

# Mieux promouvoir la santé psychologique des travailleurs en contexte de transformation : Objectif chimérique ou défi à relever ?<sup>1</sup>

## Résumé de la conférence présentée par Evelyne Fouquereau<sup>2</sup> dans le cadre du congrès de l'AIPTLF 2023

Résumé écrit par Michele Baiocco  
Étudiant au doctorat en psychologie (Psy.D./Ph.D.)  
Université du Québec à Montréal

### Constats concernant l'évolution du rapport avec le travail

Les nombreuses transformations des dernières années (par ex., transformations numériques, changements liés à la Covid-19) ont mené à une évolution du rapport à l'égard du travail. À titre d'exemple, seulement 21% des Français ont rapporté que le travail avait une place « très importante » dans leur vie en 2022, comparativement à 60% d'entre eux en 1990 (IFOP, 2023). Le travail serait donc moins central dans la vie des Français et potentiellement dans la vie d'autres travailleurs à travers le monde.

Parallèlement, les problématiques d'anxiété au travail, d'absentéisme et d'épuisement professionnel témoignent de l'effritement de la santé psychologique des travailleurs sur le marché du travail actuel. Cette diminution de la santé psychologique au travail n'est pas sans conséquence pour les organisations et pour la société, entraînant notamment l'augmentation des taux de roulement, une baisse de la productivité, une diminution du produit intérieur brut (PIB), etc.

---

<sup>1</sup> La rédaction de cette publication a été rendue possible par le soutien financier du CRSH dans le cadre du programme Connexion. La subvention « L'humain au cœur de la transformation du travail » a été obtenue par les professeurs Michel Cossette (HEC Montréal), Pascale L. Denis (École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal), Sophie Meunier (Université du Québec à Montréal) et Jean-Sébastien Boudrias (Université de Montréal).

<sup>2</sup> **Evelyne Fouquereau** dirige l'équipe pluridisciplinaire « Qualité de vie et santé psychologique » (QualiPsy) hébergée au département de Psychologie à l'Université de Tours. Composée notamment de psychologues du travail, de psychologues cliniciens et de médecins, cette équipe de spécialistes partage une passion pour l'étude des facteurs influençant la santé psychologique à l'âge adulte, notamment au travail.

## **Face à ces constats, que faisons-nous sur le terrain pour promouvoir la santé psychologique des travailleurs?**

C'est entre autres à cette question que Evelyne Fouquereau et son équipe de recherche QualiPsy tentent de répondre. Lors de sa conférence au congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF) qui s'est déroulé en juillet 2023 à Montréal, Evelyne Fouquereau a fourni certains éléments de réponses.

La professeure Fouquereau souligne que de nombreuses actions sont mises en place afin d'outiller les travailleurs et protéger leur santé physique et psychologique (par ex., des formations sur la gestion du stress, yoga). Et de fait, plusieurs de ces actions peuvent permettre aux travailleurs de développer des ressources personnelles (par ex., le capital psychologique couvrant l'optimisme, le sentiment d'auto-efficacité, l'espoir et la résilience) et ainsi de mieux faire face aux demandes changeantes sur le marché du travail voire potentiellement de réduire leur mal-être.

## **Est-ce que ces pratiques sur le terrain sont optimales?**

La professeure Fouquereau remarque d'abord que les pratiques déployées sur le terrain en faveur de la santé psychologique des travailleurs sont très hétérogènes et visent plus souvent les individus (par ex., augmenter les ressources personnelles par un atelier de pleine conscience) que les organisations (par ex., créer un climat de sécurité psychosocial au travail).

Ensuite, il y a un manque flagrant de mesures visant à prévenir le développement de problématiques liées à la santé psychologique (interventions de prévention primaire). Autrement dit, les mesures sont plus fréquemment mises en place une fois que ces problématiques se sont déjà développées dans les organisations (interventions de prévention tertiaire).

Enfin, ces mesures ne sont pas réfléchies dans une vision stratégique de l'organisation et leurs effets sont trop souvent mal évalués, voire non analysés.

## **Comment la communauté scientifique contribue-t-elle à améliorer les pratiques sur le terrain?**

Evelyne Fouquereau rappelle la forte mobilisation scientifique internationale sur la thématique de la santé psychologique au travail. Les sciences organisationnelles bénéficient de plusieurs modèles théoriques explicatifs robustes permettant de mieux comprendre ce qui influence la santé psychologique des travailleurs (par ex., la théorie de la conservation des ressources, la théorie de l'autodétermination).

Cependant, plusieurs modèles explicatifs dans les sciences organisationnelles ne contiennent qu'un seul type de facteur pour expliquer les fluctuations de la santé psychologique des travailleurs (par ex., en examinant l'impact d'un type spécifique de leadership).

De plus, si une attention importante a été accordée à ce jour aux ressources individuelles (par ex., le capital psychologique) et managériales (par ex., les compétences managériales), les ressources organisationnelles (par ex., le climat de sécurité psychosocial) sont, elles, souvent omises ou confondues avec les ressources managériales.

Finalement, les études scientifiques misent souvent sur des protocoles transversaux et donc figés temporellement, menant à des résultats parfois contradictoires, alors que les phénomènes évalués en milieu organisationnel sont le plus souvent évolutifs.

En réponse à ces lacunes, la professeure Fouquereau souligne l'importance dans de futures études sur la santé psychologique au travail de s'appuyer sur des modèles explicatifs intégratifs et holistiques qui tiennent compte de plusieurs facteurs simultanément et d'innover dans les protocoles de recherche notamment en optant pour des protocoles longitudinaux permettant de capturer les fluctuations de la santé psychologique au travail. Les pratiques organisationnelles vertueuses (POV) semblent être une initiative intéressante à cet effet.

## **Pratiques organisationnelles vertueuses (POV), une solution intégrative face à ces lacunes?**

En s'appuyant sur le modèle de *Milieu de travail psychologiquement sain* de l'Association américaine de psychologie et sur une revue approfondie des écrits scientifiques, l'équipe de la professeure Fouquereau a conceptualisé et élaboré un inventaire des pratiques organisationnelles vertueuses (IPOV) (Aubouin-Bonnaventure et al., 2021). Ces POV sont des pratiques formelles mises en place par les organisations et inscrites dans la stratégie de celles-ci, qui favorisent le bien-être psychologique et l'épanouissement des travailleurs. Les POV constituent des mesures de prévention et regroupent huit types de pratiques (voir la figure ci-dessous). Un exemple de POV est de permettre aux travailleurs de participer aux prises de décisions liées aux changements de leur organisation.

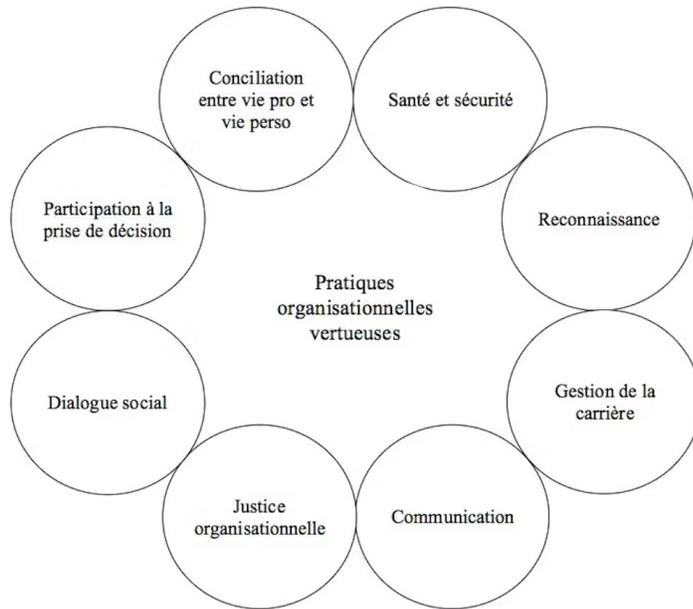


Figure 1. Modélisation des POV (Aubouin-Bonnaventure et al., 2021)

## Des travaux scientifiques récents concernant les apports des POV en contexte français

Des études réalisées au cours des dernières années afin de mieux comprendre les apports des POV indiquent que ces pratiques s'avèrent être liées positivement à différents indicateurs de santé psychologique, dont la satisfaction au travail et l'engagement affectif envers l'organisation, et ce au-delà de l'effet du climat de sécurité psychosocial au sein de l'organisation (Aubouin-Bonnaventure et al., 2021). En plus de favoriser des indicateurs positifs de santé psychologique, les POV auraient également un effet protecteur sur les travailleurs en limitant leurs intentions de quitter l'organisation et en réduisant leur besoin de récupération, prévenant potentiellement leur épuisement professionnel (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023).

Bien que plus d'études scientifiques sur les POV soient nécessaires, notamment au Québec, pour mieux comprendre plus largement leur potentiel, les POV représentent des pratiques formelles que les organisations peuvent mettre en place dès maintenant pour contribuer à prévenir les problématiques liées à la santé psychologique au travail, et ce bien avant qu'elles se développent.

## Référence

Aubouin-Bonnaventure, J., Fouquereau, E., Coillot, H., Lahiani, F. J., & Chevalier, S. (2021). Virtuous Organizational Practices: A New Construct and a New Inventory. *Frontiers in psychology*, 12, 724956. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.724956>

### Références additionnelles

IFOP (2023). « Je t'aime, moi non plus : les ambivalences du nouveau rapport au travail ». <https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2023/01/Focus-234-les-ambivalences-du-nouveau-rapport-au-travail.pdf>

Aubouin-Bonnaventure, J., Chevalier, S., Coillot, H., Lahiani, F. J., & Fouquereau, E. (2023, juillet). Les pratiques organisationnelles vertueuses peuvent-elles prévenir le besoin de récupération et le départ des salariés français? [Communication orale]. XXIIème congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF), Montréal, Qc, Canada.