

Santé mentale et travail

Dépression, épuisement professionnel, harcèlement, violence...

On ne compte plus les victimes du travail. Avec leurs réorganisations, leurs exigences de rendement et leur compétitivité internationale, les entreprises semblent devenues des usines à stress où l'employé n'a qu'à s'adapter pour survivre. Les psychologues sont aux premières loges pour comprendre les causes du mal et proposer des voies de solution.



La santé au travail : une question de sens !

Par Estelle M. Morin, Ph. D.,
et Mélanie Archambault



APPARU dans les années 1970, le concept de qualité de vie au travail (QVT) a acquis une importance considérable ces dernières années, surtout en raison de la détérioration des conditions de travail et de la perte de sens dans les entre-

prises. En effet, dans la majorité des organisations qui ont subi une réorganisation majeure, comme c'est le cas dans la majorité des entreprises québécoises, les pressions que vivent les individus se traduisent bien souvent par l'instauration d'un climat de méfiance et de travail en flux tendu, un sentiment d'impuissance, des difficultés d'adaptation,

des problèmes de santé, et l'augmentation des signes de détresse psychologique : troubles anxieux, troubles de l'humeur (état dépressif), sentiment de solitude, attitudes de résignation, augmentation de l'irritabilité, apparition de conduites agressives, voire violentes, etc. (Pauchant *et al.*, 1996; Vézina, 1999). Sur le plan organisationnel, on note une diminution significative de la





loyauté, accompagnée d'une augmentation de l'absentéisme pour des raisons de maladie (souvent des troubles psychologiques) et des coûts d'assurance-salaire.

En fait, les réorganisations ont eu un impact considérable sur l'organisation même du travail. On assiste en particulier à trois phénomènes qui tendent à se généraliser à l'ensemble des catégories d'emploi : l'intensification du travail, la précarisation des emplois et la dégradation des activités productives (Davezies, 1999). Les réorganisations du travail ont entraîné des effets non voulus sur la santé, les attitudes et les comportements des individus. C'est que le travail exerce une grande influence sur la motivation des employés, ainsi que sur leur satisfaction et leur productivité, et ce, par la confrontation des personnes à l'organisation du travail. Nous sommes d'avis qu'il est nécessaire d'examiner soigneusement les éléments de l'organisation du travail pour déterminer les facteurs qui contribuent à la perte de sens et donc, de les rétablir, en espérant que cela ait des effets positifs sur la qualité de vie au travail, et en définitive, sur le bien-être psychologique des employés et l'engagement organisationnel.

L'organisation du travail consiste à l'agencement des activités et des conditions dans lesquelles il doit se faire, selon des caractéristiques qui lui donnent du sens. Le principe qui guide l'organisation du travail est de modifier les comportements de telle sorte que, graduellement, les employés soient amenés à développer des attitudes positives envers leur travail, l'entreprise qui les emploie et eux-mêmes.

Le sens du travail et le besoin de cohérence

Le sens est un effet, plus précisément un effet de cohérence, c'est-à-dire le degré d'adhérence, de connexité, d'équilibre que le sujet atteint en travaillant (Morin, 1996). Le concept de cohérence, développé surtout en psy-

chologie existentielle (Yalom, 1980), peut être apparenté à celui de la consistance (Heider, 1946) ou de la congruence (Osgood et Tannenbaum, 1955) : les idées qu'on a à propos de quelque chose tendent à s'organiser en systèmes d'équilibre, et par conséquent, toute incohérence entraîne des activités (intellectuelles, émotionnelles, comportementales, etc.) pour réinstaller l'équilibre. La cohérence que le sujet trouve dans son rapport au travail lui procure un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité, qui l'aidera à faire face aux épreuves que comporte inévitablement l'exercice même de ses fonctions.

Pour mesurer l'effet de cohérence que trouve un sujet dans son travail, nous avons défini ce concept comme étant l'écart entre les caractéristiques que le sujet attribue à un travail qui a du sens et les caractéristiques qu'il perçoit dans le travail qu'il fait. Dans nos enquêtes au Québec, en France et en Belgique (Morin, 1997; Morin et Cherré, 2001 et Morin, Archambault et Bellavance, 2001), nous avons déterminé six facteurs :

- l'utilité du travail (accomplir quelque chose d'utile aux autres ou à la société, qui rend service aux autres);
- l'éthique du travail (effectuer un travail qui respecte les valeurs humaines, effectué dans un esprit d'équipe, dans un milieu qui respecte les personnes);
- l'efficacité personnelle (pouvoir atteindre les objectifs qu'on s'est fixés de manière efficace parce qu'on a accompli un travail correspondant à ses intérêts et à ses compétences, qui permet d'apprendre ou de se perfectionner, qui permet de prendre des initiatives pour améliorer ses résultats et d'exercer son jugement pour résoudre des problèmes);
- le sentiment de compétence (exécuter un travail dont les

objectifs sont clairs, qui mène à des résultats qu'on valorise, dont la charge est ajustée à ses capacités, où on peut compter sur le soutien de son supérieur et dont les résultats sont reconnus);

- la valorisation personnelle (exercer un travail dont on est responsable, qui nous procure du plaisir, qui permet de nouer des contacts intéressants avec d'autres et d'avoir de l'influence dans son milieu, qui permet de s'épanouir);
- la qualité des conditions de travail (occuper un travail qui respecte sa vie privée, qui permet d'envisager l'avenir avec confiance, qui donne un salaire permettant de subvenir à ses besoins, qui se fait dans un environnement sain et sécuritaire, où il est possible de compter sur l'aide de collègues en cas de difficultés).

En psychologie clinique, Baumeister a trouvé une structure semblable; la quête du sens est stimulée par quatre besoins : le dessein (*purpose*); l'efficacité et le contrôle; la rectitude et la justification morale; et la valeur personnelle (*self-worth*). Ces besoins sont distincts, mais reliés entre eux. D'après Sommer et Baumeister (1998), la satisfaction de ces besoins permet aux sujets d'avoir un sentiment de cohérence et de trouver du sens dans les événements qui constituent leur histoire personnelle.

Nos enquêtes sur le sens du travail nous amènent à des conclusions tout à fait semblables. Les individus ont besoin de travailler pour quelque chose, de faire un travail qui serve à quelque chose, à quelqu'un ou à la société. Ils ont également besoin de se sentir efficaces dans leur travail, c'est-à-dire d'avoir un sentiment de maîtrise personnelle dans l'exercice de leurs



fonctions et un impact important sur les résultats qu'ils obtiennent. De plus, les individus ont besoin que leurs actions soient considérées comme justes, correctes, moralement justifiables. Enfin, ils ont besoin d'avoir un sentiment de valeur personnelle; ils recherchent l'estime des autres et le sentiment d'accomplissement. Dans le contexte du travail, un autre facteur s'avère nécessaire pour que le travail ait du sens : la qualité des conditions dans lesquelles il s'effectue.

Préserver la santé mentale et stimuler l'engagement au travail

Le travail est porteur de nombreuses significations; il peut être à la fois source de joie comme de souffrance (Anthony, 1980; Dejours, 1993). À ce sujet, Abraham Maslow avait indiqué que certaines conditions de travail pouvaient nourrir l'âme des personnes alors que d'autres pouvaient la détruire en créant ce qu'il appelait des métapathologies, c'est-à-dire des maladies de l'âme. Par exemple, le fait de travailler avec des gens couards, voire malhonnêtes, et de ne pouvoir faire confiance à personne engendre des métapathologies (Maslow, 1971, p. 44). Qu'est-il advenu depuis de ses propositions?

La souffrance provient de l'impossibilité de faire quelque chose d'utile, de se réaliser au travail, de s'associer avec autrui pour accomplir un projet valorisé qui dépasse l'intérêt personnel et la satisfaction immédiate. La souffrance prend racine dans la crainte d'être perçu comme un incompetent, la crainte de mal faire son travail et la honte ressentie lorsqu'on ne peut pas faire autrement, l'impossibilité de faire un beau travail, le sentiment d'être traité comme une machine, l'obligation de cacher ses souffrances pour ne pas perdre son emploi, la peur d'être licencié, etc.

En médecine du travail, il est admis que l'organisation du travail a des effets sur la santé physique et mentale. Selon Davezies (1999) :

« Le travail constitue un opérateur de santé dans la mesure où il offre au sujet l'occasion de rejouer, dans des contextes toujours partiellement renouvelés, la tension entre ses désirs, son histoire, son style propre et les normes collectives qui fondent les jugements quant à l'utilité, l'efficacité, la justice et les modalités de l'expression personnelle. » (p. 101)

Warr (1987) a même qualifié les effets du travail comme étant vitaminiques. En autant que l'organisation du travail le permette, le travail agit comme un véritable tonique sur l'identité personnelle, en outre parce qu'il contribue à rehausser l'estime de soi. De Jonge et Schaufeli (1998) ont testé le modèle de Warr auprès de 1437 employés dans les milieux de la santé et ils ont trouvé en effet que les caractéristiques de l'emploi (i.e. les exigences du travail, le degré d'autonomie et le soutien social) sont reliées au bien-être psychologique des employés.

Karasek est un chercheur souvent cité pour ses travaux sur les effets du travail sur la santé. Le modèle qu'il propose postule deux variables déterminantes du degré de tension au travail : la charge de travail (physique et mentale) et l'autonomie décisionnelle (le pouvoir d'agir et la possibilité de s'accomplir). D'après Karasek et Theorell (1990), ce sont ces deux facteurs qui expliquent le mieux la tension ou le stress que vivent les travailleurs. Si l'un ou l'autre de ces facteurs présente une déficience (par exemple une charge de travail qui dépasse les capacités du sujet ou l'absence de pouvoir décisionnel), il en résultera une tension qui peut entraîner des effets nocifs sur la santé (par exemple, épuisement professionnel, troubles de l'humeur, troubles anxieux ou troubles musculosquelettiques). Par ailleurs, la nocivité des effets peut être réduite grâce au soutien dont peut bénéficier

le sujet, qu'il soit socio-émotionnel ou instrumental.

Le concept de « bien-être psychologique » est plus large que celui de la santé mentale (Danna et Griffin, 1999). Généralement, il signifie : « Fait d'être bien, satisfait dans ses besoins, ou exempt de besoins, d'inquiétudes; sentiment agréable qui en résulte. » (Larousse) Il inclut différentes facettes de la vie d'une personne : la vie intime, familiale, sociale, professionnelle, la santé, les loisirs, la spiritualité, etc. Quant à la santé, elle est souvent définie par l'absence de maladies, lesquelles sont par ailleurs, relativement bien définies et décrites au moyen de symptômes physiques ou psychologiques. Dans le cadre de notre programme de recherche, nous avons choisi de travailler avec l'indice de détresse psychologique de Ilfeld (1976), afin de nous permettre de comparer nos résultats avec ceux de Santé Québec. Cet instrument vise principalement à évaluer le degré de démoralisation. Il donne des indications à propos de quatre composantes psychologiques éprouvées au cours des sept derniers jours : l'anxiété, l'état dépressif, l'irritabilité et les problèmes cognitifs.

Nous avons testé les hypothèses concernant le lien entre le sens que trouve un sujet dans son travail et son état psychologique, après avoir contrôlé les événements qui ont pu marquer son histoire personnelle (par exemple, le décès d'un être cher ou l'atteinte du sujet par une maladie grave). Les résultats que nous avons obtenus auprès d'un échantillon de 556 cadres supérieurs de la fonction publique indiquent qu'il existe une forte relation positive entre le sens du travail et le bien-être psychologique. En effet, plus l'écart entre les facteurs du sens du travail est grand, plus les indices de détresse psychologique (au cours de la dernière semaine) sont élevés et moins l'indice de bien-être psychologique (au cours de la





dernière année) est élevé (Morin, Archambault et Bellavance, 2001).

Les effets de l'organisation du travail ne se répercutent pas seulement sur la santé des employés, mais également sur leur engagement (Jaffe et Scott, 1997; Ketchum et Trist, 1992; Meyer et Allen, 1997).

L'engagement dans l'organisation est une notion proposée pour rendre compte d'une facette importante de la mobilisation du personnel dans une entreprise : elle traduit la force des liens qui unissent l'individu à son travail. L'engagement organisationnel est corrélié positivement avec la stabilité du personnel (i.e. faible taux de départ volontaire), l'assiduité des employés (i.e. faible taux d'absentéisme), leur performance au travail, la qualité du service à la clientèle, et les comportements dits corporatifs (i.e. les comportements professionnels qui vont au delà des attentes et des prescriptions de rôles attribués) (Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe, 2000; Meyer et Allen, 1997).

Nous avons testé le lien entre le sens du travail et le type et le degré d'engagement organisationnel, au moyen de l'échelle de Meyer et Allen (1987), qui a été traduite en français par Vandenberghe (1996). Cette échelle mesure trois dimensions de l'engagement : l'engagement affectif, l'engagement de continuité, et l'engagement normatif. D'après les résultats que nous avons obtenus auprès des 556 cadres supérieurs de la fonction publique, il existe bel et bien des relations entre le sens que les individus trouvent dans leur travail et leur disposition à vouloir s'engager dans l'organisation qui les emploie (au sens de l'engagement affectif). D'après les données que nous avons collectées, il est clair que le sens du travail est positivement relié avec l'engagement affectif et négativement relié avec l'engagement de continuité par manque d'alternative. Si l'on interprétait ces résultats, nous dirions que les cadres supérieurs qui trouvent du sens dans leur travail sont

plus enclins à être affectivement engagés dans leur organisation et à vouloir rester à l'emploi de cette organisation, même s'ils perçoivent la possibilité de se trouver un emploi ailleurs.

Pour donner un sens au travail

Dans l'organisation du travail, les questionnaires devraient porter une attention spéciale aux exigences physiques, mentales et émotionnelles auxquelles sont soumis les employés. Il est primordial que les employés aient les capacités et les dispositions personnelles pour répondre à ces demandes adéquatement. De plus, les gestionnaires doivent faire davantage confiance à leurs employés et leur donner plus de marge de manœuvre dans la gestion de leurs activités, en plus de les aider à développer leur efficacité personnelle afin de stimuler leur goût de l'autonomie et des responsabilités. Également, les gestionnaires doivent faciliter le développement de relations professionnelles positives, valorisant la reconnaissance et l'appréciation tout autant que l'esprit de service.

Par ailleurs, nos enquêtes nous ont appris l'importance de l'éthique du travail pour les employés. C'est ce facteur qui détermine le plus la sévérité des symptômes de la dépression et de l'irritabilité chez les cadres supérieurs. Par conséquent, il s'avère important que les gestionnaires s'associent avec les employés pour déterminer « la meilleure » façon de faire leur travail; il faut également les aider à clarifier leurs attentes vis-à-vis du travail et à lui donner un sens qu'ils valorisent. En d'autres mots, il faut les aider à trouver une réponse à ces questions cruciales : À quoi sert ce que je fais? Qu'est-ce que ça donne? À quoi cela mène-t-il? Il faut aussi trouver des moyens de stimuler le développement des valeurs humaines dans les milieux de travail; il est clair que les gens souffrent de l'injustice et des comportements antisociaux; il est urgent de faire quelque chose.

En dernier lieu, il faut reconnaître le rôle de la sécurité dans le développement de l'autonomie. Comme lorsqu'on escalade une montagne, la sécurité est le point d'appui sur lequel l'alpiniste compte pour poursuivre son ascension. La sécurité, c'est se sentir à l'abri des dangers et des menaces, c'est également avoir la sérénité d'esprit, et avoir confiance dans son avenir professionnel. Il faut continuer de valoriser la sécurité des personnes qui travaillent, car c'est ce qui leur permet de prendre des initiatives et d'assumer leurs choix.

Faut-il se rappeler ce que Freud lui-même disait du travail : comme l'amour, il est une nécessité vitale pour le développement des personnes et de la société démocratique. Le travail façonne l'identité et la vie psychique des personnes en même temps que les personnes façonnent et transforment, par leur travail, la matière, l'information, les relations, et par extension, la société dans laquelle elles vivent ainsi que l'héritage qu'elles laisseront aux générations futures. Les portées du travail sont multiples : matérielles, biologiques, psychologiques, psychiques, sociales, économiques, et spirituelles. Il est essentiel de comprendre les principes à l'œuvre dans l'organisation du travail afin de pouvoir préserver la santé physique et mentale des employés et stimuler leur engagement au travail. ■

Estelle M. Morin, Ph. D., est psychologue et professeure agrégée à l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) de l'Université de Montréal.

Mélanie Archambault est candidate à la maîtrise en psychologie à l'Université Laval.

Références

- Anthony, P. D., (1980). « Work and the Loss of Meaning ». *International Social Science Journal*, 32 (3), 416-426.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C. (2000). « L'engagement des salariés dans le travail ». *Revue québécoise de psychologie*, 21 (3), 133-157.

- Danna, K., Griffin, R. W. (1999). « Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of Literature ». *Journal of Management*, 25 (3), 357-384.
- Davezies, P. (1999). « Évolution des organisations du travail et atteintes à la santé ». *Travailler*, 3, 87-114.
- De Jonge, J., Schaufeli, W. B. (1998). « Job Characteristics and Employee Well-Being: A Test of Warr's Vitamin Model in Health Care Workers Using Structural Equation Modeling ». *Journal of Organizational Behavior*, 19 (4), 387-407.
- Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail* (réédition), Paris, Bayard.
- Heider, F. (1946). « Attitudes and Cognitive Organization ». *Journal of Psychology*, 21 (2), 107-112.
- Ilfeld, F.W. (1976). « Further Validation of a Psychiatric Symptom Index in a Normal Population ». *Psychological Reports*, 39, 1215-1228.
- Jaffe, D. T., Scott, C. D. (1997). « Rekindling Work Commitment and Effectiveness Through a New Work Contract ». M. K. Gowling, J. D. Kraft, J. Campbell Quick (éd.), *The New Organizational Reality. Downsizing, Restructuring and Revitalization*, Washington DC, American Psychology Association, 185-205.
- Karasek, R., Theorell, T., (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York, Basic Books.
- Ketchum, L. D. et Trist, E. (1992). *All Teams Are Not Created Equal. How Employee Empowerment Really Works*. London, Sage.
- Maslow, A. H. (1971). *The Farther Reaches of Human Nature*, New York, Viking Press.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Work Place: Theory, Research and Applications*. Thousand Oaks, Sage.
- Morin, E. M. (1997). « Le sens du travail pour des gestionnaires francophones ». *Psychologie du travail et des organisations*, 3 (2 et 3), (paru en 1998), 26-45.
- Morin, E. M. (1996). « L'efficacité organisationnelle et le sens du travail ». Pauchant, T. C. et al. (éd.), *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Québec/Amérique, Paris, Éditions de l'organisation, Collection Manpower, 257-286.
- Morin, E. M., Archambault, M., Bellavance, F. (2001). *Projet QVT. Cahier de recherche*, École des HEC, Montréal.
- Morin, E. M., Cherré, B. (2001). *Développement d'une échelle de mesure du sens du travail. Cahier de recherche 01-01*, École des HEC, Montréal.
- Osgood, C. E., Tannenbaum, P. H. (1955). « The Principle of Congruity in the Prediction of Attitude Change ». *Psychological Review*, 62 (1), 42-55.
- Pauchant, T. C. et al. (éd.) (1996). *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal, Québec/Amérique, Paris, Éditions de l'organisation, Collection Manpower.
- Sommer, K. L. et Baumeister, R. F. (1998). « The Construction of Meaning From Life Events: Empirical Studies of Personal Narratives ». P. T. Wong et P. S. Fry (éd.). *The Human Quest for Meaning*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 143-178.
- Vézina, M. (1999). « Stress et psychodynamique du travail : de nouvelles convergences ». *Travailler*, 2, 201-218.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*, Oxford, Clarendon Press.
- Yalom, I. D. (1980). *Existential Psychotherapy*. New York, Basic Books.



Réseau Santé Richelieu-Yamaska

Centre hospitalier de soins généraux et spécialisés, d'hébergement et de soins de longue durée

Service des ressources humaines
Téléphone : (450) 771-3333, poste 3215
Télécopieur : (450) 771-3289

NEUROPSYCHOLOGUE

EXIGENCES

- Détenir un diplôme universitaire de deuxième cycle en neuropsychologie.
- Être membre en règle de l'Ordre des psychologues du Québec.

STATUT

- Surcroît de travail à temps complet – clientèle en traumatologie ;

RÉMUNÉRATION

Selon les dispositions de la convention collective présentement en vigueur.

Seules les personnes dont la candidature sera retenue recevront un accusé de réception. Nous encourageons et respectons le principe de l'équité en matière d'emploi.

Réseau Santé Richelieu-Yamaska,

un établissement public, reposant sur une double mission complémentaire de centre hospitalier de soins de courte durée, de soins généraux et spécialisés ainsi que de centre d'hébergement et de soins de longue durée, reconnu comme centre secondaire en traumatologie et présentement en développement, recherche des

PSYCHOLOGUE

EXIGENCES

- Détenir un diplôme universitaire de deuxième cycle en psychologie.
- Être membre en règle de l'Ordre des psychologues du Québec.

STATUT

- Remplacement à temps partiel (16 heures / semaine) d'un congé de maternité avec possibilité de surcroît et de prolongation – clientèle psychogériatrique ;

Les personnes intéressées doivent faire parvenir leur curriculum vitae, en mentionnant le titre du concours, à :

Réseau Santé Richelieu-Yamaska
Service des ressources humaines
2750, boulevard Laframboise
Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 4Y8
Télécopieur : (450) 771-3289
Courriel : france.gaudette@rrsss16.gouv.qc.ca