

Conférence midi de la CGSST

Contraintes à l'œuvre + sujets à l'épreuve
= détresse psychologique au travail:

Des sujets en quête de rapports sociaux
renouvelés

Conférencier: Louis Trudel, Ph.D.

Collaborateurs de recherche

- **Nicolas Vonarx, Claudine Simard, Michel Vézina, Alain Vinet, Chantal Brisson, Renée Bourbonnais, Lucie Gélinau**
 - **Groupe interdisciplinaire de recherche sur l'organisation et la santé au travail (*Girost*)**
- ***Financement : CQRS/FQRSC SR-4476***

Contexte

- **Le travail comme terrain propice au développement de problèmes de santé mentale**
- **Les risques psychosociaux d'atteinte à la santé mentale**
- **Le besoin de recherche intervention**

Pour plus d'informations

Consulter Johnson (1988), Karasek et Theorell (1990) et Siegrist (1996)

Objectifs de la présentation

- Préciser le lien entre contraintes psychosociales et détresse psychologique
- Présenter un modèle de lecture de ce lien
- Mettre en perspective les possibilités d'intervention à partir du modèle
- Faire quelques mises en garde quant aux interventions futures

Contraintes psychosociales

Demande
psychologique



Latitude
décisionnelle






Soutien social



Déséquilibre
effort-
recompense



Ce que l'on sait

- Demande psychologique élevée + faible latitude décisionnelle  détresse psychologique
- Soutien social  moins de détresse
- Incertitude face à l'emploi et déséquilibre efforts/récompenses  détresse psychologique

Détresse psychologique?

- **Stress et détresse (Selye, 1976)**
- **Signes, symptômes et indice de la détresse**
- **La détresse : résultat d'une relation dynamique entre l'individu et son environnement (Cooper et al., 2001)**

Le travail?

- **Le travail et son organisation**
 - Organisation prescrite du travail
 - Organisation réelle du travail
- ***Le décalage entre l'organisation prescrite et réelle est médiatisé par des dimensions sociales et subjectives du travail***
- **Position de recherche : une exploration de l'organisation réelle du travail au travers du sens accordé par les travailleurs**



Démarche de recherche

- Objectif général

Explorer qualitativement comment les contraintes de l'environnement psychosocial de travail se manifestent dans le réel du travail, en relation avec la détresse psychologique, afin de proposer, d'implanter et d'évaluer des changements organisationnels (intervention) à visées préventives pour la santé mentale



Démarche de recherche

- **Méthode**

- Devis de type participatif
- Inscrit dans un projet de recherche-intervention plus vaste (7ans)

Population et échantillon

- Dans un établissement de service public (1700 cols blancs)
- Participants recrutés dans 6 unités
- 6 Groupes de Soutien à l'Intervention (GSI)

Démarche de recherche

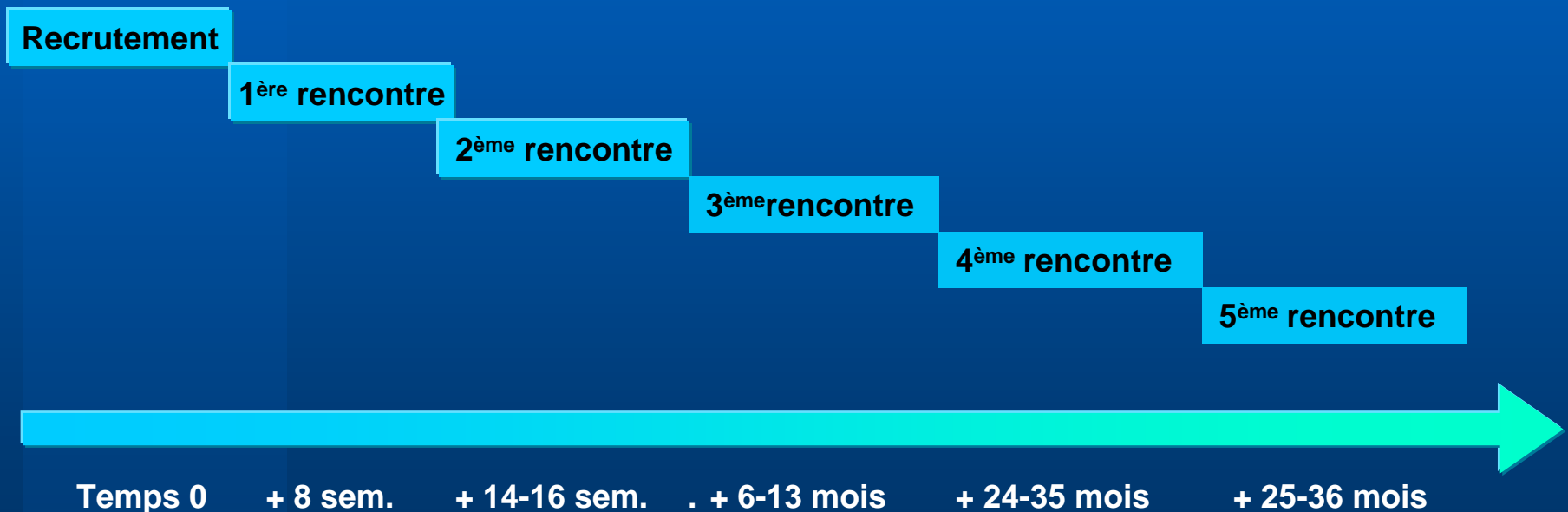
- **Méthode**

Thèmes explorés par les participants

- Contraintes de l'environnement psychosocial de travail
- Manifestation de la détresse psychologique
- Problèmes vécus au travail
- Changements organisationnels souhaités

Groupe de Soutien à l'Intervention (GSI)

- COLLECTES DE DONNÉES : Principales étapes



Résultats

Trajectoire du GSI de l'unité A

- GSI composé par 14/146 ASC
- Discussions entre autres sur :
 - forte demande
 - perte de contrôle sur le travail
 - faible reconnaissance
 - détresse psychologique engendrée dans la relation avec les clients
 - climat et organisation du travail qui affectent le sens du travail et de soi comme sujet humain



Contraintes enracinées dans des situations vécues et leur impact - GSI des ASC

SITUATIONS DE TRAVAIL VÉCUES

EXEMPLES

- Avoir trop de travail et devoir gérer continuellement des dossiers en mode «urgence»
- Être encadré, structuré et contrôlé à l'aide de l'informatique
- Être évalué seulement par des critères quantitatifs
- Ne pas souligner les points forts mais les erreurs
- Ignorer l'expérience et l'expertise
- Être confronté à la détresse des clients
- Composer avec des changements organisationnels successifs

DIMENSIONS SUBJECTIVES MISES À L'ÉPREUVE

DIFFICILE EXISTENCE

De la dimension humaine du sujet

De la dimension du sujet en quête de valorisation et d'estime

De la dimension qualifiée du sujet

De la dimension éthique du sujet

RÉACTIONS ASSOCIÉES À LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE



- Se sentir impuissant, abruti par la charge, sous-estimé, désespéré, inutile, méfiant, mal outillé, non crédible
- Perdre le contrôle
- Anticiper une détérioration sans fin de l'organisation du travail
- S'enfermer sur soi-même, s'isoler

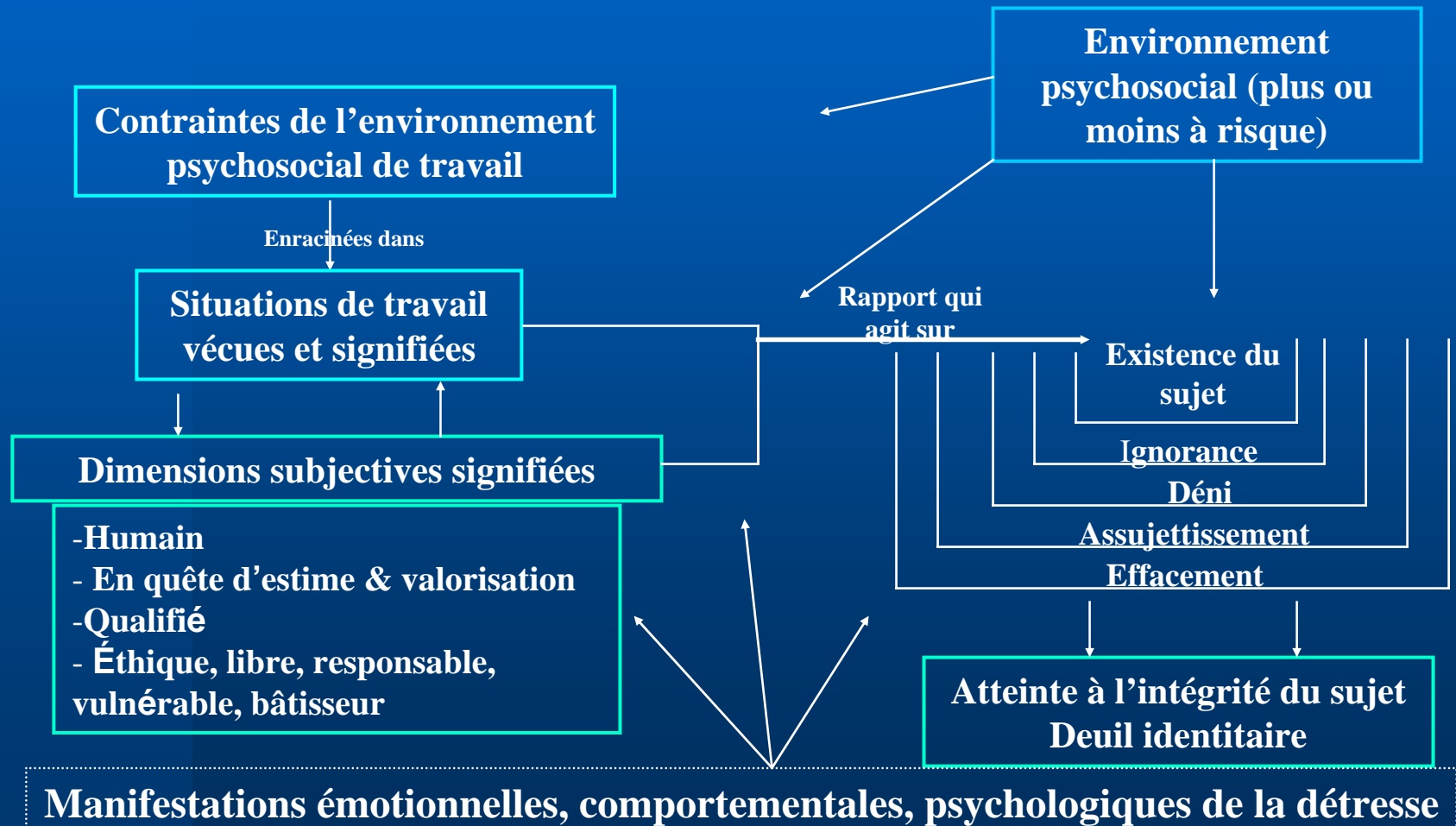
LIEN CONTRAINTES/DÉTRESSE

- INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS
DANS LES 6 GROUPES



Modèle

Modèle de lecture des relations entre les contraintes de l'environnement psychosocial et la détresse psychologique



Changements organisationnels souhaités

- **Solutions à implanter en 1^{ère} priorité**
 - **ASC: stabiliser temporairement l'organisation du travail**
 - **CASC: avoir du soutien**
 - **CF: choisir des gestionnaires qui ont les compétences humaines requises et les former**
 - **API: améliorer les habiletés des personnes composant la ligne hiérarchique**
 - **PAT: revoir les modèles de contrôle**
 - **PRRI: respecter les personnes**

ASC: Pistes de changements suggérées

- 1. Stabiliser temporairement l'organisation du travail**
- 2. Engager plus de personnel**
- 3. Avoir du personnel de soutien**
- 4. Instaurer un contrôle de qualité plutôt qu'un contrôle de quantité**
- 5. Consulter les travailleurs**

Tous les GSI: priorités d'intervention

- Moyens de faire et bien faire son travail (11) *
- Reconnaissance et respect des employés, appréciation adéquate (7)
- Attitudes, comportements et habiletés de gestion des supérieurs (6)
- Coopération gestionnaires/employés (4)
- Latitude décisionnelle (1)
- Diversification des tâches (1)

* Nombre d'énoncés

Interprétation des résultats sur les changements organisationnels

- **Deux grandes orientations d'intervention**
 - **Mode prescriptif**
 - Réduction des contraintes
 - **Mode participatif**
 - Renouvellement des rapports sociaux

Mode prescriptif

Réalité à transformer	- Réalité objective mesurée : les contraintes de l'environnement psychosocial du travail.
Acteurs du changements	- Les gestionnaires en position d'autorité.
Modalités	- Projet d'un groupe restreint - Division entre les travailleurs et les gestionnaires - Directives du haut vers le bas. - La rentabilité et la performance dans le travail comme valeurs phares.
Cibles de changements organisationnels	Certaines dimensions de l'organisation du travail : - La quantité et le rythme de travail, le temps de repos, le nombre des effectifs. - La consultation des travailleurs, la redéfinition des tâches de travail, les compétences des travailleurs. - Les procédures, les techniques et les outils de travail. - L'aménagement physique du travail. - Les récompenses (rémunérations, rétributions, ...) et les perspectives de promotion professionnelle. - La planification de rencontres et des réunions avec les travailleurs.
Résultats attendus	- Changements au niveau de l'environnement psychosocial du travail ou dans la mesure de la prévalence des contraintes psychosociales
Agir	- Stratégique
Logique	- Causale (causes/effets)

Mode participatif

Réalité à transformer	- Réalité subjective des travailleurs et des gestionnaires : les situations de travail existantes.
Acteurs du changements	- Les gestionnaires et les travailleurs inscrits dans un processus interactif et d'éthique de coopération.
Modalités	- Projet de constitution et de maintien d'un collectif - Alliance entre les gestionnaires et les travailleurs - Des compromis, des consensus, des discussions, des réflexions, des relations sociales et une communication favorisée à l'aide d'un médiateur. - Une éthique de collaboration qui balise les changements.
Cibles de changements organisationnels	- Contrôle collectif sur l'organisation du travail par la recherche des meilleurs compromis malgré les contraintes inévitables liées au travail.
Résultats attendus	- Changements dans les situations de travail vécues, dans les relations interpersonnelles, dans l'organisation du travail et dans la reconnaissance des dimensions du sujet valorisées au travail
Agir	- Communicationnel
Logique	- Systémique

Perspectives d'intervention

- Le renouvellement des rapports sociaux apparait essentiel à la réduction de la détresse psychologique
- Développer un processus intégré de discussion et de négociation des contraintes de travail en cherchant des compromis
- Mettre à contribution un médiateur/chercheur et se centrer sur une compréhension fine du travail (Clinique de l'activité de Yves Clot)



Mise en garde

- Importance de développer une compréhension locale des difficultés
- Le temps: premier ennemi de la démarche participative
- Planifier cette démarche à partir de la culture du milieu et en étroite collaboration avec ce dernier
- Le milieu de travail doit s'engager en bonne connaissance de cause, avoir le désir d'apporter des redressements



Conclusion



- **Apport du modèle de lecture développé**
 - Contraintes + dimensions subjectives
- ***Le défi de la recherche-intervention suppose aussi un renouvellement des rapports sociaux de travail***
- ***La participation des travailleurs à l'élaboration de l'organisation du travail***
- **Espaces de discussion, agir communicationnel dans la culture d'organisation du travail**

Remerciements

- **Participants au GSI**
- **Millieu de travail**

Merci de votre attention

- **Pour obtenir une copie électronique du rapport de recherche**

– **Louis.Trudel@rea.ulaval.ca**