

Série

La santé psychologique au TRAVAIL

... de la définition du problème aux solutions

LES CAUSES DU

PROBLÈME

Les sources de **STRESS** AU TRAVAIL



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

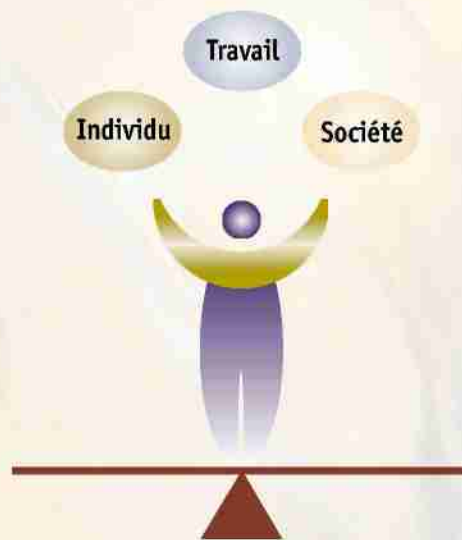


UNIVERSITÉ
LAVAL



Les **SOURCES** DES PROBLÈMES de SANTÉ PSYCHOLOGIQUE au travail

Connaître l'origine des problèmes de santé psychologique au travail en facilite la compréhension. Cela permet également de déterminer où et surtout comment agir pour préserver non seulement la santé des individus, mais aussi celle des organisations. Selon Jean-Pierre Brun, directeur de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval, les problèmes de santé psychologique au travail peuvent être attribuables à des événements issus de la **vie privée** de l'individu, de l'**organisation** où il travaille ou de la **société** dans laquelle il évolue.



La série *La santé psychologique au travail ... de la définition du problème aux solutions* est publiée par la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval. Elle est destinée aux personnes qui s'occupent de santé et de sécurité au travail (SST) et plus spécifiquement de santé psychologique au travail.

Nous tenons tout particulièrement à souligner la contribution financière de l'IRSSST, sans laquelle ce projet n'aurait pas été possible.

La reproduction des articles est autorisée à la condition expresse que la source soit mentionnée et qu'une copie nous soit adressée.

N. B. : La forme masculine utilisée dans ce fascicule désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.

Distribution

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

Québec (Québec) G1K 7P4

Tél. : (418) 656-5213

Télé. : (418) 656-7028

info.cgsst@fsa.ulaval.ca

<http://cgsst.fsa.ulaval.ca>

Directeur de projet

Jean-Pierre Brun, Dr.

Recherche, élaboration et rédaction

Josée Martel, M.B.A.

Collaborateurs



ASSTAS



Autres collaborateurs

Le Conseil consultatif du travail
et de la main-d'œuvre.

Sonia Genest, Marie-Josée Filteau,
Gilles Lebeau, Danielle Meilleur.

Conception graphique et éditique

Louise Paquin graphiste Inc.

ISBN 2-9807808-2-0

Dépôt légal – Bibliothèque nationale
du Québec, 2003

Dépôt légal – Bibliothèque nationale
du Canada, 2003

LA SOCIÉTÉ

Les conditions socio-économiques actuelles ont un rôle important à jouer dans l'apparition des problèmes de santé psychologique au travail. Le développement des technologies de l'information et des communications, qui a conduit à la **mondialisation de l'économie**, a entraîné d'importants impacts sur le monde du travail. Les entreprises entrent désormais en concurrence avec des entreprises étrangères. D'une part, le discours est plus que jamais orienté vers la **performance** : performance organisationnelle et performance individuelle. On nous demande de produire plus avec moins; on doit constamment se dépasser, voire se surpasser. D'autre part, la précarité d'emploi et l'affaiblissement des liens d'emploi provoquent une montée de l'**individualisme** qui se traduit souvent par une diminution de l'engagement et de la motivation, et finalement, par un retrait du travail.

L'INDIVIDU

Nous devons tous faire face, au cours de notre vie, à des situations difficiles. Qu'il s'agisse de difficultés d'ordre personnel, familial, conjugal ou financier, elles peuvent, à des degrés divers, avoir des impacts sur notre équilibre psychologique. Certaines **caractéristiques personnelles** peuvent également teinter notre manière de réagir aux événements de la vie et nous rendre plus vulnérables aux problèmes de santé psychologique; le **type de personnalité**, le **sexe** et l'**âge** en font partie. Or, rares sont ceux qui, lorsqu'ils se rendent au travail, peuvent laisser leur personnalité et leurs problèmes à la maison. Qu'on le veuille ou non, ils nous suivent au travail. Il est extrêmement difficile de dissocier vie personnelle et vie professionnelle.

LE TRAVAIL

Le milieu de travail joue un rôle majeur dans le stress vécu par les travailleurs, notamment en raison des contraintes qu'il comporte. Les **technologies** qui évoluent à un rythme effréné, les **fusions**, les **rationalisations** et les **réorganisations internes** sont des facteurs qui font désormais partie du quotidien des gestionnaires et des travailleurs. Les bouleversements entraînés par ces changements sollicitent et mobilisent fortement les individus sur le plan psychologique. En effet, plusieurs éléments liés à l'organisation et au milieu de travail peuvent être générateurs de tensions psychologiques pour les individus et, avec le temps, avoir des impacts négatifs sur leur santé. On peut citer, à titre d'exemples, la **surcharge de travail**, l'**absence de participation aux décisions** ou encore le **manque de reconnaissance**. La prochaine section vous les présente plus en détail.

Une étude menée sur les coûts du stress en Suisse montre que 58,1 % des répondants attribuent leur stress à la vie au travail alors que seulement 4,5 % estiment qu'il provient de la vie hors travail¹.

Au cours des dix dernières années, l'indice de niveau de stress élevé au travail a doublé au Canada².

Les **SOURCES** DE STRESS présentes dans l'**ORGANISATION**



25 % des Canadiens considèrent leur travail comme une source majeure de stress et d'anxiété³.

Certaines caractéristiques de l'environnement et de la situation de travail peuvent constituer un risque pour le bien-être du personnel. Selon une étude de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval récemment réalisée dans quatre entreprises québécoises⁴, les facteurs organisationnels les plus néfastes pour la santé psychologique des individus sont, en ordre décroissant d'importance : la surcharge quantitative de travail, la faible reconnaissance (estime de l'entourage), les pauvres relations avec le supérieur et, en dernier lieu, le manque de participation aux décisions et une circulation insuffisante de l'information (niveaux individuel et organisationnel).

LES PLUS IMPORTANTES SOURCES DE STRESS DANS LES ORGANISATIONS⁵

1. Surcharge quantitative de travail.
2. Faible reconnaissance (estime de l'entourage).
3. Pauvres relations avec le supérieur.
4. Manque de participation aux décisions et circulation insuffisante de l'information (niveaux individuel et organisationnel).

LA SURCHARGE QUANTITATIVE DE TRAVAIL

L'employé vit une surcharge quantitative de travail lorsqu'il a une trop **grande quantité de travail** à accomplir en un **temps trop restreint**. La situation économique à laquelle doivent faire face plusieurs organisations les amène à procéder à de nombreuses coupures de postes. Le cas échéant, les employés qui conservent leur emploi doivent assumer davantage de tâches et de responsabilités pour combler le vide laissé par le départ de leurs collègues.

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. En effet, 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.

Françoise est employée de bureau. Son travail consiste à remplir des formulaires de réclamation. Les récentes coupures de postes font en sorte qu'elle doit désormais accomplir seule le travail auparavant effectué par deux personnes. Sa charge de travail a, par conséquent, considérablement augmenté. Pour son supérieur, le service à la clientèle est primordial. Il exige que tous les formulaires soient retournés aux clients la semaine suivant leur réception. Françoise raconte : « Au début, j'arrivais plus tôt au travail, je ne prenais pas mes pauses et je raccourcissais mon heure de repas. Maintenant, ça ne suffit plus. Souvent, je quitte le bureau tard le soir. Ma vie familiale est grandement affectée. Mon mari en a plus qu'assez et mes enfants me réclament sans cesse. Ça ne peut plus durer, je vais craquer... ».

La surcharge de travail, quantitative et qualitative, en plus d'avoir des impacts négatifs importants sur la santé psychologique des individus, serait responsable de certains désordres physiques tels les maladies coronariennes et un taux élevé de cholestérol.



LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

L'estime de l'entourage

Le travail est un lieu où chacun souhaite se réaliser. Pour ce faire, les membres du personnel ont besoin de se sentir **estimés, valorisés et soutenus par l'entourage**. Ils s'attendent à ce que leur travail soit apprécié et reconnu par leur supérieur, leurs collègues ou leurs clients, et ce, non pas exclusivement par des récompenses de toutes sortes ou encore par des primes salariales, mais par des **gestes simples au quotidien**. Il peut s'agir, par exemple, de souligner les « bons coups », d'offrir des encouragements ou des marques d'appréciation. La personne qui se sent reconnue dans son travail est davantage satisfaite et motivée. Elle est également moins susceptible de vivre des tensions psychologiques.

Le manque de **stabilité de l'emploi,** **de possibilités de progresser dans la carrière** **et de reconnaissance salariale**

La reconnaissance peut également se traduire par un salaire adéquat, une stabilité du poste ou de l'emploi ou encore par l'accès à des possibilités de progresser dans la carrière. Les nombreux changements qui touchent les entreprises ne sont pas sans affecter les individus qui y travaillent. Les fusions, les acquisitions, les restructurations organisationnelles ou alors l'introduction de nouvelles technologies engendrent beaucoup d'**insécurité** chez les travailleurs. Certains ont **peur de perdre leur travail, d'être déqualifiés** ou de **devoir abandonner des privilèges** acquis non sans effort. D'autres voient leurs chances de satisfaire leurs aspirations professionnelles s'envoler, ce qui risque d'entraîner frustration et anxiété. Des conditions aussi difficiles peuvent contribuer à l'apparition de problèmes de santé physique et psychologique, en plus de perturber la motivation, la productivité et la satisfaction au travail.

La reconnaissance aurait un lien avec la motivation et la satisfaction au travail, le niveau de détresse psychologique et les risques de maladies cardiovasculaires.

Les relations professionnelles harmonieuses ont un impact positif sur la satisfaction et la motivation au travail.



LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

Lorsqu'il règne au travail un climat de confiance et que les individus se sentent soutenus, les tensions sont beaucoup moins présentes. Les employés sont donc, de manière générale, plus motivés et plus satisfaits. À l'inverse, si l'atmosphère est teintée de méfiance, d'hostilité et de compétition, la satisfaction et le bien-être psychologique des employés risquent d'être grandement compromis. Les relations interpersonnelles au sein de l'organisation se situent généralement à trois niveaux : les relations avec les pairs ou **collègues**, avec le **personnel d'encadrement** et enfin, avec la **clientèle**.

Les relations *avec le supérieur*

Le **style de gestion du supérieur** peut avoir des impacts sur la santé psychologique des employés. Par exemple, le gestionnaire qui 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, à l'inverse, l'apparition de tensions et de conflits. Par contre, celui 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 au travail.

Les relations *avec les collègues*

Les bonnes relations entre collègues facilitent grandement la vie au travail. En plus de favoriser la **collaboration** et l'**entraide au quotidien**, elles suscitent l'écoute, l'appui et le réconfort nécessaires pour traverser les moments difficiles. On constate également que la camaraderie entre collègues de travail fait en sorte de développer le sentiment d'appartenance à un groupe à l'intérieur duquel on se sent reconnu et valorisé, ce qui ajoute au bien-être psychologique. À l'inverse, un climat de méfiance et d'hostilité peut créer de l'ambiguïté et mener à un faible niveau de communication, de satisfaction et de bien-être psychologique.

Les relations *avec la clientèle*

Deux aspects liés à ce type de relation doivent attirer notre attention. Le premier concerne le nombre de contacts. L'employé qui est isolé et pour qui les contacts s'avèrent insuffisants peut, à la longue, souffrir d'**ennui**. Sa motivation et sa satisfaction risquent par conséquent d'être affectées. Le second a trait aux personnes qui doivent déployer beaucoup de **patience** et d'**énergie** pour répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante.

Les individus qui occupent un emploi dans lequel ils doivent côtoyer une clientèle en situation de crise sont plus susceptibles de présenter des symptômes d'anxiété et de dépression.

La qualité de la relation avec le supérieur immédiat est un facteur déterminant de la performance de l'employé.

LA PARTICIPATION AUX DÉCISIONS

Le degré de participation au processus décisionnel est considéré comme un élément pouvant avoir d'importants impacts sur la santé psychologique. On le considère généralement sous deux aspects : **organisationnel** et **individuel**.

La participation *au niveau de l'organisation*

Les décisions de type organisationnel ont trait aux **orientations** et aux **stratégies** adoptées par l'organisation. Par exemple, le fait de faire participer les employés à l'achat de nouvelles machines ou à l'élaboration d'une nouvelle méthode de gestion des horaires de travail peut faire en sorte de diminuer leur niveau de tension psychologique et d'augmenter leur satisfaction au travail.

La participation *au niveau de l'individu*

On retrouve également, à une échelle plus restreinte, les décisions qui ont un impact direct sur l'individu, sur son **travail**, sur son **quotidien**. Il peut s'agir, entre autres, de permettre aux employés de bureau d'exprimer leurs préférences sur le type de logiciel à utiliser ou encore de demander la collaboration des opérateurs dans l'aménagement des salles de contrôle. Agir ainsi peut contribuer notamment à faire augmenter leur estime de soi et à diminuer leur niveau de tension psychologique.

LA CIRCULATION DE L'INFORMATION

L'accès à l'information est un élément essentiel au bien-être psychologique 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**.

La circulation de l'information *au niveau de l'organisation*

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 et leur faire vivre des tensions.

La circulation de l'information *au niveau individuel*

L'information liée au travail leur **permet d'effectuer leurs tâches de la meilleure façon possible**. Il peut s'agir, par exemple, de l'itinéraire dans le cas de la personne qui effectue des livraisons ou encore du nombre d'unités à produire pour celle qui travaille sur une chaîne de montage.

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, aussi bien qu'à une faible estime de soi et à peu de satisfaction au travail.

Les employés qui ont la possibilité d'exprimer leurs sentiments, leurs insatisfactions, tant auprès de leurs supérieurs que de leurs collègues, ont plus de chances d'être satisfaits dans leur travail.

LA SURCHARGE QUALITATIVE DE TRAVAIL

Lorsqu'un employé se sent incapable d'effectuer convenablement son travail parce que les tâches qu'il doit accomplir sont **trop complexes**, on estime 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. L'évolution rapide des technologies, par exemple, en confrontant sans cesse les employés à de nouveaux procédés, peut contribuer à augmenter les risques de surcharge qualitative.

LA SOUS-CHARGE DE TRAVAIL

Fait intéressant, on note qu'une **insuffisance de travail** peut conduire à des problèmes de santé psychologique au travail. Si vous avez déjà occupé un emploi où l'on vous demandait si peu de choses que la journée de travail paraissait s'étirer en longueur, vous êtes certainement en mesure de comprendre.

Au même titre, les emplois à caractère **répétitif et monotone** peuvent contribuer à l'apparition de problèmes de santé psychologique au travail. Ils exigent souvent peu de qualifications et font généralement appel à des fonctions physiques et mentales non diversifiées. Comme ils stimulent difficilement les employés, ils peuvent rapidement devenir contraignants et ennuyeux.

LES CONTRAINTES LIÉES AU TEMPS

L'automatisation des procédés et l'utilisation des nouvelles technologies exigent souvent que les employés travaillent sous contrainte de temps. Ils doivent suivre le rythme imposé par la machine qui est rapide et fait peu d'erreurs. Certains processus de production produisent des effets semblables. Le juste-à-temps, par exemple, laisse peu de marge aux employés qui sont parfois contraints d'adopter des **cadences de travail élevées**. Dans de telles circonstances, le travail peut devenir une source de tensions.

L'ennui au travail peut conduire à l'anxiété et à la dépression au même titre que des responsabilités importantes ou trop nombreuses.

Alain travaille sur une chaîne de montage. Il représente un petit rouage de la dynamique d'une grande entreprise industrielle et ne peut suivre la cadence de sa chaîne. Il est, par conséquent, contraint de maintenir le rythme s'il ne veut pas ralentir ou arrêter le procédé de fabrication. « La cadence est infernale. On court du matin au soir. Tellement que je n'arrive même plus à décompresser quand je suis à la maison. Je dors mal, j'ai des problèmes de digestion et je suis de plus en plus impatient! »

Les conflits et l'ambiguïté de rôle diminuent la performance et la satisfaction au travail et font augmenter l'absentéisme.

Les travailleurs qui ont un faible niveau d'autonomie décisionnelle au travail présentent plus de symptômes d'anxiété et de dépression que les autres travailleurs.

LE CONFLIT DE RÔLE

L'employé vit un conflit de rôle quand il est confronté à des **attentes incompatibles** de la part de son supérieur ou de ses collègues. Un patron, par exemple, qui ne cesse d'augmenter ses standards de qualité tout en restreignant les délais de production, soumet ses employés à des conflits de rôle. On retrouve aussi le conflit de rôle lorsque les valeurs, les croyances ou les objectifs d'un employé entrent en **contradiction** avec les attentes de son supérieur ou de ses collègues. C'est le cas, par exemple, des gestionnaires d'hôpitaux pour qui il peut être difficile de concilier le mandat d'effectuer des coupures de personnel avec celui de fournir des soins de qualité aux patients. Enfin, le conflit de rôle se produit lorsque le **matériel** et les **ressources** pour effectuer convenablement le travail sont **inadéquats**.

L'AMBIGUÏTÉ DE RÔLE

L'ambiguïté de rôle apparaît lorsque l'employé n'est **pas certain de ce qu'on attend** de lui ou des tâches qu'il doit accomplir dans le cadre de son travail. Il peut, par exemple, manquer d'information sur les objectifs ou les mandats à réaliser ou encore ne pas connaître les échéanciers à respecter. Si tel est le cas, il pourra difficilement aller de l'avant dans son travail.

L'AUTONOMIE DE COMPÉTENCE

L'autonomie de compétence est la capacité d'**utiliser ses habiletés** et d'**en développer de nouvelles**. Par exemple, la personne qui évolue dans un contexte rigide où les règles sont édictées précisément peut difficilement utiliser son imagination, sa créativité et son sens de l'initiative. De telles conditions sont génératrices de tension et peuvent ainsi conduire à des problèmes de santé psychologique au travail. La rareté des emplois peut également contraindre certaines personnes à accepter temporairement un emploi dans lequel leurs compétences ne sont pas mises à profit.

LE POUVOIR DÉCISIONNEL

On dit qu'une personne détient un pouvoir décisionnel lorsqu'elle a la possibilité de choisir comment faire son travail et de participer aux décisions qui s'y rattachent. Les équipes de travail semi-autonomes sont un bel exemple de pouvoir décisionnel délégué aux employés. Ces équipes, en plus d'avoir la possibilité **de planifier et d'organiser leur travail**, ont habituellement la latitude nécessaire pour traiter les demandes ou les situations auxquelles elles sont confrontées quotidiennement.

LES HORAIRES DE TRAVAIL

Les **horaires de travail irréguliers** peuvent contribuer à un dérangement du rythme biologique. Ainsi, la personne sera plus susceptible d'éprouver des troubles de sommeil et des problèmes gastro-intestinaux. Elle pourra aussi présenter différents troubles du comportement comme l'abus de nourriture, d'alcool ou de tabac. Or, les personnes aux prises avec de tels désordres risquent plus de s'absenter du travail.

Des **horaires de travail trop chargés** constituent une source potentielle de tension. Travailler pendant de très longues heures peut, en plus d'altérer la santé physique, nuire à la santé psychologique. De plus, comme la personne passe le plus clair de son temps au bureau et qu'elle rentre à la maison épuisée, elle risque d'éprouver de la difficulté à concilier ses responsabilités professionnelles et ses responsabilités personnelles ou familiales.

Des conditions environnementales difficiles peuvent entraîner des conséquences négatives sur les niveaux de performance, de satisfaction et de motivation au travail.



Les personnes qui travaillent de nuit dorment moins longtemps et moins profondément durant le jour.

Les heures excessives de travail ne conduisent pas nécessairement à une augmentation de la productivité; elles auraient plutôt tendance à diminuer l'efficacité des individus.

Myriam travaillait de nuit depuis environ sept ans quand les premiers symptômes se sont manifestés. « J'éprouvais de plus en plus de difficulté à dormir. Et ce n'est pas parce qu'il y avait du bruit, j'étais seule à la maison. Si j'arrivais à m'endormir, c'était d'un sommeil très léger et pour quelques minutes seulement. Mais la plupart du temps, mon corps refusait simplement de dormir. Je pouvais regarder le plafond de ma chambre pendant des heures. Vous pouvez imaginer que dans de telles circonstances, le retour au travail se fait de plus en plus difficilement et que les nuits sont très longues. Sans m'en rendre compte, je me suis mise à boire plus de café et à augmenter ma consommation de cigarettes. Je m'absentais de plus en plus souvent du travail, n'arrivant plus à fonctionner normalement. Je me sentais très fatiguée, je savais que ça ne pourrait pas durer longtemps. J'étais vidée. Et ce qui devait arriver arriva... »

L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Un environnement malsain et des conditions ambiantes de travail difficiles ont aussi été associés aux problèmes de santé psychologique au travail. Les individus qui sont exposés à des niveaux élevés de **bruit** ou à des **variations de température**, par exemple, sont plus susceptibles de voir leur niveau de tension psychologique augmenter. La **pollution**, l'**humidité**, un **mauvais éclairage**, une configuration inadéquate du poste de travail ou le travail continu face à un écran cathodique sont également des éléments qui peuvent nuire à la santé des employés. Ils peuvent, en effet, causer de la fatigue, de l'irritabilité, des pertes de sommeil et de mémoire et entraîner des difficultés de concentration.

LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION

La structure de l'organisation peut influencer l'apparition de problèmes de santé psychologique. Les personnes qui travaillent dans une organisation avec une **structure centralisée**, par exemple, où les décisions sont prises seulement par la haute direction, ont généralement peu d'autonomie décisionnelle au travail. Cette forme de structure n'encourage pas non plus la participation des employés aux décisions. Les études démontrent que les employés des organisations où la **structure** est **décentralisée** sont beaucoup plus satisfaits et offrent de meilleures performances au travail.

Des **CARACTÉRISTIQUES PERSONNELLES FRAGILISANTES**

Certaines caractéristiques personnelles sont reconnues pour prédisposer les individus à une plus ou moins grande **vulnérabilité aux problèmes de santé psychologique** au travail. Elles influencent en fait la façon de percevoir les situations et façonnent les réactions et les comportements. Par conséquent, ce sont elles qui peuvent rendre certaines personnes plus ou moins sensibles aux facteurs de risque présents dans l'organisation. Il s'agit notamment de la **personnalité de type A** (décrite au paragraphe suivant), de l'**âge**, du **sexe** et de la **personnalité à l'affect négatif** (définie plus loin).

UNE PERSONNALITÉ DE TYPE A

Les gens de type A ont une forte tendance à la **compétition** et sont reconnus, dans les cas extrêmes, comme étant colériques, voire même hostiles. Ils ont de plus un **sens de l'urgence** qui ne laisse aucun répit; ils sont constamment pressés. Ce sont des individus extrêmement **ambitieux, perfectionnistes** et qui semblent avoir un besoin de contrôle élevé. Ces personnes sont plus vulnérables aux problèmes de santé psychologique car elles s'impliquent davantage dans leur travail; elles sont excessivement **dévouées, productives et performantes**. Elles ont un besoin constant de se dépasser et ont tendance à se fixer (à elles-mêmes ou aux autres) des objectifs trop élevés par rapport à leurs capacités. Les personnalités de type A sont incapables de s'arrêter. En dehors de leur travail, il est rare qu'elles aient des activités pour se divertir. Elles éprouvent un sentiment de culpabilité lorsqu'elles se détendent.

Le risque de subir un infarctus du myocarde est deux fois plus élevé chez les hommes de type A que chez ceux de type B.



On décrit habituellement l'individu de **type B** comme étant l'antithèse du type A. Il est **détendu, ouvert, attentif** à ses relations sociales et intimes. Le type B est plutôt **patient, décontracté** et **peu compétitif**. Il préfère laisser aux autres le soin de définir les exigences au travail; il s'y adapte d'ailleurs facilement.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA PERSONNALITÉ DE TYPE A

- Compétitive
- Besoin constant de se dépasser
- Perfectionniste
- Impatiente
- Ambitieuse
- Pressée par le temps
- Hostile
- Colérique

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA PERSONNALITÉ DE TYPE B

- Détendue
- Peu compétitive
- Ouverte
- Attentive à ses relations
- Patiente
- Décontractée



L'ÂGE ET LE SEXE

On connaît peu de choses en ce qui concerne l'impact de l'âge sur les problèmes de santé psychologique au travail. On sait par contre que certains problèmes ont tendance à survenir davantage dans des groupes d'âge particuliers. C'est le cas, par exemple, de la dépression qui apparaît le plus souvent aux alentours de 35 ans.

On sait également que le type de stress que subit une personne au travail peut varier selon l'âge. L'apprentissage des nouvelles technologies le démontre d'ailleurs clairement. Environ 16 % des travailleurs âgés de 45 ans et plus ont déclaré que le fait de devoir acquérir des compétences en informatique était une source de stress, comparativement à seulement 8 % de ceux âgés de 15 à 24 ans. Si l'acquisition de nouvelles compétences en informatique n'est pas stressante pour les jeunes travailleurs, d'autres facteurs peuvent cependant l'être. Par exemple, 37 % des jeunes employés de moins de 24 ans considèrent le trop grand nombre d'heures ou d'exigences comme une source de stress au travail, comparativement à 25 % de leurs homologues plus âgés (de 25 à 44 ans). Et cela n'a rien d'étonnant, d'une part en raison du fait que ces personnes sont de nouveaux arrivants sur le marché du travail et que la pression subie n'est pas la même que celle ressentie par les travailleurs qui sont au milieu de leur carrière. D'autre part, les personnes de moins de 24 ans sont moins susceptibles de se trouver aux prises avec les demandes souvent conflictuelles du travail et de la famille.

Par ailleurs, si on fait abstraction du type de stress et qu'on observe la population active de manière globale, une récente étude sur les coûts du stress menée en Suisse fait état de quelques différences intéressantes quant au stress ressenti par catégorie d'âge. Le tableau suivant montre, en effet, que les personnes jeunes ou d'âge moyen ont tendance à ressentir davantage de stress que les plus âgées. En effet, la proportion des personnes se disant stressées *souvent* ou *très souvent* a tendance à diminuer dans les classes d'âge les plus élevées (de 27,7 % à 31,5 % dans les classes d'âge de 15 à 44 ans, alors que cette proportion passe à un peu plus de 20 % pour les personnes âgées de 45 à 65 ans).

STRESS RESENTI PAR CATÉGORIE D'ÂGE EN SUISSE

Stress ressenti/âge	15-24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55-65 ans
Jamais	15,3 %	17,3 %	13,6 %	19,5 %	25,4 %
Parfois	53,2 %	55,0 %	56,6 %	60,0 %	52,6 %
Souvent / Très souvent	31,5 %	27,7 %	29,8 %	20,5 %	22,0 %

Source : Ramaciotti & Perriard, 2000⁵.

Quant aux différences établies selon le **sexe**, les femmes sont plus sujettes à l'anxiété et à la détresse psychologique que les hommes. Elles sont également deux fois plus susceptibles que leurs confrères de vivre une dépression. En revanche, les hommes présentent trois fois plus de problèmes d'alcoolisme et de toxicomanie que les femmes.

Ces différences entre les sexes ne sont pas nécessairement dues à des conditions biologiques; ce sont l'éducation ainsi que les conditions de travail et de vie qui font en sorte que les femmes sont plus souvent exposées à des problèmes de santé psychologique. Le phénomène de la double tâche illustre bien ces différences. Les femmes qui occupent un emploi à temps plein demeurent celles qui investissent plus d'heures que leur conjoint pour satisfaire aux obligations familiales. Ce sont souvent elles qui vont devoir, en plus de leur emploi, supporter le poids de nombreuses responsabilités en tant qu'épouses et mères. En ce qui concerne les conditions de travail, on constate que les femmes occupent plus souvent des emplois dans lesquels elles ont peu d'autonomie et où elles agissent à titre de subordonnées. Elles vont également être majoritaires dans les métiers impliquant une relation d'aide, qui sont très exigeants mentalement. C'est le cas, entre autres, des enseignantes et des infirmières.

UNE PERSONNALITÉ À L'AFFECT NÉGATIF

Si on se réfère à l'image du verre d'eau, les personnes qui ont un affect négatif marqué ont tendance à voir le verre à moitié vide alors que celles à l'affect négatif peu marqué le voient à moitié plein. Les personnes chez qui l'affect négatif est élevé sont **prédisposées à vivre des émotions négatives** telles la tristesse, l'anxiété, la culpabilité, la colère et l'hostilité. Elles sont aussi plus sujettes à la dépression. Ces personnes tendent davantage à interpréter les situations stressantes comme une menace et à y réagir de manière impulsive. Il semble enfin que les stratégies de gestion du stress qu'elles adoptent soient moins efficaces.

Au travail, lorsque les personnes à l'affect négatif élevé perçoivent une situation comme étant injuste et inéquitable, elles ont davantage l'intention de quitter leur emploi, sont plus méfiantes à l'égard de leur supérieur et moins engagées envers leur organisation que leurs pairs dont l'affect négatif est moins marqué.

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA PERSONNALITÉ À L'AFFECT NÉGATIF MARQUÉ

- Anxiété
- Dépression
- Colère
- Hostilité
- Impulsivité
- Interprétation d'une situation stressante comme étant menaçante
- Stratégies de gestion du stress moins efficaces

Des MÉCANISMES PERSONNELS EFFICACES

Afin de diminuer les impacts du stress au travail et d'éviter de vivre des problèmes de santé psychologique, nous développons divers mécanismes. Par exemple, certaines personnes vont tenter de diminuer leur tension psychologique par la consommation de drogue ou d'alcool. Il est évident qu'elles font fausse route. D'autres vont plutôt tenter de mieux gérer leur temps, de résoudre leurs problèmes et d'affirmer leurs besoins. Elles mettent alors toutes les chances de leur côté dans leur lutte contre les problèmes de santé psychologique. On retrouve entre autres, parmi les mécanismes personnels efficaces, le recours au **soutien social** et le maintien de **saines habitudes de vie**.

LE SOUTIEN SOCIAL

Le recours au soutien social s'avère très efficace pour diminuer la tension et le risque de voir apparaître des problèmes de santé psychologique. Les membres de la famille, les amis et les gens qu'on côtoie au travail constituent des sources incontestables d'information, de rétroaction, d'assistance pour la résolution de problèmes, d'aide pratique et concrète et de valorisation. Leur soutien est très important pour nous aider à traverser des situations éprouvantes. La qualité de la relation avec le conjoint, par exemple, serait déterminante pour la qualité de vie au travail, et ce, particulièrement chez la population féminine. De même, l'**aide technique** ou **instrumentale des collègues** et leur **soutien émotionnel** peuvent aider l'individu à répondre aux fortes exigences de son milieu de travail et ainsi à réduire les impacts négatifs du stress.

LES HABITUDES DE VIE

Entretenir des habitudes saines améliore notre capacité à nous adapter aux différentes contraintes du travail et de la vie en général. À l'inverse, avoir peu d'**intérêts en dehors du travail**, négliger son **alimentation** ou encore faire peu d'**exercice** diminuent la capacité de l'individu à s'adapter au stress.

Le soutien émotionnel apporté par les collègues de travail, et particulièrement par les superviseurs, serait un agent modérateur du stress relié au travail et des problèmes de santé psychologique.

EN RÉSUMÉ...

Maintenant que le phénomène du **stress** au travail nous est plus familier, qu'on en connaît les **sources** et les **conséquences**, la prochaine et dernière étape consiste à déterminer les types d'interventions possibles pour prévenir efficacement les problèmes de santé psychologique au travail. C'est ce que nous réserve le fascicule 3 qui s'intitule *Faire cesser le problème : la prévention du stress au travail*.



ACTIVITÉ

Directives : Indiquez dans le tableau suivant chacune des sources de stress présentes dans votre travail.

SOURCES DE STRESS AU TRAVAIL

- Une surcharge quantitative de travail.
- Un manque de reconnaissance (estime de l'entourage).
- Un manque de reconnaissance (stabilité de l'emploi).
- Un manque de reconnaissance (possibilités de progresser dans la carrière).
- Un manque de reconnaissance (salaire).
- De pauvres relations avec le supérieur.
- De pauvres relations avec les collègues.
- De pauvres relations avec la clientèle.
- Un manque de participation au niveau de l'organisation.
- Un manque de participation au niveau de l'individu.
- Une faible circulation de l'information au niveau de l'organisation.
- Une faible circulation de l'information au niveau de l'individu.
- Une surcharge qualitative de travail.
- Une sous-charge de travail.
- Des contraintes liées au temps.
- Un conflit de rôle.
- De l'ambiguïté de rôle.
- Une faible autonomie de compétence.
- Un faible pouvoir décisionnel.
- Un environnement de travail et des conditions ambiantes difficiles.
- Un horaire de travail irrégulier.
- Un horaire de travail trop chargé.
- Une structure organisationnelle centralisée.
- Autres :

Précisez :

ADRESSES INTERNET UTILES

(Liens actifs le 14 octobre 2003)

Association canadienne de la santé mentale / Division Québec

Division du Québec (514) 849-3291
Filiale de Montréal (514) 521-4993
Filiale de Québec (418) 529-1979
<http://www.cmha.ca/>

Association des CLSC et CHSLD du Québec

<http://www.clsc-chsld.qc.ca/>

Association des médecins psychiatres du Québec

(514) 350-5128
<http://www.ampq.org/>

Association des psychiatres du Canada

http://www.cpa-apc.org/French_Site/index.asp

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations (Université Laval)

<http://cgsst.fsa.ulaval.ca/smt3>

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

<http://www.cchst.ca/reponsesst/psychosocial/stress.html#top>

Fédération du monde pour la santé psychologique

<http://www.mentalhealth.com>

Fondation des maladies mentales

(514) 529-5354
<http://www.fmm-mif.ca>

Hôpital Louis-H. Lafontaine

http://www.hlhl.qc.ca/liens_sante_mentale.htm
http://www.hlhl.qc.ca/liens_info_maladies.htm
http://www.hlhl.qc.ca/liens_association_sante.htm

Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST)

<http://www.irsst.qc.ca/fr/accueil.html>

Ordre des psychologues du Québec

<http://www.ordrepsy.qc.ca/public/ordre/index.asp>

Regroupement des ressources non institutionnelles en santé psychologique de Québec

(418) 640-5253
<http://www.clic.net/~rrnismq>

Réseau canadien de la santé

<http://reseau-canadien-sante.ca/>

Site carrefour santé sympatico

<http://sante.sympatico.ca/>

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

NOTES

1. Ramaciotti, D. et J. Perriard (2000). *Les coûts du stress en Suisse*, Rapport du Secrétariat d'État à l'Économie (SECO).
2. Duxbury, L. et C. Higgins (2001). *Work-life balance in the new millenium: Where are we? Here do we need to go?*, Canadian Policy Research Networks (CPRN), document W/12, Ottawa.
3. Santé Canada (2003). *Réseau canadien de la santé*, <http://www.reseau-canadien-sante.ca/>
4. Brun, J. P., Biron, C., Martel, J. et H. Ivers (2002). *Évaluation de la santé mentale au travail: une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval.
5. Brun, J. P., Biron, C., Martel, J. et H. Ivers (2002). *Idem 4.*

OUVRAGES CONSULTÉS

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (2002). *Travailler sans stress! Magazine de l'agence européenne pour la sécurité et la santé au travail*, 5.

Akerstedt, T. (1992). *Conditions of work digest: Preventing stress at work*, Bureau international du travail, 11, 184-189.

Aventis Pharma/Ipsos-Reid (2001). *Sondage Aventis sur les soins de santé 2001*. Rapport de l'étude pan canadienne, Montréal, mai 2001.

Barth, P.S. (1990). The effects of stress at the workplace, in E.H. Yates & J.F. Burton, Jr. (dir.), *International Examinations of Medical-legal Aspects of Work Injuries*, Scarecrow Press, 1998, p. 93-105.

Beck, A.T., Ward, C.H., Mendelson, M., Mock, J.E. et J. Erbaugh (1961). An inventory for measuring depression, *Archives of General Psychiatry*, 4, 561-571.

Blanchard, M. et M. J. Tager (1985). *Working Well: Managing for Health and High Performance*, New York: Simon & Schuster.

Buckingham, M. et C. Coffman (2001). *Manager contre vents et marées. Développer le talent dans l'entreprise: une enquête exceptionnelle de Gallup auprès de 80 000 managers*, Paris, Éditions Village mondial/Pearson Education France.

Caplan, R. D. et al. (1975). *Job Demands and Workers Health*, Washington DC: U.S Government Printing Office.

Cooper, C. L. et R. Payne (1988). *Causes, Coping and Consequences of stress at Work*, Chichester: John Wiley & Sons.

Cooper, C. L. et S. Cartwright (1994). Healthy Mind; Healthy Organization-A Proactive Approach to Occupational Stress, *Human Relations*, 47 (4), 455-471.

Cooper, C. L., Sloan, S. J. et S. Williams (1988). *Occupational Stress Indicator data supplement*, Windsor, UK: NFER-Nelson.

Cox, T., Griffiths, A. J. et E. Rial-Gonzalez (2000a). *Research on Work-related Stress*, European Agency for Safety and Health at Work: Luxembourg.

Desjardins, S. (2001). Les programmes d'aide aux employés. Des bénéfiques nets pour les employés et les entreprises, *Psychologie Québec*, mars 2001, p. 26 à 28, extrait de : *Ordre des psychologues du Québec (2002), La vie au travail: un monde en transformation*, Symposium Santé mentale au travail, Montréal, p. 10.

Elkin, A. J. et P. J. Rosch (1990). Promoting Mental Health at the Workplace: The Prevention Side of Stress Management, *Occupational Medicine: State of the Art Reviews*, 5 (4).

Enquête Européenne 2000 sur les conditions de travail publiée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Eurostat, *Guidance on work-related stress*, publié par la Commission en 2000.

Enquêtes nationales, soutenues par Santé Canada, en 1990-1992 et 2000-2001. Extrait de : *Ordre des psychologues du Québec (2002), La vie au travail: un monde en transformation*, Symposium Santé mentale au travail, Montréal, p. 7.

Hackman, J. R. & G. R. Oldham (1976). Motivation through the desing of work: Test of a theory, *Organizational Behavior Human Performances*, 16: 201-210.

Holt, R. R. (1982). Occupational stress. *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical aspects*, L. Goldberg and S. Breznitz, New York: Free Press.

Israel, B. A. et al. (1996). Occupational Stress, Safety, and Health: Conceptual Framework and Principles for Effective Prevention Interventions, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (3), 261-286.

Ivancevich, J. M. et M. T. Matteson (1980). *Stress and Work*, IL: Scott Foresman & Co.

Ivancevich, J. M. et M. T. Matteson (1988). Promoting the individual's health and well being, *Causes, Coping and Consequences of Stress at Work*, C. L. Cooper and R. Payne, Chichester: John Wiley & Sons.

Jones, J. W., Barge, B. N., Steffyu, B. D., Fay, L. M., Kunz, L. K. et L. J. Wuebker (1998). Stress and medical malpractice : Organizational risk assessment and intervention, *Journal of Applied Psychology*, 7, 727-735.

Karasek, R. (1992). Stress prevention through work reorganization: A summary of 19 international case studies, *Conditions of work digest: Preventing Stress at Work*, International Labour Organization, 11 (2), 23-41.

Karasek, R. A. (1979). Lower health risk with increased job control among white collar workers, *Journal of Organizational Behavior*, 11, 171-185.

Karasek, R. & T. Theorell (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York: Basic Books.

Kompier, M. A. J. et al. (1998). Cases in Stress Prevention: The Success of a Participative and Stepwise Approach, *Stress Medicine*, 14, 155-168.

Kuhn, S. & J. Wooding (1994). The changing structure of work in the United States: Implications for health and welfare, *New Solutions*, 4, 21-27.

Lazarus, R.S. (1993). Why we should think of stress as a subset of emotion, in Breznitz, S. & Goldberger, L. (dir.), *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*, New York: The Free Press, p. 21-39.

Maslach, C. et J. Goldberg (1998). Prevention of Burnout: New perspectives, *Applied and Preventive Psychology*, 7, 63-74.

Marsan, Jean-Sébastien. (2002). Santé mentale au travail: l'organisation est-elle malade?, effectif, novembre-décembre.

Platt, S. et al. (1999). *Changing labour Market Conditions and Health: A Systematic Literature Review (1993-1998)*, Dublin: European Foundation for the improvement of living and working conditions.

Quick, J. C. et al. (1992). The value of work, the risk of distress, and the power of prevention. *Stress and Well-being at Work: Assessments and Interventions for Occupational Mental Health*, J. C. Quick, L. R. Murphy et J. J. Hurrell, Washington DC, American Psychological Association.

Ranno, J. P. (2000). Santé mentale et stress au travail. Vice-présidence, opérations vie et groupe invalidité, Sun Life, Montréal, Canada, extrait de : Ordre des psychologues du Québec (2002), *La vie au travail : un monde en transformation*, Symposium Santé mentale au travail, Montréal, p. 12.

Sauter, S. L. et al. (1990). Prevention of work-related psychological disorders: A national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), *American Psychologist*, 45, 1146-1158.

Sutherland, V. et M. J. Davidson (1993). Using a stress audit: The construction site manager experience in the UK, *Work & Stress*, 7 (3), 273-286.

Vézina, M. et al. (1992). *Pour donner un sens au travail : bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*, Québec, Gaëtan Morin éditeur.

Vézina, M. et R. Bourbonnais (2001). Incapacité au travail pour des problèmes de santé mentale, chap.12, dans *Portrait social du Québec - Données et analyses*, Institut de la statistique du Québec, Québec : Les conditions de vie.

Watson Wyatt Worldwide (2001). *Staying at Work 2000/2001 - The dollars and sense of effective disability management*, catalogue #W-377, Vancouver: Watson Wyatt Worldwide.

Webster, T. et B. Bergman (1999). Occupational stress: Counts and rates, *Compensation and Working Conditions*, 4 (3), 38-41.

Williams, C. (2003). Sources de stress en milieu de travail, *L'emploi et le revenu en perspective*, 4 (6), 5-14.



<http://cgsst.fsa.ulaval.ca>