

Prévoir la violence en milieu de travail - le point de vue du PAE

Les constatations du Groupe recherche des Consultants Shepell



Le Groupe Shepell



Prévoir la violence en milieu de travail - le point de vue du PAE

SOMMAIRE EXÉCUTIF

En raison de la hausse inquiétante des problèmes de santé mentale et de stress chez les travailleurs canadiens ainsi que de la nouvelle législation qui oblige les employeurs à créer un environnement de travail sécuritaire et sain, les dirigeants se doivent de reconnaître rapidement les signes précurseurs de violence au travail.

Prévoir la violence en milieu de travail - le point de vue du PAE présente les résultats de la plus récente recherche effectuée par le Groupe recherche des Consultants Shepell. L'étude analysait, sur une période de trois ans (2000, 2001 et 2002), les données d'un groupe-échantillon de 40 organisations, représentant 360 000 employés. Voici les principales conclusions de ce rapport :

- Pour la première fois, les employeurs peuvent utiliser les données de leur programme d'aide aux employés (PAE) pour les aider à prévoir - et donc prendre des mesures pour prévenir - l'éclosion d'un milieu de travail empoisonné et le risque de violence au travail.
- De sérieux problèmes de santé mentale sont directement liés à des taux plus élevés d'incidents traumatisants liés au travail, y compris la violence, le harcèlement et le conflit.
- Les problèmes personnels comme la colère, le deuil, les difficultés conjugales ou relationnelles, la toxicomanie et les défis familiaux sont parmi les principaux prédictors de trauma lié au travail.

La recherche a vérifié la théorie selon laquelle les problèmes présentés au PAE pourraient être vus comme une *empreinte psychosociale*, c'est-à-dire une image globale illustrant l'état de santé mentale d'une organisation et le risque de violence au travail.

L'analyse a permis de découvrir le lien direct qui existe entre le nombre d'interventions de verbalisation (debriefing) à la suite d'un incident critique et les types de problématiques présentées au counseling. Les problèmes présentés au PAE qui se sont avérés les principaux prédictors de trauma lié au travail sont les suivants :

Problèmes personnels ou émotionnels	La colère, le deuil
Problèmes familiaux	La toxicomanie de quelqu'un d'autre (les conséquences de la toxicomanie d'un être cher), les problèmes liés aux enfants, la violence familiale
Problèmes de toxicomanie	Le tabagisme, l'alcool, le jeu
Problèmes en milieu de travail	La violence, le conflit, le rendement, la carrière

Nous conseillons vivement aux employeurs d'analyser les données de leur PAE et de voir si elles présentent des indicateurs de risque élevé de trauma au travail. Nous leur recommandons également d'effectuer une analyse du risque de violence et d'offrir à leurs gestionnaires et superviseurs une formation qui les aidera à détecter très tôt les symptômes de stress personnel et professionnel, et ainsi l'empêcher de se transformer en harcèlement, en agression, en conflit et autres formes de violence au travail.

INTRODUCTION

L'intégration d'un PAE aux avantages sociaux de l'organisation démontre l'engagement de l'employeur à promouvoir un environnement de travail sain et sécuritaire - principalement en ce qui concerne les préoccupations en matière de santé mentale qui, si elles ne sont pas réglées, peuvent entraîner du harcèlement, des conflits ou de la violence en milieu de travail. Un PAE souligne la volonté de l'employeur de créer et maintenir une culture de travail

fondée sur le respect, la tolérance, et « axée sur le mieux-être ». Pour atteindre son efficacité maximale, un PAE doit aller dans le sens des autres démonstrations de la culture de mieux-être de l'organisation, telles que les politiques et procédures des ressources humaines, les avantages sociaux, les programmes de santé et sécurité, les initiatives de formation des gestionnaires et les pratiques de supervision, afin de signaler clairement que l'employeur

peut agir, lorsque la santé mentale ou physique d'un employé est affectée, et qu'il le fera.

La force réelle du PAE se situe plutôt dans sa capacité d'aider les personnes et les organisations à gérer les conséquences négatives de l'agression ou de la violence en milieu de travail et à s'en remettre. Un PAE complet offre des ressources que peuvent utiliser les employés victimes de violence en milieu de travail, comme le counseling individuel axé sur le conflit ou le harcèlement au travail. Aux gestionnaires et aux superviseurs, le PAE offre la consultation de gestion, afin de les aider à identifier et aider les employés en difficulté, ceux qui sont affectés par des problèmes de rendement ou encore ceux qui montrent des symptômes de violence ou de comportement inapproprié au travail. Un PAE offre du soutien au niveau organisationnel lors des interventions post-traumatiques suivant un événement traumatisant, afin d'aider les employés, les groupes de travail et, dans certains cas, l'organisation au complet à reprendre son fonctionnement normal.

En termes de programmes de prévention, le PAE offre un service de consultation portant sur l'analyse des risques de violence et l'implantation d'une politique de tolérance zéro - bien que ces activités au niveau organisationnel soient généralement séparées des services de counseling du PAE, lequel s'effectue de façon individuelle. Même si le PAE et les programmes complémentaires permettent de très bien gérer le stress causé par la violence en milieu de travail, les services du PAE demeurent avant tout interventionnistes et curatifs. Malgré les intentions louables des législateurs, des groupes de politique sociale et des intervenants en matière de non-violence qui recommandent le PAE, les fournisseurs de PAE eux-mêmes sont très conscients du travail à faire si l'on veut utiliser efficacement le PAE pour **prévenir** la violence en milieu de travail et **promouvoir** une culture anti-violence.

Quel message les données du PAE tentent-elles de vous transmettre ?

Tout d'abord, pour permettre au PAE de jouer un rôle plus préventif en matière de violence en milieu de travail, il faut comprendre les facteurs en jeu. Les Consultants Shepell ont la chance de posséder une vaste banque de données en

ce qui concerne les problèmes de santé mentale et les incidents traumatisants en milieu de travail canadien, recueillies depuis 25 ans auprès de leurs 2 000 clients organisationnels. En analysant deux sources parallèles mais séparées d'information sur les problèmes de santé mentale et les événements traumatisants survenus dans les organisations, nous sommes en mesure d'aider les organisations à intervenir dans le but de gérer la violence en milieu de travail et les conditions qui la favorisent.

Nous soutenons la théorie que les problèmes présentés au PAE - c'est-à-dire les préoccupations personnelles des employés, qu'elles soient liées à la santé mentale ou d'ordre psychologique - lorsqu'ils sont répartis dans l'ensemble de l'organisation, peuvent être considérés comme une *empreinte psychosociale*, identifiant de façon unique l'état de santé de l'organisation. Nous croyons que c'est vraiment le cas, en dépit du biais d'autosélection provenant de la nature volontaire du PAE et du fait qu'un employé doit décider de faire appel au PAE. Même si le profil d'une organisation comprend les facteurs de stress déclarés, on présume qu'ils ne sont qu'une faible manifestation des problèmes beaucoup plus nombreux qu'ils camouflent. Ce modèle variera d'une organisation à l'autre selon une gamme de variables comprenant (sans en exclure d'autres) : l'industrie, le type d'emploi, les données démographiques des employés, le style de gestion et de formation, la concurrence ou le marché, ainsi que les programmes de soutien psychosocial en place.

La validité de ce concept est soutenue en partie par une comparaison entre les problèmes présentés au PAE et l'incidence de ces problèmes dans la population en général. Nous savons, par exemple, que les problèmes de toxicomanie représentent en général un cas sur dix. Il est donc raisonnable de présumer que pour chaque cas de toxicomanie déclaré au PAE, neuf autres cas demeurent non identifiés comme tels. Le même genre de sous-déclaration se produit dans le cas de la dépression et de l'anxiété.

Nous possédons une deuxième série de données qui mesurent de façon globale la santé mentale de l'organisation : les interventions antérieures où il y a eu verbalisation (debriefing) en raison de stress causé par un incident critique révèlent le nombre et le type de

traumatismes au sein de l'organisation. Tout comme les données du PAE, les antécédents en incidents critiques peuvent être vus comme un indice unique, reflétant des circonstances particulières - ici, il s'agit d'incidents traumatisants causés très souvent par la violence en milieu de travail. Ainsi, ce concept est appuyé par une recherche qui démontre que le risque d'incidents traumatisants est beaucoup plus élevé dans certains environnements de travail : les établissements de vente au détail et les banques (vols) ; les centres hospitaliers et les services publics (patients ou clients violents) ; les transports et les usines (accidents de la route, accidents de travail).

La possibilité d'évaluer les problèmes de santé mentale d'une organisation (les données du PAE) ainsi que les types d'interventions post-traumatiques en milieu de travail et leur fréquence (les données du service d'intervention critique) permet d'établir un lien entre elles. En établissant une corrélation entre ces deux groupes de données provenant d'un échantillonnage d'entreprises, nous pouvons identifier les problèmes présentés au PAE qui ont la plus forte corrélation avec une hausse de la fréquence de certains types d'incidents traumatisants. Cela ne veut pas dire que

les incidents critiques soient causés de quelque façon que ce soit par les problèmes de santé mentale présentés au PAE ou vice versa ; il pourrait simplement exister un facteur sous-jacent ou une variable commune indiquant qu'une organisation, sensible à certains types de problèmes psychosociaux ou de santé mentale, serait aussi sensible à certains types ou certaines fréquences d'incidents traumatisants. L'existence de ce lien nous permet d'utiliser les données du PAE comme « indice de violence en milieu de travail » et d'identifier ainsi le risque de l'organisation en matière d'incidents traumatisants, y compris le harcèlement, le conflit et d'autres formes de violence en milieu de travail. Un modèle de prévision de traumatisme au travail, s'appuyant sur les problèmes présentés au PAE, offre à toutes les organisations la possibilité de prévenir la violence en milieu de travail en utilisant les données de leur PAE.

LA MÉTHODOLOGIE

Sur une période de trois ans (2000, 2001 et 2002), nous avons rassemblé les données sur les problèmes primaires présentés au PAE (convertis en une portion de l'utilisation totale) et, sur la même période de trois ans, les données sur les incidents traumatisants en milieu de travail (en totalisant leur fréquence par type de traumatisme), ceci à partir d'un échantillon portant sur un groupe de 40 clients organisationnels des Consultants Shepell. À noter que nous y avons inclus les catégories reflétant un traumatisme lié au travail : les cas de harcèlement racial, sexuel et émotionnel, la violence en milieu de travail, le conflit, les licenciements, les accidents de travail, les problèmes avec des patients ou des clients, et ainsi de suite.

Les corrélations ont été calculées entre chacun des

problèmes primaires identifiés et le nombre total de traumatismes liés au travail, en utilisant une entreprise comme unité expérimentale. Pour chacune de ces trois années, les problèmes présentés ayant la plus forte corrélation avec le nombre total de traumatismes ont été inscrits dans une analyse de régression multiple, en utilisant les problèmes primaires identifiés comme variable explicative et le nombre total de traumatismes comme variable dépendante. On a alors demandé au programme statistique (ensemble des programmes statistiques relatifs aux sciences sociales - SPSS) d'effectuer une analyse progressive, en choisissant d'abord le meilleur indice, puis le suivant, et ainsi de suite, jusqu'à ce qu'aucune autre variable n'ajoute un écart significatif aux prévisions de l'équation.

LES RÉSULTATS

Le tableau suivant illustre les problèmes présentés au PAE qui possédaient la plus haute corrélation avec les traumas liés au travail, ceci pour chacune des trois années analysées, soit 2000, 2001 et 2002 :

Années	Problèmes présentés au PAE	Modèle de prévision
2000	Colère Conflit lié au travail Conjugal ou relationnel Deuil Tabagisme Problèmes liés aux aînés Jeu Anxiété Violence familiale Violence au travail	 Variance de 41 % au niveau des traumas en milieu de travail, illustrée par 5 prédicteurs, qui sont des problèmes présentés au PAE.
2001	Violence au travail Rendement au travail Colère Problèmes liés aux enfants Carrière Toxicomanie d'une autre personne	 Variance de 38 % au niveau des traumas en milieu de travail, illustrée par 4 prédicteurs, qui sont des problèmes présentés au PAE.
2002	Deuil Harcèlement Toxicomanie d'une autre personne Conjugal ou relationnel Passages de la vie Juridique Alcool Jeu	 Variance de 48 % au niveau des traumas en milieu de travail, illustrée par 4 prédicteurs, qui sont des problèmes présentés au PAE.

Milieu de travail

Personnel / émotionnel

Familial / relationnel

Toxicomanie

Autre (juridique / financier)

Après leur entrée dans l'analyse séquentielle de la régression multiple, les variables indiquées précédemment en caractères gras se sont avérées des prédicteurs statistiquement significatifs de traumatismes liés au travail. Leur indépendance entre elles et la proportion de chacune en termes de contribution à la variance totale de traumatismes liés au travail sont illustrées dans la colonne de droite, intitulée « Modèle de prévision ».

DISCUSSION / INTERPRÉTATION

Dans cette analyse couvrant une période de trois ans, certains problèmes communs présentés au PAE possèdent une forte corrélation avec les traumatismes en milieu de travail. Ces problèmes sont la colère, les difficultés conjugales ou relationnelles, le deuil, le jeu, la violence en milieu de travail et la toxicomanie de quelqu'un d'autre (les problèmes et le stress personnels étant causés par la toxicomanie d'un être cher).

Ces problèmes présentés au PAE couvrent une variété de difficultés personnelles, familiales, de toxicomanie ou de santé mentale, ainsi que des problèmes liés au travail. En regroupant ces problèmes dans leurs catégories les plus significatives, d'autres points communs sont apparus. Par exemple, chaque année montre un prédicteur provenant de ces catégories : problèmes liés au travail, personnels/émotionnels, familiaux ou relationnels et toxicomanie. Ces groupes plus significatifs soulignent la nécessité pour les employeurs d'offrir du soutien pour un vaste éventail de problèmes, bien au-delà de ceux strictement définis comme étant des problèmes de santé mentale normalement associés au counseling du PAE.

Même si le lien entre certains problèmes présentés (c'est-à-dire la violence, le conflit en milieu de travail et la colère) et le trauma lié au travail paraît évident en soi, le lien avec d'autres problèmes (comme le deuil, les difficultés conjugales ou relationnelles, la violence familiale et la toxicomanie d'une autre personne) n'est peut-être pas aussi évident. Cependant, l'émergence de ces derniers problèmes et leur corrélation directe avec le trauma sont entièrement consistants avec la documentation dans ce domaine. À titre d'exemple, la violence familiale transportée de la maison au travail représente, chez les femmes, la principale cause de décès en milieu de travail (U.S. Bureau of Labor,

À noter que les problèmes présentés ayant la plus forte corrélation (négative ou positive) avec les traumatismes liés au travail pourraient ne pas rester les prédicteurs les plus significatifs de traumatisme lié au travail. Cependant, il est intéressant d'analyser les corrélations individuelles, car elles semblent indiquer une certaine stabilité au niveau des problèmes présentés, qui doivent être considérés comme des variables explicatives.

2001) et la première cause d'agression au travail (National Institute of Occupational Safety & Health, 1996).

L'importance de la toxicomanie d'une autre personne comme prédicteur de trauma et de violence liés au travail ne peut être surévaluée. En 2001 et 2002, la toxicomanie d'une autre personne possédait une corrélation élevée avec les traumatismes liés au travail.

D'un point de vue à la fois clinique et « réel », le problème de la toxicomanie d'une autre personne est particulièrement complexe. Les problèmes de codépendance, tout comme l'intériorisation du blâme et de la responsabilité de « régler » le problème de toxicomanie, sont souvent présents chez ceux qui cohabitent ou qui sont intimement liés à une personne aux prises avec un problème de drogue, d'alcool ou de jeu. Très souvent, des problèmes parentaux, conjugaux ou relationnels, financiers et juridiques s'ajoutent aux problèmes de toxicomanie, affectant directement le conjoint et très souvent le milieu de travail. Les défis au niveau de la santé et de la productivité des employés, posés par les personnes se trouvant dans une situation de ce genre, soulignent la nécessité chez l'employeur d'aller chercher des ressources pouvant gérer ce problème critique - d'autant plus que nous pouvons maintenant voir la relation qui existe entre la toxicomanie d'une autre personne et le trauma lié au travail.

Les cinq problèmes du milieu de travail (la violence, le conflit, la carrière, le rendement et le harcèlement) avaient aussi une corrélation élevée avec le trauma lié au travail, ceci durant les trois années couvertes par l'analyse. L'émergence de corrélations entre les problèmes présentés et une plus haute fréquence de traumatismes en milieu de travail

devrait être doublement troublante pour les employeurs, et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, elle indique que ces problèmes contribuent de façon disproportionnée à l'ensemble des problèmes présentés au PAE. Lors d'une recherche antérieure (effectuée par le Groupe recherche et intitulée *Le stress lié au travail : son impact*, selon le PAE, été 2003), nous avons découvert que le stress personnel associé à des problèmes liés au travail est élevé et en hausse ; cependant, les problèmes du milieu de travail, en tant que catégorie séparée de problèmes, demeurent stables et représentent environ dix pour cent de tous les problèmes présentés au PAE. Toutefois, la contribution de cette catégorie à la fréquence des traumatismes liés au travail semble plus significative, car au moins un problème du milieu de travail semble avoir une forte corrélation avec les traumatismes liés au travail, ceci à chacune des trois années, et deux problèmes distincts associés au milieu de travail ont survécu comme variables prédictives au cours de deux années sur trois (le conflit et la violence au travail, en 2000 ; la violence au travail et la carrière, en 2001).

Une deuxième raison de se préoccuper de la corrélation élevée entre les problèmes du milieu de travail et le trauma provient du fait que, en pratique, les organisations utilisent

deux types distincts de ressources pour composer avec les effets de ces problèmes : l'une au niveau individuel, qui se trouve être le counseling du PAE, et l'autre au niveau organisationnel, qui est l'intervention post-traumatique. Les causes communes de ces deux types de stress ne sont pas claires, mais il est incontestable que le milieu de travail est en train de devenir de plus en plus stressant et les organisations doivent utiliser de plus en plus de ressources pour combattre cette tendance.

Si tendre la main à un plus grand nombre de personnes dans le besoin est toujours le but d'un PAE, il existe maintenant une raison de plus d'offrir à des groupes spécifiques d'employés de l'aide en matière de gestion de la colère et du stress et/ou de gestion des relations conjugales ou relationnelles : ces services peuvent représenter le complément qui permettra de réaliser les objectifs de prévention des incidents traumatisants en milieu de travail. Même si nous ne comprenons pas encore les mécanismes du lien entre ces problèmes et les événements traumatisants, les efforts que nous déployons pour offrir ces services à ceux qui pourraient en avoir besoin peuvent certainement aider ces personnes et pourraient aider les organisations d'une façon plus générale.

SOMMAIRE

La recherche actuelle offre un excellent cadre théorique pour développer une approche de prévention de la violence au travail, utilisant l'*empreinte psychosociale* unique dégagée par les problèmes présentés au PAE. Même si nous n'avons utilisé que les données d'une période de trois ans, les résultats obtenus sont robustes. L'étape suivante consistera à poursuivre la recherche afin de trouver les variables sous-jacentes communes - c'est-à-dire le ou les facteurs à l'origine des problèmes présentés et des traumatismes liés au travail. Nous recommandons aussi de vérifier l'impact que pourraient avoir des ressources ou une aide ciblée en fonction des problèmes présentés, qui sont des prédicteurs de trauma en milieu de travail (c'est-à-dire la colère, les difficultés conjugales ou relationnelles, la toxicomanie d'une autre personne), afin de vérifier si ces interventions réduiront l'incidence du trauma.

Le concept de l'*empreinte psychosociale* offre une excellente possibilité d'aider les organisations à utiliser les données du PAE de façon proactive. En adaptant et en offrant des programmes psychosociaux ciblés, nous pouvons utiliser le

PAE pour les aider à atteindre leurs objectifs de prévention (alors qu'il est présentement utilisé exclusivement comme moyen d'intervention). Ceci, en retour, permettra au PAE de contribuer plus efficacement à la réduction de l'absentéisme, de l'invalidité et des risques de violence, tout en contribuant à améliorer la productivité et l'engagement des employés.

Les fournisseurs de PAE ont la responsabilité d'aider les organisations à développer une approche à la fine pointe, qui permettra de dépister et de traiter les troubles de santé mentale, la toxicomanie et les difficultés familiales, et qui pourra réduire le taux d'incidents violents, même dans un milieu de travail empoisonné. Cette recherche assure une base solide à cette approche.

LE GROUPE RECHERCHE DE LCSL

Le Groupe recherche de LCSL a été formé pour recueillir, analyser et fournir des observations sur les tendances qui affectent, dans le domaine de la santé organisationnelle, nos clients, leurs employés et leurs familles. Le Groupe recherche a pour mandat d'aider nos clients et le monde des affaires à mieux comprendre les subtilités d'une mauvaise santé mentale, d'un déséquilibre travail et vie personnelle et des problèmes qui y sont liés, ainsi que leur impact sur nos milieux de travail et nos communautés. Pour ce faire, le Groupe recherche collecte et diffuse des données sur les problèmes de santé mentale, établit des liens avec certains chercheurs et instituts de recherche les mieux cotés et puise dans notre expertise acquise au cours de 24 années au service des entreprises.

Cette étude de recherche a été appuyée par une analyse des données effectuée par MASI Research Consultants, Inc., ainsi que par la recherche complémentaire et le soutien offerts par Jennifer Watson, associée de recherche et Gerry Smith, vice-président à la santé organisationnelle. Le Groupe recherche de LCSL est dirigé par Karen Seward, vice-présidente à la recherche et au développement.

Veuillez soumettre vos questions ou vos commentaires à Karen Seward, au 1 800 461-9722.