

JOURNAL

# L'AMNÉSIQUE

JANVIER 2023

NUMÉRO 4



PSYCHOLOGIE DU  
TRAVAIL

---

# À PROPOS

L'Amnésique est un journal électronique créé par les étudiantes et les étudiants de psychologie et de neuroscience cognitive de l'Université de Montréal. Il s'adresse aux personnes dans le domaines de la psychologie, mais aussi à celles intéressées et curieuses d'en apprendre plus sur les comportements et les phénomènes mentaux. Les sujets abordés peuvent aussi être reliés à des domaines connexes comme la sociologie, la sexologie, l'anthropologie, la philosophie, l'éducation et les arts. Cette année, plus de 40 personnes contribuent au bon fonctionnement du journal et à diffuser de l'information vulgarisée pour tous et toutes.

Pour le mois de janvier, les membres du journal vous ont concocté des textes sous la thématique de la psychologie du travail. Vous découvrirez une branche de la psychologie peu connue de tous et de toutes mais qui n'en est pas moins intéressante.

# TABLE DES MATIÈRES

1. Effets psychologiques des plantes sur l'environnement de travail – Jérémy Bigras
4. Le retour au travail après une lésion cérébrale – Elizabeth Wauthy
7. Psychologie positive au travail – Charles Parisien
11. Mais qu'est-ce qu'un.e psychologue du travail et des organisations? – Myriam Harvey
14. Effectuer un diagnostic organisationnel en 10 étapes – Ève-Sophie Pelletier



## Effets psychologiques des plantes sur l'environnement de travail - Jérémy Bigras

Vous rêvez d'être plus productif.ve, plus concentré.e, plus créatif.ve et moins stress  .e (qui n'en rêve pas) ? Facile, achetez-vous des plantes (Juneau, 2020). Votre seul défi : les garder en vie !

Durant la pandémie de COVID-19, entre 2019 et 2020, les ventes horticoles ont augmenté de 6,4 %. Cette hausse est en partie due au confinement : le fait que les personnes soient en permanence à la maison les amène à vouloir investir davantage dans leur aménagement intérieur, souvent en y intégrant quelques plantes (Gouvernement du Canada, 2021). Ce faisant, ces personnes favorisent leur chance d'atteindre et de maintenir une bonne santé mentale, et ce, souvent sans même le réaliser. Avec le retour progressif du travail en présentiel, ces individu.e.s ont d   quitter le confort de leur jungle paisible pour rejoindre le cubicule terne les attendant au huitième étage d'un

immeuble en plein centre-ville. Certain.e.s ont eu le loisir de pouvoir apporter quelques spécimens à feuilles avec eux, d'autres n'ont pas eu cette opportunité. Voici donc quelques arguments que vous pourrez utiliser pour convaincre votre patron.ne de permettre, ou même d'ajouter, des plantes d'intérieur dans votre environnement de travail.

D'abord, les études sur les différents effets des plantes vertes en milieu de travail abondent. L'une d'entre elles, réalisée en Inde et aux   tats-Unis, suggère que l'exposition aux végétaux naturels augmente la satisfaction et l'implication des travailleur.euse.s. Les chercheur.euse.s expliquent cette observation par l'effet tampon que pourraient avoir les plantes sur le stress et l'anxiété générée par l'emploi (Juneau, 2020). D'ailleurs, leur simple présence faisait en sorte que des participant.e.s d'une recherche expérimentale étaient 12 % plus rapides pour exécuter une tâche que leurs compères qui réalisaient la même opération dans une pièce vide de verdure (Juneau, 2020). Une recherche norvégienne auprès de 385 sujets laisse entendre la même chose : une augmentation du nombre de plantes était corrélée à une augmentation de la productivité et à une diminution des arrêts de travail pour cause de maladie (Guéguen, 2012). Comme ce lien n'est que corrélationnel, d'autres chercheur.euse.s ont créé des conditions expérimentales pour évaluer la causalité de cette relation. Iels ont ainsi pu affirmer que la présence de plantes dans un lieu de travail diminue de façon directe la fréquence d'une multitude de symptômes physiques indésirables, amenant ainsi une éventuelle



explication à la corrélation observée antérieurement (Guéguen, 2012). Dans une autre étude, 23 enfants coréens de 11 à 13 ans ont subi différentes formes d'exposition aux plantes vertes. Les résultats de l'appareil d'électroencéphalographie qu'ils portaient à la tête démontrent que la présence de verdure naturelle augmente l'attention, favorise la concentration et est associée à une humeur positive (Juneau, 2020).

Aussi, il semblerait que la simple manipulation et l'entretien des plantes soient deux activités qui réduisent le stress psychologique, soit le sentiment d'être stressé.e, même si ces actions n'ont aucun effet direct sur le stress physiologique, mesuré notamment par le rythme cardiaque des sujets. Toutefois, lorsqu'une tâche de ce genre est mise en comparaison avec une tâche mentale ou informatique, on observe que le stress physiologique est significativement moins élevé après avoir pris soin d'une plante qu'après avoir fait un graphique Excel... mes études collégiales le confirment.

Enfin, on ne peut parler des effets positifs des plantes sans aborder la purification de l'air. Plusieurs personnes, surtout en région urbaine, travaillent dans d'imposants édifices et la qualité de l'air à l'intérieur de ces bâtiments laisse souvent à désirer (Christian, 2016). Les plantes, sans surprise, sont des alliées importantes dans cette lutte à la pollution aérienne. Ce n'est pas pour rien que la forêt amazonienne, endroit où la concentration en plantes vertes est la plus importante, est souvent comparée analogiquement aux poumons de la Terre (même si nous

savons aujourd'hui que les vrais poumons de notre planète sont les océans et le phytoplancton qu'ils contiennent) (Labelle, 2019). Un chercheur ayant travaillé pour la NASA dans les années 1970 aurait d'ailleurs réussi à décontaminer une bâtisse de ses composants organiques volatils, et ce, seulement par l'ajout de plantes vertes (Christian, 2016). Il faut toutefois apporter une nuance, car certaines études avancent que la quantité d'organismes verts doit être importante pour qu'un changement dans la qualité de l'air soit notable... Ce n'est pas en disposant d'un cactus à côté de votre chaise de travail que vous augmenterez votre espérance de vie de 10 ans, malheureusement (Juneau, 2020).

Bref, plus d'une cinquantaine d'études rapportent que les plantes vertes diminuent l'émotivité négative au profit des sentiments positifs. Cette humeur améliorée amène son lot d'effets, notamment la réduction de l'inconfort physique (Juneau, 2020). Mais ne rêvez pas en couleurs, les plantes ne sont pas LA solution miracle qui vous permettra de rattraper facilement les retards que vous avez accumulés dans vos cours, ou qui fera en sorte que vous retrouverez le goût d'aller travailler. Mais bon, une chose est certaine, elles ne peuvent pas nuire!

Texte révisé par Victoria Xu

## Références:

Christian, E. (2016, 29 septembre). Les bienfaits des plantes vertes au travail. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/805804/plantes-sante-pollution-travail-bureau>

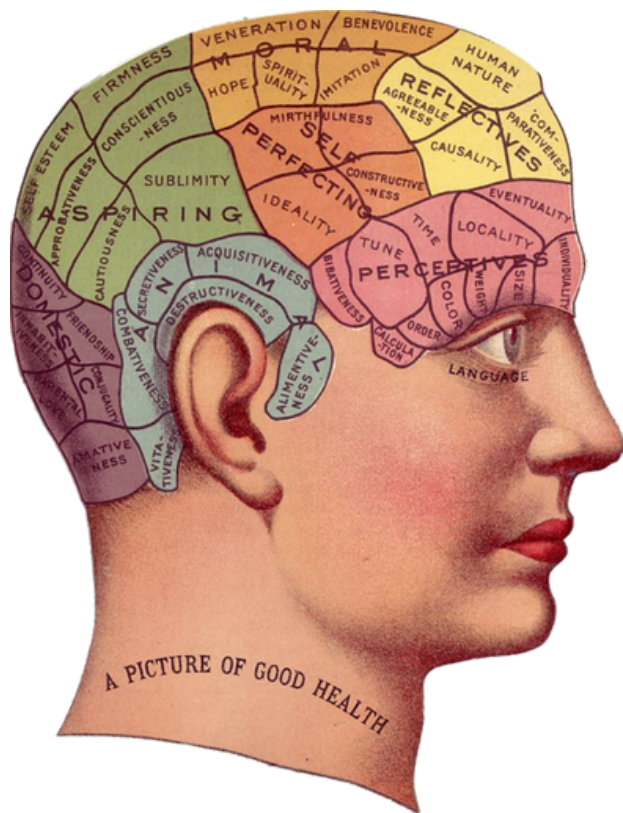
GLady. (2014). Leaves plant [image en ligne]. Pixabay. <https://pixabay.com/photos/leaves-plant-lotus-leaves-foliage-318743/>

Gouvernement du Canada. (2021). Aperçu statistique de l'industrie canadienne de l'horticulture ornementale 2020. <https://agriculture.canada.ca/fr/agriculture-agroalimentaire-canada/secteurs-agricoles-du-canada/horticulture/apercu-statistique-lindustrie-canadienne-lhorticulture-ornementale-2020>

Guéguen, N. (2012, 10 juin) Productivité et bien-être au travail grâce aux plantes. Futura. <https://www.futura-sciences.com/sante/dossiers/medecine-bien-etre-sante-nature-1491/page/5/>

Juneau, M. (2020, 3 novembre). Les plantes d'intérieur ont-elles des effets bénéfiques sur la santé ?. Observatoire de la prévention. <https://observatoireprevention.org/2020/11/03/les-plantes-dinterieurs-ont-elles-des-effets-benefiques-sur-la-sante%E2%80%89/>

Labelle, A. (2019, 30 août) L'Amazonie « poumon de la Terre », vraiment?. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1281246/bolsonaro-amazone-poumon-terre>



## Le retour au travail après une lésion cérébrale - Elizabeth Wauthy

Une lésion cérébrale est une atteinte à l'encéphale ou aux méninges qui survient après la naissance. Il s'agit donc d'un trouble acquis pouvant résulter d'un traumatisme crânien, soit d'un choc survenu au niveau du crâne ou d'une lésion au cerveau, comme un accident vasculaire cérébral ou une tumeur (Bonche, 2021).

Les conséquences d'une lésion cérébrale peuvent être tout aussi complexes que variées. Bien qu'une telle lésion nécessite des soins médicaux rapides, une période de réadaptation dans laquelle plusieurs ajustements sont compris doit souvent elle aussi être faite. De plus, des impacts sur

les habitudes de vie s'ajoutent aux dommages cognitifs et comportementaux que laissent une lésion cérébrale. Par exemple, la communication, les déplacements, la nutrition et le travail peuvent être affectés (Bonche, 2021).

Selon un article paru dans La Revue du Neurologue en avril 2006 et portant sur le retour au travail après un accident vasculaire cérébral (AVC), la reprise des activités professionnelles peut être liée à la sévérité initiale de l'AVC, sur laquelle se base le pronostic fonctionnel (Schnitzler et Pradat-Diehl, 2006). Un des éléments majeurs à considérer lors d'un retour possible au travail est la présence ou non d'une hémiplegie, qui est une « paralysie frappant une moitié du corps » (dictionnaire en ligne Le Robert). Dans les emplois où les capacités physiques sont sollicitées, les possibilités de retour au travail peuvent être restreintes. Même si quelques personnes victimes d'un AVC pratiquaient auparavant un emploi plus sédentaire, une foule d'adaptations doivent être faites pour qu'ils puissent retrouver un environnement adéquat et favorable à leurs déplacements et autonomie, afin qu'une reprise de l'activité professionnelle puisse être considérée. D'autres séquelles peuvent aussi limiter un retour au travail, comme une grande fatigue et une aphasie (Schnitzler et Pradat-Diehl, 2006). L'aphasie est « un trouble de la communication qui peut se manifester dans l'expression et/ou la compréhension orale ou écrite. Le langage oral, la lecture, l'écriture et les gestes peuvent être perturbés » (CHUV, 2017). Selon la région dans laquelle s'est déroulé l'AVC, il est possible qu'une aphasie se présente parmi les conséquences.

Certaines aphasies peuvent être travaillées pour que la personne ayant subie l'AVC retrouve un niveau de langage semblable à celui qu'il avait auparavant, mais d'autres individu.e.s garderont de grandes séquelles langagières et communicatives (Schnitzler et Pradat-Diehl, 2006). Tous ces éléments peuvent impacter grandement la réinsertion professionnelle des personnes qui vivent avec de telles conséquences de leur AVC.

Entre 2000 et 2011, une équipe de chercheur.euse.s a analysé les situations des 5642 patient.e.s ayant été admis à l'Hôpital général de Montréal pour un traumatisme cérébral durant ces années. Selon la Dre Dagher, qui faisait partie de l'équipe de chercheur.euse.s, « 50 % des victimes de traumatismes craniocérébraux ont 70 ans et plus et ont fait une chute ». De plus, il a aussi été remarqué que plus l'âge auquel survient un traumatisme crânien est élevé, plus la récupération devient difficile. En revanche, les individu.e.s présentant un trauma crânien grave ne représentent qu'entre 10 et 15 % de l'entièreté des victimes. Ceci fait en sorte que le pronostic établi est souvent bon parmi les victimes de traumatismes crâniens légers ou modérés. Selon la psychiatre Dre Dagher, ce sont 95 % des personnes ayant eu un traumatisme crânien léger qui retournent au travail. (Nord, 2021).

En bref, le retour au travail chez les personnes ayant eu une lésion au cerveau peut se faire difficilement, malgré les ressources existantes. Cependant, plusieurs facteurs entrent en jeu lorsqu'il est temps d'établir le pronostic. Ainsi, le retour au travail, tout comme divers autres éléments de la réadaptation, peut

être influencé par la gravité de la lésion cérébrale ou du trauma crânien.

Texte révisé par Myriam Harvey



## Référence :

ArtsyBee. (2016, 27 mai). Ancien cerveau publicité idée [image en ligne]. Pexels.  
<https://pixabay.com/fr/illustrations/ancien-cerveau-publicite%c3%a9-id%c3%a9e-1418613/>

Bonche, B. (2021). Accompagner le retour à la vie active des adultes cérébrolésés [mémoire, Université de Toulouse]  
<https://anfe.fr/wp-content/uploads/2021/12/MEMOIRE-IFET-2021-BONCHE-REINSERTION-PROFESSIONNELLE-LESION-CEREBRALE-ADAPTATION-OCCUPATIONNELLE.V2-a479334f.pdf>

Hémiplégie. (s. d.). Le Robert dico en ligne. Éditions Le Robert.  
<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/hemiplegie>

Nord, É. (2021). Traumatismes crâniens modérés et grave – combien de patients retourneront au travail? Le médecin du Québec.  
<https://lemedecinduquebec.org/archives/2021/9/traumatismes-craniens-moderes-et-graves-combien-de-patients-retourneront-au-travail/>

Schnitzler A. et Pradat-Diehl P. (2006). Reprise du travail après un accident vasculaire cérébral. La lettre du Neurologue, (X)4, 126-132.  
<https://www.edimark.fr/Front/frontpost/getfiles/12085.pdf>

Service de neuropsychologie et de neuro-réhabilitation du CHUV. (2017). L'aphasie, c'est quoi?  
<https://www.chuv.ch/fr/neuropsych/npr-home/patients-et-familles/associations-de-patients/laphasie-cest-quoi#:~:text=C'est%20un%20trouble%20de,les%20gestes%20peuvent%20%C3%AAtre%20perturb%C3%A9s.>



## Psychologie positive au travail - Charles Parisien

« L'épuisement professionnel : le grand défi des employeurs en 2021 » : Voilà le titre d'un article de Radio-Canada publié le 28 avril 2021. Selon les données du sondage Sage, à peu près 50 % des entreprises considèrent l'épuisement professionnel comme un défi de taille, et ce taux monte encore plus dans le secteur de la santé publique (de Montigny, 2021). Selon le rapport Pulse of Talent 2022, 84 % des personnes interrogées ont fait état d'un sentiment d'épuisement au travail ces deux dernières années et 34 % d'entre elles déclarent avoir été victimes d'un « épuisement extrême » (Roy, 2021). Inexistant dans le DSM-5, l'épuisement professionnel se définit comme un « épuisement physique, émotionnel et mental qui résulte d'un investissement prolongé dans des situations de travail exigeantes sur le plan émotionnel » et peut mener potentiellement à la dépression (Salembier-Trichard, 2019, p. 312). Face à ces défis, la psychologie positive au travail a émergé, permettant aux individus de trouver un sens et du bonheur dans leur travail ainsi que de faire

des entreprises un endroit sain et agréable.

Il existe principalement trois niveaux d'analyse qui permettent de mieux comprendre les divers facteurs contribuant à l'épanouissement au travail : l'individu, les relations avec les autres et l'organisation. Malgré leurs distinctions, ces trois processus sont interconnectés.

Le bonheur émergeant du flux est un des aspects cruciaux du bien-être au travail. L'expérience optimale ou flux consiste en un état psychologique d'un individu fortement engagé.e dans une tâche (Lecomte, 2019). Selon une étude systématique sortie en 2022, il existe une corrélation négative entre le flux et l'épuisement professionnel (Aust, 2022). Ainsi, plus le flux augmente, moins grand sont les risques d'épuisement professionnel. De plus, d'autres études révèlent que l'expérience fréquente de flux est associée à une satisfaction de la vie élevée (Sahoo, 2009). Ironiquement, même si les individus ont trois fois plus de chances de vivre une expérience optimale au travail que dans leur loisirs, ils préfèrent largement s'engager dans leurs loisirs plutôt que de travailler ! Il existe des différences au sein des postes, les directeur.ice.s vivant plus de flux que les employé.e.s de bureau et ouvrier.ère.s, et ces deux dernier.ère.s vivant légèrement plus de flux lors des loisirs que les autres. Les directeur.ice.s ont tendance à vivre des expériences optimales lorsqu'ils parlent de problèmes ou font du travail administratif. La principale source de flux pour les employé.e.s de bureau est d'écrire à l'ordinateur et, pour les ouvrier.ère.s, de

réparer du matériel ou de travailler sur les ordinateurs. Mais pourquoi vivons-nous plus de flux au travail que lors de nos activités récréatives ? Entre autres, au travail, on a généralement une tâche avec un objectif et des directives claires ; cela procure un sentiment immédiat de satisfaction lorsque la tâche est exécutée ; cela peut encourager la concentration et diminuer les distractions ; cela procure un sentiment de maîtrise et sa difficulté est habituellement adaptée aux habiletés de celui qui s'en charge. Des conditions que les loisirs ne peuvent pas toujours offrir. Selon Csikszentmihalyi, auteur sur le flux, plusieurs raisons expliquent pourquoi les individus estiment que passer leurs journées à s'adonner à leurs loisirs leur générerait plus de bonheur alors que les résultats indiquent le contraire. Ils ont intériorisé les stéréotypes selon lesquels le travail est nécessairement une tâche non attrayante et il est également difficile de maintenir à long terme l'effort dans une tâche. Lorsque l'employé.e a l'impression d'investir de l'énergie dans une tâche au travail et que cette énergie bénéficie nécessairement à une autre personne, iel a le sentiment de perdre son temps, puisque ce.tte dernier.ère l'empêche de l'utiliser dans ses loisirs (Lecomte, 2019).

Malgré l'utilité du flow dans la satisfaction au travail, la majorité des tâches accomplies se font en équipe et donc nécessite la coopération. Il a été démontré par plusieurs études que la coopération entraîne une satisfaction et une implication accrues des employé.e.s, une joie d'accomplir des tâches en équipe, un renforcement de la confiance entre les individus, une volonté d'améliorer l'efficacité de l'organisation et même de

réduire les coûts de production. La coopération est un facteur si puissant qu'il se trouve même parfois à la source de ces éléments ! À l'opposé, nous avons l'indépendance et la compétition qui sont à éviter le plus possible. Dans un climat de collaboration, les collègues peuvent librement partager des points de vue variés dans l'espoir de résoudre un problème sans générer de réactions négatives. Toutefois, dans un contexte de compétition, les personnes ont plus tendance à refuser les contributions des autres et à prendre des décisions sans consulter les autres (Lecomte, 2019).

L'intégration de plus en plus fréquente de la psychologie positive au travail amène, comme toute autre approche visant à améliorer le fonctionnement optimal, des écarts d'idées initialement mises de l'avant. La psychologie positive peut être instrumentalisée et pervertie par des phrases telles que « Plus un.e salarié.e est heureux.se au travail, plus iel est productif », « Si vous rendez votre entreprise plus verte, elle sera plus rentable », etc. Au contraire, les entreprises devraient considérer le bien-être des salarié.e.s, l'honnêteté envers les fournisseur.euse.s et les client.e.s et le respect de l'environnement non pas comme des moyens pour accroître la productivité, mais comme des valeurs à part entière (Lecomte, 2019).

Malgré ces caractéristiques mentionnées plus haut tel que le flux, la coopération et l'utilisation appropriée de la psychologie positive, il existe une théorie intégratrice extrêmement influente en santé au travail et en psychologie positive, nommée le modèle Job Demands-Resources (JD-R).

Après de multiples révisions, le modèle JD-R mis à jour cherche à examiner, à partir de l'épuisement professionnel et l'engagement au travail (deux pôles opposés), l'état psychologique négatif et positif du bien-être des travailleurs. La facette de l'engagement se comprend par le fait que le travail peut offrir un sentiment de bien-être ainsi qu'un état affectif et motivationnel positif et épanouissant. Les résultats de l'étude systématique sur cette théorie ont trouvé ces résultats :

- Les exigences professionnelles sont positivement associées à l'épuisement professionnel.
- Les ressources de l'emploi sont positivement associées à l'engagement au travail.
- Le manque de ressources professionnelles prédit l'épuisement professionnel.
- Les ressources personnelles médiatisent la relation entre les ressources professionnelles et le bien-être (engagement au travail/épuisement professionnel).
- Les ressources personnelles ont un impact direct sur le bien-être.

Les exigences professionnelles sont notamment liées aux conflits de rôle, à la pression du temps et à la charge de travail quantitative. Les ressources les plus importantes pour y faire face sont le soutien des autres, la rétroaction sur les performances, le contrôle du travail et l'autonomie, entre autres (Galanakis, 2022).

Le modèle initial ayant été cité plus de 13 000 fois depuis 2001 et les preuves s'accumulant de plus en plus sur son

efficacité et l'importance de la psychologie positive au travail, comment cela se fait-il que l'épuisement professionnel reste un des enjeux sociétaux les plus importants en 2022 (Galanakis, 2022) ? Il est difficile de savoir si cela vient de son manque d'utilisation dans les entreprises, de telles données n'ayant pas été faites. De plus, il est possible que le travail en ligne amène des difficultés qui ne peuvent pas être réduites, telles que l'isolement ou le manque de contacts sociaux. En somme, malgré qu'il n'existe pas de remèdes magiques pour l'épuisement professionnel ou toute autre difficulté que peut engendrer le travail, la psychologie positive, par son emphase sur les conditions et des processus qui contribuent à au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions, est une voie dans la bonne direction (Lecomte, 2019).

Texte révisé par Dorothée Morand-Grondin

## Références:

Aust, F., Beneke, T., Peifer, C. et Wekenborg, M. (2022). The Relationship between Flow Experience and Burnout Symptoms : A Systematic Review.

International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(7), 3865.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph19073865>

De Montigny, P. (2021, 28 avril). L'épuisement professionnel : le grand défi des employeurs en 2021. Radio-Canada.ca.  
<https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1788485/epuisement-professionnel-sage-angus-sondage-teletravail>

Froman, L. (2010). Positive psychology in the workplace. Journal of Adult Development, 17, 59-69.  
<https://doi.org/10.1007/s10804-009-9080-0>

Galanakis, M. D. et Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment. Job demands-resources theory, work engagement and burnout : A systematic literature review. Frontiers in Psychology, 13.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102>

Lecomte, J. (2019). La psychologie positive au travail. Dans C. Martin-Krumm (dir.), Psychologie positive: Etat des savoirs, champs d'application et perspectives (pp. 111-129). Paris: Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.marti.2019.01.0111>

Roy, A.-S. (2021, 2 décembre). Épuisement professionnel: La pandémie a exténué les travailleurs au pays. 24heures.ca.  
<https://www.24heures.ca/2021/12/02/epuisement-professionnel-la-pandemie-a-extenu-les-travailleurs-au-pays>

Sahoo, F. M. et Sahu, R. (2009). The role of flow experience in human happiness. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 35, 40-47.

Salembier-Trichard, A. (2019). Épuisement professionnel, burn out. L'information psychiatrique, 95(5), 311-315.  
<https://doi.org/10.1684/ipe.2019.1954>

StartupStockPhotos. (s. d.). Commencez, Rencontre, Réflexion. (s. d.). [image en ligne]. Pixabay.  
<https://pixabay.com/fr/photos/commencez-rencontre-r%C3%A9flexion-594090/>





## Mais qu'est-ce qu'un.e psychologue du travail et des organisations? - Myriam Harvey

Recevoir un.e client.e dans un bureau, l'écouter et le.la soutenir à travers ses problèmes, puis mettre en place une intervention afin que ce.cette dernier.ère aille mieux... Ces étapes sont associées à la vision traditionnelle du métier de psychologue. Toutefois, le concept de psychologue est beaucoup plus vaste que ce à quoi on s'attend puisque le.la psychologue a la possibilité d'intervenir dans plusieurs aspects de la vie des gens. Une de ces branches est d'ailleurs la psychologie du travail et des organisations.

Selon la CNESST, une semaine de travail normale est constituée de 40 heures, réparties habituellement sur 5 jours. En d'autres mots, durant sa semaine de travail, un.e travailleur.euse passera 1/3 de sa journée à travailler. Il importe donc d'intervenir directement en milieu de travail, afin d'offrir aux individus la plus grande qualité de vie possible, puisque le

temps passé au travail n'est pas négligeable. C'est le devoir du.de la psychologue du travail : s'assurer de promouvoir les meilleures pratiques de ce milieu afin de favoriser le bien-être psychologique au travail.

Les mandats des psychologues du travail sont très variés. Ils peuvent toucher à la fois le changement organisationnel et la sélection, la formation et l'évaluation du personnel (OPQ), sans oublier leur capacité à faire du coaching (SQPTO). Certaines de ces avenues seront décrites et illustrées brièvement ci-bas, afin d'aider à mieux comprendre en quoi consiste ce métier peu connu.

Premièrement, un.e psychologue du travail peut œuvrer en diagnostic / développement organisationnel. En gros, cette branche permet d'évaluer l'efficacité d'une organisation, souvent afin d'élaborer un plan de développement visant son amélioration (SQPTO). En d'autres mots, les psychologues du travail doivent collaborer avec les entreprises dans le but de les aider à optimiser leur fonctionnement (Spector, 2020). Cela signifie qu'ils vont s'attarder aux différents problèmes qui entravent ou minimisent le bon fonctionnement de l'environnement de travail afin de favoriser la meilleure santé de l'entreprise, ce qui viendra également toucher de façon indirecte les travailleur.euse.s.

Deuxièmement, un.e psychologue du travail pourrait avoir un mandat de dotation ou d'évaluation du potentiel. Cela consiste à mettre en place un système de recrutement pour de nouveaux.elle.s candidat.e.s ou un système de sélection et

d'évaluation de ces dernier.ère.s (SQPTO). Un.e psychologue du travail pourrait également être appelé.e à ellui-même évaluer de nouveaux.elle.s candidat.e.s afin de choisir le meilleur candidat pour le poste (SQPTO). Ce choix se fait généralement par le biais de tests psychologiques ou bien d'entrevues (Spector, 2020). De façon vulgarisée, le.la psychologue du travail évalue la personnalité et les capacités des candidat.e.s dans l'optique de sélectionner la personne qui conviendrait le mieux au poste à occuper, selon les attentes de l'entreprise.

Dernièrement, les psychologues du travail sont également formé.e.s en coaching, ce qui leur permet de garder les travailleur.euse.s au courant des derniers développements concernant les pratiques optimales en milieu du travail. Ces coachings peuvent porter sur une grande variété de sujets, tels que la résolution de conflits et le développement de nouvelles compétences (SQPTO). Les psychologues du travail sont capables d'offrir des formations personnalisées aux équipes de travailleur.euse.s selon des objectifs établis qui sont congruents avec les buts de l'organisation (Spector, 2020). Par exemple, si une entreprise éprouve des problèmes de racisme au sein de l'équipe, une formation pourrait être mise en place en vue de sensibiliser l'équipe sur le sujet. Aussi, s'il est remarqué qu'un mode de gestion est particulièrement efficace dans la littérature scientifique, les superviseur.e.s de l'entreprise pourraient suivre une activité de coaching ayant pour but de les aider à se réorienter vers des tendances de management qui sont reconnues comme efficaces et favorisant le bien-être psychologique au travail.

En conclusion, cet article n'illustre que quelques avenues du métier de psychologue du travail et ce, de façon succincte. Les psychologues du travail sont également formé.e.s en gestion de carrière, en formation de personnel ou encore en aide aux employé.e.s (SQPTO). Leurs champs d'action sont très larges, ce qui leur offre la possibilité de toucher à plusieurs aspects de la vie professionnelle. Comme mentionné plus tôt, le travail est un domaine important de nos vies et consomme une grande partie de notre énergie quotidienne. Ces psychologues sont des spécialistes du domaine du travail et œuvrent avec la mission de faciliter notre bien-être psychologique dans notre environnement de travail. Iels ont à cœur la santé psychologique des employé.e.s et des superviseur.e.s, mais aussi la santé de l'organisation, ce pourquoi iels sont capables d'intervenir dans une si grande variété de contextes.

Texte révisé par Janick Carmel

## Références:

Commission des normes de l'équité de la santé et de la sécurité du travail. (s. d.). Semaine normale de travail.  
<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/conditions-travail/horaire-travail/semaine-normale-travail>

mohamed\_hassan. (13 mars 2018). Travail en équipe : la coopération [image en ligne]. Pixabay.  
<https://pixabay.com/fr/photos/travail-en-%c3%a9quipe-la-coop%c3%a9ration-3213924/>

Ordre des psychologues du Québec. (s.d.). Dans quels secteurs pratiquent les psychologues?  
<https://www.ordrepsy.qc.ca/dans-quels-milieux-pratiquent-le-psychologue-#:~:text=Le%20psychologue%20du%20travail%20et,programmes%20d'aide%20aux%20employ%C3%A9s.>

Société québécoise de psychologie du travail et des organisations. (s. d.). Notre mission.  
<https://www.sqpto.ca/fr/mission/>

Spector, P. (2020). Psychologie du travail et des organisations (2e éd.) De Boeck Supérieur.



## Effectuer un diagnostic organisationnel en 10 étapes - Ève-Sophie Pelletier

Pourquoi une compagnie voudrait s'enquérir d'un diagnostic organisationnel? D'abord, ce bilan d'entreprise est utile pour dénoter les pratiques actuelles de l'entreprise et déterminer si elles fonctionnent ou non. Cela aide aussi à faciliter les transitions au sein d'une organisation lorsqu'il y a des changements environnementaux ou méthodologiques. Ce diagnostic est aussi utile pour prévenir toutes situations inconfortables qui auraient un impact sur le développement de l'entreprise (Paquette, 2009).

En psychologie organisationnelle, on tente avant tout de prévenir certains risques psychosociaux. Pour nommer quelques exemples, on peut relever la fatigue, le stress chronique, l'épuisement professionnel (communément appelé burn out), les troubles du sommeil, les troubles du comportement, les conflits entre employé.e.s, les addictions ou encore le

développement de pathologies graves comme la dépression. L'organisation tente de prévenir ces RPS (risques psychosociaux), car ceux-ci impactent le travail d'équipe de l'organisation. Par exemple, les relations et la communication deviennent plus difficiles, les buts des différents services ou équipes dérivent les uns des autres, ce qui entraîne un travail inadapté ainsi qu'une dégradation des services internes et externes de la compagnie. Si ces problèmes persistent, les employé.e.s se désengageront éventuellement de leur travail, ce qui entraîne une augmentation des absences, des accidents de travail, des maladies professionnelles et même d'un climat social peu satisfaisant. Ainsi, l'efficacité et le rendement de l'organisation diminueront (Ministère du Travail, 2022).

Il est important de savoir qu'il y a trois types de prévention à observer et à distinguer. Premièrement, le secteur primaire qui consiste à éliminer les risques psychosociaux de l'environnement de travail et prévenir l'apparition de maladies. Cette approche vise à limiter l'exposition des employé.e.s aux dangers présents au travail et met en place des plans d'action afin d'avoir un effet à long terme sur le groupe. Par exemple, les dirigeant.e.s pourraient consulter les employé.e.s à propos des décisions à prendre pour l'entreprise ou pour réduire la charge de travail (INSPQ, 2022). La deuxième sphère se nomme « prévention secondaire ». Celle-ci tente d'outiller, de sensibiliser et/ou de former les employé.e.s afin qu'ils se sentent capable de bien résoudre des conflits, par exemple. Le dernier secteur est la prévention tertiaire qui vise à prévenir les récidives. Ce niveau impacte la prise en charge et le retour au travail

des salarié.e.s en situation difficile et de souffrance au travail. Les stratégies utilisées comportent des services pour conseiller et orienter les employé.e.s vers des professionnel.le.s adapté.e.s à leurs besoins. Cependant, ce secteur vise plutôt à guérir puisqu'il est difficile de relever les causes organisationnelles qui expliquent ce mal-être (Montreuil, 2017).

Afin de rendre les environnements de travail plus humains et agréables pour les employé.e.s ainsi que de favoriser leur envie de rester dans l'organisation, de nombreuses mesures ont été mises en place, par exemple, certaines prestations de santé au travail. Cela vise à marier la santé au travail et l'efficacité de l'organisation. De ce fait, des outils, des méthodes, des approches quantitatives et des législations ont été développés (Bernaud, Desrumaux, Guédon, 2017).

Le processus de diagnostic du climat organisationnel est, selon l'Ordre des conseillers des ressources humaines agréées, divisé en dix étapes (2007). Ces étapes peuvent être plus largement regroupées selon les catégories suivantes : la planification, la récolte de données, l'élaboration du plan, la mise en œuvre du plan et, finalement, le suivi et la communication (INRS, 2021). Tout d'abord, il faut préciser le but. Cela a pour objectif de soit résoudre un problème existant, anticiper un problème possible ou encore effectuer un changement au sein de l'organisation (Charest, 2007).

Il faut ensuite construire un comité qui représentera les employé.e.s de l'organisation pour adapter les méthodes empruntées ainsi que de s'informer de

l'opinion des premier.ère.s concerné.e.s. Ce groupe de personnes se doit d'être représentatif de la compagnie et de la taille de la collecte de données que l'on souhaite réaliser (Charest, 2007).

Il faut ensuite procéder à la formation d'un échantillon représentatif que l'on souhaite observer, sonder, interroger, etc. Dans la mesure du possible, interviewer toutes les personnes faisant partie de l'organisation serait la marche à suivre. Cependant, le nombre d'employé.e.s, le budget et des délais peuvent limiter ces procédures (Charest, 2007).

Il faut ensuite choisir quel type de donnée il est souhaitable de récolter. Par exemple, des observations, la lecture de dossiers administratifs ou archivés, des entrevues individuelles ou de groupe peuvent être utilisées pour recueillir des données qualitatives. Ce genre de méthode permet de comprendre en profondeur le type de climat dans lesquels les salarié.e.s évoluent au quotidien. Le psychologue du travail récolte des témoignages par les travailleur.euse.s afin d'obtenir leur perspective et leurs opinions pour ensuite identifier la problématique. Il est aussi possible de récolter des données quantitatives à l'aide de plusieurs instruments comme les sondages et les questionnaires. Ceux-ci sont utiles dans le sens où ils permettent d'interroger un plus grand nombre de personnes rapidement. Ils permettent aussi de quantifier et de comparer les différents climats régnant dans différentes cellules organisationnelles. Ces méthodes aident donc à cibler les différences et facilitent l'identification du problème, ainsi que la mise en place d'une intervention adaptée.



Effectivement, il est possible de mélanger les stratégies et d'utiliser des données qualitatives et quantitatives, par exemple, lorsque la psychologue procède à des entrevues puis administre des sondages (Charest, 2007).

La prochaine étape consiste à cibler les caractéristiques de l'environnement de travail à mesurer. Celles-ci sont les dimensions qui semblent influencer le climat de travail et seraient celles qui le rendent problématique. Quelques exemples sont la transparence, la collaboration, le sentiment d'appartenance, les valeurs de la compagnie, l'équité, le respect, la résolution de conflit, la cohérence du discours des supérieur.e.s et bien plus encore (Charest, 2007).

La sixième étape consiste à construire les outils nécessaires à la récolte de données. Cela peut être une grille d'observation ou le questionnaire à réponses fermées que la psychologue distribuera.

Ensuite, il s'agit de recueillir et d'analyser les données grâce aux outils construits. Afin d'encourager la participation des personnes concernées, il est conseillé de procéder à cette étape durant les heures rémunérées de travail (Charest, 2007). Aussi, afin de favoriser la libre expression, réduire le stress de l'évaluation et de se coller le plus possible à la vérité, la psychologue du travail se doit de faire preuve d'empathie, de compréhension, d'instaurer un climat de confiance, de confidentialité et d'écoute. Ceci facilitera la communication et accélèrera le processus de résolution des problèmes de l'entreprise puisque les employé.e.s se

sentiront entendu.e.s par rapport à un sujet sensible (Paquette, 2009).

Puis, il faut compiler et présenter les résultats à l'aide d'un rapport détaillé à ceux ayant demandé l'intervention, à l'organisation et à ceux ayant participé au diagnostic. Cependant, il est impératif que les sources ayant fourni ces données restent anonymes afin de respecter la confidentialité et l'éthique (Charest, 2007).

Il est maintenant possible de débiter la mise en œuvre du plan d'intervention élaboré dans le but de rectifier les problématiques décelées grâce aux entrevues, observations, sondages, etc. Dans l'idéal, ce plan d'action est approuvé et supporté par les personnes concernées afin que celles-ci puissent y participer activement et s'approprier les changements (Charest, 2007).

Finalement, la dernière étape consiste à surveiller l'évolution du climat afin que celui-ci évolue de façon significativement positive. Il est conseillé d'administrer un nouveau sondage après une période déterminée afin de confirmer les progrès accomplis (Charest, 2007). Cela permet d'ajuster le plan d'intervention au besoin et aussi d'encourager les travailleur.euse.s à poursuivre leurs efforts.

En bref, il est primordial pour un.e employeur.e de mettre la santé mentale, physique et émotionnelle de ses employé.e.s comme priorité numéro un, sans quoi la compagnie fera face à de graves problèmes sociaux et de performance. Il vaut mieux prévenir que guérir !

## Références:

Bernaud, J., Desrumaux, P., Guédon, D. (2021). Psychologie de la bientraitance professionnelle: Concepts, modèles et dispositifs. Dunod.

Charest, J-P. (2007, 25 mars). DIAGNOSTIQUER LE CLIMAT ORGANISATIONNEL EN DIX ÉTAPES. Diagnostiquer le climat organisationnel en dix étapes – CRHA (ordrecrha.org)

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). (2022, 10 février). Risques psychosociaux du travail. <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>

INRS santé et sécurité au travail. (2021). RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS). Risques psychosociaux (RPS). Prévention – Risques – INRS Risques psychosociaux (RPS). Facteurs de risque – Risques – INRS

Ministère du Travail, du plein emploi et de l'insertion. (2022). Risques psychosociaux. Risques psychosociaux – Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion. <https://travail-emploi.gouv.fr/>

Montreuil, É. (2017). Chapitre 3. Déterminer les leviers d'action et élaborer le plan de prévention. Dans : É. Montreuil (dir.). Prévenir les risques psychosociaux: Des outils pour agir sur la qualité de vie au travail et préserver la santé en milieu professionnel (pp. 97-176). Paris: Dunod.

Paquette, P. (2009, 28 septembre). Aux grands maux les grands remèdes : le diagnostic organisationnel, <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel/2009/09/aux-grands-maux-les-grands-remedes-le-diagnostic-o>

Pexels. (2017, septembre 12). [Femme Assise Devant Macbook] [image en ligne]. <https://www.pexels.com/>

Vénara, P. (2011). 11. Prévenir et accompagner le burn-out en entreprise. Dans : M. Delbrouck (dir.). Comment traiter le burn-out: Principes de prise en charge du syndrome d'épuisement professionnel (pp. 225-273). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.