

Avec le printemps arrive une nouvelle édition de l'IME. L'équipe a été très prise par la préparation des colloques « Mobilisation, catalyseur de la performance? » tenus les 1<sup>er</sup> et 3 avril 2008. Dans ce numéro de printemps, on s'intéresse à deux enjeux : 1) le stress inutile et la charge de travail, mais aussi 2) la génération dans « l'automne de sa vie professionnelle » et dont les employeurs auront de plus en plus besoin, même s'ils ne savent pas toujours comment agir avec eux ou croient à des mythes erronés les concernant.

Bonne lecture et rendez-vous fin mai.

## ARTICLE

### *Compter les moutons... au bureau!*

Tiré de : Les Américains manquent de sommeil, Agence France-Presse, Washington, mardi 4 mars 2008.

## RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

Vous faites partie de ceux qui, chaque matin, repoussent leur réveil de cinq minutes pendant une heure? Rassurez-vous, vous n'êtes pas les seuls! Selon une récente étude<sup>1</sup>, environ 1/3 des travailleurs américains reconnaissent s'être endormis au travail au cours du mois précédent. Cette étude met en relief plusieurs faits intéressants :

- **Un cercle vicieux** : les salariés pris en flagrant délit de sieste au travail disent être conscients de ne pas être au meilleur de leur performance pendant la journée... mais affirment que c'est précisément le travail qui les empêche de dormir la nuit.
- **Des journées de travail plus longues** : les Américains travaillent en moyenne 9,5 heures par jour (33 % travaillent plus de 10 heures par jour).
- **Des nuits trop courtes** : les participants dorment en moyenne 6 h 40 par nuit en semaine... mais estiment qu'il leur manque 40 minutes de sommeil pour être au mieux de leur forme.
- **De plus en plus de dossiers emportés à la maison** : le temps consacré au travail à la maison est en moyenne de 4 h 30 chaque semaine.
- **Il n'y a pas qu'au bureau qu'on s'endort** : 36 % des répondants reconnaissent s'être brièvement endormis au volant!
- **Conséquences du manque de sommeil**, 12 % des interrogés reconnaissent avoir été en retard au cours du mois précédent par manque de sommeil.
- **Les antidotes** : pour lutter contre l'envie irrésistible de s'endormir, 58 % des interrogés boivent du café, 38 % mangent des sucreries et 5 % prennent des médicaments.
- **Apporter son oreiller au travail?** Un tiers des interrogés affirment que leur entreprise autorise un petit somme au moment des pauses et 16 % indiquent qu'un endroit pour la sieste est à leur disposition au travail.

Mais on n'en est pas encore là au Québec... les Québécois ont la semaine de travail la plus courte au Canada avec 35,5 heures, en recul de 0,8 heure depuis 1997 (source : étude de Statistique Canada dirigée par Jeannine Usalcas).

<sup>1</sup> Enquête de l'organisation à but non lucratif National Sleep Foundation, menée auprès de 1000 personnes de septembre à novembre 2007.

**Cinq légendes urbaines autour de l'engagement des employés**

Tiré de :  
 Communiqué de presse CNW du 27 février 2008, Le stress, la technologie et les patrons ne sont pas toujours l'ennemi.

Étude de Towers Perrin réalisée auprès de 90 000 salariés de 18 pays, dont 5 000 au Canada.

Une étude de Towers Perrin sur les facteurs d'engagement de la main-d'œuvre remet en question certaines croyances populaires, comme le fait que les employés soient très stressés, qu'ils détestent leurs patrons et qu'ils soient sceptiques quant aux avancées technologiques. En voici les principales conclusions.

1. Le « bon stress », ça existe!

D'après Towers Perrin, les effets négatifs qu'entraîne une main-d'œuvre « à bout de nerfs » doivent être nuancés. En effet, pour 69 % des Canadiens, le stress n'a pas d'impact négatif sur leur bien-être au travail, voire stimule leur dynamisme.

C'est pour cette raison que l'IME différencie bien stress utile de stress inutile (cf. question 31 de l'IME : « Dans mon unité, il nous arrive de vivre des périodes de stress INUTILE »)...

2. Les innovations technologiques sont nos amies!...

Pour 85 % des Canadiens, la technologie permet d'équilibrer d'une certaine façon vie familiale et professionnelle. Les téléphones cellulaires, « BlackBerry » et autres gadgets aux noms exotiques permettent d'accéder à ses dossiers, ses courriels ou son calendrier électronique partout et à n'importe quelle heure. Pour cette raison, la technologie est davantage considérée comme un facteur positif que comme une « prison virtuelle » prenant en otage les employés 24 heures sur 24 et sept jours par semaine.

Selon le balisage réalisé par SECOR, entre 2006 et 2008, auprès de 34 382 employés travaillant dans 42 entreprises du Québec, les gens disent d'ailleurs tirer le meilleur parti du matériel mis à leur disposition (question 12 de l'IME : indice + 38).

3. Nous ne sommes pas tous des « workaholic »!

Un autre mythe bien ancré veut qu'aujourd'hui, les gens « vivent pour travailler » mettant le travail au cœur de leur vie. Certes, les Canadiens travaillent dur – 42 heures par semaine en moyenne<sup>2</sup> – mais il n'en reste pas moins que les ¾ d'entre eux déclarent travailler pour subvenir à leurs besoins. Seuls 9 % d'entre eux estiment que le travail est l'aspect le plus important de leur vie.

4. Nous sommes satisfaits... de nous et de notre employeur!

Contrairement à certains clichés, la plupart des travailleurs se perçoivent et perçoivent leur entreprise positivement. En particulier :

- Les Canadiens sont optimistes quant à leur avenir;
- La majorité déclare que leur emploi leur donne beaucoup d'énergie ou leur remonte le moral;
- La très grande majorité des salariés au Canada (86 %) adorent leur travail, 79 % aiment leur entreprise, tandis que 81 % adorent leur patron;

Le balisage 2006-2008 de SECOR montre pour sa part qu'au Québec, les gens aiment leur travail (indice de +60) et sont fiers de leur employeur (indice de +52).

<sup>2</sup> Statistique Canada annonce 36,5 heures

5. Nous aimons aussi notre entreprise... pas juste notre « boss »!

Finalement, les résultats remettent en question le point de vue largement partagé selon lequel le supérieur immédiat serait le facteur numéro 1 d'engagement des salariés. En effet, les décisions et la visibilité de la haute direction, ainsi que les possibilités de développement et d'apprentissage offertes, sont jugées encore plus importantes que la relation avec le supérieur immédiat. Évidemment, lorsque ces facteurs se combinent avec une relation positive avec le supérieur immédiat, c'est le nec plus ultra en termes d'engagement, de productivité et de performance.

Ces résultats corroborent ceux du Balisage 2006-2008 de SECOR qui montrent que le premier facteur de rétention et de performance au Québec est l'apprentissage.

**Le stress au travail : quelques chiffres**

Tiré de :  
 « Comment calculer les coûts du stress pour une entreprise? », 21 janvier 2008 – LaPresseAffaires.com, chronique de Jean-Pierre Brun.

Dans son rapport de recherche sur l'évaluation des coûts du stress au travail, Jean-Pierre Brun, professeur à l'Université Laval, met en relief quelques chiffres impressionnants :

- Au Canada, on estime les coûts du stress au travail à 14,4 milliards de dollars, soit environ 1,7 % du produit intérieur brut;
- Au Québec, en 2004, les lésions indemnisées liées au stress, à l'épuisement professionnel ou à d'autres facteurs d'ordre psychologique ont coûté 14,3 millions de dollars;
- 43 % des travailleurs canadiens ont connu un épisode de détresse psychologique entre 1994 et 2000;
- Au Québec, en 2006, 41 % des personnes se disaient assez ou extrêmement stressées;
- 6 millions de journées par an sont perdues au Québec, pour cause de problèmes de santé mentale au travail;
- En 2005, 7,5 millions d'ordonnances d'antidépresseurs ont été faites au Québec;
- Au Québec, près de 50 % des demandes d'invalidité sont reliées à des troubles d'ordre psychologique.

Étonnés? Pourtant, ces chiffres ne représentent que la pointe de l'iceberg puisque les études sur les coûts du stress ne prennent en compte que les absences au travail. Or, ce n'est pas parce que l'on est physiquement présent sur son lieu de travail que l'on n'est pas stressé! Tout le monde ne siffle pas « La vie en rose » en arrivant au bureau chaque matin... Selon Jean-Pierre Brun, on peut très bien être au travail et souffrir de stress. C'est ce qu'on appelle du « présentéisme ». Le professeur Brun définit le présentéisme comme « la réduction de la performance d'un employé, présent au travail, en raison de la présence d'un problème de santé physique ou mentale ». Les effets du présentéisme se mesurent grâce aux indicateurs suivants : accroissement des erreurs, réduction de la qualité de la production, primes d'assurance médicaments, programme d'aide aux employés (PAE), perte de productivité, etc.

**La charge de travail : ABC du bon gestionnaire**

Tiré de : Comment devenir un bon patron?, 24 février 2008 – LaPresseAffaires.com, chronique de Jean-Pierre Brun

Bien souvent les gestionnaires sont perçus comme les courroies de transmission des directives de l'entreprise, jonglant entre efficacité organisationnelle d'une part et bien-être des employés d'autre part. Outre les impératifs de productivité, les gestionnaires ont aussi la responsabilité d'identifier les problèmes et de soutenir leurs employés. La charge de travail peut être un élément important d'intervention. Voici cinq pistes d'amélioration :

1. Évaluer la charge réelle de travail, en prenant en compte la description des tâches (quantité, délais, intensité, rythme) ET ce qui est réellement fait et vécu (tâches supplémentaires, niveau de difficulté, délais d'attente, manque de coordination avec les autres postes, interruptions, tâches reportées, etc.).
2. Discuter avec les personnes sur ce qu'elles ressentent au travail, en portant attention aux aspects tacites de la charge de travail, comme la complexité, la précision, la qualité ou la finesse des actions à poser ou des décisions à prendre.
3. Faire participer les personnes à la définition de leur charge de travail : régler le problème d'une surcharge de travail ne se limite pas à diminuer la quantité de travail, en impliquant et en responsabilisant la main-d'œuvre.
4. Refuser une charge de travail additionnelle quand l'équipe est déjà débordée : les nouveaux mandats, projets ou autres délais demandés aux équipes de travail déjà surchargées entraînent en général des problèmes de production, de service ou de stress... inutile!
5. Ajouter du personnel.

Au niveau du balisage SECOR 2008, la charge de travail n'est toutefois pas perçue comme un enjeu par le personnel (elle permet de faire un travail de qualité : indice + 41 et de gérer son équilibre de vie : indice +35).

**Le Canada champion du monde de l'emploi**

Tiré de : Le Canada champion du monde de l'emploi Olivier Schmuoker, Les Affaires.com, 4 mars 2008

**Bonne nouvelle! Le Canada a connu la plus forte progression de l'emploi du G7.** La croissance y a été de 1,7 %, selon Statistique Canada. L'Italie arrive au deuxième rang (+1,2 %), suivie de la France et des États-Unis.

**Des secteurs porteurs d'emplois**

- L'emploi a progressé partout au Canada et particulièrement en Alberta et en Colombie-Britannique. Le secteur d'activité le plus porteur a été l'industrie de l'extraction minière, pétrolière et gazière, et l'Alberta, à elle seule, était à l'origine de 70 % de la croissance de l'emploi dans ce secteur.
- La construction (+4,5 %), les soins de santé et l'assistance sociale (+2,6 %) et le commerce de détail (1,8 %) ont également été porteurs d'emploi. En revanche, le secteur de la fabrication a connu une baisse annuelle de 1,4 %.

**Une main-d'œuvre vieillissante et peu mobile**

- En 2006, les travailleurs âgés de 55 ans et plus représentaient 15,3 % de l'ensemble de la population active, comparativement à 11,7 % en 2001. Ce phénomène est attribuable au vieillissement de la génération du baby-boom et à la propension accrue des travailleurs plus âgés à demeurer sur le marché du travail.
- La main-d'œuvre s'est montrée peu mobile au Canada, sauf en Alberta et dans le secteur de l'extraction minière, pétrolière et gazière. Entre 2001 et 2006, seulement 3,4 % de la population active a déménagé dans une autre province.

### Progression du bilinguisme au travail

- Le bilinguisme au travail progresse. En 2006, près de 2,8 millions de Canadiens ont déclaré utiliser plus d'une langue au travail, en hausse par rapport aux 2,5 millions dénombrés en 2001. Les francophones et les allophones sont davantage susceptibles d'utiliser plus d'une langue au travail que ne le sont les anglophones. Au Québec, l'emploi du français au travail par les anglophones a progressé. En 2006, 68 % des anglophones ont déclaré utiliser le français au travail, comparativement à 65,4 % cinq ans plus tôt.

### *Le défi du vieillissement de la population dans les pays de l'OCDE*

Inspiré du rapport « Vivre et travailler plus longtemps », OCDE 2006.

On ne cesse d'entendre parler du vieillissement de la population dans les pays industrialisés. Le taux de fécondité est en baisse et la population active est vieillissante. Face à ce constat, trois solutions sont évoquées : augmentation de l'immigration, accroissement du taux de fécondité ou encore développement de la productivité. Or, le rapport de l'OCDE souligne une approche qui doit aller de pair avec ces initiatives : mobiliser la main-d'œuvre existante pour soutenir la croissance économique. Et par main-d'œuvre existante, il est question de toutes les catégories de travailleurs, incluant les travailleurs âgés...

### Quels sont les obstacles auxquels les travailleurs âgés doivent faire face pour conserver leur emploi?

- *Du côté des employeurs :*
  - Perception négative de la capacité des travailleurs âgés à s'adapter aux changements, qu'ils soient technologiques ou organisationnels;
  - Coûts de main-d'œuvre élevés – salariaux et non salariaux.
- *Du côté des travailleurs âgés :*
  - Dépréciation de leur capital humain;
  - Faible investissement dans le développement de leurs qualifications et compétences.

### Maintenir un niveau de formation élevée pour les travailleurs âgés

La nécessité pour les entreprises de maintenir l'investissement dans le développement des compétences des travailleurs âgés se fera de plus en plus sentir. Comment?

1. En accroissant l'investissement dans la formation en milieu de carrière;
2. En rendant la formation plus attrayante aux yeux des travailleurs âgés en leur montrant les avantages potentiels;
3. En ajustant les méthodes pédagogiques pour mieux répondre à leurs besoins.

***Qui veut prendre sa retraite?***

Inspiré de « La retraite? Non merci! », Louise LEDUC, La Presse, 6 mars 2008 – A7

À l'heure où les entreprises se creusent les méninges pour attirer et retenir les meilleurs talents et les jeunes, une nouvelle réalité se dessine : le maintien et le retour à l'emploi des travailleurs de 55 ans et plus. Plus d'un retraité sur cinq revient sur le marché de l'emploi. En 2006, 2 millions de Canadiens âgés de 55 à 64 ans travaillaient, 43 % de plus qu'en 2001!

Le phénomène est intéressant et prend de l'ampleur. Alors qu'il y a quelques années la pression à la retraite était très présente, certains disent assister à un retour du balancier. D'un côté, ce sont les travailleurs qui souhaitent retourner au travail, mais de l'autre, ce sont les employeurs qui ont besoin de ces gens d'expérience qui peuvent assurer une continuité et un transfert de savoir dans leur organisation.

Or, le maintien et le retour au travail des retraités changent les règles du jeu. Leurs attentes envers leur employeur ou leur travail ne sont pas les mêmes, en termes d'horaire, de responsabilités ou de salaire. L'enjeu pour les organisations est d'offrir des accommodements et de se montrer flexibles.

***Trois mythes à réviser sur les travailleurs âgés***

Inspiré de « Les travailleurs âgés transforment le milieu de travail », Agence de la santé publique du Canada  
[www.reseau-canadien-sante.ca](http://www.reseau-canadien-sante.ca)

**MYTHE 1 :** Les travailleurs âgés sont moins productifs que les jeunes? Aucun lien entre l'âge et la productivité n'émerge des recherches à ce sujet. En fait, les raisons de l'improductivité sont les mêmes, peu importe l'âge :

- Stress inutile au travail;
- Manque de soutien;
- Faible reconnaissance.

**MYTHE 2 :** Cela ne vaut pas la peine d'investir dans les travailleurs âgés? Au contraire. Ils apportent expérience et maturité dans les organisations aux prises avec une pénurie de main-d'œuvre. De plus, le taux de roulement chez ces travailleurs est moins élevé que chez les jeunes.

**MYTHE 3 :** Les travailleurs âgés ne veulent plus apprendre de nouvelles compétences? La façon d'apprendre est différente, mais le goût d'apprendre demeure. Les travailleurs âgés développent leurs compétences en s'appuyant sur l'expérience acquise et leur formation passée. Au contraire, c'est bien souvent les organisations qui hésitent à investir dans le développement des travailleurs âgés.

Dans le balisage SECOR 2008, on constate qu'effectivement l'apprentissage est le facteur numéro 1 pour se sentir performant au travail, et ce, quelle que soit la génération!

***Mettons à profit les travailleurs d'expérience***

Inspiré de « Capitalizing on the New Mature Workforce », Public Personnel Management, Hiver 2008; 36, 4.

Les organisations sont préoccupées par leurs stratégies de recrutement, de développement, de mobilisation et de rétention de la main-d'œuvre. Or, la plupart de ces stratégies ont été développées pour la jeune main-d'œuvre qui entre sur le marché du travail. L'évolution du bassin de travailleurs pousse les entreprises à revoir leurs stratégies en matière de ressources humaines afin de mettre à profit non seulement les nouveaux travailleurs, mais également les travailleurs d'expérience. Pour ce faire, les auteurs de cet article formulent cinq suggestions pour les entreprises :

1. Faire un suivi précis de l'évolution des travailleurs en termes de vieillissement et de retraite afin d'identifier les risques potentiels pour l'entreprise;
2. Améliorer la capacité de l'entreprise à recruter des travailleurs d'expérience, en revoyant notamment les processus et critères d'embauche;
3. Implanter des programmes de retraite flexibles pour attirer, retenir et motiver les travailleurs d'expérience;
4. Élaborer des programmes d'avantages sociaux compatibles avec des programmes de retraite flexibles;
5. Favoriser une culture qui valorise l'expérience, notamment en créant des opportunités de développement en continu et en encourageant les pratiques de mentorat.