

LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL... la définition du problème

Résultats d'une étude réalisée
par la Chaire en gestion de la
santé et de la sécurité du travail,
Université Laval



www.cgsst.com



UNIVERSITÉ
LAVAL

Faculté des sciences
de l'administration

Le travail occupe une place très importante dans nos vies. Avez-vous remarqué que la première fois que l'on rencontre une personne, aussitôt les présentations faites, on lui demande ce qu'elle fait dans la vie? Il est facile de comprendre pourquoi. On passe le tiers de notre temps au travail. Cela sans compter le temps qu'on met pour s'y rendre et en revenir, les heures supplémentaires et les soucis qu'on amène à la maison.

Bien qu'il permette à plusieurs de se réaliser, le travail représente pour de nombreuses personnes une source de souffrance et de mécontentement. Dans les entreprises, on entend désormais les travailleurs évoquer des problèmes de sommeil ou encore divers maux et douleurs, parfois persistants, qu'aucune médecine ne soulage. Certains confient avoir de la difficulté à se concentrer et à maintenir leur attention. D'autres se disent fatigués, vidés. On se plaint de l'irritabilité et des relations particulièrement conflictuelles avec les collègues ou le supérieur. On constate que certains travailleurs s'isolent, ne participent plus aux activités sociales. Bref, bon nombre de travailleurs sont confrontés à un phénomène jusque-là plutôt discret: le stress en milieu de travail. D'abord surprenant, ensuite inquiétant, il est aujourd'hui au centre des préoccupations organisationnelles et individuelles.

L'AMPLEUR DU PROBLÈME

Les problématiques reliées au stress en milieu de travail ont augmenté de façon considérable depuis les trois dernières décennies. Celles-ci constituent un enjeu majeur auquel les organisations publiques et les entreprises privées sont actuellement confrontées.

Les exigences organisationnelles conjuguées à celles de la vie moderne pèsent de plus en plus lourd sur les individus. Nous faisons face à un choc important entre les réquisits des organisations et ceux des individus qui, en réponse à des objectifs divergents à savoir l'excellence et le bien-être, empruntent des trajectoires différentes.

Des signes précurseurs d'une crise des ressources humaines sont d'ailleurs présents dans les organisations: montée de l'individualisme, démotivation, méfiance envers les dirigeants, désengagement, absentéisme, présentéisme, harcèlement et violence au travail.

LA SITUATION AU CANADA

La situation est alarmante à l'échelle canadienne. En fait, 30,8% des travailleurs canadiens affirment que la plupart de leurs journées de travail sont considérablement ou extrêmement stressantes (Statistique Canada, 2003). Dans cette même perspective, l'enquête canadienne sur la santé mentale au travail, réalisée en 2001, fait mention que 51% des répondants considèrent que leur travail est une source majeure ou modérée de stress. Étant donné que le travail occupe une place très importante dans nos vies, il n'est pas étonnant de constater que ce stress quotidien entraîne des conséquences à court et moyen termes pour les individus. Ces réactions sont d'ordre physique (migraine, tensions musculaires, problèmes de poids, hausse du taux de cholestérol), psychologique (humeur dépressive, anxiété, perte de mémoire, découragement) et comportemental (agressivité, isolement, absentéisme).

En plus des conséquences individuelles, les problèmes de santé psychologique génèrent également des répercussions au niveau de l'activité économique. Au Canada, l'impact économique annuel des problèmes de santé psychologique au travail est estimé à 14,4 milliards de dollars (Stephens & Joubert, 2001).

Les problèmes de santé psychologique au travail sont les principaux responsables de l'augmentation de l'absentéisme. En fait, les problèmes de santé psychologique se distinguent particulièrement par le nombre élevé de jours de travail perdus (Ranno, 2000). Les absences liées au stress coûteraient aux employeurs canadiens environ 3,5 milliards de dollars à chaque année (Duxbury & Higgins, 2001). En y ajoutant les coûts indirects (heures supplémentaires, remplacements, diminutions de la productivité, etc.), la facture reliée aux problèmes de santé psychologique totalise près de 17% de la masse salariale canadienne (Watson Wyatt Worldwide, 2001).

En plus d'occasionner de nombreuses absences, les problèmes de santé psychologique au travail ont un impact sur la performance des travailleurs. Il s'écoule parfois un certain temps avant qu'une personne qui vit de tels problèmes ne s'absente du travail. On constate souvent, au cours de cette période, que son efficacité

et sa productivité sont grandement affectées. Il est alors question de présentéisme. On entend par présentéisme la période au cours de laquelle la personne qui souffre d'un problème de santé psychologique demeure présente au travail, mais voit son efficacité et sa performance réduites.

UNE DÉFINITION DU STRESS

Le stress est un phénomène d'actualité: tout le monde en parle, mais qu'en est-il exactement? Le stress et plus spécifiquement sa définition a suscité un vif intérêt chez les chercheurs internationaux.

L'approche transactionnelle stipule que l'expérience du stress s'effectue, en premier lieu, lorsque l'individu prend conscience d'un problème, d'un danger, d'une menace potentielle pour son bien-être et son intégrité. Ensuite, il évalue quelles sont les ressources dont il dispose pour s'adapter ou composer avec cette menace et si celles-ci sont adéquates et suffisantes (Lazarus, 1991; Lazarus et Folkman, 1984). Dans cette perspective, le stress survient lorsque l'individu perçoit que les exigences de son environnement excèdent ses capacités à y faire face et par conséquent, son bien-être est menacé (Lazarus et Folkman, 1984). En termes simples, la manifestation du stress dépend de comment l'individu perçoit l'événement ou la situation qui se présente à lui et sa capacité de lui faire face.

Malgré les divergences existantes quant aux définitions du stress au travail, plusieurs chercheurs s'entendent pour le définir comme une expérience négative produite par la transaction entre la personne et son environnement et qui occasionne des conséquences psychologiques, physiques et comportementales (Aldwin, 1994; Clarke & Cooper, 2000). L'expérience du stress est habituellement accompagnée de tentatives de gestion de la tension, soit par des stratégies cognitives, comportementales ou physiologiques (Aspinwall & Taylor, 1997). Ces stratégies sont déployées par l'individu dans le but de gérer les demandes de l'environnement, de les modifier ou, encore, de s'y adapter (Aldwin, 1994).

LES SOURCES DE STRESS

Les principaux facteurs de risque portant atteinte à la santé mentale en milieu de travail sont : **1)** la surcharge de travail quantitative, **2)** le peu de reconnaissance de l'entourage organisationnel, **3)** les pauvres relations avec le supérieur ainsi que **4)** la faible participation aux décisions et le manque de circulation de l'information.



1. LA SURCHARGE DE TRAVAIL

La surcharge de travail constitue un fardeau de plus en plus lourd pour la grande majorité des travailleurs. L'employé vit une surcharge quantitative de travail lorsqu'il est confronté à une trop grande quantité de travail à accomplir en un temps restreint. Cependant, cette charge excessive de travail n'est pas toujours prise en considération par l'organisation. En fait, les organisations disposent de peu d'outils pour évaluer la charge réelle de travail de ses employés. La non-prise en compte d'une part importante du travail a conduit les organisations vers l'intensification générale du travail qu'on connaît aujourd'hui. En plus d'avoir à effectuer une plus grande quantité de travail, les employés ont souvent à fournir un effort plus considérable dans le cadre de leurs fonctions. De plus en plus d'individus sont fréquemment interrompus dans leur travail par le téléphone, les collègues, le télécopieur ou le courrier électronique. Ces interruptions peuvent être perçues comme frustrantes puisqu'elles retardent l'accomplissement des tâches et augmentent le niveau d'effort mental à fournir.

Il existe un deuxième type de surcharge de travail, soit celle qualitative. Lorsqu'un employé se sent incapable d'effectuer convenablement son travail parce que les tâches qu'il doit accomplir sont trop complexes. On considère alors qu'il est confronté à une surcharge qualitative de travail. Pour satisfaire aux standards élevés du marché, les organisations augmentent sans cesse leurs critères de performance

et d'efficacité. Les employés doivent donc constamment se dépasser, ce qui explique pourquoi ils sont de plus en plus confrontés à des problèmes liés à la surcharge qualitative de travail. De plus, l'évolution rapide des technologies confrontent sans cesse les employés à de nouveaux procédés ce qui contribue inévitablement à augmenter les risques de surcharge qualitative.

2. LE PEU DE RECONNAISSANCE DE L'ENTOURAGE ORGANISATIONNEL

Trop souvent, le travail est perçu uniquement à travers sa dimension utilitaire délaissant ainsi l'aspect plus humain du travail dont la quête identitaire, le besoin de réalisation et d'appréciation. Le soutien social si important pour l'équilibre psychologique se fait donc de plus en plus rare.

Les travailleurs ont besoin de se sentir estimé, valorisé et soutenus par leurs collègues, leurs supérieurs, leurs clients et les autres membres de l'organisation par des gestes simples au quotidien. Le travail peut être connu, mais pour être reconnu, il faut tabler sur un paradigme plus fondamental voulant que chaque individu ait le droit éthique de voir sa contribution personnelle ou collective valorisée et reconnue pour ce qu'elle est. Cette reconnaissance permet l'accomplissement de soi. À ce titre, il s'agit d'un opérateur de santé essentiel à la santé psychologique des personnes.

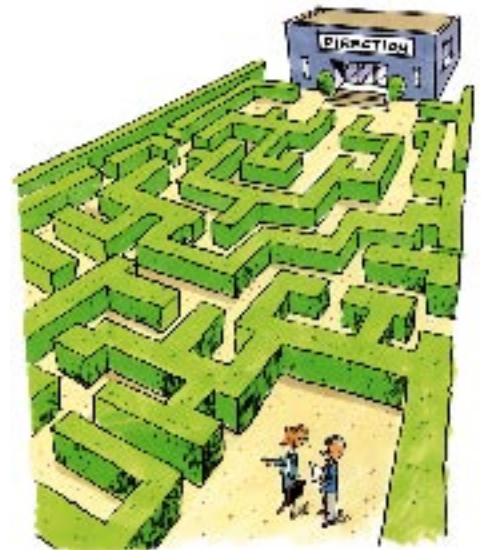
L'absence de reconnaissance a un impact majeur au niveau de la santé psychologique. En fait, un manque important de reconnaissance au travail multiplie par quatre le risque de vivre une détresse psychologique élevée.

Il importe de préciser que les relations professionnelles harmonieuses ont un impact positif sur la satisfaction et la motivation au travail.



3. LES PAUVRES RELATIONS AVEC LE SUPÉRIEUR

L'environnement de travail, autrefois considéré comme un lieu de socialisation, devient un lieu d'individualité où les échanges entre les personnes prennent un caractère utilitaire. Aux prises avec la tyrannie de l'urgence (Laidi, 1999), les individus n'ont plus le temps de se parler, d'établir un lien relationnel avec autrui; on assiste à l'effritement des conditions relationnelles au travail. Le partage, le souci de l'autre, la solidarité ne sont plus les valeurs premières; elles ont été écartées au profit de valeurs marchandes telles l'efficacité, la rapidité, la certitude, l'assurance, l'intrépidité et l'individualiste. Les dirigeants et les gestionnaires sont de plus en plus absents du travail réel et éloigné de ce que vivent quotidiennement les employés, alors que paradoxalement ils ont souvent la responsabilité de diffuser l'information, de tenir des réunions d'équipe, de procéder à l'évaluation des employés et d'encourager la participation des employés. Les relations avec les supérieurs et les collègues se sont appauvries donnant ainsi naissance à un individualisme professionnel menant à différentes problématiques de santé psychologique au travail.



Il importe également de préciser que le style de gestion du supérieur peut avoir des impacts sur la santé psychologique des employés. Le gestionnaire qui, par exemple, entretient des relations autoritaires avec ses employés a peu de chances de créer un climat de confiance et d'entraide nécessaire à la cohésion du groupe. Il favorisera plutôt l'inverse, l'apparition de tensions et de conflits. À l'opposé, le supérieur qui préconise une gestion participative et qui s'efforce d'être

disponible, d'offrir de la reconnaissance, de la rétroaction et du soutien à ses employés peut contribuer à améliorer considérablement leur bien-être psychologique, leur satisfaction et leur motivation. Finalement, la qualité de la relation avec le supérieur immédiat est un facteur déterminant de la performance de l'employé.

4. LA FAIBLE PARTICIPATION AUX DÉCISIONS ET LE MANQUE DE COMMUNICATION

Les travailleurs ont une volonté grandissante de contribuer à la gouvernance et au développement des organisations. Cependant, leur contribution à l'orientation du travail est souvent mal ou peu utilisée. Nous nous retrouvons dans un contexte où il y a « séquestration de son expérience » (Giddens, 1991) et cloisonnement des champs de pratique, les décideurs décidant seuls à partir de leur rationalité limitée par la méconnaissance des réalités quotidiennes du travail. L'individu n'est donc plus seulement isolé des autres par l'effritement des conditions relationnelles, il est aussi exclu des conditions éthiques associées au pouvoir et au partage d'expériences. Or, les décisions prises sur l'organisation ont également des impacts majeurs sur la vie de l'individu. Cet isolement entraîne certains phénomènes : la montée de la méfiance envers les dirigeants, l'isolement et le désengagement des projets organisationnels et l'individualisme.



Le degré de participation au processus décisionnel est considéré comme un élément pouvant avoir des impacts importants sur la santé psychologique de l'individu. On le considère généralement sous deux aspects : organisationnel et individuel. La participation au niveau de l'organisation a trait aux orientations et aux stratégies adoptées par l'organisation. On retrouve également, à une échelle plus restreinte, les décisions qui ont un impact direct sur l'individu, son travail, son quotidien.

L'accès à l'information est un autre élément essentiel au bien-être psycho-

logique des individus. Pour éviter les tensions et réduire l'insécurité, les employés doivent recevoir deux types d'information, soit celle de niveau organisationnel et celle de niveau individuel. L'information organisationnelle les renseigne sur les orientations et le fonctionnement global de l'entreprise. Plusieurs organisations vivent régulièrement de grands bouleversements qui entraînent des changements majeurs pour les employés. Le simple fait de ne pas les informer de la situation qui prévaut au sein de l'entreprise et de ne pas les tenir au courant du déroulement des événements peut contribuer à augmenter leur insécurité, leur détresse psychologique et leur faire vivre des tensions. L'information liée au travail, quant à elle, leur permet d'effectuer leurs tâches de la meilleure façon possible.

Il est primordial de spécifier qu'une participation insuffisante pourrait être liée à un degré élevé de tension psychologique, à l'abus d'alcool, à la dépression, à une santé physique précaire, à une faible estime de soi et à peu de satisfaction à l'égard du travail. Somme toute la consultation avant la prise de décision et la circulation de l'information sont considérées, depuis plusieurs décennies, comme la pierre angulaire de l'efficacité organisationnelle et leur présence est essentielle à la santé mentale des individus (Karasek, Brisson et al. 1998).

Pour parvenir à un équilibre entre la santé mentale des employés, la productivité et l'efficacité organisationnelle, il doit y avoir une reconnaissance du problème et une volonté d'agir tant de la part des individus que de l'organisation.

RÉFÉRENCES

Aldwin, C. M. V. C., & volume, D. s. e. p. I. (1994). *Stress, coping and development: An integrative perspective.* New York, NY: The Guilford Press.

Aspinwall, L. G., & Taylor, S. E. (1997). *A stitch in time: Self-regulation and proactive coping.* *Psychological Bulletin*, 121(3), 417-436.

Clarke, S. G., & Cooper, C. L. (2000). *The risk management of occupational stress.* *Health, Risk and Society*, 2(2), 173-187.

Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). *Work-life balance in the new millennium: Where are we? Here do we need to go?* Ottawa, Canada: Canadian Policy Research Networks (CPRN).

Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age.* Stanford, California: Stanford University Press.

Karasek, R., Brisson, C., & al. (1998). *The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for international comparative assessments of psychosocial job characteristics.* *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.

Laïdi, Z. (1999). *La tyrannie de l'urgence.* Montréal: Éditions Fides.

Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation.* London, England: Oxford University Press.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping.* New York, NY: Springer Publication CO.

Ranno, J. P. (2000). *Santé mentale et stress au travail.* Montréal, Canada: Sun Life.

Statistique Canada. (2003). *L'emploi et le revenu en perspective.* Catalogue de Statistique Canada, 4, 19.

Stephens, T., & Joubert, N. (2001). *The economic burden of mental health problems in Canada.* *Chronic Diseases in Canada*, 22(1), 18-23.

Watson Wyatt Worldwide. (2001). *Staying at work 200/2001: The dollars and sense of effective disability management.* Vancouver, Canada: Watson Wyatt Worldwide.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

RAPPORT DE RECHERCHE

Brun, J.-P., Biron, C., Martel, J., & Ivers, H. (2003). *Évaluation de la santé mentale au travail: Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines.* (Études et recherches / Rapport No. R-342). Québec, Canada: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.

TROUSSE SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

Brun, J. P. (2003). *La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions.* Québec, Canada: Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval.

Cette fiche d'information a été réalisée à partir des travaux de recherche de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval.



Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations

Nous remercions l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail (IRSST) et Ressources Humaines et Développement Social Canada (RHDSC) pour leur soutien financier.