

S'absenter, c'est se protéger ? Stratégies pour prévenir l'absentéisme des préposées aux bénéficiaires causé par des problématiques de santé psychologique et soutenir le retour au travail

Les préposées aux bénéficiaires (PAB) dans les centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) au Québec ont pour mission de maintenir l'autonomie des personnes âgées dépendantes. Depuis plusieurs années, elles subissent une forte intensification du travail, qui les empêche de répondre au « prendre-soin » telles qu'elles le souhaiteraient. Cette intensification a notamment comme conséquence le développement de problèmes de santé psychologique.

Source: Aubry, F., Bergeron-Vachon, F., Matte Guilmain, L. Beauregard, N. et St-Hilaire, F. (2015, juillet). *S'absenter, c'est se protéger? Stratégies pour prévenir l'absentéisme des préposés aux bénéficiaires causé par des problématiques de santé psychologique et soutenir le retour au travail*. Rapport de recherche. Centre de recherche et de partage des savoirs Interactions. CIUSSS du Nord-de-l'Île-de-Montréal. 26 p.

Contexte

Le métier de PAB se caractérise par une forte charge émotive, mais une faible latitude décisionnelle. Cette situation conduit à la fragilisation de leur santé psychologique. Celle-ci est à la base de forts taux d'absentéisme pour des raisons de santé psychologique chez les PAB. Le soutien social, provenant principalement du supérieur immédiat, peut agir en tant que tampon entre les demandes psychologiques élevées et la faible latitude décisionnelle. Il est ainsi essentiel d'outiller le gestionnaire immédiat (chef d'unité de vie) pour prévenir l'absentéisme des PAB et favoriser leur retour au travail.

Objectifs et méthodologie

Cette étude a pour objectif d'identifier les facteurs principaux qui peuvent expliquer l'absentéisme des PAB ayant été indemnisé en assurance salaire pour des problèmes de santé psychologique. Par ailleurs, on souhaite identifier les causes personnelles et professionnelles qui conduisent à l'absentéisme des PAB pour des problèmes de santé psychologique puis identifier des pistes d'amélioration en termes de prévention et de retour au travail.

Il s'agit d'une étude exploratoire et qualitative menée dans trois centres d'hébergement d'un centre intégré universitaire de santé et services sociaux (CIUSSS) de Montréal.

Treize préposées aux bénéficiaires travaillant en CHSLD ayant vécu une période d'absentéisme ont été interrogées dans le cadre d'entrevues semi-dirigées.

Faits saillants

- La **lourdeur de la charge de travail** (rythme de travail élevé) est vécue comme éprouvante par les PAB, puisqu'il rend complexe la réalisation satisfaisante du « prendre-soin ».
- Le **manque de latitude décisionnelle** et le fait de **ne pas se sentir entendues et considérées** dans les décisions qui concernent directement leur travail ainsi que le sentiment d'un manque de soutien social de la part des gestionnaires immédiats, sont à la base de la fragilisation de la santé psychologique des PAB.
- L'absentéisme des PAB pour des raisons de santé psychologique doit être pensé comme un **symptôme organisationnel** de la fragilisation de la santé psychologique au travail.
- L'absentéisme est présenté par les PAB comme la conséquence d'un **événement critique problématique** qui a été mal ou non géré par le chef d'unité de vie.

- Cet événement peut être relié à un fait organisationnel (par ex : conflit interpersonnel) ou à la vie personnelle ou familiale du PAB (par ex : problématique de couple).
- Les **ressources externes**, telles que le programme d'aide aux employés, sont mal identifiées, et entravent la capacité des PAB de trouver des appuis formels hors de l'unité.
- Les PAB dénotent également **un manque de suivi et de soutien lors du retour au travail**.
- L'absentéisme ne s'illustre pas seulement comme une inadaptation des employés à l'organisation ou un comportement indésirable individualisé, mais aussi et surtout comme une stratégie des PAB de prévenir leur fragilité psychologique.

Recommandations

Un rôle majeur pour le gestionnaire immédiat

- Le **gestionnaire immédiat**, ici le chef d'unité de vie, doit détenir une place centrale et stratégique dans la prévention des problèmes d'absentéisme des PAB et le processus de retour au travail.
- Chacune des phases relatives au processus d'absentéisme (reconnaissance des facteurs provoquant l'absence, appui lors de la période d'absence, soutien lors du retour, etc.) doivent être **suivies minutieusement** par une instance de proximité, et préférablement par le gestionnaire immédiat (communications directes et fréquentes avec la PAB).
- La PAB doit se sentir encadrée par un gestionnaire de proximité, avisé et compréhensif de ses difficultés, organisationnelles, familiales et individuelles.
- Il est nécessaire que les PAB dispose d'un **soutien social adéquat** dans le cadre de la prévention de l'absentéisme, mais aussi dans la phase de retour au travail, afin d'éviter l'absentéisme chronique.
- Les services offerts par le **programme d'aide aux employés** (PAE) devraient être davantage connus de l'ensemble des PAB, et rappelé fréquemment par le gestionnaire immédiat.

Davantage de latitude décisionnelle

- L'atténuation des problèmes de santé psychologique (et, ainsi, de l'absentéisme) passe par le choix des gestionnaires immédiats de favoriser une plus grande **latitude décisionnelle des employées** (rencontres entres préposées, espaces d'autonomie dans la résolution de problème lié à l'organisation du travail, etc.)
- Cette latitude décisionnelle permettra une plus grande reconnaissance, une valorisation des employées, et un **engagement soutenu au travail**.
- Dans la mesure du possible, le gestionnaire immédiat doit favoriser un **retour au travail progressif et individualisé**, et une adaptation de la charge de travail.

Personne-ressource

François Aubry
Professeur
Département de service social
Université du Québec en Outaouais
(819) 595-3900 poste 2259
francois.aubry@uqo.ca

Pour plus d'information

Le rapport de recherche est disponible au
http://bit.ly/rapport_absenteisme_pab_2015