



Une approche systématique d'identification des déterminants de l'incapacité au travail et à la santé psychologique dans un secteur ciblé.

■

Marie-France Coutu, Marie-José Durand, Marc Corbière,  
Patrick Loisel & Iuliana Nastasia

# Problématique

- Notre partenaire:
  - Une des plus importantes agences du gouvernement du Québec.
  - Taux important d'absentéisme.
    - Plus de la est moitié liée à un problème de santé psychologique
      - Comparable à plusieurs organisations gouvernementales (APSAM, 2005; Brun, Biron, Martel, & Ivers, 2003).

# Problématique

- Notre partenaire:
  - Les coûts de l'absentéisme ont significativement augmenté
    - Totalise plus de 12 millions de dollars pour l'année 2005-2006 (5% masse salariale)
    - Les absences de courte durée
      - 8 fois plus coûteuses que celles de longue durée.
  - Réduction de l'effectif, mais aucune réduction de la charge de travail pour les personnes en poste
    - Quel est le niveau de détresse et de présentéisme des gens en poste?

# Problématique – incapacité au travail

- **Présentéisme:**
  - Une personne est présente au travail sans que son esprit soit disponible et qu'il soit prêt à s'engager dans les tâches associées au travail (Normandeau, 2006)
- Le présentéisme fait partie des difficultés à maintenir une vie active au travail.
- Le présentéisme peut se manifester par une réduction de la productivité au travail



# Problématique

- Il devient important de réduire la durée et les coûts liés au présentéisme et à la détresse compte tenu du phénomène prévu de rareté de la main d'œuvre et du vieillissement de la population active au travail.
  - Démarche indépendante
  - Démarche rigoureuse

# Facteurs associés à l'incapacité au travail

## ■ Ambiguïté de rôle

- N'a pas d'entente claire entre l'employeur et le travailleur à propos des attentes concernant le travail (Katz, 2001)

## ■ Conflit de rôle

- Incongruité ou incompatibilité entre les différentes attentes communiquées à une personne
  - Ex.: Effectuer des comportements qui sont contraires à ses valeurs ou à ses standards de qualité
  - Lorsque manque de temps ou de ressources pour satisfaire toutes les attentes

# Facteurs associés à l'incapacité au travail

- **Modèle demande-latitude (Karasek & Theorell, 1979)**
  - Observer l'interaction entre la perception des demandes de l'emploi et le contrôle détenu sur la santé des travailleurs.
    - **Demandes**
    - **Contrôle**
    - **Soutien social**

# Facteurs associés à l'incapacité au travail

- **Modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses (Siegrist, 1996)**
  - Si les efforts du travailleur sont plus élevés que les récompenses reçues = Déséquilibre
    - **Efforts**
      - **Extrinsèques**
      - **Intrinsèques**
    - **Récompenses**

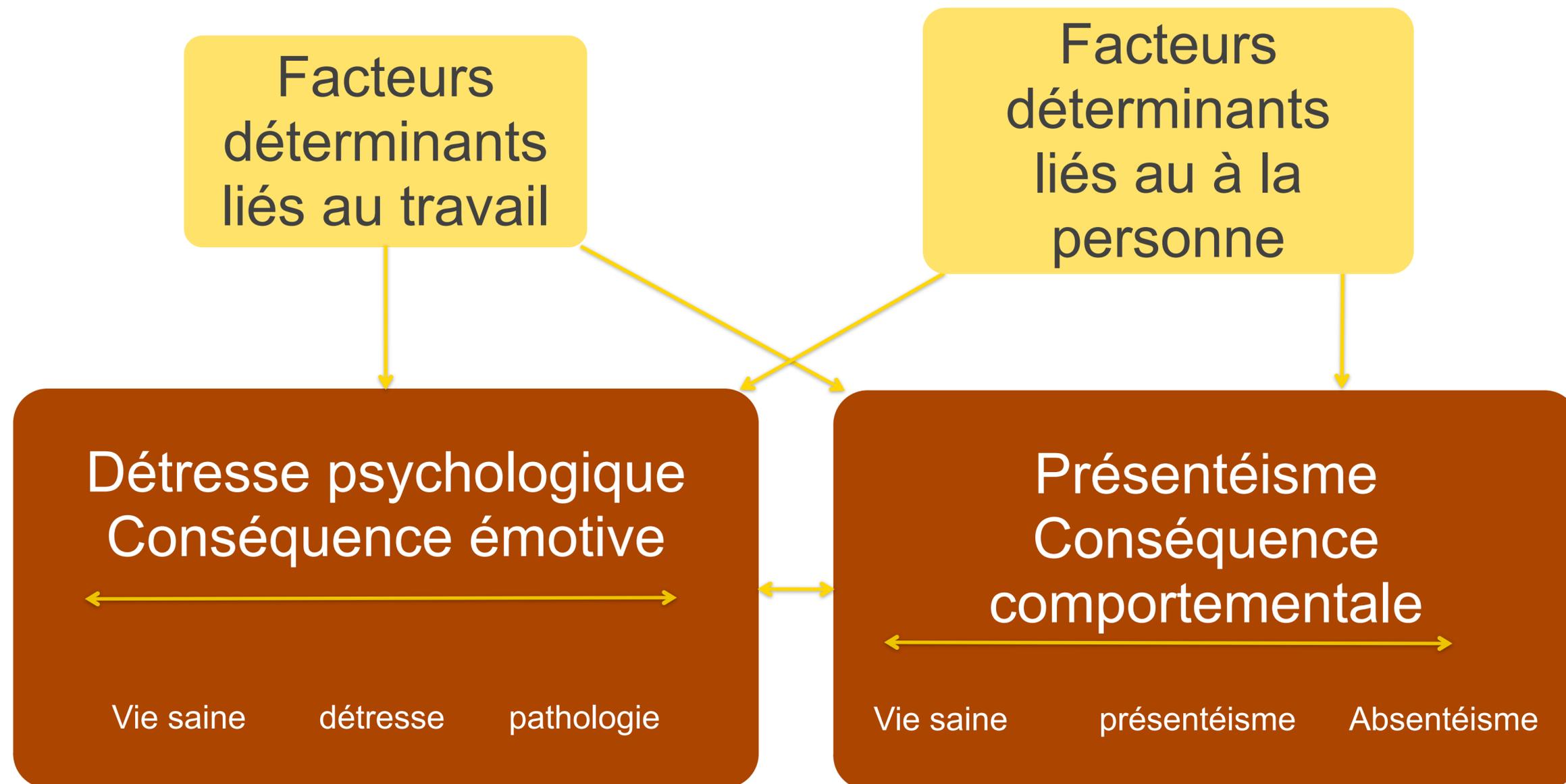
# Facteurs associés à l'incapacité au travail

- Travail émotionnel (Brotheridge & Lee, 2003)
  - Demandes émotionnelles inhérentes au travail
    - **Jeu superficiel** : modifie et contrôle l'expression de ses émotions
      - Cacher ses émotions
      - Porter un masque (feindre les émotions exprimées)
      - La non-authenticité serait associée au stress
    - **Jeu en profondeur**
      - Régulation de ses pensées et émotions pour ressentir ce qui est en partie exprimé.

# Facteurs associés à l'incapacité au travail

- Estime de soi en tant que travailleur
- Engagement dans l'entreprise
- Soutien social
- Événements stressants majeurs
- Conflit travail – famille et famille – travail
  - Paradigme dualiste travail – famille
  - Travail et famille peuvent parfois présenter certaines incompatibilités

# Cadre conceptuel



# Objectif général

- Développement d'une approche systématique d'identification des facteurs déterminants de l'incapacité à maintenir une vie professionnelle active chez le travailleur ayant des difficultés psychologiques.

# Objectifs spécifiques

1. Élaborer et effectuer une première validation du dispositif d'**enquête** permettant d'identifier les déterminants, la prévalence et la distribution de la détresse psychologique et du présentéisme.
2. Élaborer et effectuer une première validation d'un outil permettant de décrire et d'**évaluer la charge de travail** et ses déterminants dans l'activité de travail, et ce, dans le contexte de l'Agence.

# Méthodologie

## ■ Devis

- Approche de développement, devis descriptif
- Participants
- Tous les employés de l'Agence en poste depuis au moins 6 mois au même type de travail.
  - Exclure les travailleurs en processus de retour au travail
  - Pas de travailleur à temps partiel
  - Contractuel Vs permanent
  - Même type de travail Vs même unité

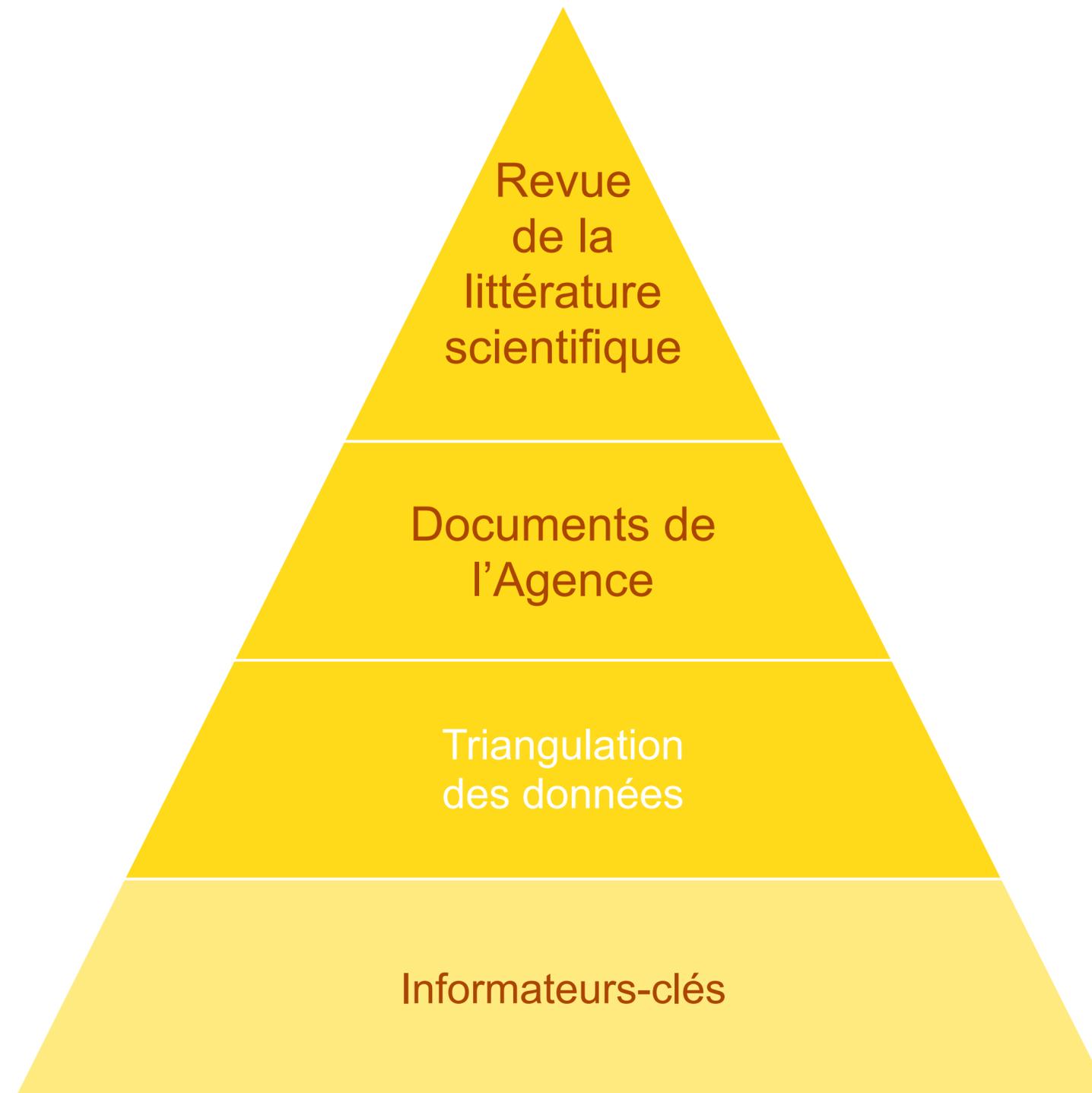
# Objectif 1 : élaborer et effectuer la validation d'un dispositif d'enquête

## ■ Étapes:

1. Élaboration du questionnaire (la rédaction des items et la construction du questionnaire);
2. Implantation de l'enquête
3. Réduction de l'erreur d'échantillonnage

(Dillman et collaborateurs, 2000; 2003)

# Élaboration du questionnaire



# Étape 2 et 3: Implantation de l'enquête et réduction de l'erreur échantillonnage

- Validation du dispositif d'enquête
  - Prétest
    - 2 agents de recherche, 2 chercheurs et 5 membres de l'Agence

# Étape 2 et 3: Implantation de l'enquête et réduction de l'erreur échantillonnage

- Total d'employés invités : 4 929
  - Total de répondants : 2 352 (48%)
  - Participation assez représentative des régions
    - Moyenne régionale de 56%
  - Femmes : 76%
  - Soutien de famille : 46%
  - Poste technicien : 62%
  - Ancienneté plus de 10 ans : 66%
  - Jours d'absence dans la dernière année :
    - 3 à 5 jours : 29%
    - Plus de 10 jours consécutifs : 12%

# Validité interne de la batterie de questionnaire

- Variabilité
- Distribution des scores (*Skewness* et *Kurtosis*)
  - Pas d'effet de plancher ou de plafond dans les résultats des répondants.
- Cohérence interne
  - À l'exception de 3 sous-échelles, les coefficients varient de ,632 à ,911
  - Le questionnaire effort récompense présente les coefficients les plus faibles pour 3 sous-échelles de l'effort intrinsèque (,535 à ,565)

# Analyse factorielle exploratoire

- 6 facteurs expliquant 54 % de la variance totale
  1. Relation perçue par l'employé en ce qui concerne son **superviseur** sur les plans, entre autres, de la reconnaissance, du rôle et du contrôle offert à l'employé.
  2. **Motivation au travail**
  3. **Stress** lié à des demandes externes
  4. **Efforts**: attitudes et motivations associées à un engagement excessif au travail en s'imposant une certaine pression au travail, par obligation

# Analyse factorielle exploratoire

5. **Travail émotionnel**, en plus de la motivation extrinsèque où l'employé est tributaire de la reconnaissance externe et/ou tente d'éviter des conséquences négatives.
6. **Estime de soi** en tant que travailleur

# Les variables les plus associées à la détresse psychologique

| Modèle                                                                             | Bêta standardisé | Valeur <i>t</i> | Valeur <i>p</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Superviseur - Compétence                                                           | 0,071            | 3,496           | ,000            |
| Motivation intrinsèque - Stimulation                                               | -0,108           | -5,827          | ,000            |
| Travail émotionnel - Porter un masque                                              | 0,094            | 5,512           | ,000            |
| Efforts-Récompenses – Efforts extrinsèques                                         | 0,208            | 8,795           | ,000            |
| Efforts-Récompenses - Récompenses - Estime                                         | 0,088            | 3,815           | ,000            |
| Efforts-Récompenses – Efforts intrinsèques –<br>Besoin d’approbation               | 0,143            | 7,913           | ,000            |
| Efforts-Récompenses – Efforts intrinsèques –<br>Incapacité à s’éloigner du travail | 0,105            | 5,117           | ,000            |
| Conciliation Travail-Famille                                                       | 0,127            | 6,395           | ,000            |
| Estime de soi en tant que travailleur - Individu                                   | -0,196           | -11,056         | ,000            |
| <b>R<sup>2</sup> ajusté</b>                                                        |                  |                 | <b>36,8</b>     |

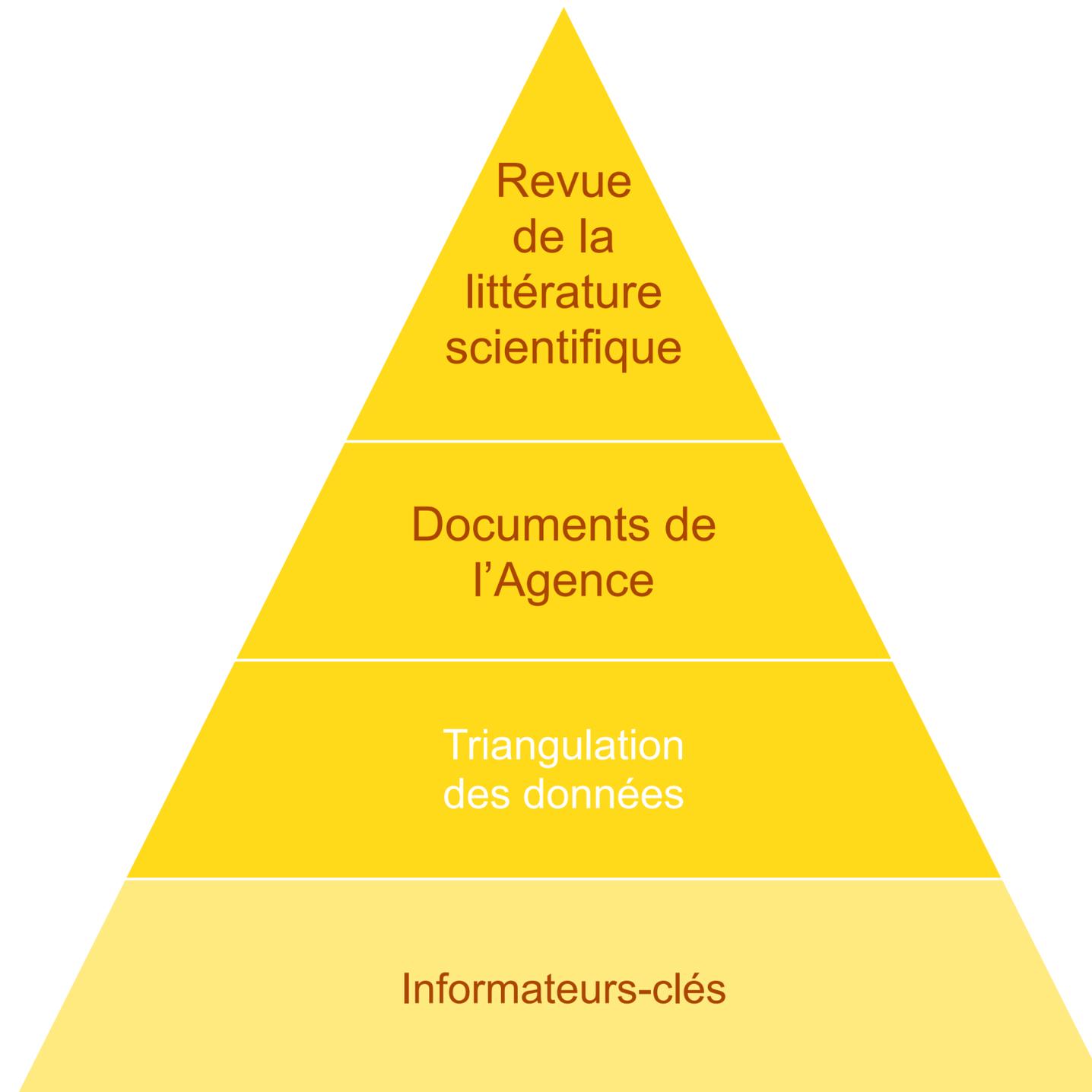
# Les variables les plus associées au présentéisme

| Modèle                                                                             | Bêta standardisé | Valeur t | Valeur p |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|----------|
| Superviseur - Contrôle                                                             | -0,101           | -4,639   | ,000     |
| Superviseur - Autonomie                                                            | -0,077           | -3,531   | ,000     |
| Motivation intrinsèque – Accomplissement                                           | 0,147            | 7,189    | ,000     |
| Amotivation interne                                                                | -0,093           | -5,225   | ,000     |
| Engagement dans l'entreprise – Affective                                           | 0,087            | 4,209    | ,000     |
| Efforts-Récompenses – Efforts extrinsèques                                         | -0,240           | -10,578  | ,000     |
| Efforts-Récompenses – Efforts intrinsèques –<br>Incapacité à s'éloigner du travail | -0,109           | -5,281   | ,000     |
| Efforts-Récompenses – Efforts intrinsèques –<br>Besoin d'approbation               | -0,093           | -5,108   | ,000     |
| Conciliation Travail-Famille                                                       | -0,122           | -6,084   | ,000     |
| Ambiguïté de rôle                                                                  | 0,125            | 6,160    | ,000     |
| R <sup>2</sup> ajusté                                                              |                  | 36,9     |          |

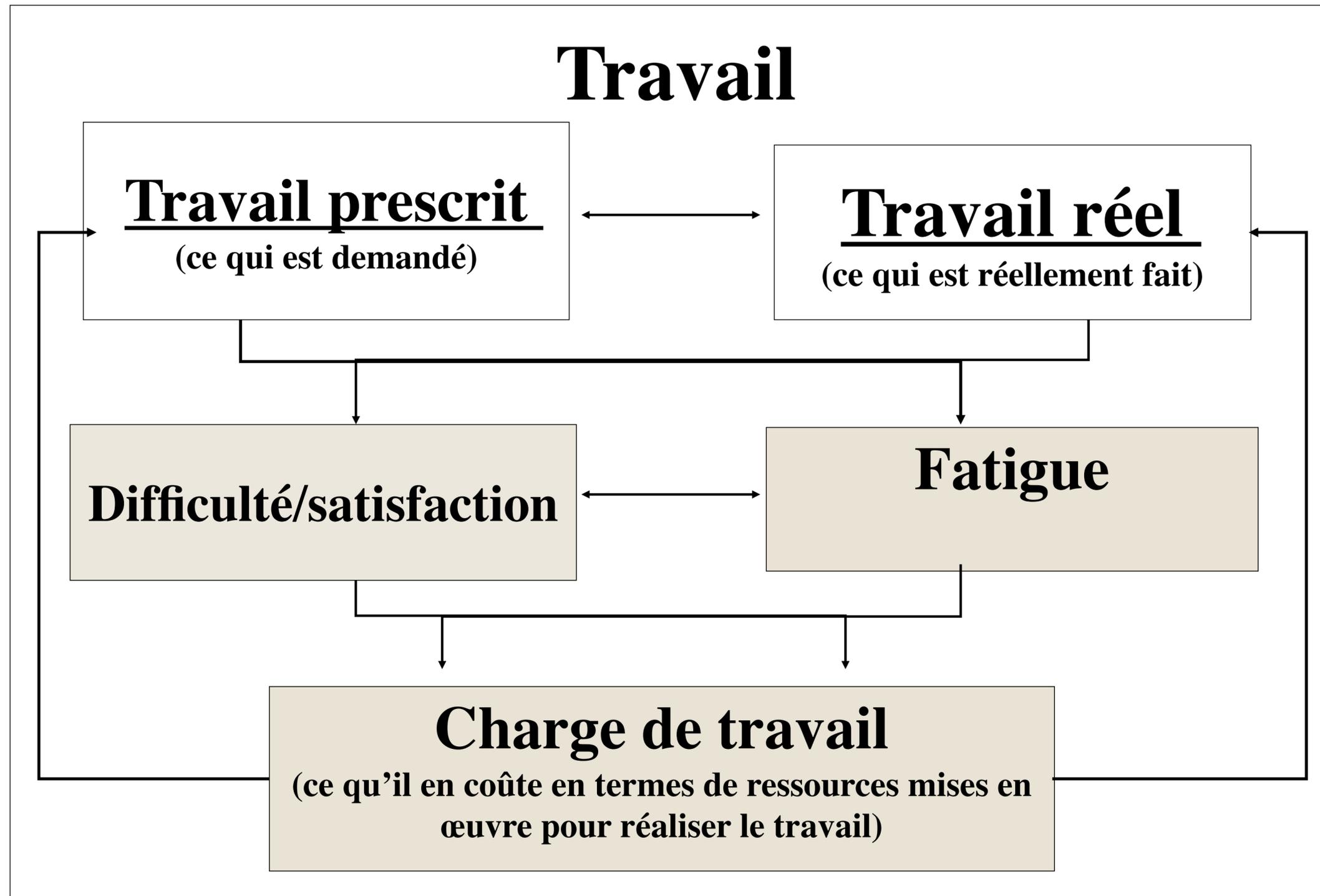
## Méthodologie de l'objectif 2

- **Élaborer et valider un outil décrivant et évaluant la charge de travail et ses déterminants dans l'activité de travail**

# Méthodologie



# Cadre théorique



# Étape 1: variables et mesures utilisées

- Travail réel et travail prescrit
  - Plusieurs catégories d'items ont été choisies pour décrire le travail des employés.
    - Le travail réel (observations): ce qui est réellement fait en termes de nombre de dossiers traités, de nombre de contacts téléphoniques ou d'autres paramètres établis, mais aussi en termes de situations problématiques devant être gérées au cours de l'activité de travail.
    - Le travail prescrit (descriptions de tâches et des entretiens avec les employés): ce qui est demandé par l'organisation en termes de réalisation des tâches.

# Étape 1: variables et mesures utilisées

- Éléments de difficultés et de satisfaction
  - Difficultés à réaliser ce qui est demandé en termes de tâches
    - Ex.: Fréquence des imprévus, interruptions, etc.
  - Difficultés reliées à ce qui est requis pour faire ce travail en termes de connaissances et de compétences à avoir pour mobiliser les ressources
    - Ex.: manque de formation, problème de comm., etc.
- Éléments de satisfaction au travail

# Étape 1: variables et mesures utilisées

- Charge de travail ressentie
  - NASA-RTLX
- Niveau de fatigue ressentie
  - Échelle CR-10 de Borg (Borg, 1998)
    - Évaluation de l'effort, de la difficulté et de l'inconfort

# Étape 2 : Implantation du journal de bord

- Prétest auprès de 10 employés d'un centre régional
  - Observations
  - Entretiens
  - Passation du journal de bord (45 minutes)

# Étape 2 : Implantation du journal de bord

- Échantillon – critères d'inclusion
  1. être employé au niveau des opérations
  2. faire partie d'une des 17 régions administratives du Québec
  3. avoir le statut de professionnel, de technicien ou de soutien
  4. être affecté au même poste depuis plus de 6 mois au sein de l'Agence

# Étape 2 : Implantation du journal de bord

- Validité interne du journal de bord
  - 220 personnes ont manifesté un intérêt
    - 193 l'ont complété en entier

# Étape 2 : Implantation du journal de bord

- **Caractéristiques des participants:**
  - Femmes entre 40 et 59 ans (80 %).
  - Poste de technicien (70 %).
  - Région de Montréal (16 %) et de la Montérégie (15 %).
  - Entre 11 et 20 ans d'ancienneté au sein de l'Agence (37 %)
  - Entre 6 et 10 ans au sein du centre régional (32 %)
  - 32 % au même titre d'emploi depuis 6 à 10 ans.
  - 26 % absents entre 3 et 5 jours en raison de maladie au cours de la dernière année

# Étape 2 : Implantation du journal de bord

## ■ Analyse factorielle exploratoire

### ■ Quatre dimensions expliquent 50,88% de la variance totale

1. Impact de l'exigence de l'activité de travail en ce qui concerne la performance du travail prescrit.
2. Exigences de l'activité de travail, liées au service à la clientèle, qu'elle soit à l'externe ou à l'interne avec les collègues et supérieurs.
3. Évaluation de la charge de travail ressentie.
4. Impact de l'exigence de l'activité de travail, en ce qui concerne les imprévus et les interruptions.

# Discussion

- La triangulation de l'information s'est avérée très profitable
  - Comprendre la problématique au sein de l'Agence
  - Rectifier et d'arrimer les critères d'inclusion et d'exclusion propre aux réalités de la fonction publique

# Discussion

- Appui remarquable des autorités de l'Agence pour l'ensemble du déroulement de cette étude.
- Excellente collaboration des syndicats concernés

# Discussion

- La batterie de questionnaires qui a été constituée pour l'enquête permet de regrouper des outils présentant une bonne validité.
- Les analyses font d'ailleurs ressortir la pertinence et la cohérence interne satisfaisante pour chacun d'eux.

# Discussion

- En plus de documenter les principaux facteurs associés aux problèmes de santé psychologique, la valeur ajoutée de notre étude est, entre autres, d'avoir documenté le travail émotionnel.
- Le concept de travail émotionnel aiderait à documenter un volet particulier des demandes et du contrôle dans le modèle de Karasek et Theorell (1979)

# Discussion

- L'élaboration du Journal de bord a été effectuée dans le but d'approfondir l'évaluation de la charge de travail.
- Le concept est difficile à mesurer et il existe peu ou pas d'instruments validés pour évaluer la charge mentale de travail et encore moins dans le domaine des services.
- Les facteurs émergents de l'analyse factorielle peuvent très bien être reliés au cadre conceptuel de l'évaluation de la charge de travail.

# La diffusion et l'application des connaissances

- **Présentations (congrès, colloques, conférences)**
  - **Coutu, M.F.**, Durand, M.J., Corbière, M., Nastasia, I, Lemieux, P., Loisel, P. (July, 2010). Psychological distress among government employees: a mixed approach. *27<sup>th</sup> International congress of Applied Psychology*, (Melbourne-Australia) July 11-16, 2010.
  - **Coutu, M.F.**, Durand, M.J., Corbière, M., Loisel, P. & Nastasia, I. (October 2009) Psychological distress evaluation of Quebec governmental employees: Implementation of recommendations. The implementation of mental health interventions in diverse contexts: Strategies and barriers, Symposium, 4<sup>th</sup> Annual Canadian Congress for Research on Mental Health and Addiction in the Workplace, Toronto, Ontario - October 2009.

# La diffusion et l'application des connaissances

- Rapport : publication éminente
- Articles publiés ou à venir
  - Coutu, M.F., Corbière, M., Durand, M.J., Nastasia, I., Lemieux, P., Loisel, P. Predictors of the level of distress among workers in a governmental agency.
  - Nastasia, I., Coutu, M.F., Durand, M.J., Corbière, M., Lemieux, P., Loisel, P. Development and validation of a tool measuring mental workload

# La diffusion et l'application des connaissances

- Valorisation vers les milieux
  - Quels sont les publics cibles?
    - Les utilisateurs potentiels:
      - Chercheurs
- Les actions réalisées, projetées et les pistes à exploiter
  - Agence : diffusion de la méthode auprès des directions, syndicats et employés
  - Réalisation de l'enquête et du journal: pistes d'actions