

# **Milieux de travail sains et productivité :**

## **Un document de travail**

**Préparé pour la Division de l'analyse et de l'évaluation économiques,  
Santé Canada**

**Graham S. Lowe, PhD**

**Avril 2003**

## **Au sujet de l'auteur :**

Graham S. Lowe ([glowe@grahamlowe.ca](mailto:glowe@grahamlowe.ca)) est un des principaux experts en matière de travail. Dr. Lowe est professeur de sociologie à l'université d'Alberta, associé de recherches au Canadian Policy Research Networks, et possède une compagnie de consultants en milieu de travail, The Graham Lowe Group Inc. ([www.grahamlowe.ca](http://www.grahamlowe.ca)). Ses nombreuses publications incluent *The quality of Work: A People-Centered Agenda* (Oxford University press, 2000).

## **Au sujet des parrains du rapport :**

**Division de l'analyse et de l'évaluation économiques :** La DAEE a pour mandat de planifier, d'établir, de gérer et de maintenir une fonction d'économie de l'hygiène du milieu et de la sécurité dont l'objectif est de fournir aux décideurs des renseignements d'ordre économique fondés sur des données probantes et portant sur les répercussions des initiatives de la sécurité environnementale et de la sécurité des consommateurs (SESC)

La DAEE fournit des produits et des services économiques compétents et complets principalement aux Programmes et à la Direction générale de la sécurité environnementale et de la sécurité des consommateurs. La DAEE sert aussi de centre névralgique pour l'économie au sein de la Direction générale et d'un centre d'excellence qui assure un leadership national et international dans le domaine de l'économie de l'hygiène du milieu et de la sécurité des consommateurs.

Par ailleurs, l'information économique constitue une source d'apport au processus décisionnel. La DAEE assurera trois fonctions fondamentalement distinctes mais interreliées, à savoir :  
l'analyse économique; la recherche appliquée; et les enjeux économiques.

La fonction d'analyse économique constituera le principal fournisseur de services économiques. Parmi les types de produits assurés, il convient de mentionner l'évaluation et l'analyse des initiatives stratégiques et des initiatives de programme au moyen d'outils d'aide à la décision (p. ex. analyse des coûts et des avantages), les évaluations des incidences sectorielles et l'élaboration d'options de contrôle.

Brad Shapansky ([Brad\\_Shapansky@hc-sc.gc.ca](mailto:Brad_Shapansky@hc-sc.gc.ca)) et Paul De Civita ([Paul\\_De\\_Civita@hc-sc.gc.ca](mailto:Paul_De_Civita@hc-sc.gc.ca)) sont les principaux économistes de la DAEE en matière d'économie de santé en milieu de travail.

## **Bureau des stratégies de la santé en milieu de travail (<http://www.hc-sc.gc.ca/whb-smt>)**

La création d'environnements de travail sûrs, sains et favorables est une composante vitale des efforts déployés par Santé Canada pour améliorer la

santé des Canadiens et de leur famille. Le Bureau de promotion de la santé en milieu de travail a comme mandat et activités principales d=élaborer des stratégies pour mieux sensibiliser et informer le public quant à l=importance de la santé au travail sous tous ses aspects. À cet effet le bureau étend son champ d=action national et international au moyen des partenariats, il établit des liens avec d=autres intervenants fédéraux et provinciaux et diffuse la recherche sur les milieux de travail ainsi que les renseignements sur les meilleures pratiques.

Parmi ses autres activités, on peut citer le programme national de santé en milieu de travail qui avancera le sujet de la santé organisationnelle, ainsi que ses liens avec la productivité, le développement durable, et la réduction des coûts des services de la santé.

© Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2003

Avis: Le présent rapport n'engage que la responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement la position de Santé Canada.

## **Table des matières**

Résumé .....	5
Introduction .....	8
1. Perspectives sur la santé, le travail et la productivité .....	9
Mieux-être en milieu de travail .....	9
Organisations saines .....	11
Santé et productivité .....	13
Facteurs du milieu de travail et productivité.....	15
2. Mesure de la santé et de la productivité .....	16
Mesure des coûts et des avantages de la promotion de la santé en milieu de travail .....	17
Mesure de la productivité.....	19
Mesure des résultats de santé liés à la productivité .....	22
3. Caractéristiques des organisations saines et malsaines .....	24
Stress au travail et productivité.....	24
Conciliation entre les obligations professionnelles et personnelles .....	27
Aperçu des modèles de milieu de travail à haut rendement .....	28
Le nouveau modèle des organisations saines .....	32
4. Répercussions économiques des milieux de travail sains et malsains.....	34
Coûts des milieux de travail malsains et dangereux .....	35
Les avantages financiers des programmes de promotion de la santé en milieu de travail.....	37
Risques pour la santé individuelle et productivité .....	42
5. Étapes à franchir pour créer des milieux de travail sains .....	44
Initiatives donnant les résultats escomptés .....	45
Éléments qui freinent ou favorisent la création de milieux de travail sains ..	47
Lacunes en matière de connaissances.....	51
6. Conclusion et recommandations quant aux mesures à prendre.....	53
Répercussions pour les employeurs.....	54
Répercussions pour les responsables de l'élaboration des politiques .....	56
Répercussions pour les chercheurs.....	58
Références .....	60

## **Résumé**

Dans le présent document, deux questions sont posées en utilisant une perspective interdisciplinaire : Quels sont les facteurs des organisations et des milieux de travail qui influent de façon positive sur la santé et le mieux-être des travailleurs? Et les organisations qui favorisent la bonne santé de leurs employés sont-elles également plus productives?

En répondant à la première question, les recherches sur la promotion de la santé en milieu de travail, les milieux de travail pro-famille, les organisations saines, le stress lié au travail, les milieux de travail à rendement élevé et la gestion stratégique des ressources humaines font toutes état de l'importance d'appuyer les employés à être efficaces dans leur emploi en privilégiant des façons qui favorisent leur santé et non qui la compromettent. Les ingrédients comprennent des cadres supérieurs qui considèrent les employés comme un actif clé, une supervision positive à tous les niveaux, la participation des employés, le contrôle du travail, la communication, les occasions d'apprentissage et une culture qui donne la priorité à la conciliation du travail et des obligations familiales et au mieux-être individuel.

La réponse à la deuxième question est associée à davantage de réserves. Certaines initiatives, telles que les programmes globaux favorisant le mieux-être en milieu de travail, entraînent d'impressionnantes réductions de coûts et ont une influence positive sur la productivité. Les milieux de travail à rendement élevé, même s'ils sont associés à des dividendes au chapitre de la productivité, donnent moins souvent lieu à des résultats positifs en ce qui concerne la santé des travailleurs, principalement en raison de la non-inclusion de telles mesures dans ces études. Globalement, les preuves suggèrent l'existence de liens de cause à effet entre les conditions de travail, les interventions visant à créer des milieux de travail plus sains, la santé des employés et la productivité à l'échelle des entreprises. Nous savons également que les initiatives fructueuses visant la création de milieux de travail sains ont une portée globale et doivent être intégrées aux autres programmes de ressources humaines et compter sur des stratégies de mise en œuvre bien conçues fondées sur un solide leadership, une bonne communication et une forte participation.

Toutefois, d'importantes lacunes en matière de connaissances doivent être comblées. Un programme de recherche futur comprend les activités suivantes : examiner les effets synergiques possibles de la combinaison d'interventions particulières de promotion de la santé; analyser les liens psychologiques qui existent entre la conception de l'emploi et les résultats liés à la productivité, tels que l'apprentissage et le perfectionnement, l'absentéisme, le roulement de la main-d'oeuvre et le rendement au travail; utiliser une gamme étendue de mesures de résultats, telles que les résultats liés à la productivité et à l'environnement de travail psychosocial, dans les évaluations des initiatives de promotion de la santé en milieu de travail; mettre davantage l'accent sur les

problèmes de santé et de productivité rencontrer dans des petits milieux de travail, des entreprises situées dans des régions rurales ou isolées, des industries à risque élevé et des emplois non standard; et examiner les avantages sociaux et économiques plus généraux et les coûts de la création de milieux de travail sains.

Ces lacunes ne devraient pas empêcher les employeurs, les employés et les responsables de l'élaboration de politiques de prendre des mesures dès maintenant. Nous en connaissons suffisamment sur les liens qui existent entre les environnements de travail, la santé des employés et la productivité pour accorder une priorité nettement plus élevée à la création d'organisations saines et pour justifier les montants investis en vue d'atteindre cet objectif. En effet, les lacunes existantes en matière de connaissances seraient comblées plus rapidement si les initiatives futures étaient systématiquement documentées, évaluées et diffusées. À cet égard, l'apprentissage partagé est une condition préalable de la création de milieux de travail sains et productifs.

Pour les employeurs, le message central du document est que les programmes de mieux-être en milieu de travail peuvent entraîner des réductions de coûts et des gains de productivité. Toutefois, les déterminants sous-jacents de la santé et de la productivité peuvent uniquement être modifiés en apportant des changements à la conception du travail, aux systèmes organisationnels, aux pratiques de gestion des ressources humaines et à la culture globale du milieu de travail. Le nouveau modèle des organisations saines peut servir de guide à cet égard, tout comme le modèle des milieux de travail à rendement élevé présenté dans une recherche sur la gestion des ressources humaines.

Une autre répercussion clé pour les employeurs est l'importance d'intégrer les interventions visant la santé et la sécurité au travail, le mieux-être en milieu de travail et la conciliation du travail et des obligations familiales et les autres initiatives de gestion des ressources humaines. Une approche concertée augmentera les chances d'éliminer les obstacles qui freinent le changement et de s'attaquer aux déterminants sous-jacents du mieux-être et du rendement des employés dans l'organisation et le milieu de travail.

Pour les responsables de l'élaboration de politiques, le document cherche principalement à savoir dans quelle mesure les environnements de travail sains favorisent le mieux-être des travailleurs individuels et le rendement de l'économie. Les environnements de travail sûrs et sains entraînent une réduction des dépenses globales de santé, publiques et privées. Les organisations saines incitent les travailleurs à utiliser leurs compétences et leurs talents dans le cadre de leur emploi, ce qui favorise à la fois la qualité de la vie au travail et le rendement. Un lien nettement plus explicite doit être fait entre les environnements de travail sains et la réussite du Canada dans une économie globale axée sur le savoir. Ainsi, les gouvernements ne peuvent plus se

permettre de considérer la santé, l'emploi et les questions économiques comme des sphères de politiques distinctes.

Au-delà de ce défi de base, les responsables de l'élaboration de politique devraient adopter une approche progressive pour s'assurer que tous les travailleurs canadiens peuvent exercer leur droit de profiter d'un milieu de travail sain. Il est trop simple de suggérer que les milieux de travail soient sains ou malsains, productifs ou non productifs. Les deux caractéristiques se situent dans des continuums. Étant donné la grande diversité des milieux de travail au Canada, de nombreux types d'occasions, petites ou grandes, seront offertes pour apporter des améliorations là où l'on peut montrer que les avantages l'emportent sur les coûts. Les gouvernements peuvent permettre et faciliter la prise de mesures en vue de maximiser le nombre d'organisations qui prennent des mesures en vue de devenir des milieux de travail sains.

Compte tenu des préoccupations grandissantes à l'égard de l'escalade des coûts des soins de santé publics et privés, les gouvernements doivent également explorer des façons d'inviter les employeurs, les syndicats et les associations professionnelles – de même que les travailleurs individuels – à participer en tant que partenaires à une variété de programmes visant à créer des milieux de travail sains. Il est essentiel d'agir dès maintenant puisque les données provenant des études d'évaluation nous informent qu'il faut prévoir un délai de plusieurs années avant de pouvoir observer des améliorations sur le plan de la santé liée à la productivité.

Pour les chercheurs, la principale répercussion est la nécessité d'aller au-delà des limites de leur discipline pour contribuer aux changements significatifs à apporter dans les milieux de travail. Étant donné que l'amélioration de la santé en milieu de travail dépend presque entièrement des priorités et des décisions de la direction, il est important que les chercheurs tiennent compte des préoccupations des employeurs. Simultanément, une part importante des politiques sociales et économiques du Canada repose sur l'hypothèse voulant que les accroissements de la productivité soient un moyen d'améliorer les niveaux de vie et la qualité de vie. Le défi pratique d'élaborer un programme de recherche pragmatique en milieu de travail consiste à trouver un équilibre approprié entre les intérêts des employeurs, des employés (et de leurs syndicats et associations) et de l'ensemble de la société.