(Shehadeh et Shain)

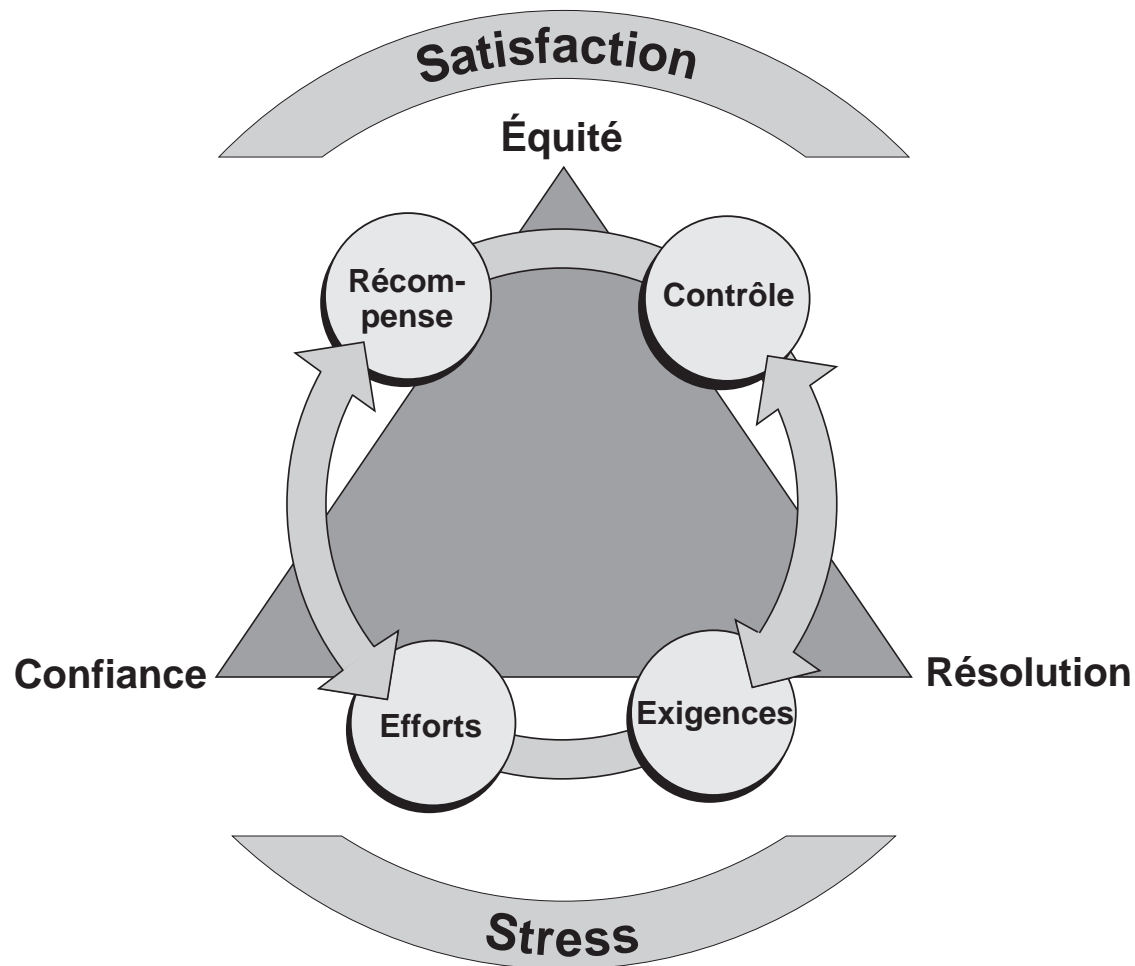


Le lien tension-maladie examiné à la loupe

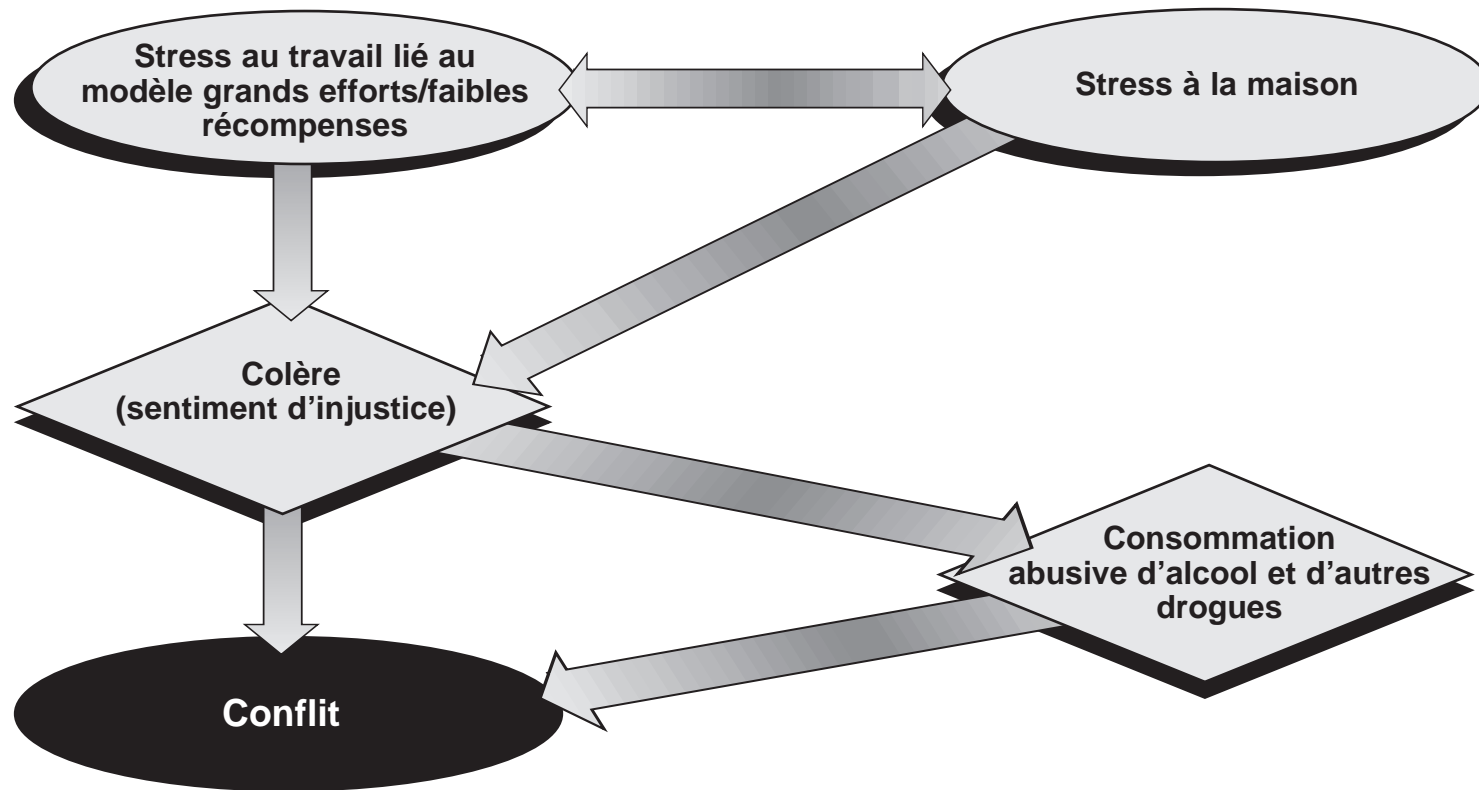
(Kiecolt-Glaser et Glaser)



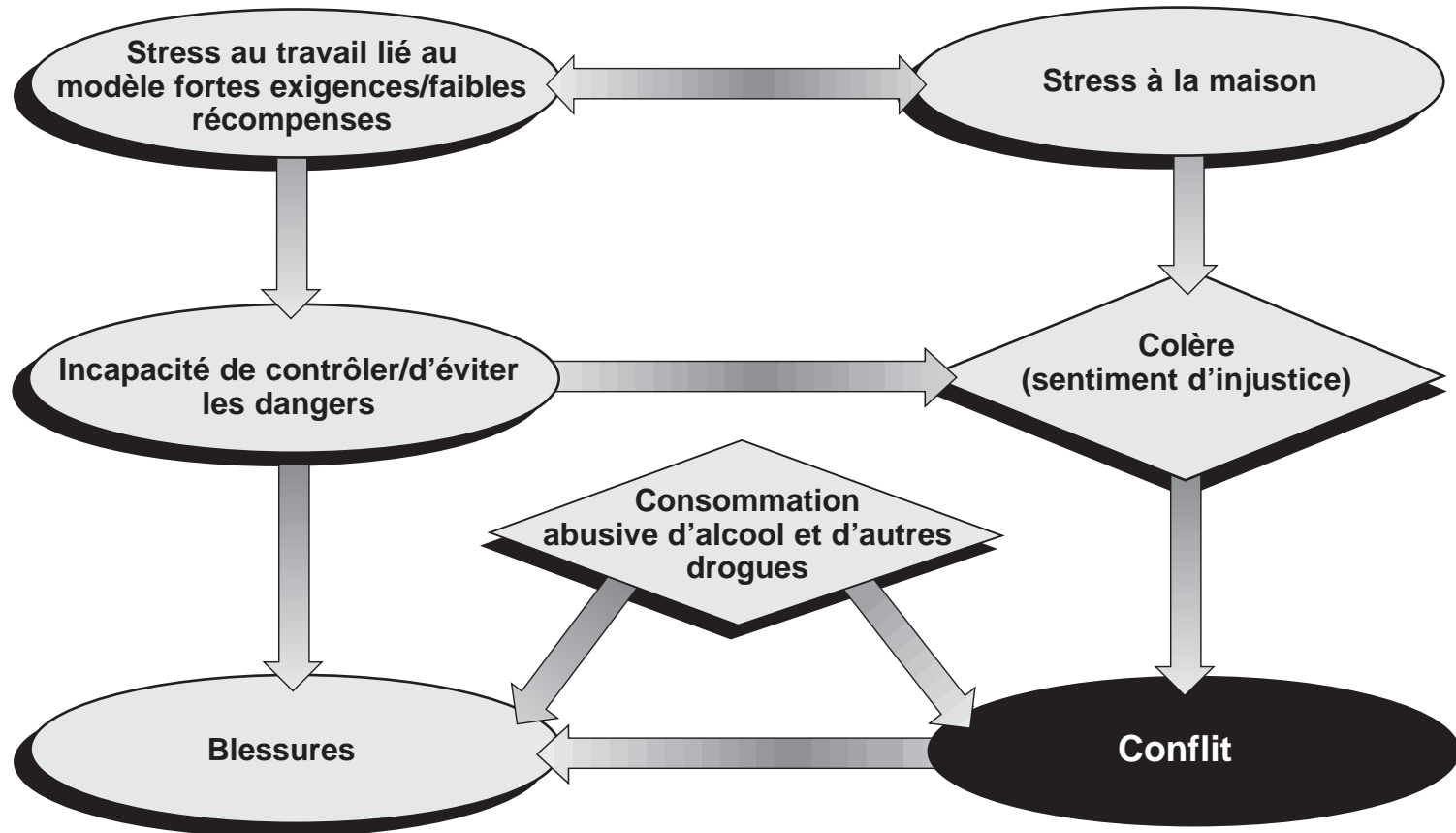
Exigences/contrôle, efforts/récompense, équité, résolution et confiance



La naissance d'un conflit — Numéro 1




La naissance d'un conflit — Numéro 2







Les manifestations de conflit

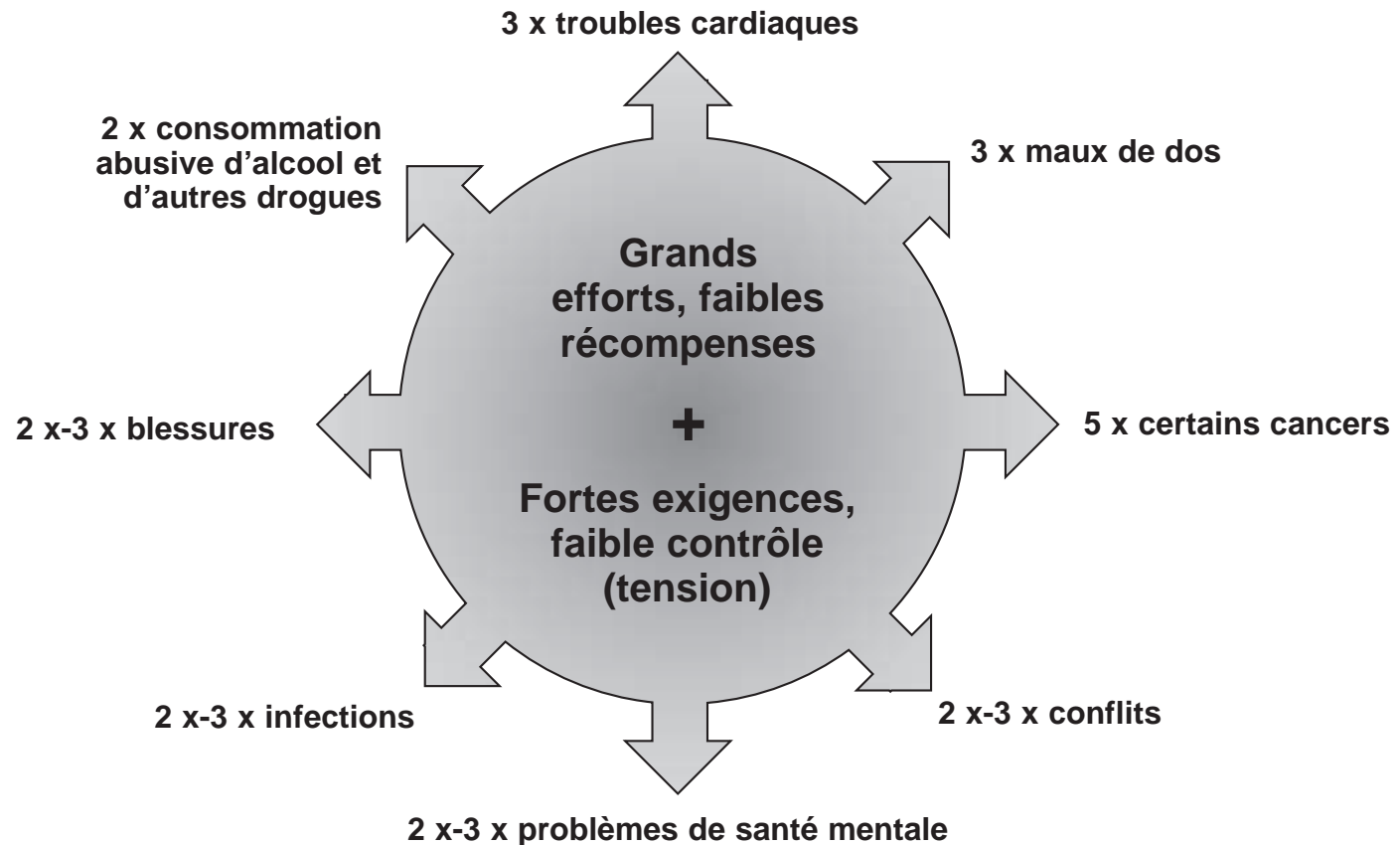
Vers l'extérieur

-  **comportement menaçant**
-  **abus émotif et verbal**
-  **intimidation**
-  **harcèlement**
-  **agression**
-  **violence conjugale**
-  **frustration au volant**

Vers l'intérieur

-  **comportement suicidaire**
-  **témérité**
-  **dépression agitée**
-  **consommation abusive
d'alcool et d'autres drogues
(peut aussi mener à une
extériorisation de conflit)**

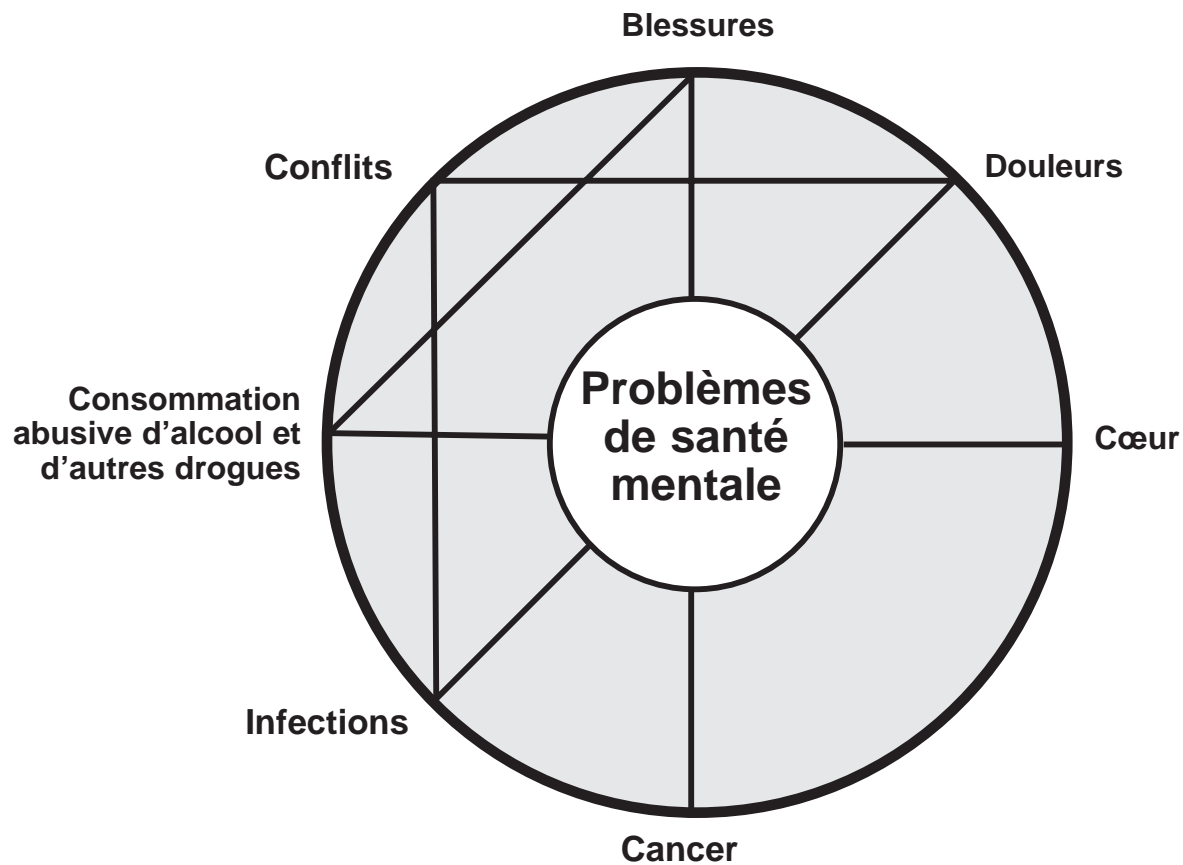
Les coûts associés à un milieu de travail malsain



Comment interpréter le tableau : Exemple

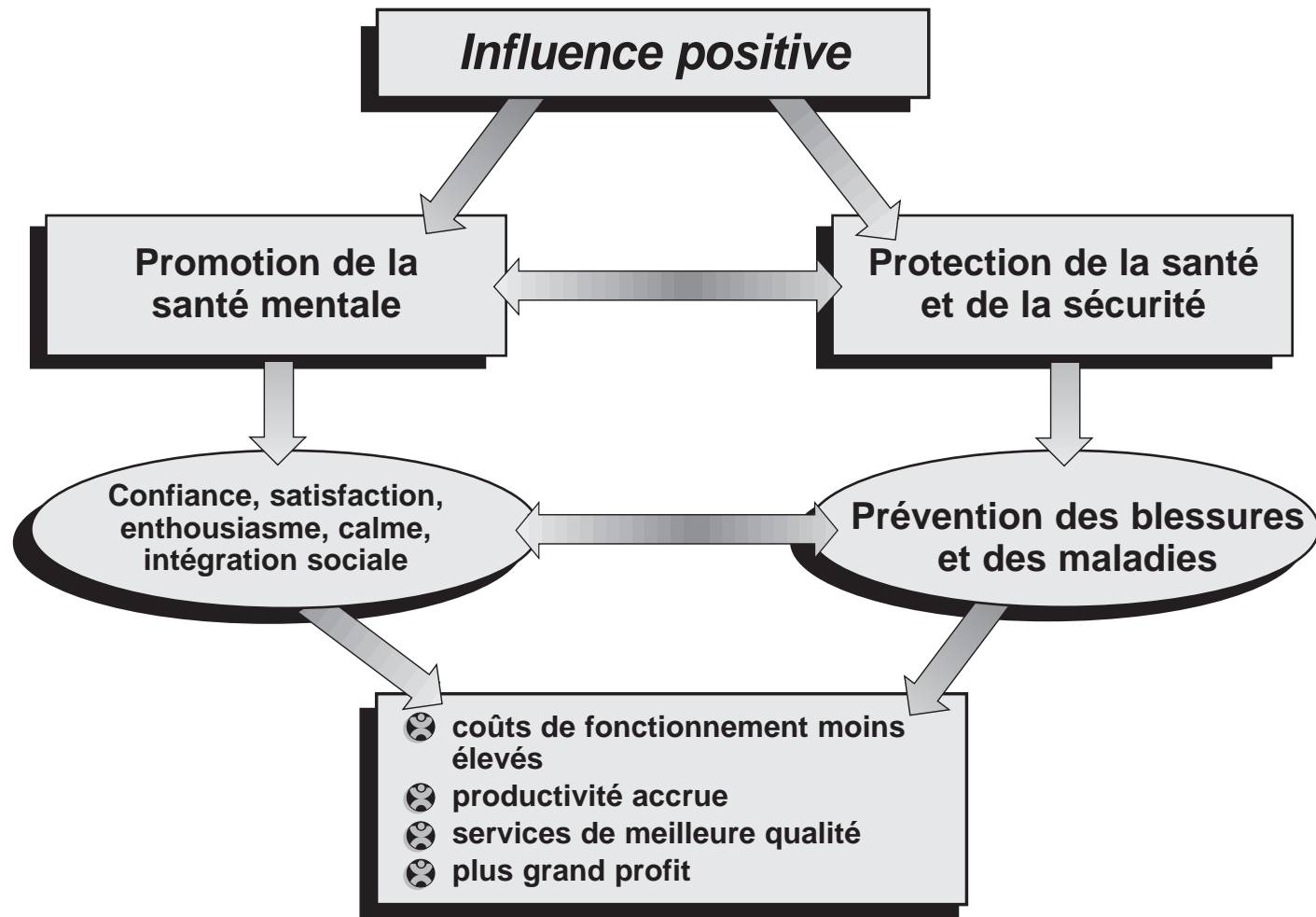
Les employé(e)s qui ont connu des conditions soutenues de grands efforts/faibles récompenses et de fortes exigences/faible contrôle sont deux à trois fois plus susceptibles (2 x-3 x) de contracter des infections que les autres.

La roue des torts

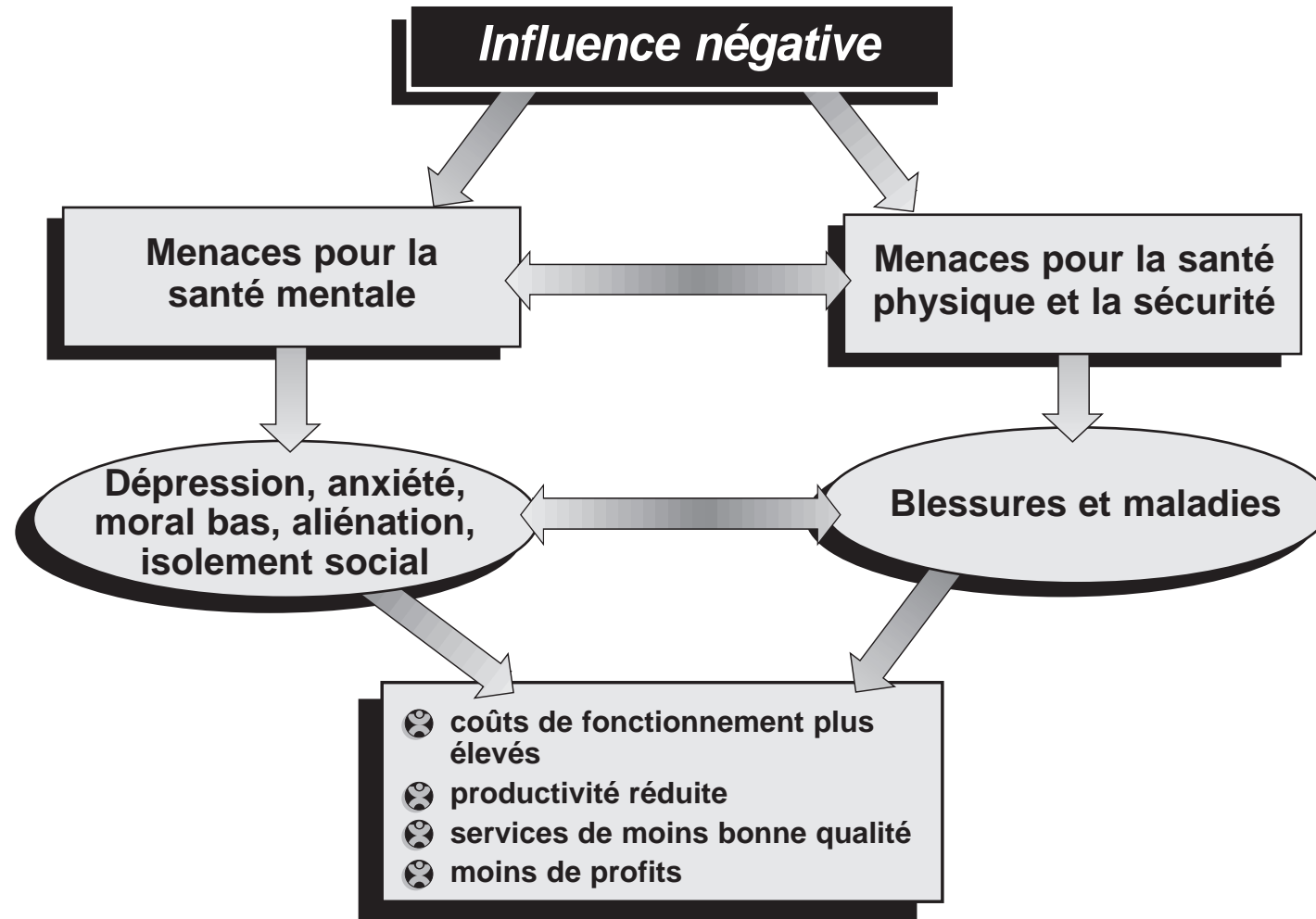


La santé mentale est au cœur du sujet : une fois affaiblie, elle peut avoir un effet déterminant sur l'occurrence des troubles futurs de santé et de sécurité. Retracez le parcours des torts et des coûts associés aux « Problèmes de santé mentale » au milieu du cercle pour mieux comprendre en quoi un résultat quelconque résulte directement d'un autre et peut s'avérer la cause du résultat suivant.

Organisation et conception du travail




Organisation et conception du travail (suite)











Conséquences du stress excessif

Conséquences au niveau mental




-  pressé, stressé et sans défense
-  abusé
-  nerveux
-  déprimé
-  fâché et perturbé
-  imprudent et téméraire
-  manque de concentration
-  facilement distrait

Conséquences au niveau physique









-  mauvaise alimentation
-  consommation abusive d'alcool
-  consommation abusive de médicaments
-  pas de temps pour faire de l'exercice
-  troubles du sommeil
-  vulnérable aux infections
-  plus vulnérable aux blessures
-  risque de troubles cardiovasculaires plus élevé

Conséquences du stress excessif (suite)

Conséquences au niveau social

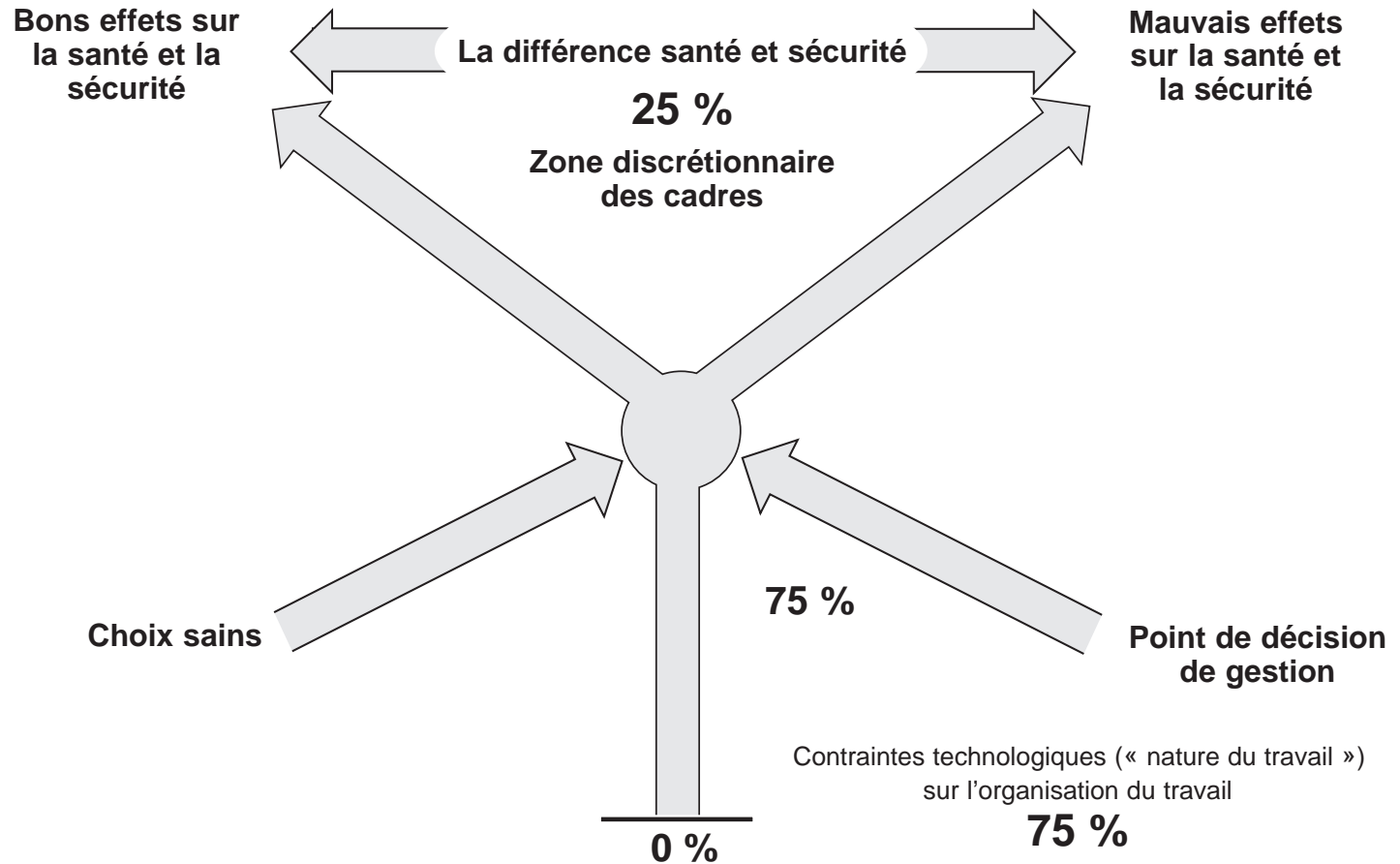
-  moins grande aptitude à établir et à maintenir des relations
-  plus grand isolement social
-  plus apte à se quereller et à argumenter

Conséquences au niveau économique

-  perte de temps
-  tendance accrue à briser les choses
-  taux d'absentéisme élevé
-  moins de créativité
-  productivité réduite
-  perte d'efficience
-  comportement moins poli avec la clientèle
-  coût plus élevé des services médicaux et des médicaments

La différence santé et sécurité :

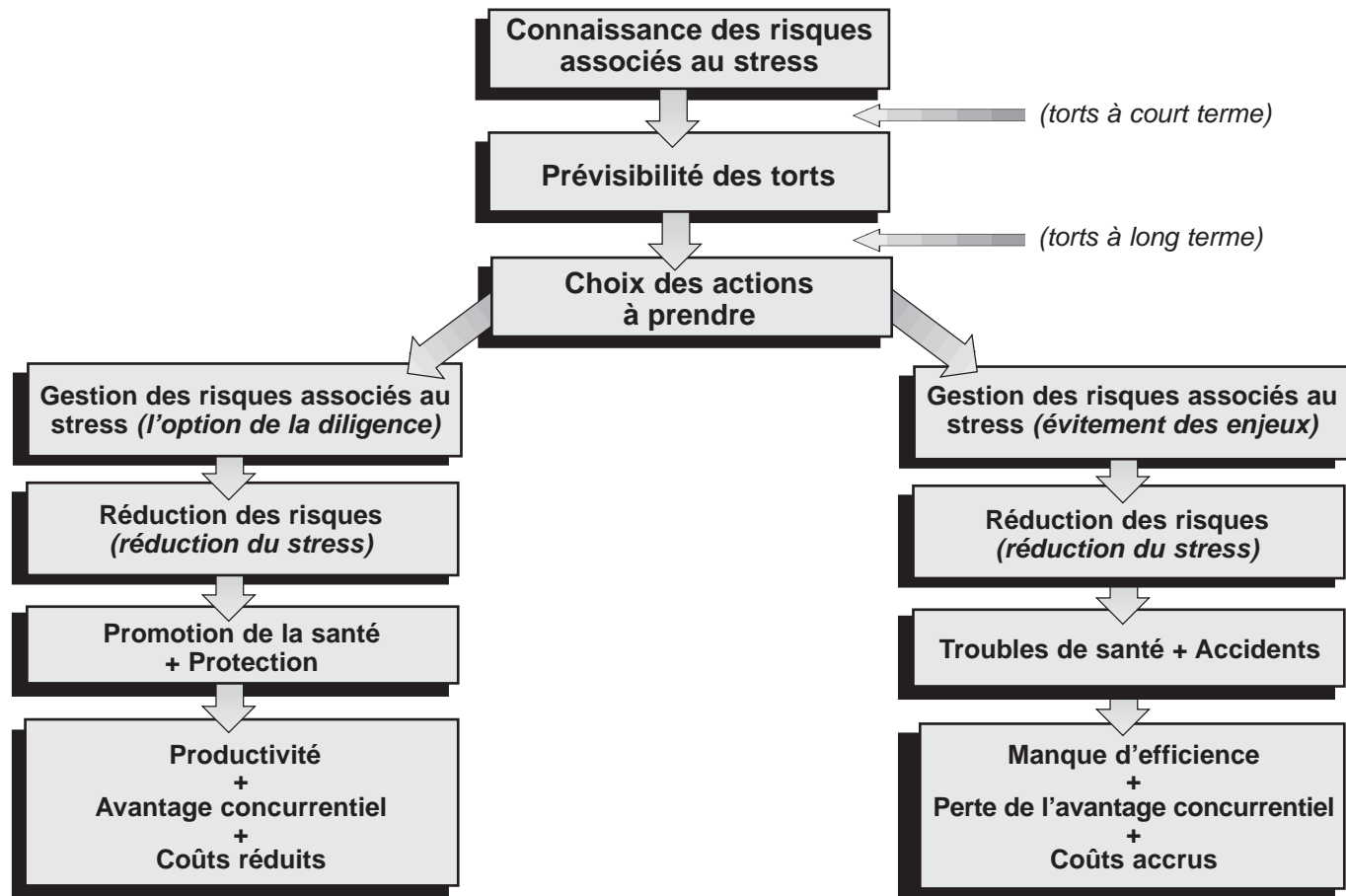
La gestion reprend là où la technologie s'arrête









Les risques associés au stress : L'option de la diligence

Choisir de prévenir les effets dommageables du stress

(« Modèle des pratiques exemplaires »)



Le stress et l'éthique : Sommaire






-  **Le stress tient souvent aux choix que font les gens quant à la façon de se traiter les uns les autres.**
-  **Les employeurs savent, ou devraient savoir, que lorsqu'ils imposent un niveau de stress excessif ou inutile à leurs employé(e)s, ils les exposent à certains torts.**
-  **Par conséquent, les employeurs ont l'obligation de ne pas imposer à leurs employé(e)s un niveau de stress excessif ou inutile.**
-  **La responsabilité face aux torts tient au caractère prévisible et évitable de ces torts.**
-  **Cette responsabilité éthique dépasse le contexte du milieu de travail et s'étend à l'ensemble de la société.**
-  **Cette responsabilité consiste, en gros, à *ne pas causer de torts*. Il s'agit d'une norme déterminante de la santé et de la sécurité en milieu de travail.**

Domaines où on peut accroître la participation des employé(e)s afin de créer d'autres bienfaits pour la santé mentale et physique et de réduire les coûts

Régler des problèmes liés aux éléments suivants

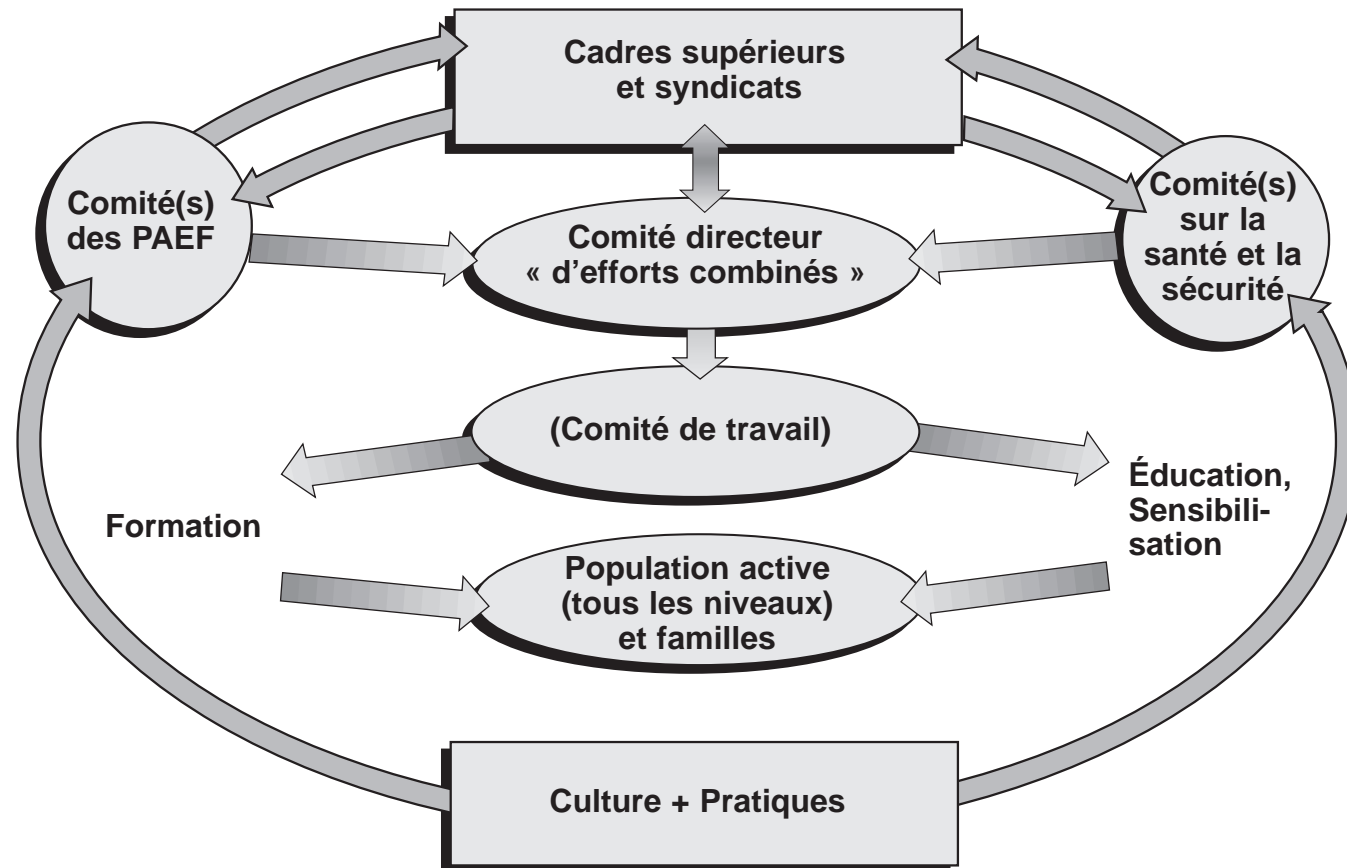
-  allocation d'espace
-  chauffage/climatisation/ventilation
-  éclairage
-  conception des aires de travail
-  sécurité des activités
-  efficacité des activités

Prendre des décisions concernant les éléments suivants

-  nouvelles technologies à adopter
-  mode d'introduction de ces nouvelles technologies
-  calendrier des postes/horaires de travail
-  réorganisation
-  organisation et conception du travail quotidien

Partenaires dans la gestion des risques associés au stress —

Une démarche de réduction du stress centrée sur les efforts combinés



Connaissances locales sur le stress au travail

- ⊗ enquêtes en milieu de travail, groupes de discussion
- ⊗ rétroaction des responsables des PAFE
- ⊗ rapports sommaires de la CSAT
- ⊗ analyse des griefs et des arbitrages
- ⊗ analyse des plaintes concernant les droits de la personne
- ⊗ consensus (« tout le monde le sait »)

Conseils sur la gestion des risques associés au stress en milieu de travail

Faites valoir votre opinion

Nous aimerions savoir ce que vous pensez du présent document. Auriez-vous l'obligeance d'appuyer notre démarche en répondant aux questions suivantes et en nous expédiant le tout :

Promotion de la santé en milieu de travail/
Environnement social
Direction générale, de la santé environnementale et
sécurité des consommateurs
Santé Canada
123, rue Slater
Ottawa (Ontario)
K1P 5H2

1. Jugez-vous le contenu de ce document pertinent, compte tenu des besoins de votre organisation?

Pas pertinent					Très pertinent	
1	2	3	4	5		

2. Comment évaluez-vous l'utilité de ce document?

Utile					Inutile	
1	2	3	4	5		

3. Selon vous, ce document est-il facile ou difficile à utiliser?

Facile					Difficile	
1	2	3	4	5		

4. Est-ce que vous recommanderiez ce document à d'autres personnes?

Oui Non

5. Avez-vous des commentaires à formuler

Nous vous remercions beaucoup de nous avoir fait part de vos commentaires. Votre opinion nous est précieuse car elle nous aidera à produire le document le plus utile possible aux chefs et cadres d'entreprise, ainsi qu'à toutes les parties intéressées qui cherchent à promouvoir la santé en milieu de travail.



