



La santé psychologique au travail : une responsabilité partagée



Par
Roland Foucher, D. Ps.

DIVERS indices montrent que les problèmes de santé psychologique au travail sont importants et qu'ils se sont même aggravés au cours de la dernière décennie. Par exemple, le nombre de lésions psychiques indemnisées par la Commission de la santé et de la sécurité au travail est passé, de 1995 à 2000, de

1 250 à 1 612, une augmentation de presque 30 %. Parallèlement, les sommes versées en indemnités ont plus que triplé, passant de 1,5 million de dollars en 1990 à 5,3 millions de dollars en 2000 (Parent, 2003). Ajoutons que des données rapportées par Statistique Canada en 2002 indiquent une augmentation du nombre moyen de jours d'absence pour maladie et du pourcentage d'employés qui se sont absentés du travail pour maladie.

Divers facteurs peuvent expliquer cette détérioration. Mentionnons les quatre suivants dont l'existence est reconnue par plusieurs auteurs : la recherche d'une productivité accrue imposant des

charges de travail plus lourdes aux individus ; la précarisation de l'emploi suscitant une insécurité et des degrés de stress plus élevés ; l'allongement des horaires de travail, pour nombre de cadres et de professionnels, rendant plus difficile la réalisation d'un équilibre entre la vie personnelle et le travail ; l'accroissement des responsabi-

lités hors travail pour les personnes qui ont à la fois charge d'enfants et de parents âgés.

L'État, les organisations et les individus ont intérêt à ce que des correctifs soient apportés pour mieux concilier performance et santé. Plusieurs raisons peuvent être évoquées à cette fin : la réduction des coûts de fonctionnement reliés à l'absentéisme et aux primes d'assurance, la rétention accrue du personnel, l'accroissement à long terme de la performance, et la conformité à des règles d'éthique et de responsabilité sociale. Pour qu'une amélioration de la situation se produise, diverses conditions et moyens d'action sont nécessaires. Nous en traiterons après avoir défini le concept de santé psychologique au travail.

La notion de santé psychologique au travail

Il existe plusieurs définitions de la santé mentale. Certaines mettent l'accent sur ce que vivent les individus. Par exemple, selon le Grand dictionnaire de la psychologie (Bloch *et al.*, 1991), la santé mentale fait référence à « l'aptitude du psychisme à fonctionner de façon harmonieuse, agréable, efficace et à faire face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre ». L'Organisation mondiale de la santé a retenu, en 1948, la définition suivante qui a été approuvée par ses 191 États membres : « La santé mentale est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie. » D'autres définitions insistent sur le rôle de l'environnement. C'est le cas de celle qui est proposée par Foucher et Leduc (2001) pour cerner le domaine de pratique de l'aide aux employés et de la santé psychologique au travail.

« La santé psychologique fait référence, d'une part, aux possibilités qu'offrent le contexte organisationnel, les conditions de travail et les tâches dévolues à l'individu de se sentir valorisé, de s'épanouir, de mener une vie équilibrée et d'avoir un niveau de stress qu'il est capable de gérer ; d'autre part, la santé psychologique au travail fait référence à l'état que développe l'individu par rapport aux indices que sont l'estime ou la valorisation de soi, l'épanouissement, l'équilibre de vie et le niveau de stress. Enfin, il faut aussi prendre en compte la capacité d'adaptation de l'individu à son travail et au milieu dans lequel celui-ci est réalisé. »

Ces définitions mentionnent des indicateurs de la santé mentale ou psychologique, tel l'équilibre entre le travail et la vie

Les interventions sur les individus ont été essentiellement réalisées par des psychologues cliniciens alors que ce sont principalement des psychologues du travail et des organisations qui ont effectué des interventions sur le climat et l'organisation du travail.

personnelle. Kasl (1992) et, plus récemment, Achille (2003) proposent des listes d'indicateurs prenant en compte un ensemble de composantes de la santé psychologique.

Même si les liens entre cette dernière et le bien-être ne font pas l'unanimité, il convient de mentionner les dimensions du bien-être identifiées par Ryff et Keyes (1995) : 1) l'évaluation positive de soi et de son passé, ou l'acceptation de soi ; 2) le sentiment de s'être toujours développé comme personne, ou la croissance personnelle ; 3) la croyance que sa vie a un but et du sens, ou le fait d'avoir une existence significative ; 4) le fait d'entretenir des relations personnelles de qualité, ou les relations positives avec les autres ; 5) la capacité de gérer efficacement sa vie et le monde extérieur, ou la maîtrise de l'environnement ; 6) l'autodétermination ou l'autonomie.


Les rôles des acteurs

Pour qu'une amélioration de la santé psychologique au travail se produise, les employeurs doivent être conscients des problèmes, recon-

naître leurs responsabilités, concevoir qu'il est possible de concilier performance organisationnelle et santé psychologique, et prendre les moyens d'action qui s'imposent. Quant aux employés, ils ont la responsabilité d'adopter des mesures de « vie saine » pour protéger leur santé psychologique, entre autres parce que certains indices de santé relèvent d'abord d'eux.

Les objets d'intervention

Au début des années 1990, le National Institute for Health and Safety des États-Unis, en collaboration avec l'American Psychological Association, a publié une politique de protection de la santé mentale (Puryear Keita et Sauter, 1992). Celle-ci se fonde sur quatre piliers : 1) une bonne organisation du travail ; 2) la mise en place d'un système de surveillance pour détecter les désordres psychologiques et les facteurs de risque ; 3) la formation des gestionnaires et des travailleurs pour qu'ils puissent détecter les signes de détérioration de la santé psychologique au



Le saviez-vous ?

L'assurance en **responsabilité civile** fournie par l'Ordre des psychologues du Québec ne couvre pas les frais juridiques associés à la défense d'une plainte déontologique déposée au syndic.

Assurez-vous d'avoir une bonne protection légale.

L'ensemble du champ professionnel a connu une augmentation significative des plaintes du public au cours des dernières années.

Procurez-vous une assurance frais juridiques complémentaire pour professionnels.

Contactez-nous dès maintenant !
Association des psychologues du Québec
 (514) 528-7498 ou (877) 528-7498 (sans frais) / apq@videotron.net
Fédération des psychologues du Québec
 (514) 353-7555 ou (877) 353-7555 (sans frais) / fpq@spg.qc.ca

NOUVELLES BRÈVES...

- Le processus de fusion entre l'Association et la Fédération des psychologues du Québec sera bientôt complété.
- Les conseils d'administration présenteront les termes de l'entente en assemblée générale spéciale pour acceptation finale.
- Entre-temps vous êtes invités à joindre l'une ou l'autre des deux organisations : vous deviendrez automatiquement membres de la nouvelle association, lors de la fusion.

**Voyez à vos intérêts.
Nous sommes là pour les défendre!**



travail, comprendre les causes de ces dernières et ses effets, et les contrôler; 4) la livraison de meilleurs services en matière de santé mentale.

Ainsi, des interventions de divers types sont requises. Celles-ci peuvent être classées en trois catégories : prévention primaire, secondaire et tertiaire. La prévention primaire est axée sur la modification du travail et des conditions d'exercice de ce dernier; elle vise à réduire ou à éliminer à la source les facteurs de risque pour la santé des travailleurs. Modifier l'organisation du travail, clarifier les rôles et mettre sur pied des moyens facilitant la conciliation travail-vie personnelle sont des exemples d'action préventive de cette nature. La prévention secondaire a pour objet le développement des individus afin de les aider à acquérir les habiletés et les instruments pour reconnaître les risques, à gérer leurs réactions et à accroître leurs résistances vis-à-vis de ces dernières. Former à la gestion du stress et des conflits est un exemple d'action secondaire visant à préparer les personnes à mieux faire face aux facteurs de risque. Enfin, la prévention de niveau tertiaire consiste à traiter les personnes subissant une atteinte à leur santé psychologique, à mettre en place des mesures de réhabilitation, et à analyser les causes afin de dégager des leçons. Les programmes d'aide des employés et la création de réseaux d'entraide sont des exemples de moyens d'action de type tertiaire.

Pour évaluer le potentiel d'une organisation à développer favorablement des indices de santé psychologique, il convient de porter attention notamment aux aspects suivants mentionnés dans Foucher et Leduc (2001) :

- les possibilités que laissent la charge et les horaires de travail d'avoir un équilibre entre la vie personnelle et le travail ;
- la capacité qu'a le travail de mettre à profit le potentiel de l'individu et de faire développer ses ressources ;
- le degré de stress produit par le contexte de travail, la charge de travail, la présence d'ambiguïtés et de conflits de rôles, et les déséquilibres entre les responsabilités et le pouvoir, ainsi que les ressources que détient l'individu ;
- la valorisation que l'individu tire de son travail et la reconnaissance de ses apports ;
- la présence de conditions de travail qui ne présentent pas de menaces pour l'intégrité physique et psychologique, et l'accès à des revenus permettant de faire face à ses responsabilités normales sans surcharge de travail ;
- le soutien psychologique et les possibilités d'appartenance sociale qu'offre le milieu ;
- les ressources et autres moyens mis à la disposition des individus par le milieu de travail pour régler les problèmes de santé psychologique ou pour améliorer cette dernière.

Les intervenants psychologiques

Traditionnellement, les interventions sur les individus ont été essentiellement réalisées par des psychologues cliniciens dans le cadre de programmes d'aide aux employés, alors que ce sont principalement des psychologues du travail et des organisations qui ont effectué des interventions sur des objets tels que le climat et l'organisation du travail. Aujourd'hui, il commence à se dessiner une volonté d'intégration des divers types d'intervention, dans un respect des compétences respectives.

La santé psychologique au travail est un domaine de recherche et de pratique en émergence, comme le montrent par exemple les trois volumes sur ce thème parus au Québec depuis 2003 (Audet et coll., 2003; Foucher, Savoie et Brunet, 2003; Vinet, 2004). Ce domaine comprend des mandats d'aide aux individus, tels qu'intervenir auprès d'employés présentant des problèmes personnels ou familiaux affectant leur fonctionnement au travail et intervenir auprès d'employés qui consultent pour des problèmes reliés au travail. Il comprend aussi des mandats tels que poser un diagnostic sur des problèmes, structurels ou culturels, de l'environnement de travail à l'origine des demandes d'aide du personnel ou de certains indices de détresse psychologique.

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

- Achille, M. (2003). « Définir la santé au travail : Un modèle multidimensionnel des indicateurs de la santé ». Dans Foucher, R., Savoie, A., et Brunet, L. (dir.) (2003). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. Montréal, Éditions Nouvelles, p. 65-109.
- Audet, M. (dir.) (2003). *L'urgence de penser autrement l'organisation*. Québec, Presses de l'Université Laval.
- Bloch, H. et al. (1991). *Grand dictionnaire de la psychologie*. Paris, Larousse.
- Foucher, R., et Leduc, F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal, Éditions Nouvelles.
- Foucher, R., Savoie, A., et Brunet, L. (dir.) (2003). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. Montréal, Éditions Nouvelles.
- Kasl, S. V. (1992). « Surveillance of psychological disorders ». Dans Puryear Keita, G., et Sauter, S. L. (dir.) *Work and Well-Being, An Agenda for the 1990s*. Washington, American Psychological Association, p. 73-94.
- Parent, A. (2003). « La santé mentale au travail : la responsabilité des acteurs ». Dans Audet, M. (éd.). *L'urgence de penser autrement l'organisation*. Op. cit.
- Puryear Keita, G., et Sauter, S. L. (dir.) (1992). *Work and Well-Being, An Agenda for the 1990s*. Washington, American Psychological Association.
- Ryff, C. D., et Keyes, C. L. M. (1995). « The Structure of psychological well-being ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (4). p. 719-727.
- Vinet, A. (2004). *Travail, organisation et santé. Le défi de la productivité dans le respect des personnes*. Québec, Presses de l'Université Laval.