



Santé psychologique et travail

Bien-être des individus, équilibre des équipes, succès des organisations

Par Jacques Lamarre, M. A. et Suzanne Leduc



LE TRAVAIL est une obligation sociale de laquelle seule-

ment quelques groupes de personnes peuvent être dispensés pour des raisons collectivement acceptées : retraites, invalidité, éducation des enfants, etc. Par contre, pour la majorité des personnes dans la force de l'âge, ne pas travailler, c'est être en marge de notre société.

Le travail n'a plus comme unique fonction de procurer le pain et le beurre; il contribue aussi à fournir une identité à l'individu; il devient « un contexte (qui) incite désormais à considérer l'entreprise comme un lieu social central où se cherche un nouvel état de la régulation des rapports sociaux¹ ». Pas étonnant de constater que la vie au travail a un impact sur le bien-être psychologique des travailleurs et que des dysfonctionnements organisationnels ont des répercussions néfastes sur la santé physique et psychologique de ces derniers. Ainsi, plusieurs travailleurs cherchent de l'aide auprès de psychologues pour mieux gérer les sources de stress et de difficultés inhérentes à leur environnement de travail. Cet article permettra d'identifier quelques sources de dysfonctionnement organisationnel et de présenter des solutions applicables au sein des organisations.

État de la situation et contexte général

Une étude de Santé Québec² a mis en évidence une augmentation considérable de la prévalence de la détresse psychologique chez les travailleurs entre 1987 (17,3 %) et 1992-1993 (25,5 %).

Bien que cet indice soit de 19,0 % pour 1998, ces prévalences élevées soulèvent des questions. Cela semble aussi se refléter dans le fait que les indemnités pour invalidité de longue durée reliée à des troubles psychologiques sont passées de 2 % au début des années 1980 à 33 % en 1996³.

Malgré le fait qu'occuper un poste rémunéré a généralement un effet positif d'un point de vue psychosocial pour les individus, et bien que le marché du travail actuel requière de moins en moins de capacités physiques pour les travailleurs, il n'en demeure pas moins que ces derniers doivent faire preuve d'un fort degré de tolérance et d'adaptation au stress psychologique causé par un rythme de travail qui s'accélère, une compétition qui se fait sentir à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, une recherche d'efficacité qui force les entreprises à effectuer changements sur changements. L'introduction de nouvelles technologies a favorisé l'augmentation de la flexibilité et de la mobilité physique des travailleurs mais a aussi repoussé les frontières traditionnelles entre le travail, les loisirs et la famille⁴. Cette technologie oblige les travailleurs à traiter une plus grande quantité d'information en un plus court laps de temps et, plus souvent qu'autrement, change la nature de la charge, tant sur le plan des tâches que des responsabilités. Finalement, la possibilité pour un travailleur de changer d'emploi s'est considérablement restreinte, tant à l'intérieur et qu'à l'extérieur des organisations. Par exemple, le changement de la loi sur l'assurance emploi peut contraindre un employé à se confiner dans un poste qui ne

lui convient pas de peur de se trouver sans salaire ou sans prestation. Également, une bonne majorité d'entreprises ont effectué des aplatissements de structure et des réductions de personnel importantes, limitant la mutation latérale (notamment dans les entreprises de haute technologie) et l'accès à des postes hiérarchiquement plus élevés.

Les dysfonctionnements organisationnels

Plusieurs auteurs se sont penchés sur les sources de dysfonctionnement organisationnel. Frankenhaeuser⁴ a défini comme stresser organisationnel important l'écart entre la perception subjective qu'a un travailleur des demandes de l'organisation et la perception subjective qu'il a de ses ressources personnelles et professionnelles, en terme de quantité (trop de travail, rythme trop élevé) ou en terme de qualité (trop de responsabilités, problèmes trop complexes à régler); ce qui peut générer de l'anxiété et conduire à l'épuisement professionnel. À l'inverse, la perception qu'a un travailleur d'être sous-utilisé quantitativement et qualitativement pourrait favoriser l'apathie et générer des sentiments dépressifs⁵.

Karasek et Theorell^{6,7} ont proposé que la présence de demandes importantes combinée à un manque de contrôle et d'influence provoquait un état d'inconfort et de stress néfaste chez le travailleur. Plusieurs recherches ont apporté un support empirique à ce modèle. Dans la même veine, Jimmieson⁸ a démontré l'impact bénéfique de l'exercice du contrôle des activités de travail (prendre des initiatives, influencer les décisions, pouvoir décider de l'ordre



tâches à exécuter, avoir la possibilité de prendre des pauses, contrôler le rythme de travail) sur la satisfaction au travail.

Une autre source de dérèglement provient d'une relation inégale entre l'effort fourni par le travailleur et la récompense qui lui est attribuée, qu'elle prenne la forme de gratification monétaire, de promotion, de marque d'appréciation ou de soutien. À ce chapitre, l'absence de soutien au travail, défini comme la possibilité de partager ses émotions, l'accès à de l'aide, une bonne collaboration des collègues et un feedback adéquat sur la performance, est largement considérée comme une cause majeure de déséquilibre du milieu de travail.

Caractéristiques individuelles

En ce qui a trait au sexe, les femmes qui occupent des postes à temps plein sur le marché du travail doivent composer avec une double tâche. Elles demeurent encore celles qui investissent plus d'heures que leur conjoint pour rencontrer les obligations familiales et elles sont encore responsables de la planification de ces obligations. Elles se retrouvent donc à gérer deux sphères d'activités : travail et famille. Frankenhaeuser⁹, dans une étude réalisée auprès de cols blancs, hommes et femmes de même âge et de même statut d'emploi, a démontré que les hommes recouvrent plus rapidement un degré de stress normal que les femmes à la fin d'une journée de travail. La double tâche qui incombe généralement aux femmes est l'explication la plus souvent avancée pour justifier ces résultats.

En dernier lieu, même si l'intérêt pour la typologie « type A et type B » a diminué, une étude de la Western Collaborative Group Study, ayant classifié près de 3 000 hommes d'âge moyen selon cette typologie, a démontré que le risque de subir un infarctus du myocarde était du double chez les hommes de type A, et ce, après avoir contrôlé les facteurs de risque traditionnels¹⁰. À l'heure actuelle, les chercheurs ont dégagé la caractéristique d'agressivité propre au comporte-

ment de type A comme étant un facteur individuel de source de stress au travail.

Solutions

Certaines interventions organisationnelles peuvent diminuer, voire prévenir, la présence des dysfonctionnements décrits précédemment. Certaines visent au fonctionnement de l'organisation, d'autres à la dynamique des équipes et d'autres au soutien à apporter aux employés.

L'élaboration d'un diagnostic organisationnel, par des consultants externes qui pourront apporter un éclairage professionnel et objectif, permet d'identifier les stressés organisationnels et les sources de satisfaction sur lesquelles l'entreprise peut miser. Plusieurs aspects sont alors analysés : culture de l'entreprise, style de leadership, circulation de l'information, critères d'évaluation individuelle et collective, degré d'adhésion à l'organisation, mécanismes de promotion, etc., et des recommandations appropriées sont formulées. Cette démarche nécessite l'engagement de la haute direction à poser un regard critique et à appliquer des mesures correctives réalistes et durables. L'adhésion et l'implication du syndicat, le cas échéant, constituent une des conditions souhaitées à la réussite du diagnostic.

Les entreprises ont aussi tout intérêt à mettre en place des politiques et des programmes (harcèlement, respect de la personne, programme d'aide aux employés, accès à l'emploi, soutien lors de crises ou d'événements traumatisants, etc.) qui positionnent et cimentent les valeurs des organisations. Enfin, en mettant à jour et en raffinant leurs processus de sélection, les organisations optimisent la qualité du jumelage entre les tâches à effectuer et le candidat sélectionné.

Les interventions qui s'adressent aux groupes et aux équipes de travail cherchent à résoudre une situation problématique ponctuelle ou à outiller les employés pour prévenir à la source l'impact des dysfonctionnements. Dans le

premier cas, les services de consultants en gestion de conflits interpersonnels (entre collègues ou entre supérieurs et employés) apportent aux membres des organisations des solutions novatrices. Ces services comprennent des rencontres exploratoires avec les demandeurs, une évaluation de la situation, un processus de médiation et de recherche de solutions qui protègent les intérêts des parties en présence ainsi qu'un rapport respectant l'anonymat des utilisateurs. Dans le deuxième cas, il peut s'agir d'élaborer et de diffuser des formations favorisant l'acquisition de connaissances et d'habiletés : gestion du stress, conciliation travail et vie personnelle, adaptation aux changements. Enfin, la qualité du soutien fourni par le gestionnaire immédiat compte pour beaucoup dans la perception de la qualité du climat par les employés. L'organisation a donc tout intérêt à former et à soutenir ses gestionnaires. Notre expérience nous a démontré que plusieurs d'entre eux étaient mal préparés à assumer ce rôle. Certains ont acquis une expertise technique ou professionnelle de haut niveau mais se retrouvent démunis lorsqu'il s'agit d'établir une relation « superviseur – supervisé » basée sur la confiance ou lorsqu'il s'agit de gérer des situations émotionnellement complexes. L'accès à des services de rôle conseil pour les gestionnaires procurent à ces derniers la possibilité de ventiler et de bénéficier d'une expertise neutre et professionnelle lorsqu'ils doivent composer avec des employés difficiles ou en difficulté. Enfin, assurer aux gestionnaires une mise à jour de leur habiletés interpersonnelles constitue un investissement rentable pour l'organisation et pour les membres qui la composent.

Enfin, en ce qui a trait au soutien individuel, la mise en place d'un programme d'aide aux employés multivolet garantit des services d'aide individualisée orientés vers la personne en difficulté afin qu'elle fasse appel volontairement,





anonymement et confidentiellement à des professionnels et qu'elle puisse exprimer ses problèmes dans une optique de soutien et de recherche de solutions. Nous avons été à même de constater, au fil des années, que dans près de 85 % des cas, les difficultés pour lesquelles les employés consultaient leur programme d'aide n'étaient pas encore connues dans leur milieu de travail. Le programme d'aide est donc un outil de prévention efficace qui permet aux personnes d'agir promptement sur leurs difficultés. Par contre, lorsque l'employé s'absente pour des motifs reliés à la santé psychologique, le programme d'aide peut faciliter l'accès à du soutien pour favoriser le retour au travail. Le gestionnaire, quant à lui, est épaulé pour mettre en place des conditions favorables à la réintégration du travailleur.

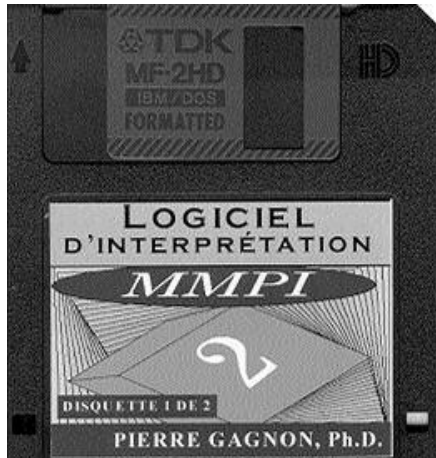
Comprendre les dysfonctionnements organisationnels et agir pour en diminuer les impacts est rentable, autant pour les employés que pour les organisations. Les consultants organisationnels ont à sensibiliser les dirigeants aux gains à réaliser dans l'amélioration de la relation entre le travailleur et son travail. ■

Jacques Lamarre, M. A., est psychologue et président de Jacques Lamarre & Associés.

Suzanne Leduc, CRHA, est directrice générale du même bureau.

Références

1. Sainsaulieu, R., Segrestin, D. « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, n° 3, 1986.
2. Institut de la statistique du Québec, *Enquête sociale et de santé 1998*.
3. Gallant, C. (1999). « Retrouver sens et solidarité, deux défis pour le travail de demain ». *Objectif prévention*, 22 (2).
4. Frankenhaeuser, M., Lundberg, U., Augustson, H., Nilsson, S., Hedman, H., et Wahlström, K. (1989). « Work, Stress, Job Satisfaction. » Swedish Work Environment Fund.
5. Sutherland, Valerie J. « Understimulation / Boredom ». *Encyclopedia of Stress*. New York, Academic Press, c2000, 3 v.; ill.
6. Karasek, R. A., (1979). « Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications For Job Redesign ». *Adm. Sci. Quart.* 24, 285-307.
7. Karasek, R. A., and Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books, New York.
8. Jimmieson, N. L. et Terry, D. J. (1993). « The Effects of Prediction, Understanding, and Control: A Test of the Stress Antidote Model ». *Anxiety, Stress and Coping*, 6, 179-199.
9. Frankenhaeuser, M., Lundberg, U., Fredrikson, M., Melin, B., Tuomisto, M., Myrsten, A.-L., Hedman, M., Bergman-Losman, B., and Wallin, L. (1989). « Stress On and Off the Job As Related to Sex and Occupational Status in White-Collar Workers ». *J. Org. Behav.* 10, 321-346.
10. Rosenman, R. H., Brand, R. J., Sholtz, R. I., et Friedman, M. (1976). « Multivariate Prediction of Coronary Heart Disease During 8.5 Year Follow-Up in the Western Collaborative Group Study ». *Am. J. Cardiol.* 37, 903-910.



Logiciel d'interprétation du MMPI - 2

Pierre Gagnon, Ph.D.

Le logiciel d'interprétation du MMPI-2 permet de vérifier une grande quantité d'hypothèses cliniques tout en apportant une économie de temps appréciable au clinicien qualifié. Sa rigueur et sa fiabilité ont été testées avec succès. Le logiciel permet la production **illimitée** de rapports détaillés. Le module « Validité Plus » peut s'ajouter au logiciel de base. Ce module donne au clinicien encore plus l'assurance que les résultats sont valides.

Logiciel d'interprétation : 450 \$
Module « Validité Plus » : 99 \$

Faites votre chèque au nom de :
Fondation du CH Pierre-Janet
20 Pharand, Hull, Qc, J9A 1K7

Renseignements : (819) 771-7761 poste 201 ou (819) 776-8044

Visitez notre site Web à <http://www.pierre-janet.hull.qc.ca> pour un aperçu des fonctions du logiciel ainsi qu'un exemple de rapport généré par le logiciel