

La psychologie des organisations

Défis et développements en psychologie du travail et des organisations



Par
Roland Foucher, D. Ps.

20

EN CE début de siècle, le contexte socio-économique et démographique pose des défis d'adaptation aux organisations. À leur tour, les changements qu'apportent les organisations ont un impact sur les individus. L'ensemble de ces transformations interpellent les psychologues du travail et des organisations, que ce soit à des fins de dotation, de formation, de gestion du changement, de réaffectation ou de santé psychologique.

Sur le plan socio-économique, deux types de facteurs méritent l'attention. Premièrement, la compétition accrue créée par la mondialisation force de nombreuses organisations à augmenter leur productivité et à croître, entre autres par des fusions-acquisitions, pour avoir une position avantageuse dans leur marché. Un des défis qu'elles doivent relever est de se doter d'une main-d'œuvre apte à leur procurer la position stratégique recherchée. Deuxièmement, l'évolution rapide, notamment des besoins de la clientèle et des technologies, invite à une plus grande capacité d'adaptation et, en conséquence, à plus de flexibilité. Cette transformation exige que le personnel ait les talents requis pour faire preuve de polyvalence, d'autonomie et d'adaptabilité. Elle requiert aussi, de la part de plusieurs organisations, qu'elles apportent des changements touchant leurs structures (réorganisation du travail, fonctionnement en réseaux, modes de supervision et de contrôle, etc.), leur culture (importance accordée à la responsabilité, à la collaboration, etc.) et leur main-d'œuvre (nouvelles compétences, diversité ethnoculturelle, etc.).

Concernant l'évolution de la main-d'œuvre, trois types de facteurs d'ordre sociodémographique méritent d'être relevés. Le premier a trait à la

pyramide d'âge de l'organisation et il pose un triple problème : celui de garder à son emploi, pendant le temps requis, un personnel expérimenté ; en corollaire, celui de recruter et de conserver en nombre suffisant un personnel capable de répondre aux besoins futurs de l'organisation ; celui d'assurer le transfert des compétences entre générations. Le deuxième type de facteurs est la composition ethnoculturelle de la main-d'œuvre qui doit prendre en compte les législations en vigueur, la diversité accrue de la population et l'avantage que peut représenter une composition de la main-d'œuvre reflétant mieux les caractéristiques de la population. Enfin, la complexité accrue des activités dans certaines organisations exige qu'elles augmentent le degré de scolarité et les compétences de leur personnel.

Les transformations dans le monde du travail sont accompagnées par une détérioration de la santé psychologique des travailleurs, comme l'indiquent divers indices. Dans un article de la revue *Effectif* publié en 2002, Marsan rapporte des statistiques allant dans ce sens.

En dix ans, le nombre de réclamations acceptées par la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) comme des lésions professionnelles liées au stress, à l'épuisement professionnel et à d'autres facteurs d'ordre psychologique (choc nerveux, par exemple) a presque doublé : de 530 à 1 059 annuellement entre 1990 et 2000. Pendant cette période, les déboursés ont triplé, passant de 1,5 à 5,3 millions de dollars par an.

À la SSQ Groupe financier (compagnie d'assurance), l'assurance-salaire de longue durée (plus d'un an) pour des maladies psychologiques représentait 43 % des dossiers en 1999, contre seulement 19 % en 1989. En comparaison, l'assurance-salaire de longue durée pour des troubles musculosquelettiques diminuait légèrement, de 29 % des cas en 1989 à 24 % en 1999.

Des données collectées par Statistique Canada en 1998 indiquent elles aussi une détérioration : 75 % des travailleurs affirmaient se sentir

Quels sont les développements récents dans les divers domaines de pratique en psychologie du travail et des organisations? Quels sont les défis auxquels les organisations font face en relation avec ces domaines de pratique? C'est à ces deux questions que les textes suivants proposeront des réponses.

tendus par le manque de temps, contre 57 % en 1992; 39 % estimaient manquer de temps pour les loisirs, comparativement à 32 % six ans plus tôt; seulement 8 % disaient ne jamais se sentir pressés par le temps, contre 21 % en 1992. Si aucune mesure n'est prise, les risques que se développent des problèmes de santé et des coûts accrus sont réels.

Les pressions ayant trait au temps sont probablement associées, en partie, à un accroissement des responsabilités des individus vis-à-vis de leur propre formation et vis-à-vis de la gestion de leur carrière. Autrement dit, en favorisant le fonctionnement par projets et en faisant en sorte que la sécurité d'emploi soit issue de la compétence et de la gestion personnelle de la carrière, la nouvelle économie exige des individus qu'ils consacrent du temps à développer leur employabilité.

La profession de psychologue du travail et des organisations

En raison de leurs compétences, les psychologues en milieu organisationnel peuvent aider les organisations et les individus à relever ces défis. Les mandats qui leur sont confiés et l'expansion de la profession de psychologue du travail et des organisations en attestent.

Au Québec, la profession de psychologue en milieu organisationnel s'est beaucoup développée depuis ses premiers pas au tournant des années 1960. Le premier indice de ce développement est le nombre de diplômés en psychologie qui travaillent en milieu organisationnel. Parmi ces derniers, plus de 500 ont complété, principalement à l'Université de Montréal, à l'Université de Sherbrooke et, plus récemment, à l'Université du Québec à Montréal, une maîtrise ou un doctorat les habilitant à œuvrer en psychologie du travail et des organisations. Ajoutons que de nombreux psychologues formés dans d'autres spécialisations, telle la psychologie clinique, interviennent eux aussi en milieu organisationnel, notamment dans les programmes d'aide aux employés. Le deuxième indice de cette évolution est le regroupement de plusieurs professionnels de la psychologie du travail et des organisations au sein d'une association, la SQPTO (Société québécoise de psychologie du travail et des organisations), dont la principale mission est de contribuer à leur développe-

ment professionnel. Le troisième indice est la démarche réalisée sous les auspices de la SQPTO en vue de définir les domaines de pratique en psychologie du travail et des organisations et les compétences professionnelles qu'ils requièrent. Cette démarche, qui est notamment basée sur les résultats d'un sondage (Foucher *et al.*, 2000) et sur l'information recueillie lors du colloque annuel de la SQPTO tenu en 2000, a donné lieu à la publication d'un volume intitulé *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations* (Foucher et Leduc, 2001).

Ces domaines de pratique, identifiés à l'aide d'une analyse agrégatoire ou *cluster analysis* des profils de pratique professionnelle de plus de 100 psychologues en milieu organisationnel (Foucher *et al.*, 2000), sont au nombre de cinq et ils regroupent 30 mandats retenus à la suite d'une démarche de consultation effectuée auprès des membres de la SQPTO. Ces cinq domaines, qui servent de critère pour structurer les textes ci-joints sur la psychologie du travail et des organisations, sont les suivants : la dotation et l'évaluation du potentiel; le diagnostic et le développement des organisations; la formation du personnel; la gestion des carrières et la réaffectation du personnel; l'aide aux employés et la santé psychologique au travail. L'ordre de présentation ne fait pas référence à l'importance des domaines de pratique, mais à la probabilité d'obtenir des mandats s'y rattachant.

Roland Foucher est professeur titulaire à l'Université du Québec en Outaouais, professeur associé à l'Université du Québec à Montréal et cotitulaire de la Chaire en gestion des compétences de l'UQAM. Ses recherches, ses interventions et ses publications ont principalement porté, au cours des dernières années, sur la gestion des compétences et sur la gestion de la santé psychologique au travail. Il est actuellement président sortant de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations.

Bibliographie

- Foucher, R. *et al.* (2000). « Ce que font les psychologues travaillant en milieu organisationnel : résultats d'un sondage effectué au Québec au tournant du XXI^e siècle ». *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), p. 15-36.
- Foucher, R., et Leduc, F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal, Éditions Nouvelles.
- Marsan, N. S. (2002). « Santé mentale : l'organisation du travail est-elle malade? » *Effectif*, 5 (5), p. 38-41.
- Statistique Canada (1998). *Enquête sociale générale* - Ottawa.