

## QUELQUES DONNÉES SUR LE TRAVAIL<sup>1</sup>

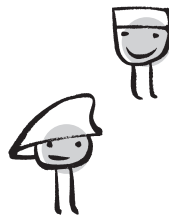
### Selon plusieurs experts du domaine de la santé au travail, le travail :

- procure aux individus un lien d'appartenance à la société et le sentiment de pouvoir lui apporter une contribution utile;
- est un moyen de créer des liens et d'en tirer valorisation et respect;
- donne accès à une stabilité économique, à la consommation et à l'autonomie;
- favorise l'accès à l'exercice de la citoyenneté;
- contribue à consolider la confiance et l'estime de soi;
- peut contribuer à alimenter notre plaisir et à entretenir notre bonheur.

### Par contre, dans le contexte social actuel, le travail :

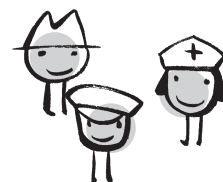
- est souvent exigeant, performant, compétitif, fragmenté et déshumanisé; il peut infliger de la souffrance, faire obstacle à des réseaux qui nourrissent notre être, notre confiance et notre estime de soi, nous pousser progressivement vers la détresse;
- exige l'impossible : les données statistiques gouvernementales indiquent que les journées d'absence au travail en raison de problèmes de santé mentale ont triplé au cours de la dernière décennie;
- demande plus de temps : en 1991, une personne sur 10 travaillait au moins 50 heures par semaine; dix ans plus tard, soit en 2001, une personne sur quatre travaillait 50 heures ou plus par semaine.

Il en résulte une perte du sentiment d'appartenance à son organisation.



<sup>1</sup> Fondation Travail et Santé mentale [en ligne]. [<http://www.fondation-travailsantementale.qc.ca/>] (site consulté le 4 décembre 2009)





## LES COLLÈGUES EN MILIEU DE TRAVAIL : UN FACTEUR DE PROTECTION POUR LA SANTÉ MENTALE

Par Micheline Saint-Jean, professeure agrégée,  
programme d'ergothérapie, École de réadaptation, Université de Montréal

L'impact des changements survenus dans le monde du travail est grand. Le contexte économique et social (la primauté de l'économie, la mondialisation des marchés, l'effritement des institutions sociales en sont quelques éléments) a forcé les entreprises à réorganiser le travail. Au Québec, force est de constater que peu ou pas d'organisations, petites ou grandes, privées ou publiques, sont passées au cours des dernières années par ce qui est presque devenu une idéologie : la réorganisation.

### Reconnait-on la relation entre « bien-être des employés » et « efficacité de l'organisation » ?

Au nom de l'efficacité, du rendement, et bien souvent au nom de l'« objectif noble » de « pour mieux atteindre notre mission », nous en sommes venus à trouver presque normal de voir nos milieux de travail se fusionner, se *défusionner*, se restructurer par services, par objectifs ou par niveaux. Pourtant, si dans bien des cas la rentabilité et l'efficacité sont atteintes, l'on se retrouve aussi dans des situations où les travailleurs, eux, sont pris au piège. La santé mentale des travailleurs n'a jamais été en pareil péril. Les problèmes de santé mentale au travail représentent actuellement l'une des plus importantes causes d'absence au travail, et ce phénomène a connu une croissance marquée au cours des deux dernières décennies. L'on peut prévoir que, dans un avenir rapproché, les coûts économiques et sociaux liés aux problèmes de santé mentale deviendront faramineux. Ainsi, l'anxiété, la détresse psychologique, l'épuisement professionnel, la dépression, le *stress* font maintenant partie du vocabulaire du monde du travail. Pourtant, malgré cette dégringolade, de nombreuses recherches reconnaissent certains facteurs de protection en santé mentale au travail. De ces facteurs, on retient entre autres l'importance du sens du travail et du soutien social.

### Maria au cœur de nos réflexions

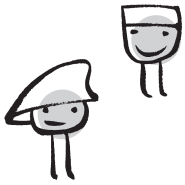
À partir d'ici, plaçons au cœur de nos réflexions Maria pour essayer de comprendre à travers son histoire comment un travail qui perd tout son sens peut devenir destructeur.

Maria est auxiliaire familiale rattachée à un programme de maintien à domicile d'un C.L.S.C. situé dans un quartier défavorisé d'un centre urbain. Il y a quatre ans, une fusion avec le centre hospitalier de soins de longue durée s'était accompagnée d'une nouvelle administration et d'un réaménagement de l'organisation du travail.

Maria croit qu'il est important d'aider les gens. Dans chacune des maisons qu'elle visite, c'est la misère qu'elle côtoie, la misère sociale, la misère des corps malades, la misère des âmes aussi. Puis, petit à petit, elle vivra aussi sa propre misère, sa misère du travail. De plus en plus, il y a du travail! De plus en plus, il y a mise en place de protocoles, comme celui qui dicte le temps alloué pour donner un bain à un bénéficiaire donné. « Mais, demande-t-elle, qu'est-ce que je dois faire si la dame que je dois laver est en larmes parce que son fils vient d'être arrêté pour possession de drogue ou si un autre bénéficiaire hurle de douleur? Moi, j'écoute puis je lave vite vite, mais je prends souvent trop de temps. Plus il y a des protocoles, moins je peux travailler », ajoute-t-elle candidement. Avec ce travail supplémentaire et toutes ces contraintes liées à la productivité vient aussi un corollaire : le moins de temps possible pour rencontrer les collègues! Les réunions d'équipe sont réduites au minimum, et elles sont elles aussi soumises à l'évaluation de l'efficacité. Aucun temps mort en milieu de travail! Maria se sent seule avec les misères de ses bénéficiaires et ses propres difficultés à répondre aux exigences de son travail. Un jour, elle accepte d'aller à la pharmacie faire remplir une ordonnance pour un bénéficiaire. Chemin faisant, Maria trébuché et se blesse au dos. Elle est incapable de travailler. Après un mois d'absence, son employeur demande une expertise médicale. Maria vit cette procédure médico-administrative comme une blessure morale importante. Pour elle, c'est une mise en doute de son intégrité de travailleuse. Elle apprend au même moment que son administration a déposé une plainte disciplinaire à son dossier parce qu'il est défendu de faire des courses pour les bénéficiaires. Maria vivra la demande d'expertise et la plainte disciplinaire presque comme de grandes humiliations, et jamais elle n'osera en parler à ses collègues. Son mal de dos se transforme en épuisement professionnel; elle devra s'absenter du travail plus de six mois.

L'histoire de Maria, à quelques variantes près, ressemble à celle de plusieurs autres travailleuses et travailleurs meurtris au plus profond d'eux-mêmes par un travail qu'ils disent pourtant aimer.





### ► Comprendre pour repenser le travail

Comment Maria en est-elle arrivée là? Tentons quelques réflexions pour comprendre. Comprendre pour repenser le travail. Comprendre pour que peut-être de pareilles situations soient évitées. Une première constatation que l'on peut faire c'est que, comme dans plusieurs milieux de travail, la réorganisation s'est faite de pair avec des attentes sans précédent des employeurs à l'égard des salariés. Il est même devenu presque normal pour tout travailleur de paraître surchargé, débordé, pressé; si ce n'est pas le cas, il y a soupçon de non-travail! Pour Maria, l'efficacité recherchée est entre autres passée par la mise en place de mesures de contrôle du travail complètement éloignées du travail réel. Les procédures d'exécution et de contrôle mises en place sont difficilement applicables dans la réalité. Et ce qui en ressort souvent c'est l'impression qu'il faut travailler envers et contre tous. Il y a non-reconnaissance du travail réel. Force est aussi de constater que pour Maria, point de reconnaissance au travail. Il n'est pas rare d'observer que c'est au moment où le travail est attaqué dans son dernier bastion – soit par un blâme de la part d'un supérieur comme ce fut le cas pour Maria, soit par une critique de la part d'un client – que le travailleur, à bout de souffle, s'effondrera.

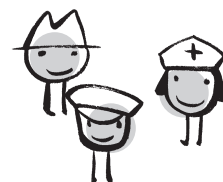
L'on note aussi que dans nombre de situations, les modes de gestion ont fait éclater les collectifs de travail. D'une part, on est débordé, surchargé, on n'a plus le temps de consulter le collègue, de lui raconter ses bons et mauvais coups; d'autre part, quand les contraintes se multiplient, c'est souvent chacun pour soi. Certaines pratiques de gestion ont mis la table non seulement aux problèmes de santé mentale au travail, mais aussi aux conflits relationnels et au harcèlement psychologique, deux problèmes qui seraient également en croissance depuis les dernières années et qui seraient considérés comme une pathologie de la solitude et de la « désolidarisation ».

### Les réseaux sociaux : un filet de sécurité à la détresse psychologique

Même si le temps court, les changements dans le milieu de travail peuvent se faire avec bienveillance, en prenant en considération l'expérience des travailleurs, en discutant des problèmes et des solutions. Qui connaît mieux son travail que Maria? Qui sait mieux que Maria que, sans son médicament, madame X tombera peut-être en coma diabétique ou en crise d'anxiété sévère dans l'heure qui suit? Comment Maria peut-elle donner du sens à son travail s'il n'y a plus de temps non compté pour être simplement là et pour écouter lorsque nécessaire?

Au-delà de la rentabilité, les liens demeurent essentiels, entre employés, entre gestionnaires, entre employés et gestionnaires, entre employés et destinataires de services. On a besoin d'aider et d'être aidé, on a besoin d'écouter et d'être écouté, on a besoin de reconnaître et d'être reconnu. Tout cela demande du temps, du *temps mort*, du temps non gérable.





## Vivre avec un handicap et avoir une place dans le monde du travail

### LE SENTIMENT D'APPARTENANCE AU TRAVAIL, UN ENJEU POUR TOUS

Par Renée Ouimet et Anne Échasseriau, ACSM – Division du Québec

Le travail peut nous éclairer sur nos qualités professionnelles; il peut nous aider à développer un sentiment d'efficacité personnelle et d'appartenance, à construire un réseau social. Comme personnes vivant avec un handicap, nous avons souvent vécu une intégration au marché du travail complexe, difficile, voire impossible. La concertation d'un nombre impressionnant de partenaires aura mené à des changements sociaux : une politique, À part entière : pour un véritable exercice du droit à l'égalité; et une stratégie, la Stratégie nationale pour l'intégration et le maintien en emploi des personnes handicapées. Comme le disait madame Lise Thériault, ministre déléguée aux Services sociaux, la nouvelle politique va « faire en sorte qu'au Québec, les personnes handicapées soient des citoyens et des citoyennes à part entière ».

De nombreux projets et organismes soutiennent l'intégration des personnes vivant avec un handicap au marché du travail. Pour Marie Ducharme, conseillère d'orientation au SEMO (Service d'extension de la main-d'œuvre) de la Montérégie, soutenir l'intégration des personnes vivant avec un handicap dans un milieu de travail est important. Lors d'une entrevue accordée à Radio-Canada, en 2009, elle soulignait le fait que nous connaissons tous quelqu'un avec un handicap et que nous pouvons nous-mêmes avoir des limitations plus ou moins apparentes. Toutefois, nous avons appris à les apprivoiser, à les contourner, à nous adapter. Or, c'est ce même comportement qu'adoptent les personnes handicapées. Et il est possible de trouver le milieu, le métier et les conditions gagnantes afin que la personne puisse participer au monde du travail. Les emplois sont diversifiés, et les milieux le sont tout autant<sup>1</sup>.

Pour faciliter cette intégration, il est important que la personne vivant avec un handicap reconnaisse ses compétences et que l'entreprise devienne une terre d'accueil. Divers moyens sont utilisés pour y parvenir.

Une entrevue menée auprès de madame Ducharme nous permet d'illustrer notre propos par un exemple de soutien à l'intégration au travail des personnes vivant avec un handicap.

#### Le soutien d'organismes énergiques : une première étape vers le marché du travail

Une des particularités importantes faisant obstacle au processus de choix de carrière chez les personnes handicapées est la difficulté de clarifier et de prioriser leurs valeurs liées au choix de carrière.

*Brown, 1996*

Le SEMO de la Montérégie favorise la formation et l'intégration en emploi des personnes handicapées. Il les aide à entreprendre des démarches qui tiennent compte à la fois de leurs capacités et de leurs aspirations professionnelles. Un service spécialisé les assiste dans leur préparation d'un plan d'action pour intégrer le marché du travail alors qu'une ou un conseiller d'orientation les accompagne dans leur recherche d'emploi et d'apprentissage. Lorsque les personnes handicapées choisissent de retourner à l'école pour terminer un diplôme ou suivre une formation, le SEMO soutient leur inscription dans les établissements scolaires et négocie les aménagements possibles afin que leur handicap ne soit pas un frein à leur scolarité. De plus, en partenariat avec des maisons d'enseignement et Emploi-Québec, le Service a mis en place des programmes de formation s'adaptant aux besoins des personnes handicapées. Quelques exemples : horticulture, service à la clientèle et travail d'agent(e) de bureau, finition, reliure et sérigraphie, assemblage de matériel électronique, boulangerie. Quant au SDEM (Service de développement d'employabilité de la Montérégie), un de leurs alliés, il offre à ce public cible la possibilité de faire un stage en milieu de travail. Le programme prépare la personne handicapée à intégrer le marché du travail, ou à y retourner, avec une meilleure connaissance de ses forces et ses limites. Fait intéressant à noter, plus de 50 % des personnes qui suivent un stage en entreprise y demeurent ensuite comme employées.

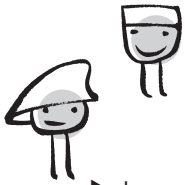
#### Le bilan de compétence : un deuxième pas vers l'autonomie et la construction du sentiment d'appartenance

Les personnes ayant un handicap physique ou mental et qui ont le plus de difficulté à trouver de l'emploi, sont celles qui ont des émotions ou des croyances négatives faisant barrière au succès du développement de leur carrière.

*Farley, 1987*

<sup>1</sup> Marie Ducharme, Radio-Canada-2009





- Les personnes atteintes d'un handicap ont peut-être suivi une scolarité plus courte, mais elles ont très souvent développé des compétences utiles et solides par d'autres expériences. Une étape importante de l'accompagnement qui leur est offert est le bilan de compétences. Ce bilan les aide à accroître leur connaissance de soi en valorisant leurs capacités et les aptitudes qu'elles ont acquises à travers leurs expériences. Une telle démarche renvoie à la personne une image représentative et complète d'elle-même qui met l'accent sur ses forces et non sur son handicap. Le bilan permet aussi qu'ensemble, le conseiller et la personne décèlent les obstacles possibles, que la personne précise encore davantage son choix professionnel, qu'on définisse les aides requises (rampe d'accès, formation complémentaire, etc.), les limitations au travail (durée de travail supportable, douleur physique, etc.) et les conditions de travail souhaitées pour l'avenir. Forte et consciente de ces acquis, la personne s'engage dans le milieu du travail avec une confiance renouvelée.

## La démystification des handicaps est plus importante qu'une affaire de gros sous

Avec les découvertes médicales, des gens qui auparavant auraient eu une vie très difficile se retrouvent avec une qualité de vie comparable à celle des gens qui n'ont pas de handicap. C'est souvent le manque de connaissances de la problématique médicale et des adaptations possibles qui font obstacles à l'intégration des personnes handicapées.

*Marie Ducharme, Radio-Canada*

À l'heure du développement des technologies, les adaptations de poste de travail posent de moins en moins de problèmes et favorisent l'insertion de personnes ayant un handicap. Ces dernières constituent une population présentant des compétences intéressantes pour les entreprises, mais qui, malheureusement, restent encore peu ou mal connues. L'une des missions du SEMO est de démystifier les idées ou les conceptions largement véhiculées par les croyances populaires en informant les employés et l'employeur de l'entreprise d'accueil. Ainsi, à propos de l'erreur commune de focaliser l'attention sur le handicap de la personne plutôt que sur ses compétences et ses qualités, le SEMO fait les mises au point nécessaires et aide les futurs collègues à poser des gestes adéquats qui faciliteront l'intégration. Par exemple, une personne autiste pourrait être gênée d'être accueillie à la cafétéria par des « bonjour » trop bruyants ou soulignés. Déstabilisée, elle pourrait faire demi-tour et revenir à son bureau. Le travail de sensibilisation est donc important, car il favorise une compréhension réciproque des comportements de chacun.

Une mauvaise connaissance des handicaps peut créer des préjugés et des réticences non justifiées. La majorité des individus croient, par exemple, que les adaptations à apporter pour accueillir adéquatement une personne avec un handicap seront compliquées ou coûteuses. Or, la réalité est tout autre. C'est pourquoi le SEMO vient remettre les pendules à l'heure à propos de fausses croyances comme celle-là, aidant les entreprises ou les écoles à trouver des moyens simples et économiques de favoriser la venue de personnes ayant un handicap dans leur établissement.

Le milieu du travail constitue un réseau social et un lieu d'appartenance considérables. En reconnaissant les compétences des personnes vivant avec un handicap, on leur permet de prendre part au marché du travail. On se doit toutefois de rester vigilant : l'intégration ne doit pas se doubler d'un comportement paternaliste. Avant tout, les employeurs doivent regarder les forces de leurs employés et utiliser leur potentiel à bon escient.

### Des chiffres et des perceptions

- Près de 39 % des personnes ayant une incapacité déclarent qu'en raison de leur état, elles sont ou seraient perçues par un employeur comme désavantagées sur le plan du travail.
- 46 % des personnes ayant une incapacité et étant au chômage et 52 % des personnes ayant une incapacité et étant inactives sur le marché du travail se perçoivent comme plus désavantagées par leur incapacité sur le plan du travail que ne le perçoivent les employeurs (22 %).
- 61 % des personnes ayant un handicap trouvent un travail sans que l'employeur recoure à une subvention. Cette donnée démolit une double croyance populaire : celle voulant que les employeurs recrutent des personnes avec un handicap dans le seul but de tirer profit des aides financières; et celle voulant que les personnes handicapées coûtent cher aux employeurs.



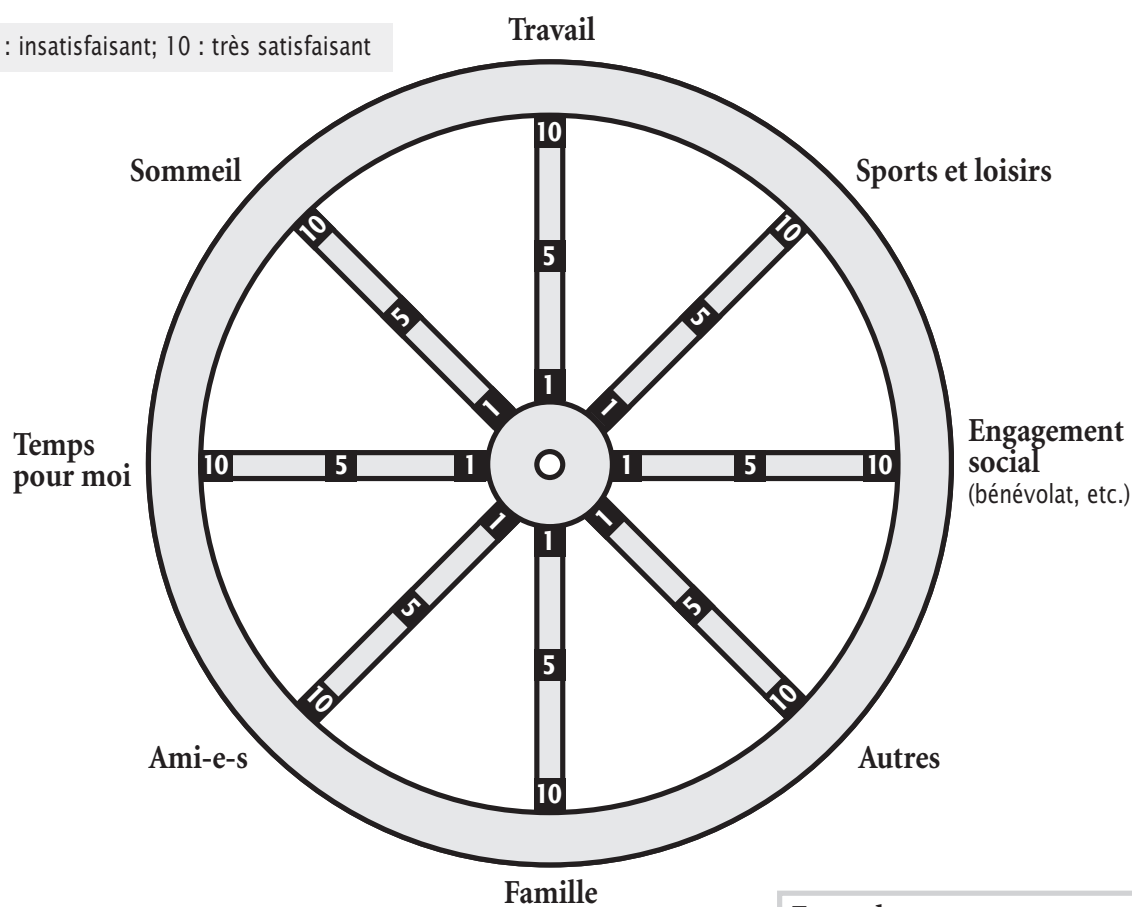


## QUAND LE TEMPS ROULE CARRÉ...

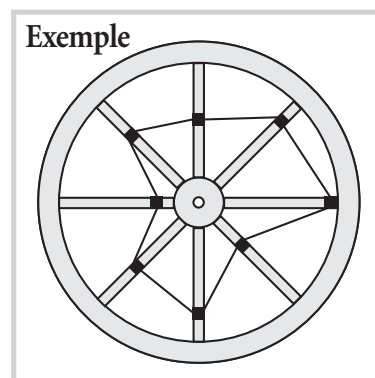
« Quand l'estime de soi professionnelle se met à prendre une part trop importante dans l'estime de soi globale, au point d'en représenter la principale source, on court le risque d'être complètement dépendant de son métier, de ne plus vivre qu'à travers le prisme du bureau. Cet engagement professionnel excessif présente de grands dangers pour l'équilibre psychologique du sujet<sup>1</sup>. »

Êtes-vous satisfait de l'importance qu'occupent le travail, la famille, les amis, le temps pour soi, et autres dans votre vie? Sur chaque rayon du cercle, indiquez par un point, selon une échelle de 1 à 10\*, votre niveau de satisfaction quant à votre investissement personnel dans chacune des sphères de votre vie. Puis, dessinez votre roue en reliant les points entre eux (comme dans l'exemple).

\* 1 : insatisfaisant; 10 : très satisfaisant

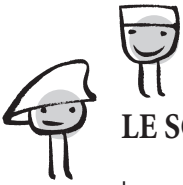


Votre roue tourne-t-elle rond ou carré? Si elle roule plutôt carré et que vous en êtes insatisfait, quels changements pouvez-vous apporter à votre vie pour équilibrer ses différentes sphères?



<sup>1</sup> André, Christophe et François Lelord (2008). *L'estime de soi. S'aimer pour mieux vivre avec les autres*, Paris, Odile Jacob, p. 135.





## LE SOUTIEN SOCIAL AU TRAVAIL : L'IMPORTANCE DE LUI DONNER UNE PLACE

Le soutien social est l'un des trois facteurs de protection en santé mentale, selon Jean-Pierre Brun, professeur au Département de management et titulaire de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations à l'Université Laval.

Le soutien social, c'est ce qui permet à une personne de sentir qu'elle fait l'objet d'attention et d'affection, et de développer un sentiment d'appartenance à son milieu de travail. C'est l'assistance dont elle peut bénéficier au sein de son groupe de travail et qui peut atténuer les effets négatifs d'événements ou de conditions de travail. C'est aussi une ressource essentielle à l'amélioration de la qualité de vie au travail<sup>1</sup>.

### LE SOUTIEN DES SUPÉRIEURS ET DES GESTIONNAIRES<sup>2</sup>

Si vous êtes gestionnaire, supérieur-e immédiat-e ou dirigeant-e d'entreprise, vous êtes des intervenants majeurs en matière de santé mentale. Votre rôle consiste, entre autres, à développer et à soutenir le sentiment d'appartenance. Il existe plusieurs façons de faire de la prévention et d'apporter du soutien aux employés.

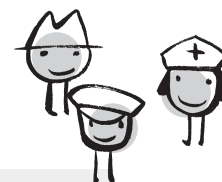
#### Cochez les moyens que vous mettez en pratique dans votre entreprise et soulignez ceux que vous pourriez mettre en place :

- Prendre en considération les employés dans les décisions liées à l'entreprise.
- Créer un contexte organisationnel propice à l'émergence du soutien social.
- Véhiculer des valeurs d'entraide, de soutien et de partage à travers l'entreprise.
- Prendre le temps de faire des consultations lors des réorganisations.
- Diffuser une information de qualité sur les orientations et les activités de l'organisation.
- Faire connaître les buts et les valeurs de l'entreprise.
- Assurer une efficacité administrative dans l'entreprise.
- Avoir des attentes et des orientations claires pour éviter les malentendus, la confusion, les insatisfactions.
- Entretien des relations harmonieuses basées sur la confiance mutuelle.
- Créer des espaces ou des occasions de parole pour permettre l'échange, l'entraide et le soutien.
- Attribuer aux employés des rôles et des responsabilités claires.
- Donner accès à des tâches ou à des responsabilités stimulantes correspondant aux compétences des employés.
- Savoir parfois faire des compromis pour préserver la qualité des relations et du climat de travail.
- S'assurer que les employés disposent du temps et des outils nécessaires pour effectuer leur travail.
- Avoir des comportements prévisibles favorisant les relations de confiance avec les membres du personnel.
- Reconnaître le travail accompli et donner régulièrement de la rétroaction sur le travail accompli.
- Faire connaître les ressources qui sont à la disposition des employés en cas de difficulté.
- Préparer l'équipe à bien accueillir un employé au retour d'une absence prolongée ou à bien intégrer un nouvel employé.

<sup>1</sup> Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « Administration provinciale ». « Maximisons notre bien-être, misons sur un bon soutien social au travail », [en ligne]. [www.apssap.qc.ca] (site consulté le 5 décembre 2009)

<sup>2</sup> Exercice inspiré de « Maximisons notre bien-être, misons sur un bon soutien social au travail », *ibid.*





## LE SOUTIEN DES COLLÈGUES<sup>1</sup>

Se sentir aidé et soutenu est un rempart contre l'isolement. Les collègues de travail représentent souvent la première ressource pour les personnes qui vivent des difficultés. Il y a donc plusieurs actions qu'on peut poser pour soutenir les autres, dont les suivantes :

- S'intéresser aux autres et au travail qu'ils font.
- Développer des relations harmonieuses, respectueuses et qui inspirent la confiance.
- Constituer un réseau d'entraide pour prêter une oreille attentive aux problèmes des autres, procurer du réconfort aux collègues qui en ont besoin et les aider à s'orienter vers des ressources spécialisées.
- Donner un coup de main à ses collègues dans la réalisation de leurs tâches.
- Reconnaître les bons coups des autres.
- Offrir de passer du temps avec les autres s'ils ont besoin de parler.
- Se rendre auprès d'un collègue au lieu de lui envoyer un courriel; avoir des conversations informelles avec les collègues.
- Inviter les collègues à participer aux réunions et aux activités sociales; s'assurer que l'information est partagée entre tous.



<sup>1</sup> Truc inspiré de « Maximisons notre bien-être, miser sur un bon soutien social au travail », Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « Administration provinciale », [en ligne]. [www.apssap.qc.ca]. (site consulté le 2 décembre 2009)

