



# Étude Salveo sur la santé mentale au travail

Comment bâtir un environnement de travail sain, productif et fructueux



**Salveo** : verbe latin signifiant « se sentir bien »  
ou « être en bonne santé ».

C'est bien connu. Le stress est directement lié aux problèmes de santé mentale.<sup>1</sup> Si vos employés subissent un stress constant, ils sont plus susceptibles de développer un problème de santé mentale les amenant à prendre un congé d'invalidité, ce qui peut nuire considérablement à la productivité et au rendement de votre organisation.

Ce constat est au cœur de l'**étude Salveo**, une des plus importantes études jamais réalisées au Canada sur la santé mentale en milieu de travail.

### AU SUJET DE L'ÉTUDE SALVEO

**En latin, Salveo signifie « se sentir bien » ou « être en bonne santé ».** C'est aussi le nom de l'étude menée conjointement par l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université Concordia, sous la direction des professeurs Alain Marchand et Pierre Durand de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal, en partenariat avec Manuvie.

**L'objectif de l'étude Salveo** est de mieux connaître les facteurs de risque qui contribuent à l'apparition de trois principaux troubles de santé mentale, soit la détresse psychologique<sup>2</sup>, la dépression<sup>3</sup> et l'épuisement professionnel (aussi appelé « burnout »)<sup>4</sup> et de fournir des solutions aux employeurs désirant agir pour réduire l'incidence des troubles de santé mentale en milieu de travail.

### SAVIEZ-VOUS QUE...

Le cortisol est une hormone associée au stress, détectable dans la salive. Un niveau élevé de cortisol peut être un indicateur de **stress**.<sup>5</sup>

### L'ÉTUDE SALVEO EN CHIFFRES



Plus de 2 100 employés ont pris part à l'étude.



49 % étaient des femmes.



Âge moyen des employés : 41 ans.



401 employés ont effectué un test salivaire.



75 gestionnaires de ressources humaines ont été interrogés.



63 milieux de travail de toutes tailles et 63 pratiques de gestion analysées.

<sup>1</sup> Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health – a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32 (6, édition spéciale), 443-462.

<sup>2</sup> Anxiété, irritabilité et certains problèmes cognitifs temporaires

<sup>3</sup> Perte majeure d'intérêt ou de plaisir, de périodes de grande tristesse et un sentiment de désespoir

<sup>4</sup> Fatigue émotionnelle, dépersonnalisation ou cynisme et perte d'efficacité au travail; en termes médicaux, le « burnout » est le « trouble d'adaptation au milieu de travail »

<sup>5</sup> Chida, Y., Steptoe, A., 2009. Cortisol awakening response and psychosocial factors: a systematic review and meta-analysis. *Biol. Psychol.* 80, 265-278.



## Ce que l'étude nous a révélé

### UNE COLLECTE DE DONNÉES AVANT-GARDISTE

Du 21 septembre 2009 au 31 mai 2012, les chercheurs ont analysé ce qui, dans la vie professionnelle, la vie personnelle et le profil individuel des employés, pouvait contribuer à l'apparition de la détresse psychologique, de la dépression et de l'épuisement professionnel. L'étude comprenait un questionnaire d'autoévaluation comportant près de 300 questions et des tests salivaires destinés à détecter les niveaux de cortisol (une hormone associée au stress), une première pour une étude canadienne en milieu de travail.

### LES QUESTIONNAIRES PEUVENT DÉPISTER CERTAINS PROBLÈMES PSYCHOLOGIQUES

Les résultats obtenus au moyen des questionnaires d'autoévaluation ont été corroborés par des indicateurs biologiques, notamment le niveau de cortisol des employés. L'analyse de ces données a permis de valider la pertinence des questionnaires comme méthode de dépistage de troubles de santé mentale au travail.

## DÉCOUVERTES SURPRENANTES

- 24 % des employés ont déclaré avoir vécu récemment un épisode de détresse psychologique.
- 11 % ont mentionné avoir manqué d'efficacité au travail au moins une fois par semaine.
- Les adultes en début de carrière ou au plus fort de leur carrière sont le plus durement touchés par les problèmes de santé mentale.

<sup>6</sup> Méthodes, techniques ou initiatives dont l'exécution sert les objectifs de l'entreprise et correspond à sa culture, de sorte qu'elle favorise la réussite à l'interne (employés) comme à l'externe (clients et partenaires)

<sup>7</sup> Le fait qu'un employé ne soit pas au travail de manière répétée et régulière

<sup>8</sup> Le fait qu'un employé soit physiquement au travail, sans toutefois être productif

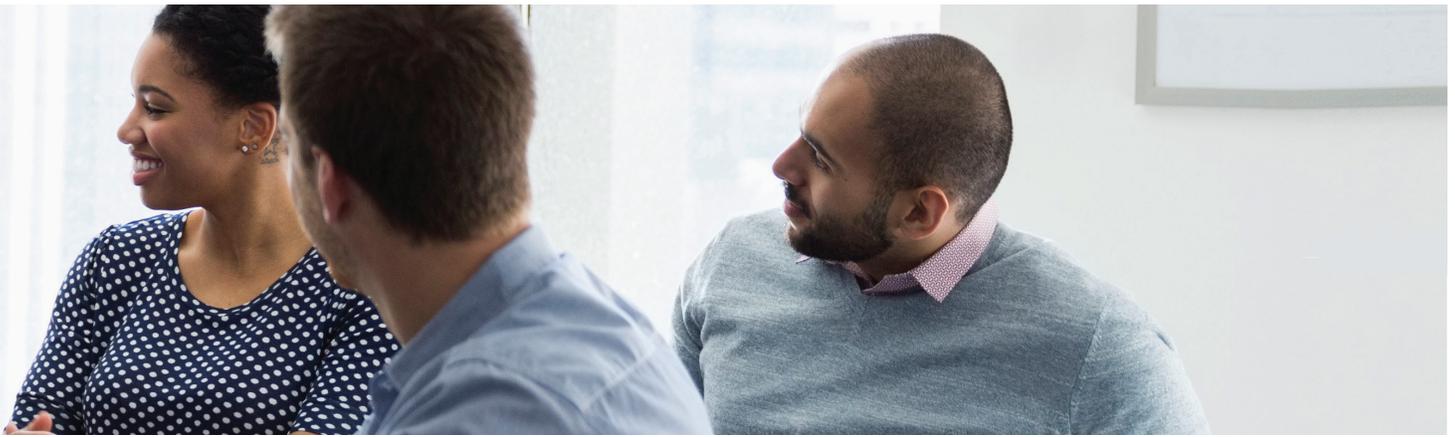
### PRINCIPALES CONCLUSIONS

En plus d'avoir étudié les facteurs de risque, les chercheurs ont analysé l'impact de 63 pratiques de gestion<sup>6</sup> (en lien avec le stress, la santé et le mieux-être) sur les taux de réclamations attribuables aux problèmes de santé mentale dans des organisations de différentes tailles.

#### ■ Conclusion n° 1

**La combinaison des problèmes liés au travail et des difficultés personnelles joue un rôle important dans l'apparition de problèmes de santé mentale.**

L'étude a montré que la détresse psychologique, la dépression et l'épuisement professionnel sont liés tant aux problèmes personnels que professionnels, ce qui peut avoir une incidence sur l'absentéisme<sup>7</sup> et le présentéisme<sup>8</sup>.



Les tableaux suivants illustrent les facteurs de risque organisationnels et individuels contribuant aux troubles de santé mentale (détresse psychologique, dépression et épuisement professionnel), les facteurs de protection contre ces troubles de santé mentale et les facteurs n'ayant pas d'incidence significative.

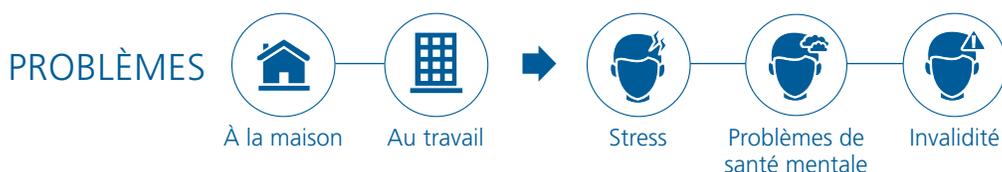
### Facteurs organisationnels

Facteurs	Détresse	Dépression	Épuisement
<b>Conception des tâches</b>			
Utilisation des compétences		●	●
Autorité décisionnelle			
<b>Exigences</b>			
Exigences physiques	●	●	
Exigences psychologiques		■	■
Nombre d'heures de travail			
Horaire de travail irrégulier			
<b>Relations sociales</b>			
Soutien des collègues			
Soutien des supérieurs			
Supervision abusive <sup>9</sup>	■	■	■
Comportements agressifs			■
Harcèlement			
<b>Gratifications</b>			
Reconnaissance			
Perspective de carrière			
Insécurité d'emploi	■		■

### Facteurs individuels

Facteurs	Détresse	Dépression	Épuisement
Vivre en couple	●	●	
Présence d'enfants mineurs			●
Revenu du ménage			
Tensions conjugales	■	■	
Tensions parentales	■	■	
Conflits famille-travail <sup>10</sup>			●
Conflits travail-famille <sup>11</sup>	■	■	■
Soutien à l'extérieur du travail		●	
Être une femme	■	■	■
Vieillir		●	●
Problème de santé chroniques	■	■	■
Consommation abusive d'alcool	■	■	■
Tabac		■	
Activités physiques	●	●	●
Bonne estime de soi	●	●	●
Centre interne de contrôle	●	●	●
Événements stressants durant l'enfance		■	

■ Rouge : facteurs qui contribuent aux troubles de santé mentale ● Vert : facteurs qui protègent contre les troubles de santé mentale ○ Blanc : facteurs qui n'ont pas d'incidence significative



<sup>9</sup> Perception des subordonnés selon laquelle les superviseurs adoptent régulièrement des comportements verbaux et non verbaux hostiles, mais sans contact physique

<sup>10</sup> Lorsque les questions familiales empiètent sur le travail

<sup>11</sup> Lorsque le travail empiète sur la vie familiale

## ■ Conclusion n° 2

**Investir dans les pratiques de gestion peut avoir un effet considérable.**

L'étude a révélé que les organisations peuvent faire **baissier le nombre de réclamations pour cause de santé mentale et réduire les coûts** en mettant en place les pratiques de gestion suivantes :

Pratiques de gestion efficaces	% plus susceptibles de réduire le nombre de demandes de règlement pour cause de santé mentale
Conception des tâches <sup>12</sup>	87 %
Services de conciliation travail-vie personnelle <sup>13</sup>	77 %
Gratifications <sup>14</sup>	74 %
Activités physiques <sup>15</sup>	69 %
Exigences <sup>16</sup>	64 %

La mise en place d'un ensemble de pratiques de gestion efficaces peut grandement favoriser la prévention des problèmes de santé mentale.



<sup>12</sup> Conception des tâches basée sur les compétences et les centres d'intérêt des employés

<sup>13</sup> Possibilité d'atteindre un équilibre travail-vie personnelle

<sup>14</sup> Reconnaissance du travail fourni par les employés

<sup>15</sup> Organisation et/ou promotion de l'adoption d'activités physiques telles que la pratique d'un sport, la course, la marche, etc.

<sup>16</sup> Stratégies visant à aider les employés à maintenir une charge de travail/un effort physique raisonnables

## ■ Conclusion n° 3

**Des pratiques de gestion intégrées sont plus susceptibles d'avoir un impact sur le taux de demandes de règlement d'invalidité.**

Et si vos pratiques de gestion ciblaient tant les sources de stress au travail que les employés? D'après les résultats de l'étude, vous auriez 3X plus de chances qu'une autre organisation, qui n'aurait pas adopté cette approche intégrée, de réussir à :

- Réduire le nombre et le coût des demandes d'invalidité pour problèmes de santé mentale
- Prévenir l'absentéisme découlant de problèmes de santé mentale

## ■ Conclusion n° 4

**Mettre en place une stratégie de santé et mieux-être intégrée est aussi possible dans la petite et moyenne entreprise (PME)**

L'étude de cas a validé que les entreprises efficaces de petites et moyennes tailles avaient mis en place plusieurs pratiques de gestion qui répondaient aux besoins des employés. Ces pratiques étaient liées à la conception des tâches, aux services de conciliation travail-vie personnelle, aux gratifications, aux activités physiques et aux exigences – ce qui explique leur plus faible taux de demandes de règlement pour cause de santé mentale.

# Comment l'étude Salveo peut vous être utile

Une des principales conclusions de cette étude est que la mise en place d'un programme intégré de santé et de mieux-être, centré sur la prévention des problèmes de santé mentale, peut avoir un effet considérable sur la réduction du nombre et du coût des demandes de règlement ainsi que sur la productivité des employés.

## POURQUOI OFFRIR UN PROGRAMME DE SANTÉ ET DE MIEUX-ÊTRE?

La santé de vos employés a un impact direct sur les résultats de votre organisation. C'est pourquoi il est essentiel d'offrir plus qu'un régime d'assurance collective. En mettant en place des mesures favorisant la santé et le mieux-être de vos employés, et en leur fournissant un accès facile à des ressources pertinentes, vous favorisez leur bien-être.

Une approche globale et intégrée en santé et mieux-être ainsi que la mise en œuvre de mesures concrètes favorisent de réels changements. En plus de promouvoir un environnement de travail sain, elle peut aussi avoir un effet positif sur les résultats de l'organisation.





## LES AVANTAGES



Motiver vos employés à adopter et à maintenir un mode de vie sain



Réduire l'absentéisme, le présentéisme et les invalidités



Attirer et fidéliser les meilleurs talents



Augmenter le niveau d'énergie, la productivité et l'engagement de vos employés



Contrôler les coûts des soins de santé et ceux de votre régime d'assurance collective

Un programme de santé et de mieux-être global constitue un moyen efficace qui peut vous aider à atténuer les répercussions des problèmes de santé mentale et de l'invalidité, tout en préservant la motivation et l'engagement de votre personnel.

## INITIATIVES CIBLANT LES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE



### Organisation



### Gestionnaire



### Employé

Objectif	Organisation	Gestionnaire	Employé
	Créer un environnement favorable et une culture axée sur le mieux-être.	Aider les employés à prévenir les problèmes de santé mentale en abordant ceux-ci ouvertement.	Saisir les occasions offertes et prendre en main son propre mieux-être.
Comment?	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Mettre en place un programme de reconnaissance.</li><li>■ Proposez des programmes de formation continue et de perfectionnement professionnel.</li><li>■ Élaborez des politiques visant l'équilibre travail-vie personnelle.</li><li>■ Mettez en place des mesures de gestion d'invalidité proactives et des programmes efficaces de retour au travail et d'accomodement au travail.</li><li>■ Mettez sur pied des campagnes de lutte contre la stigmatisation.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Faites preuve envers vos employés d'une certaine souplesse dans l'organisation du travail (conception des tâches).</li><li>■ Offrez plus de latitude dans la planification des horaires (exigences).</li><li>■ Soulignez les réalisations des employés (gratifications).</li><li>■ Recommandez aux employés l'usage de ressources disponibles, p. ex., programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Utilisez les outils de sensibilisation et les ressources.</li><li>■ Pratiquez des activités physiques.</li><li>■ Renseignez-vous au sujet des services de santé et de mieux-être auxquels vous avez accès, comme le PAEF, et utilisez-les.</li><li>■ Participez aux programmes de formation continue et de perfectionnement professionnel.</li><li>■ Saisissez les occasions qui vous sont offertes pour vous aider à atteindre un bon équilibre.</li></ul>

En participant activement au mieux-être de vos employés, par la mise en place de pratiques de gestion efficaces et intégrées et par la promotion de votre programme de santé et de mieux-être, vous favorisez la réussite de votre organisation.

# Manuvie peut vous aider

## La réussite de votre organisation dépend de l'engagement et de la productivité de vos employés.

Nos experts en santé et en mieux-être peuvent vous proposer des solutions novatrices qui aideront vos employés à donner le meilleur d'eux-mêmes chaque jour au travail – des solutions appuyées par l'étude Salveo.

Nos experts travailleront en étroite collaboration avec vous pour comprendre ce qui caractérise votre milieu de travail et vous aider à atteindre vos objectifs. Ils vous recommanderont des solutions efficaces et vous fourniront toute l'aide dont vous avez besoin pour améliorer les programmes déjà en place ou pour mettre sur pied un programme de santé et de mieux-être qui aura un effet favorable sur vos employés, votre marque et vos résultats.

### Exemples de solutions en matière de mieux-être qui pourraient vous intéresser :

- Questionnaire santé, y compris les campagnes de promotion
- Analyse intégrée des données sur la santé
- Programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF)
- Site Web de Solutions de gestion des problèmes de santé mentale au travail
- Formation en santé mentale pour les gestionnaires
- Et bien plus...





Pour en savoir plus sur Salveo et nos solutions en matière de mieux-être, communiquez avec votre représentant de Manuvie.

