Document généré le 14 juil. 2025 19:01

Revue Organisations & territoires

Douesnard, J. (dir.) (2018). Enjeux humains et psychosociaux du travail. Presses de l'Université du Québec, 272 p.

Frédéric Mallette

Volume 27, numéro 2, 2018

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1090205ar
DOI : https://doi.org/10.1522/revueot.v27n2.882

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (imprimé)
2564-2189 (numérique)

Découvrir la revue

Citer ce compte rendu

Mallette, F. (2018). Compte rendu de [Douesnard, J. (dir.) (2018). Enjeux humains et psychosociaux du travail. Presses de l'Université du Québec, 272 p.] *Revue Organisations & territoires*, *27*(2), 139–141. https://doi.org/10.1522/revueot.v27n2.882

© Frédéric Mallette, 2018

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

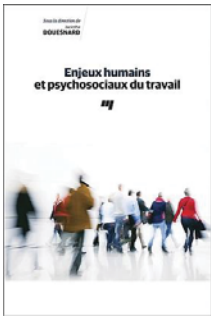
Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Douesnard, J. (dir.) (2018). *Enjeux humains et psychosociaux du travail*. Presses de l'Université du Québec, 272 p.

Frédéric Mallette[a]



Le travail peut être lieu d'accomplissement, de dépassement de soi et source de bonheur, mais il peut aussi être source de souffrances physiques et psychologiques. Ainsi, les milieux de travail font face à plusieurs enjeux, dont le harcèlement psychologique et physique, les agressions, le vol, le vandalisme, et plus encore. Par exemple, en Amérique du Nord, il est estimé que la violence au travail, à elle seule, engendre des coûts allant à plus de 4,2 milliards de dollars (Kayfer et Mattman, 2001). En outre, au Québec, des groupes syndicaux ont mené des enquêtes indiquant qu'entre 3 et 39 % des travailleurs seraient victimes de violence physique au travail (Moreau, 1999).

À ces enjeux s'ajoutent aussi les dangers qui guettent les services d'urgence, tels que les pompiers et les ambulanciers, mais aussi les intervenants sociaux, bien que dans une moindre mesure. Ceux-ci s'exposent à des risques physiques (expositions aux produits chimiques et biologiques, conditions climatiques extrêmes, blessures, etc.) et psychologiques (exposition à la souffrance humaine, blessures graves, mortalité, etc.). De plus, les femmes, encore aujourd'hui, peuvent faire face à de la discrimination et de la stigmatisation sur leur milieu de travail.

Ces thèmes sont abordés dans le livre *Enjeux humains et psychosociaux du travail*, fraichement publié aux Presses de l'Université du Québec et dirigé par la professeure Jacinthe Douesnard de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Pr Douesnard s'intéresse depuis plus de 15 ans à la santé psychologique au travail et aux incidents critiques. Cette dernière détient une maîtrise en psychologie organisationnelle de l'Université de Sherbrooke, ainsi qu'un doctorat en organisation du travail et santé psychologique de l'Université Laval. Son ouvrage est écrit en collaboration avec des experts du domaine. On y retrouve notamment Caroline Aubé, François Courcy, Guillaume Daignault, Nikola Gerin, Émilie Giguère, Lynne Gouliquer, Laetitia Larouche, Alissa Moore, Danielle Maltais, Carmen Poulin, Louise St-Arnaud et Michel Vézina. Ce texte fait un tour d'horizon à la fois général, en présentant la loi sur la santé et la sécurité au travail, ainsi que les comportements antisociaux au travail, pour ensuite se préciser sur la violence au travail, la réalité des femmes et des employés en situation d'urgence et, ensuite, des femmes pompières.

L'ouvrage rappelle d'abord que la santé des travailleurs est une responsabilité de santé publique. Ainsi, le directeur de santé publique (DSP) a comme rôle de déterminer les problèmes de santé en émergence, ce qui inclut les problèmes sur les lieux de travail. Le DSP s'est d'ailleurs penché sur la réalité des agences de location de personnel, et d'autres avant lui, sur la réalité des camionneurs.

Le livre indique aussi l'importance d'inclure une approche de promotion de la santé. En ce sens, le gouvernement du Québec a mis sur pied la démarche Entreprise en santé. Cette démarche vise, entre autres, à pallier l'augmentation de l'intensification du travail qui se traduit par un milieu de travail encore plus précaire au regard des troubles de santé mentale. Par exemple, 26 % des travailleurs sont reconnus comme ayant une détresse psychologique élevée et 60 % de ces individus l'attribuent à leur travail. Encore aujourd'hui, certaines maladies

[a] Candidat au doctorat en psychologie organisationnelle, Université de Sherbrooke

sont considérées comme plus justifiables que d'autres pour manquer une journée de travail et certains travailleurs se font juger très sévèrement pour avoir pris congé. Par exemple, tomber malade suite à un événement qui pourrait arriver à tout le monde (ex. deuil) est mieux perçu que suite à un épuisement professionnel. À ce titre, il importe que les gestionnaires préviennent les départs pour cause de maladie, mais aussi qu'ils accompagnent les employés à leur retour.

Le texte aborde aussi la réalité des pompiers volontaires en se penchant sur leur difficulté à former des collectifs de travail leur permettant de se soutenir psychologiquement. En effet, ces derniers passent moins de temps en caserne et avec leurs collègues, ce qui rend la formation de collectifs de travail plus difficile. Ils sont ainsi plus à risque de développer des troubles psychologiques et se sentent moins bien outillés pour mener leurs interventions. Différents moyens, tels que des périodes de travail rémunéré en caserne, des formations et des séances de débriefing pourraient pallier ce manque.

En plus des pompiers, les travailleurs sociaux sont aussi particulièrement à risque d'épuisement professionnel et personnel. Ces derniers subissent beaucoup de pression, sont surchargés et doivent parfois intervenir dans des scénarios de catastrophe. De plus, plusieurs facteurs nuisent à leur travail, notamment le roulement de personnel, le manque de reconnaissance, de formation et de support. Par contre, les auteurs parlent du concept de croissance post-traumatique où une intervention en contexte traumatique peut aider les individus à développer des compétences et engendrer des effets positifs. Cette croissance post-traumatique pourrait compenser la détresse psychologique qu'ils sont à même de vivre dans des contextes de souffrance humaine, de tragédies et de catastrophes. De plus, certains intervenants sociaux mentionnent qu'intervenir dans ces contextes les rapproche des valeurs du travail social qui sont plus absentes dans leur travail quotidien.

L'ouvrage permet un apport un peu plus pratique en présentant l'organisation des équipes de travail. En effet, une organisation différente du travail peut influer sur l'émission d'inconduites au travail. Par exemple, un travail en vase clos est moins sujet à l'émission d'inconduites, contrairement à un travail très interdépendant. De plus, un travail en équipe risque d'entraîner un « effet de contagion » où certains membres peuvent émettre de tels comportements en prenant exemple sur leurs collègues.

Dans une perspective plus théorique, le livre présente l'évolution de la recherche sur les facteurs de risque des comportements de violence au travail. Les chercheurs se sont d'abord intéressés aux facteurs individuels, tels que les traits de personnalité, mais ceux-ci expliquent finalement peu de la variance. Les facteurs situationnels, comme le style de gestion du supérieur immédiat, et les facteurs organisationnels, tels que les injustices organisationnelles, seraient de meilleurs facteurs explicatifs. Les recherches futures sur le sujet devraient maintenant s'attarder plus aux avenues d'intervention. En effet, nous en savons peu sur l'efficacité des interventions pour contrer la violence au travail, alors que nous en savons beaucoup sur les déterminants. Pour le moment, il est suggéré de valoriser une culture de respect, d'entraide et d'intégrité, ainsi que de contrôler et de réduire les occasions d'inconduites.

Les auteurs présentent également une piste d'explication des comportements de violence au travail basée sur une réponse au stress. Selon cette explication, ce sont les émotions négatives ressenties suite à un stresseur qui amèneraient un individu à émettre de tels comportements. Le groupe peut aussi avoir une influence non négligeable en affectant les perceptions, les attitudes et les besoins des individus.

En terminant, l'ouvrage présente la réalité des femmes au travail. Le nombre de femmes cadres a connu une augmentation depuis 2003, mais il stagne aux alentours de 36 % depuis 2015. D'autre part, celles-ci se concentrent davantage dans des secteurs féminisés, tels que l'éducation et la santé. En effet, elles sont soit d'une part contraintes par un plafond de verre où il leur est difficile d'obtenir des postes de gestion, soit d'une autre part placée devant une falaise de verre où leur maintien en poste est plus difficile.

Plus encore, la réalité des femmes pompières semble davantage ardue. Celles-ci vivent dans un environnement où elles doivent faire face au harcèlement et aux agressions. Elles doivent donc continuellement faire leurs preuves, ce qui les expose à des risques physiques et psychologiques plus grands. Si elles doivent dénoncer un cas d'agression sexuelle, elles risquent d'être exclues ou rejetées. Souvent, elles n'ont pas accès à un équipement adapté pour elles, étant donné qu'elles sont souvent plus petites et qu'elles doivent utiliser l'équipement usagé disponible à la caserne. Il y a aussi un manque important d'informations concernant les risques de développer des cancers auxquels ces pompières font face. Pour pallier ces difficultés, le financement devrait permettre aux casernes d'acheter du matériel adapté aux femmes, d'améliorer la réponse des gestionnaires face aux dénonciations de cas d'agressions sexuelles, ainsi que de mettre en place des politiques favorisant la diversité dans les casernes.

Ce livre s'adresse autant aux intervenants ancrés dans la pratique - tels que les professionnels RH - que les chercheurs-professeurs. Les départements d'administration et de psychologie organisationnelle y trouveront également leurs comptes. Il s'avérerait donc une ressource pour les cours traitants des équipes de travail, des aspects humains des organisations et de la gestion des ressources humaines.

Cet ouvrage met à jour les recherches effectuées depuis le *Livre blanc sur la Santé et sécurité au travail* paru en 1978. Les conclusions de chaque chapitre indiquent les nouvelles données des avenues de recherche dans le domaine, en plus de suggérer des pistes de recherches futures pour faire avancer le domaine. Ces conclusions présentent cependant moins de solutions pratiques directes pour les gestionnaires qui souhaiteraient pallier une difficulté à laquelle ils font face dans leur organisation.

La principale limite de l'ouvrage est selon moi la dichotomie dans le niveau du traitement réservé au sujet principal du livre. De fait, certains chapitres abordent les enjeux humains du travail de façon très générale alors que d'autres chapitres décortique la réalité particulière de certains métiers.

Une des visées de cet ouvrage aura été de tenter de mettre en lumière les liens qui unissent la psychologie et la sphère administrative, par l'entremise de laquelle on apprend à considérer l'être humain dans les pratiques managériales et où l'organisation du travail a un impact sur les employés. Cette visée est certainement très noble et mérite d'être présentée davantage.

En conclusion, cet ouvrage est sans nul doute une contribution importante au domaine de la psychologie du travail et je le recommande très certainement aux chercheurs, ainsi qu'aux professionnels.