

# La prise en compte par l'OCDE de la souffrance au travail et du rôle de la hiérarchie

•Veerle Miranda  
Economiste à  
l'Organisation de  
Coopération et de  
Développement  
Économiques  
(OCDE)

**Les troubles mentaux représentent un problème croissant dans la société, affectant de plus en plus la productivité et le bien-être des personnes au travail. C'est une question qui a trop longtemps été négligée, reflétant la honte, les peurs et les tabous qui se rattachent aux troubles mentaux. Les possibilités d'emploi des personnes en mauvaise santé mentale sont faibles, celles qui exercent un emploi rencontrent souvent des difficultés au travail, et les cas d'invalidité pour raison de mauvaise santé mentale sont fréquents et en augmentation.**

1. [www.oecd.org/els/invalidite](http://www.oecd.org/els/invalidite)

Les troubles mentaux représentent un fardeau économique complexe, qui englobe notamment les coûts directs du système de santé, ainsi que les coûts indirects bien plus élevés supportés essentiellement par le système de sécurité sociale et le marché du travail. Les coûts de la mauvaise santé mentale, estimé par l'Organisation Internationale du Travail à 3-4 % du produit intérieur brut dans l'Union Européenne, sont une conséquence directe de sa prévalence élevée. À tout instant, environ 20 % de la population d'âge actif dans la zone OCDE souffre de troubles mentaux au sens clinique du terme. Tout au long de la vie, la prévalence est même deux fois plus importante. Le risque est donc élevé, pour chacun d'entre nous, de connaître des problèmes de santé mentale à un moment donné au cours de notre vie active.

Bien que la mauvaise santé mentale constitue l'un des principaux défis pour les politiques sociales et du marché du travail dans les pays de l'OCDE, on en sait peu sur les liens entre santé mentale, invalidité et emploi. Dans quelle mesure la mauvaise santé mentale influe-t-elle sur les possibilités d'emploi ? La transformation de l'environnement de travail contribue-t-elle à l'augmentation des cas d'invalidité pour mauvaise santé mentale ? Quel est le rôle du système de soins de santé au regard de la situation professionnelle des patients ? Pourquoi les jeunes dans les pays de l'OCDE sont-ils de plus en plus nombreux à être admis au bénéfice de prestations d'invalidité sans avoir jamais travaillé ? Les éléments dont on dispose pour traiter ces questions sont parcellaires ou incomplets ; beaucoup de facteurs importants restent incon-

nus ou mal compris, et les croyances erronées sont nombreuses.

Le rapport de l'OCDE<sup>1</sup> « *Mal-être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale et l'emploi* » (OECD, 2011) vise à cerner les données manquantes, à enrichir la base de connaissances et ainsi à remettre en question certains mythes, et à donner une vision plus complète des défis stratégiques sous-jacents. Cette étude vient à point nommé car les responsables publics de la zone OCDE s'efforcent de promouvoir la création d'emplois afin de sortir de la grande dépression, dans un contexte de ressources budgétaires souvent limitées. En tout état de cause, la crise profonde a accru la précarité de l'emploi et la pression sur les travailleurs, risquant d'aggraver la détresse psychologique et renforçant la nécessité d'agir. Les pouvoirs publics devront poursuivre les réformes structurelles en vue de promouvoir un usage efficace de l'offre de main-d'œuvre ; à cet égard, il sera essentiel de veiller à la santé mentale des travailleurs et d'accroître la participation au marché du travail de ceux atteints de troubles mentaux. C'est une condition indispensable pour renforcer la croissance économique et améliorer la cohésion sociale, compte tenu du lien entre santé (mentale), emploi et productivité.

Les sections suivantes sont extraites du rapport qui met en lien la santé mentale avec le contexte de travail actuel.

## Le contexte de travail actuel

L'emploi a des effets positifs manifestes sur la santé mentale puisqu'il confère statut social, sécurité des revenus, cadre structurant, sentiment d'identité et de réussite, et estime de soi, tout en

offrant la possibilité d'interagir avec les autres. Le travail est en soi un facteur déterminant de l'inclusion sociale et il n'est pas surprenant que la plupart des inactifs atteints de troubles mentaux expriment le souhait de trouver un travail. Les individus qui occupent un emploi tendent à avoir une meilleure santé mentale que les chômeurs. Néanmoins, la qualité de l'emploi entre en jeu. Un emploi de qualité médiocre ou un environnement de travail malsain sur le plan psychologique peuvent fragiliser la santé mentale et, partant, influencer la situation de chacun sur le marché du travail. Dans tous les pays de l'OCDE, les travailleurs sont confrontés à une évolution des conditions de travail sous l'effet des ajustements structurels opérés au cours des dernières décennies. La question est désormais de savoir si cette évolution pourrait nuire à la santé mentale des travailleurs.

De fait, certaines conditions de travail susceptibles d'avoir un effet négatif sur la santé mentale sont devenues plus courantes ces dernières années dans de nombreux pays de l'OCDE. Cette situation, couplée à la montée récente du chômage et de l'insécurité de l'emploi, pourrait contribuer à une détérioration de la santé mentale moyenne des travailleurs dans les pays de l'OCDE.

• ***Certaines conditions de travail se sont améliorées***

Si les taux d'emploi et d'activité ont augmenté ces vingt dernières années, le taux de chômage a également progressé considérablement. Cette poussée du chômage tient principalement à la récession subie dernièrement par tous les pays de l'OCDE. La montée récente du chômage devrait avoir des effets négatifs sur la santé mentale des nombreuses personnes qui ont perdu leur emploi au cours de cette période. Parallèlement, la santé mentale de ceux qui ont toujours leur emploi devrait être elle aussi mise à mal sous l'effet de l'accroissement de l'insécurité de l'emploi et des restructurations économiques.

La structure de l'emploi continue d'évoluer dans les pays de l'OCDE, avec un transfert des secteurs agricole et manufacturier vers le secteur tertiaire. La proportion de travailleurs occupant un emploi dans le secteur manufacturier ou d'autres branches d'activité productrices de biens a considérablement diminué, tandis que la part des travailleurs qui occupent un emploi dans les professions intellectuelles, scientifiques et techniques a fortement progressé. Dans

les professions de bureau moins qualifiées, la situation est plus mitigée : la proportion de travailleurs occupant des emplois administratifs a diminué, tandis que la part des travailleurs dans le secteur de la vente a augmenté, ce qui laisse à penser que l'emploi dans les professions traditionnellement associées au stress (c'est-à-dire les professions peu qualifiées) tend à augmenter.

Au total, la proportion de travailleurs bénéficiant d'un contrat temporaire est orientée à la hausse, tandis que l'ancienneté moyenne dans l'emploi demeure relativement stable dans la zone OCDE. La progression de l'emploi temporaire et de courte durée montre que le marché du travail est devenu plus dynamique, ce qui devrait accroître l'insécurité de l'emploi. Le nombre d'heures travaillées par semaine continue de diminuer en moyenne, ce qui s'explique par l'incidence croissante du travail à temps partiel et par la baisse du nombre de personnes qui effectuent de longues heures de travail. La proportion de travailleurs aux horaires de travail atypiques (travail de nuit, le soir et les week-ends) a fortement chuté. Le nombre de personnes qui déclarent pouvoir concilier vie professionnelle et vie familiale a augmenté, ce qui peut être lié à la diminution du nombre total d'heures travaillées et des horaires de travail atypiques. Le lien entre santé mentale et temps de travail n'est pas nécessairement direct. Ainsi, même si le fait de travailler beaucoup peut entraîner des problèmes psychologiques, de longues heures de travail peuvent aussi être associées à une plus grande satisfaction professionnelle, surtout lorsqu'il s'agit d'améliorer ses perspectives de carrière et d'acquérir une plus grande autonomie au travail.

• ***Mais les facteurs de risques psychosociaux se sont également accrus***

De nombreux travaux ont démontré que certains aspects du stress au travail, comme une forte demande psychologique, un manque de maîtrise sur les tâches à accomplir et une forte insécurité de l'emploi, constituent des variables explicatives de certains troubles mentaux courants. L'exposition dont font état les travailleurs de la zone OCDE à diverses conditions de travail sources de stress évoque une croissance tendancielle des demandes psychologiques ou des efforts exigés des travailleurs. À 57 % en 2010, la proportion de travailleurs déclarant être contraints de fournir une forte intensité de travail

(c'est-à-dire de travailler vite et dans des délais serrés) n'a certes quasiment pas évolué mais demeure très élevée. La proportion de travailleurs qui ne bénéficient que d'une autonomie limitée au travail a légèrement augmenté. En 2010, 68 % des travailleurs déclaraient acquiescer de nouvelles connaissances dans le cadre de leur emploi, soit 6 % de moins qu'en 1990, alors que la proportion de travailleurs déclarant que leurs compétences ne sont pas à la hauteur des exigences de leur emploi a augmenté. Dans l'ensemble, les travailleurs ont été plus nombreux à faire état d'une faible satisfaction professionnelle au cours de cette période.

### **Stress et tension au travail et santé mentale**

Il existe un lien complexe entre stress au travail et santé mentale. Le stress est un élément normal de la vie quotidienne à condition que les individus puissent le gérer. Cela est aussi vrai pour le stress au travail, qui est généralement plus marqué chez les cadres d'entreprises et dans les professions intellectuelles et scientifiques hautement qualifiées (Calnan et al., 2004 par exemple). Toutefois, ce n'est pas vis-à-vis de ces travailleurs qu'il est le plus destructeur. Dans ces conditions, ce sont les mécanismes qui transforment le stress normal en « mauvais stress » (c'est-à-dire en stress pouvant entraîner un problème de santé mentale) qui importent.

#### **• Une mauvaise organisation du travail joue un rôle déterminant dans l'apparition des problèmes de santé mentale**

Selon plusieurs théories, l'exposition à certains facteurs de risques psychosociaux au travail peut avoir des conséquences négatives sur la santé mentale des travailleurs. Le modèle de *la tension au travail* (également appelé modèle « *exigence-contrôle* ») et le modèle « *effort-récompense* » sont les deux modèles de référence pour mesurer le stress au travail et ils permettent d'identifier les caractéristiques spécifiques à l'emploi qui exercent une influence sur le bien-être et la santé mentale des salariés. Le modèle exigence-contrôle est fondé sur le principe selon lequel le stress et la tension au travail sont liés, en premier lieu, aux caractéristiques structurelles/organisationnelles de l'environnement de travail (Karasek, 1979). Plus précisément, ce modèle établit qu'aux différents types d'emplois correspondent différents types de stress au travail, sous

l'effet de trois facteurs principaux : i) le volume de travail (*les exigences de l'emploi*) ; ii) le pouvoir de décision individuel ; et iii) la marge de manœuvre dans son travail (la somme des deux derniers facteurs correspondant à la *latitude décisionnelle*). Les effets néfastes du stress sur la santé physique et mentale se font davantage sentir lorsque le travailleur doit faire face à une demande psychologique importante, couplée à un faible niveau d'autonomie. Selon le modèle du déséquilibre effort-récompense, la situation qui induit le plus de stress est celle où la récompense n'est pas à la hauteur des efforts fournis. Par récompense, on entend récompenses financières, considération, perspectives de promotion et sécurité de l'emploi (Sigrist, 1996).

De nombreux travaux établissent le lien entre un niveau élevé de tension psychologique et de stress au travail et les troubles mentaux. Par exemple, une vaste méta-analyse menée par Stansfeld et Candy (2006) démontre que la conjugaison d'exigences élevées et d'une latitude décisionnelle limitée (ce qui correspond à une situation de tension au travail) et celle de faibles efforts pour de faibles récompenses (déséquilibre effort-récompense) représentent des facteurs de risques importants pour les troubles mentaux courants.

Même si la prévalence des troubles mentaux dans la population est restée stable, l'évolution de la nature du travail a-t-elle des conséquences néfastes sur la santé mentale d'un nombre croissant de travailleurs ?

Conformément aux travaux de Karasek (1979), l'indicateur de tension au travail est utilisé pour mesurer le stress au travail. Il offre un cadre conceptuel utile pour relier organisation et conditions de travail, afin d'évaluer le stress au travail. En analysant simultanément les exigences de l'emploi et la marge de manœuvre dont jouit celui qui l'occupe, il est possible de répartir les différentes modalités d'organisation du travail en quatre quadrants caractérisés par une latitude décisionnelle faible ou élevée ou par une demande psychologique faible ou élevée (voir l'encadré). Un emploi qui associe forte latitude décisionnelle et demande psychologique élevée est considéré comme favorisant un « apprentissage actif », tandis que l'inverse encourage le « travail passif ». Le quadrant intitulé « Tension au travail » se caractérise par un niveau élevé de demande psychologique et par une faible

latitude décisionnelle. Selon la théorie qui étaye ce modèle, les individus qui souffrent de tension au travail sont les plus susceptibles de développer des troubles mentaux liés au stress, contrairement à la catégorie « Faible tension » qui est la moins à risque.

		Demande psychologique	
		Faible	Élevée
Latitude décisionnelle	Élevée	Faible tension	Apprentissage actif
	Faible	Travail passif	<b>Tension au travail</b>

• **Toutes les professions sont confrontées à une tension croissante au travail**

La proportion de travailleurs souffrant de tension au travail a augmenté dans tous les pays de l'OCDE, parfois de manière très sensible. Il est ainsi intéressant de comparer le niveau de la tension au travail et son évolution entre les travailleurs de différents pays : dans les pays nordiques, les travailleurs sont systématiquement moins exposés à la tension au travail (20 % environ) que les travailleurs des pays anglo-saxons et méditerranéens (30 à 40 %), tandis que la progression est la plus marquée chez ces derniers. Les facteurs de stress psychologiques présents dans l'environnement de travail sont très variables et peuvent être très différents en fonction du type d'emploi. La tension au travail a fortement augmenté dans toutes les professions, surtout chez les employés administratifs et des services. Les travailleurs qui occupent des professions peu qualifiées sont bien plus susceptibles de souffrir de tension au travail que ceux qui occupent des emplois hautement qualifiés. Cette observation est conforme à la théorie du modèle exigence-contrôle, selon laquelle les travailleurs dont la profession implique de travailler avec des machines et les travailleurs du secteur des services, comme les serveurs, sont les plus exposés au stress dans la mesure où ils subissent une forte demande et n'ont qu'un pouvoir limité. En revanche, la prévalence de la tension au travail est moindre dans les professions

hautement qualifiées (avocats, professeurs d'université, consultants ou chargés de clientèle par exemple), qui conjuguent niveau de demande élevé et autonomie forte.

• **Le responsable hiérarchique a un rôle essentiel à jouer pour compenser les effets négatifs du stress au travail**

Des résultats basés sur des estimations économétriques montrent qu'une personne confrontée à une forte demande psychologique et à une autonomie limitée (ce qui correspond à une situation de tension au travail) a une plus grande probabilité de souffrir d'un trouble mental, qu'il soit modéré ou grave. D'autres conditions de travail ont également une forte incidence sur la santé mentale, plus particulièrement la flexibilité des horaires de travail, le travail temporaire et, dans une moindre mesure, le travail de dimanche. On observe aussi une dégradation de l'état de santé mentale si les travailleurs ne bénéficient d'aucun soutien de la part de leurs collègues et si les qualifications requises par leur emploi sont trop élevées par rapport à leur niveau de compétences.

Parmi toutes les conditions de travail incluses dans le modèle, c'est le comportement du responsable hiérarchique vis-à-vis du salarié qui est le plus important quant à son impact sur la santé mentale des travailleurs. Un comportement « positif » du responsable à l'égard de son équipe réduit la probabilité de développer un trouble modéré ou grave de la santé mentale de respectivement 6 et 2 %. L'attitude du responsable est capitale, quels que soient la profession, le niveau d'exigence de l'emploi et de marge de manœuvre dans son travail.

L'observation selon laquelle le comportement du responsable hiérarchique a une forte incidence sur les probabilités de développer un trouble mental a des implications capitales pour les actions et les mesures requises dans l'entreprise. Il est avéré qu'un bon encadrement et un style de gestion adapté figurent parmi les principaux facteurs qui contribuent à un environnement de travail sain (Kelloway et Barling, 2010). Un bon encadrement permet aux salariés de mieux gérer le stress au travail. Le rôle du supérieur est encore plus important pour les personnes atteintes de troubles mentaux, qui sont plus nombreuses à déclarer manquer de respect et de reconnaissance au travail : un peu plus de la moitié (57%) seulement des personnes

atteintes de troubles mentaux graves estiment que leurs efforts sont reconnus dans leur travail, contre 70% des personnes souffrant de troubles mentaux modérés et 85% des individus qui ne souffrent d'aucun problème de santé mentale.

### **Politiques en vigueur dans les entreprises**

Compte tenu du rôle clé joué par le supérieur hiérarchique, les politiques et les pratiques en vigueur dans les entreprises sont capitales, d'autant plus au vu du très grand nombre de travailleurs atteints de troubles mentaux courants et de l'influence particulièrement forte des pratiques de gestion sur leur santé et leur productivité. Nombre de ces travailleurs auraient besoin d'un soutien plus précoce, avant même que les problèmes de santé mentale n'apparaissent, notamment sous forme d'absences répétées ou prolongées. Comme l'indiquent Baer et al. (2011), la moitié des salariés qualifiés de « difficiles » – c'est-à-dire des travailleurs atteints de différents problèmes de santé courants – ne prennent jamais de congés maladie, alors qu'ils ont besoin d'une aide urgente.

#### **• Prévention et suivi du stress au travail et de la maladie mentale en entreprise**

Les pays diffèrent dans la manière dont ils agissent pour prévenir le stress et la tension au travail, afin d'éviter toute dégradation de la santé mentale des travailleurs.

Plusieurs conclusions d'ordre général se dégagent :

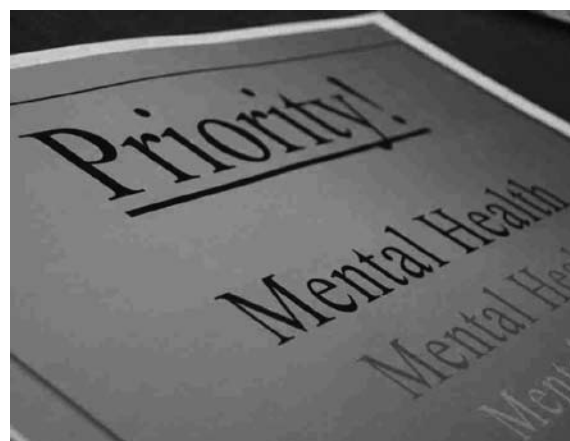
Il semble qu'il existe une obligation légale applicable à tous quant à la nécessité de prendre les mesures adaptées pour protéger la santé des travailleurs. Certains pays imposent une évaluation des risques, alors que d'autres contraignent les entreprises à une évaluation plus générale du lieu de travail.

Dans la plupart des pays, la réglementation, les évaluations de risques et les évaluations du lieu de travail contiennent des dispositions spécifiques relatives aux dangers psychologiques et/ou au stress au travail.

Rares sont les pays qui donnent des instructions explicites quant à la manière de faire face aux obligations légales relatives à la santé. Alors que la Belgique exige que les évaluations de risques couvrent divers domaines comme le stress et le harcèlement au travail, d'autres pays proposent des outils pour aider les responsables à réaliser

les évaluations de risques (Royaume-Uni par exemple).

Dans la pratique, les risques psychosociaux semblent moins pris en compte que les risques physiques, ce qui laisse à penser qu'on ne comprend pas réellement à quel point il s'agit d'un enjeu important. Seuls quelques rares pays ont adopté des obligations spécifiques dans ce domaine, sans régler la question de la responsabilité et des normes minimales. On fait également peu mention des mesures recommandées pour gérer les risques une fois qu'ils sont identifiés dans le cadre de l'évaluation du lieu de travail, alors que la coordination et le partage des meilleures pratiques seraient particulièrement bénéfiques dans ce domaine.



### **Conclusion**

Les individus qui souffrent de troubles mentaux et qui occupent un emploi doivent faire face à des risques importants : ils tendent à occuper des emplois qui ne sont pas adaptés à leurs qualifications, ils sont surreprésentés dans les professions peu qualifiées, ils sont généralement moins satisfaits de leur emploi et ils ont un sentiment plus fort d'insécurité de l'emploi. À tout ceci s'ajoute une détérioration de leur situation sur le marché du travail ces dix dernières années (leur taux d'emploi a chuté ou a moins augmenté que celui des personnes ne souffrant d'aucun problème de santé mentale, tandis que leur taux de chômage a augmenté ou moins diminué). Le ralentissement récent de l'économie a aggravé leur situation, avec une dégradation des conditions de travail.

De nombreuses études démontrent que le chômage est mauvais pour la santé mentale, avec un « choc » initial très fort, suivi par une période

d'ajustement et des conséquences négatives avec le chômage de longue durée. Cependant, tous les emplois n'ont pas un effet bénéfique sur la santé mentale. Les emplois où la demande psychologique est forte alors que la latitude décisionnelle est limitée, qui conduisent à une situation de tension au travail, ont des conséquences négatives importantes sur la santé mentale des travailleurs. Or la tension au travail s'est aggravée dans la plupart des professions. La qualité des emplois est capitale et elle est principalement déterminée par la qualité de l'encadrement, c'est-à-dire par le fait d'être encadré par un responsable qui soutient ses équipes, leur assure un retour d'informations, reconnaît les efforts fournis et communique. Les problèmes de santé mentale ont également de multiples répercussions, surtout sur la productivité des travailleurs. Les personnes qui souffrent de troubles mentaux prennent plus de congés maladie et leurs absences sont plus longues. Elles font aussi plus souvent état d'une productivité plus limitée au travail, nombre d'entre elles ne prenant jamais de congés maladie. Ce type de présentéisme est également très fréquent chez les travailleurs atteints de troubles mentaux modérés. Il a par ailleurs progressé pour toutes les catégories de travailleurs mais plus particulièrement chez ceux qui présentent des troubles mentaux, ce qui laisse en outre à penser qu'il existe un lien avec la détérioration des conditions de travail et l'aggravation de la tension au travail.

Les politiques et les pratiques en vigueur dans les entreprises doivent s'attaquer avec plus de force à ces problèmes, notamment au fait que les travailleurs atteints de problèmes de santé mentale sont plus durement touchés par les restructurations et les modifications dans l'organisation du travail. Tous les pays ont mis en place des réglementations et des codes de bonnes pratiques mais ces changements prennent du temps et sont souvent peu appliqués. Aujourd'hui, la réalité c'est que, trop souvent, les travailleurs qui souffrent de problèmes de santé mentale sont licenciés (risque de départ involontaire supérieur de 50%).

Le lien entre travail, conditions de travail et productivité des travailleurs, ainsi que la relation avec la santé mentale, doivent être mieux compris par les employeurs mais aussi par les responsables de l'action publique, qui doivent accorder la priorité aux mesures visant à stimuler la demande de main-d'œuvre en faveur des travailleurs vulnérables et garantir une aide mieux coordonnée conjuguant services de l'emploi et services de santé. Comme cela a été démontré par le passé, l'amélioration de la conjoncture à elle seule ne suffira pas à résoudre ces problèmes. La mauvaise situation actuelle rend encore plus urgente une intervention des pouvoirs publics. Il faut prendre rapidement des initiatives, surtout pour ce qui concerne les chômeurs (de longue durée) souffrant de troubles mentaux modérés, afin d'améliorer leurs chances de trouver un emploi. ||