



e  
t

# Santé psychologique organisation du travail

Guide de sensibilisation sur le travail  
et la santé psychologique



## TABLE DES MATIÈRES

– Les objectifs du guide	3
– Définition de la santé	4
– Définition de la santé psychologique	4
– Le stress et la tension psychique	5
– Les effets de la tension psychique élevée sur la santé	5
– Les conditions de travail et l'organisation du travail	6
– Les facteurs de risque	6
– La recherche d'équilibre	8
– Démarche syndicale de prévention en santé psychologique	10
– Un réseau d'entraide, qu'est-ce que c'est ?	11
– Quoi faire : des actions à poser	12
– Les ressources	14

## Les objectifs du guide

- Informer les militantes et les militants sur la santé psychologique au travail et les facteurs de risque afin qu'ils soient en mesure de dépister et de prévenir les situations ayant des effets néfastes sur la santé psychologique et qui peuvent survenir dans leur milieu.
- Outiller les militants afin qu'ils distinguent les conséquences des facteurs de risque ainsi que leurs effets sur la santé et de repérer des facteurs de protection.
- Amener les militants à découvrir les actions qui peuvent être posées par l'individu, le syndicat et l'organisation.
- Informer les militants des situations à risque, des conséquences et des effets sur leur santé afin qu'ils sachent quoi faire et à qui s'adresser en cas de besoin.

## Définition de la santé

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) élaborait en 1975 une définition de la santé qui nous semble toujours adéquate 40 ans plus tard. Il s'agit d'une vision globale de la santé qui se définit ainsi :

- Ne consiste pas uniquement en l'absence de maladie ;
- Un état optimal de bien-être physique, mental et social ;
- Une manière de fonctionner dans son environnement ;
- La possibilité de développer et de conserver ses capacités fonctionnelles.

De cette définition de la santé découle directement le fait que la santé psychologique est davantage que l'absence de troubles ou de maladie.

## Définition de la santé psychologique

Toujours selon l'OMS, la santé mentale est définie comme un état de bien-être qui permet à la personne :

- De réaliser son potentiel et de s'ajuster aux exigences normales de la vie ;
- D'accomplir un travail productif ;
- D'apporter sa contribution à sa communauté.

Dans ce sens positif, la santé psychologique est le fondement du bien-être d'un individu et du bon fonctionnement d'une communauté<sup>1</sup>. Ainsi, pour l'OMS, la santé mentale englobe la promotion du bien-être, la prévention des troubles mentaux, le traitement et la réadaptation des personnes atteintes de ces troubles.

Pour sa part, l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (ASSTASS)<sup>2</sup> a défini la santé psychologique comme étant « un état d'équilibre cognitif, émotionnel et comportemental qui permet à la personne d'entretenir des relations professionnelles, de participer aux activités de son milieu et d'en tirer satisfaction ».

Ces différentes définitions nous permettent d'avoir une compréhension globale de la notion de santé psychologique.

## Le stress et la tension psychique

Le stress est en fait une réponse organique qui prépare notre corps à réagir. C'est une réaction normale et essentielle à notre survie. C'est lorsqu'une personne est exposée trop longtemps ou trop souvent au stress qu'elle peut développer des problèmes de santé. Le stress devient négatif lorsqu'il y a un déséquilibre entre les exigences du travail et les capacités, les ressources ou les besoins de l'individu<sup>3</sup>. Il nous faut donc être attentifs aux sources et aux conséquences de cette tension élevée afin de prévenir et de corriger les situations problématiques au travail. Une tension psychique élevée signifie un niveau élevé de stress dans un processus continu qui entraîne une fatigue mentale néfaste pour la santé.

## Les effets de la tension psychique élevée sur la santé

La tension psychique élevée peut entraîner des réactions diverses à des degrés de sévérité qui vont varier selon le temps d'exposition. De passagères (troubles du sommeil, fatigue, détresse psychologique, irritabilité, problèmes digestifs, consommation d'alcool, etc.), les réactions peuvent s'aggraver (dépression, épuisement professionnel, troubles musculosquelettiques [TMS], hypertension, etc.) et, en fin de compte, provoquer des atteintes irréversibles à la santé (mortalité prématurée, suicide, incapacité permanente liée aux maladies cardiovasculaires, mentales et TMS). Bref, une trop forte tension psychique au travail sur une période prolongée entraîne des conséquences néfastes pour l'individu, mais aussi pour l'organisation ou l'entreprise.

CONSÉQUENCES POUR LES TRAVAILLEURS	CONSÉQUENCES POUR L'ORGANISATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Troubles du sommeil</b></li> <li>• <b>Fatigue et irritabilité</b></li> <li>• <b>Dépression et anxiété</b></li> <li>• <b>Isolement</b></li> <li>• <b>Dégradation des liens familiaux</b></li> <li>• <b>Maladies digestives et cardiovasculaires</b></li> <li>• <b>Accidents du travail</b></li> <li>• <b>Alcoolisme et toxicomanie</b></li> <li>• <b>Mortalité prématurée ou suicide</b></li> <li>• <b>Etc.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Absentéisme</b></li> <li>• <b>Présentéisme*</b></li> <li>• <b>Roulement du personnel</b></li> <li>• <b>Invalidités de courte et longue durée</b></li> <li>• <b>Diminution de la productivité</b></li> <li>• <b>Charge de travail accrue pour les collègues</b></li> <li>• <b>Erreurs, problème de qualité (produits ou services)</b></li> <li>• <b>Accidents du travail et augmentation des primes de CNESST</b></li> <li>• <b>Augmentation des heures supplémentaires (attribuables à la diminution de la productivité ou à l'absentéisme)</b></li> <li>• <b>Augmentation des conflits, de la violence et du harcèlement psychologique</b></li> <li>• <b>Etc.</b></li> </ul>

\* Le présentéisme est un phénomène caractérisé par la présence des travailleurs à leur poste de travail même s'ils ont des symptômes ou une maladie qui devrait les amener à s'absenter du travail.

## Les conditions de travail et l'organisation du travail

Selon les conditions dans lesquelles il s'exerce, le travail peut être très enrichissant et avoir des effets positifs sur la santé, mais il peut également être source de souffrance, voire de maladie. Depuis une trentaine d'années, une panoplie de recherches scientifiques et de nombreux articles publiés sur le sujet font consensus. Les conditions de travail et son organisation ont un impact sur la santé psychologique des travailleuses et des travailleurs. Des facteurs de risque ont été identifiés ainsi que des facteurs de protection afin d'éviter les problèmes de santé qu'ils soient physiques ou psychologiques.

## Les facteurs de risque

Il n'y a maintenant plus de doute que l'environnement dans lequel s'exerce le travail a des effets sur la santé globale, et particulièrement sur la santé psychologique des travailleurs. Nous devons trouver des moyens d'agir sur les facteurs de risque.

Voici la liste des facteurs de risque reconnus par les chercheurs dans le domaine<sup>4</sup> :

- Le faible niveau de reconnaissance au travail ;
- Le manque de soutien des collègues ou du supérieur ;
- La charge de travail trop lourde ;
- La faible latitude décisionnelle ou le peu d'autonomie au travail ;
- Le manque de communication et la faible participation aux décisions ;
- L'ambiguïté et le conflit de rôles ;
- Les relations interpersonnelles difficiles (collègues, supérieurs, clientèle) ;
- L'absence de justice organisationnelle ;
- Le peu de moyens de conciliation travail et vie personnelle.

# La recherche d'équilibre

Notre objectif est de promouvoir le travail dans un environnement sain afin de maintenir l'équilibre psychologique des travailleurs et favoriser la qualité de vie au travail.

Plusieurs dimensions de l'organisation du travail, dont les facteurs de protection, permettent d'atteindre cette cible.

**Si l'organisation du travail n'est pas toujours à l'origine des problèmes de santé psychologique, elle fait toujours partie des solutions<sup>5</sup>.**

En participant à l'amélioration de l'organisation du travail, les syndicats peuvent favoriser la mise en place de facteurs de protection.

Nous vous présentons ici les principaux facteurs de protection et les besoins fondamentaux<sup>6</sup> auxquels ils se rattachent.

## LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL

La reconnaissance peut provenir de nos collègues, de nos supérieurs, ou de la clientèle. Elle réfère à l'appréciation des efforts, des réalisations et à l'utilité du travail effectué. La reconnaissance fait aussi référence à un traitement juste, à un salaire satisfaisant, à des conditions de travail décentes et à de bonnes perspectives de promotion. La reconnaissance apporte aux travailleuses et aux travailleurs le sentiment d'être importants et utiles à l'organisation et permet de satisfaire le besoin fondamental d'estime de soi. Elle est un facteur de protection important quand surviennent les moments difficiles. Aussi, une personne qui est reconnue dans son travail est plus encline à reconnaître les autres à son tour.

## SOUTIEN SOCIAL

### Soutien du supérieur

Le soutien du supérieur permet de satisfaire le besoin fondamental d'appartenance et d'affiliation en ayant accès aux ressources techniques et humaines permettant de faire un travail de qualité. En effet, un supérieur qui est disponible et fait preuve d'une réelle capacité d'écoute, qui est sensible

aux difficultés rencontrées, qui donne suite aux suggestions du personnel et aux problèmes qu'ils soulèvent dans un délai raisonnable, et qui a la capacité de gérer rapidement les conflits, répond aussi à ce besoin fondamental<sup>7</sup>.

### Soutien des collègues

Des collègues qui donnent l'impression que l'on fait partie de l'équipe, qui s'intéressent aux autres, qui sont amicaux, qui font preuve de respect, que l'on peut consulter, qui aident lors de situations difficiles, apportent un soutien qui engendre une excellente synergie et satisfait aussi le besoin fondamental d'appartenance et d'affiliation. Ce qui est bénéfique pour la santé psychologique.

## AUTONOMIE ET ACCOMPLISSEMENT AU TRAVAIL

Ce sont deux besoins fondamentaux qui nécessitent d'avoir un certain contrôle et de l'influence sur son travail, mais aussi, d'être capable d'utiliser ses habiletés, d'en développer de nouvelles, de pouvoir être créatif, de se sentir efficace et capable de relever des défis à la hauteur de ses capacités.

## CHARGE DE TRAVAIL ADAPTÉE

La charge de travail adaptée réfère à la quantité raisonnable et à la qualité de travail que nous pouvons effectuer dans un temps donné. La surcharge et la sous-charge ont des effets sur la santé psychologique. Une personne qui a une trop grande quantité de travail à accomplir pour le temps qui lui est alloué l'oblige à laisser du travail non fait ou à en diminuer la qualité. Ne pas avoir suffisamment de tâches à faire peut également causer un stress en contribuant notamment à la dévalorisation de la travailleuse ou du travailleur.

## LE SENTIMENT DE SÉCURITÉ

Nous devons exercer notre travail dans des conditions qui favorisent la santé (physique et psychologique) et la sécurité. La notion de sécurité au travail renvoie au besoin fondamental primaire de se sentir en sécurité, mais aussi à des conditions de travail sécuritaires, à des instruments de travail adéquats et bien entretenus, à la mise en place de mesures préventives en santé et en sécurité du travail.

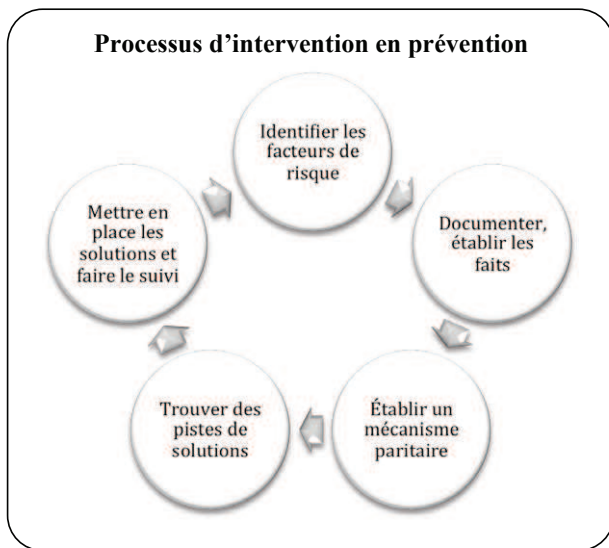
## LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE

La justice organisationnelle fait référence à un milieu où il n'y a pas de discrimination ou de favoritisme dans la gestion au quotidien (attribution des congés et des activités de formation, application des sanctions ou des mesures disciplinaires, attribution des charges de travail, etc.). C'est aussi un besoin fondamental de l'être humain que le besoin de justice.

## SENS AU TRAVAIL

Pour être bénéfique, notre travail doit aussi avoir un sens. Nous devons percevoir le résultat de notre travail de façon positive par son utilité, par sa beauté, par sa participation à quelque chose de significatif. Les six caractéristiques suivantes contribuent à donner un sens au travail : l'utilité sociale, l'autonomie, les occasions d'apprentissage et de développement, la rectitude morale, la qualité des relations et la reconnaissance<sup>9</sup>.

## Démarche syndicale de prévention en santé psychologique



Le climat de travail et l'organisation du travail sont la responsabilité première de l'employeur, mais nous devons exercer notre pouvoir syndical d'agir. Prévenir les problèmes de santé psychologique, c'est entreprendre une démarche en conformité avec le processus d'intervention en prévention<sup>9</sup>.

En ce sens, le rôle du syndicat et du responsable en santé et sécurité du travail s'exerce à plusieurs niveaux :

- Faire de la santé psychologique au travail une priorité syndicale ;
- Viser l'élimination des risques en agissant sur les facteurs négatifs et en renforçant les facteurs positifs ;
- Interpeller l'employeur pour modifier l'organisation du travail et éliminer les risques ;
- Organiser un réseau d'entraide ;
- Soutenir les travailleurs lors d'un arrêt de travail ;
- Planifier le retour au travail.

**L'entraide,  
pour mettre du soleil  
au travail**

**2 février**

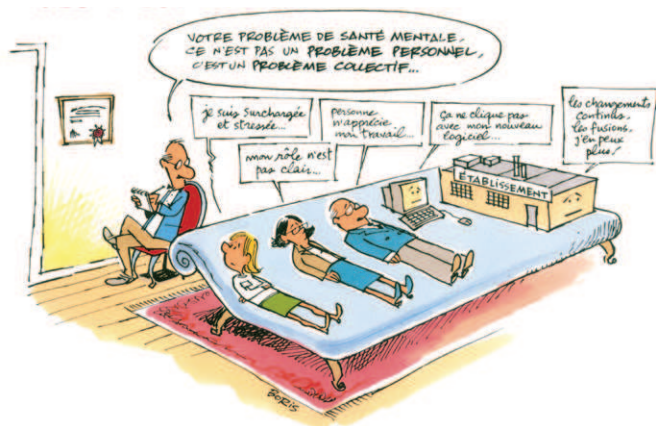
Journée nationale de l'entraide



## Un réseau d'entraide, qu'est-ce que c'est ?

C'est un collectif créé par le syndicat qui regroupe des personnes préoccupées par la qualité de vie au travail et le développement de l'entraide. Un réseau d'entraide permet de poser des gestes de solidarité envers celles et ceux qui vivent des difficultés, de faire la promotion de la santé psychologique et de discuter des problèmes psychosociaux présents dans le milieu de travail

## Quoi faire : des actions à poser



### COLLECTIVEMENT

- Participez à la vie syndicale ;
- Mettez sur pied un réseau d'entraide ;
- Formez un comité social ;
- Revendiquez des conditions qui favorisent une bonne santé psychologique ;
- Organisez des activités favorisant la santé psychologique : pauses thématiques, défis sportifs collectifs, rallye santé, etc.
- Sensibilisez à l'aide d'outils syndicaux : journal, babillard, site Internet ;
- Utilisez les comités existants (SST, CRT, santé bien-être, etc.)
- Etc.

### PERSONNELLEMENT

- Respirez profondément<sup>10</sup> ;
- Exprimez vos insatisfactions, malaises ou difficultés ;
- Ne laissez jamais le travail vous envahir. Si vous sentez toujours que seule votre tête est sortie de l'eau, l'équilibre de votre santé est sur la corde raide ;
- Trouvez un moyen adéquat d'évacuer votre stress et planifiez-le dans votre horaire ;
- Adoptez de bonnes habitudes alimentaires ;
- Pratiquez des activités physiques qui vous font du bien et qui vous passionnent ;
- Contactez le syndicat pour qu'il vous accompagne dans vos démarches ;
- Suivez un cours de gestion du stress ou de relaxation, de yoga ;
- Etc.

Il est important que, dès qu'apparaissent les premiers malaises ou les premiers signes que votre santé physique ou psychologique est touchée, vous puissiez trouver de l'aide. La consultation médicale constitue une première démarche à effectuer. Le programme d'aide aux employés et tout autre programme de la sorte peuvent aussi être des ressources utiles dans de telles occasions.

Voici quelques signes annonciateurs d'un problème de santé psychologique, qui vous sont présentés à titre indicatif seulement. Ils ne constituent pas une liste exhaustive de symptômes, pas plus qu'ils ne permettent de poser un diagnostic. L'objectif est de vous sensibiliser à certains signes avant-coureurs de problèmes de santé psychologique au travail<sup>11</sup>.

- Vous dormez plus ou moins que d'habitude ;
- Vous vous sentez fatigué-e en vous levant le matin ;
- Vous avez moins d'appétit ;
- Il vous est devenu difficile d'envisager vos journées de travail ;
- Vos journées de travail vous semblent interminables ;
- Vous êtes constamment préoccupé-e ou inquiet ;
- Vous travaillez de plus en plus fort, tout en accomplissant de moins en moins de travail ;
- Vous éprouvez souvent de la tristesse inexplicable, vous vous sentez découragé-e ;
- Vous souffrez de divers maux physiques (douleurs musculaires, maux de tête, rhume qui n'en finit plus) ;
- Vous vous sentez au bout du rouleau ;
- Vous êtes particulièrement irritable, vous vous mettez rapidement en colère ;
- Il vous est devenu difficile de vous détendre ;
- Plus rien ne vous semble intéressant, agréable ;
- Vous avez de la difficulté à entrer en contact avec les autres.

# Ressources

PAE :

---

Réseau d'entraide :

---

CLSC :

---

Médecin de famille ou GMF :

---

Votre syndicat :

---

Centre de crise :

---

Commission des normes, de l'équité, de la santé  
et de la sécurité du travail (CNESST) : 1 844 838-0808

Centre de prévention du suicide : 1 866 277-3553

Ordre des psychologues du Québec : 514 738-1223/1 800 561-1223

## SOURCES D'INFORMATION

[www.passeportsante.net](http://www.passeportsante.net)

[www.stresshumain.ca](http://www.stresshumain.ca)

Association canadienne pour la santé mentale : [www.acsm.qc.ca](http://www.acsm.qc.ca)

Fondation des maladies mentales : [www.fmm-mif.ca](http://www.fmm-mif.ca)

Réseau canadien pour la santé des femmes : [www.cwhn.ca](http://www.cwhn.ca)

[www.leburnoutsesoigne.com](http://www.leburnoutsesoigne.com)

Chaire de gestion en SST : [www.cgsst.com](http://www.cgsst.com)

Centres de crise du Québec : [www.centredecrise.ca](http://www.centredecrise.ca)

## AUTRES RESSOURCES

Ce guide est inspiré du guide de formation *Santé psychologique et organisation du travail – CSN* (septembre 2014) et du guide de sensibilisation sur la santé mentale et l'organisation du travail de 2012 qui avait été produit par les modules formation et prévention, SRT-CSN, à l'automne 2012, en collaboration avec la FSSS et la FP.

## NOTES

- 1 Organisation mondiale de la santé (OMS), *La santé mentale : renforcer notre action*, Aide-mémoire no 220, septembre 2010, consulté sur Internet à l'adresse suivante <http://www.who.int/mediacentre> en juin 2012.
- 2 Plan directeur 1997-2002.
- 3 Groupe de référence et d'intervention en santé mentale au travail, *La santé psychologique au travail, agir par la prévention*, CSSS de la Vieille Capitale, 2006.
- 4 Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et sécurité au travail (EQCOTESST), IRSST, 2011 ; KENDAL, Murphy et coll. 2000 ; GRIFFITHS et coll. 2000 ; COOPER, Dewe et coll. 2001 ; VOGLI, Ferrie et coll. 2007 ; BRUN, BIRON et ST-HILAIRE, 2009.
- 5 Brun, J.-P., C. BIRON, F. ST-HILAIRE (2009). Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval et IRSST.
- 6 Ces besoins fondamentaux sont considérés comme étant essentiels pour maintenir l'équilibre psychologique d'une personne. Ils ont été identifiés comme des piliers stratégiques dans l'établissement de la Norme nationale du Canada sur la santé et sécurité psychologiques en milieu de travail CAN/CSA-Z1003/BNQ9700-
- 7 VÉZINA, M. (2012). *Pour favoriser la santé psychologique au travail, il faut d'abord satisfaire les besoins humains fondamentaux*. Membre du Groupe de travail chargé d'élaborer la Norme canadienne sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.
- 8 MORIN, E., C. GAGNÉ (2009). Donner un sens au travail. Promouvoir le bien-être psychologique. IRSST. R-664.
- 9 Portail de formation en santé et sécurité du travail de la CSN : <http://formationsst.csn.info/sante-psychologique>.
- 10 « Quand on respire en gonflant le ventre le plus possible, on active un senseur dans le diaphragme qui agit comme un ralentisseur de stress. Ce ralentissement se fait par l'activation du nerf pneumogastrique, qui à son tour inhibe le système nerveux sympathique — la partie responsable de l'accélération du stress. » Sonia Lupien, Ph. D.
- 11 Chaire de gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations, 2003. Fascicules : *La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions*. Fascicule 1 : *L'ampleur du problème : L'expression du stress au travail*.



Coordination, conception et rédaction

**Natacha Laprise, module prévention SRT-CSN  
et Chantale Larouche, module formation SRT-CSN**

Mise en page version web–2016

**Service des communications de la CSN**

Nous remercions pour leur collaboration

**Stéphane Garneau, Louise Gauthier et Danny Roy**