



**Recueil de fiches portant sur les
indicateurs de la Grille d'identification
de risques psychosociaux du travail**

Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Mars 2018

Direction des risques biologiques et de la santé au travail

AUTEURS

Mariève Pelletier, Ph. D., conseillère scientifique
Marie-Michèle Mantha-Bélisle, M.B.A., conseillère scientifique
Michel Vézina, M.D., MPH, FRCPC, médecin spécialiste en santé publique et médecine préventive
Direction des risques biologiques et de la santé au travail

Marie-Agnès Denis, M.D.
Hospices Civils de Lyon

SOUS LA COORDINATION SCIENTIFIQUE DE

Marie-Pascale Sassine, chef d'unité scientifique
Direction des risques biologiques et de la santé au travail

AVEC LA COLLABORATION DE

Groupe scientifique sur l'impact des conditions et de l'organisation du travail sur la santé de
l'Institut national de santé publique du Québec

Geneviève Baril-Gingras, Ph. D.
Département des relations industrielles, Université Laval
Luc Bhérier, M.D.
Médecin-conseil en santé au travail,
Direction de la santé publique de la Capitale nationale
Caroline Biron, Ph. D.
Département de management, Université Laval
Chantal Brisson, Ph. D.
Unité de recherche en santé des populations, Centre hospitalier affilié
universitaire de Québec
Jean-Pierre Brun, Ph. D.
Département de management, Université Laval
Julie Lessard, infirmière clinicienne
Programme santé au travail, Centre intégré de santé et de services
sociaux de Chaudière-Appalaches
Katherine Lippel, L.L.L., L.L.M.
Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en droit de la santé et de
la sécurité du travail
Faculté de droit, Section droit civil, Université d'Ottawa

Alain Marchand, Ph. D.
École de relations industrielles, Université de Montréal
Normand Richer, M. Sc.
Coordonnateur régional, santé au travail, Direction de santé publique de
Montréal
Marie-Pascale Sassine, M. Sc.
Chef d'unité scientifique en santé au travail, Direction des risques
biologiques et de la santé au travail, Institut national de santé publique du
Québec
France St-Hilaire, Ph.D.
École de gestion, Université de Sherbrooke
Susan Stock M.D., M. Sc. FRCPC
Direction des risques biologiques et de la santé au travail, Institut national
de santé publique du Québec
Hélène Sultan Taïeb, Ph. D.
Département d'organisation et ressources humaines, Université du
Québec à Montréal
Michel Vézina, M.D., MPH, FRCPC (responsable du groupe)
Direction des risques biologiques et de la santé au travail,
Institut national de santé publique du Québec

RÉVISION ET ÉDITION

Unité des communications et de la documentation
Vice-présidence à la valorisation scientifique et aux communications

MISE EN PAGE

Marie-Cécile Gladel
Direction des risques biologiques et de la santé au travail

Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Web de l'Institut national de santé publique du Québec au : <http://www.inspq.qc.ca>.

Les reproductions à des fins d'étude privée ou de recherche sont autorisées en vertu de l'article 29 de la Loi sur le droit d'auteur. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation du gouvernement du Québec qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande au guichet central du Service de la gestion des droits d'auteur des Publications du Québec à l'aide d'un formulaire en ligne accessible à l'adresse suivante : <http://www.droitauteur.gouv.qc.ca/autorisation.php>, ou en écrivant un courriel à : droit.auteur@cspq.gouv.qc.ca.

Les données contenues dans le document peuvent être citées, à condition d'en mentionner la source.

Dépôt légal 1^{er} trimestre 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN : 978-2-550-81013-1 (PDF)

© Gouvernement du Québec (2018)

Table des matières

Introduction	1
Fiche synthèse de la démarche et des indicateurs de la Grille	3
1- Contexte de travail et mesure de prévention en place	
Contexte de travail et d'emploi	5
Absentéisme maladie et présentéisme	7
Activités ou politique de santé au travail	9
Activités ou politique contre la violence et le harcèlement.....	11
Activités ou politique de retour au travail	13
Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle	15
2- Composantes clés de l'organisation du travail	
Charge de travail	17
Reconnaissance au travail	19
Soutien social du supérieur immédiat.....	21
Soutien social des collègues.....	23
Autonomie décisionnelle	25
Information et communication	27

Introduction

En réponse au grand nombre de demandes d'obtenir de l'information simple et précise sur les risques psychosociaux du travail (RPS), ce recueil de fiches se veut un outil pratique destiné à tous les intervenants en santé au travail. Ces fiches ont été élaborées par les experts de l'équipe Prévention des risques psychosociaux du travail et promotion de la santé des travailleurs de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), avec la collaboration du Groupe scientifique sur l'impact des conditions et de l'organisation du travail sur la santé, composé de chercheurs et d'intervenants spécialisés dans le domaine.

Plus précisément, ces fiches s'avèrent complémentaires à une démarche d'identification des RPS à l'aide de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail, laquelle requiert, pour son utilisation, une formation complète développée également par l'INSPQ.

Elles seront particulièrement utiles dans l'élaboration d'un plan d'action en prévention, car elles apportent de l'information sur chacun des 12 indicateurs à évaluer à l'aide de la Grille. Dans ce recueil, le lecteur trouvera une *Fiche synthèse de la démarche et des indicateurs de la Grille* et 12 fiches portant sur les sujets suivants :

- 1 Contexte de travail et mesures de prévention en place
 - A. Contexte de travail et d'emploi
 - B. Absentéisme maladie et présentéisme
 - C. Activités ou politique de santé au travail
 - D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement
 - E. Activités ou politique de retour au travail
 - F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle
- 2 Composantes clés de l'organisation du travail
 - A. Charge de travail
 - B. Reconnaissance au travail
 - C. Soutien social du supérieur immédiat
 - D. Soutien social des collègues
 - E. Autonomie décisionnelle
 - F. Information et communication

Le lecteur pourra consulter ce recueil de fiches sur le site Web de l'INSPQ et télécharger, chacune de ces fiches, en format PDF. Une formation en ligne sur les risques psychosociaux du travail est également offerte. Pour plus d'informations, le lecteur pourra consulter le site de l'INSPQ à l'adresse <https://www.inspq.qc.ca/formation/institut/risques-psychosociaux-au-travail-de-l-identification-la-prevention>.

Fiche synthèse de la démarche et des indicateurs de la Grille

Complément à la grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

- A. Contexte de travail et d'emploi
- B. Absentéisme maladie et présentéisme
- C. Activités ou politique de santé au travail
- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement
- E. Activités ou politique de retour au travail
- F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

- A. Charge de travail
- B. Reconnaissance au travail
- C. Soutien social du supérieur immédiat
- D. Soutien social des collègues
- E. Autonomie décisionnelle
- F. Information et communication

Qu'est-ce que la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail?

La Grille est née d'un besoin des intervenants en santé au travail du réseau de la santé et des services sociaux du Québec de se doter d'un outil leur permettant d'évaluer de façon sommaire la présence de risques psychosociaux dans les milieux de travail. Cette Grille est un outil simple de mesure qui comporte une dimension pédagogique afin de soutenir les milieux de travail à établir des actions ou des orientations à privilégier pour améliorer la santé des travailleurs.

Plus précisément, il s'agit d'un outil d'entrevue qui documente 12 indicateurs portant sur :

- 1- le contexte de travail et les mesures de prévention en place dans l'entreprise;
- 2- les composantes clés de l'organisation du travail.

Les indicateurs de la Grille

Cet outil d'entrevue se divise en deux parties de six indicateurs chacune.

La partie 1 comporte un indicateur descriptif du contexte de travail et d'emploi et vise à connaître l'importance de l'insécurité d'emploi et des changements organisationnels en cours ou prévus au sein de l'entreprise. Elle inclut aussi un indicateur de conséquences portant sur la situation actuelle et évolutive d'absentéisme pour maladie et de présentéisme. Enfin, la première partie de la Grille se compose de quatre autres indicateurs permettant d'évaluer la culture de prévention au sein de l'entreprise. L'implication de l'entreprise dans les activités préventives témoigne de sa culture, de ses valeurs préventives et de ce que certains appellent le climat de sécurité psychosociale. Celui-ci est associé à moins de risques psychosociaux (RPS) et à une meilleure performance pour l'entreprise.

Plus précisément, le climat de sécurité psychosociale réfère aux politiques, pratiques et procédures organisationnelles pour la protection de la santé et de la sécurité psychologiques des travailleurs. Les activités ou les politiques contre la violence ou le harcèlement, les activités ou les programmes de santé au travail, de retour au travail et de conciliation travail et vie personnelle en font partie et sont également un indicateur distinct de la Grille. Ces quatre indicateurs mesurent l'importance accordée par l'entreprise aux activités de prévention. La partie 2 de la Grille est composée de six risques psychosociaux validés empiriquement et pour lesquels l'entreprise peut agir. Il s'agit de la charge de travail, la reconnaissance au travail, le soutien social du supérieur immédiat, le soutien social des collègues, l'autonomie décisionnelle, ainsi que l'information et la communication.

Pourquoi s'en préoccuper?

Plusieurs études ont montré que certaines dimensions de l'organisation du travail ont des effets nocifs sur la santé, notamment sur la santé mentale, la santé cardiovasculaire et sur les troubles musculo-squelettiques. Les risques psychosociaux au travail sont des risques à la santé comme les autres et contrairement à ce que certains pourraient croire, il est possible de les mesurer et de mettre en place des interventions efficaces pour les contrôler.

Quelles pratiques privilégier?

La Grille d'identification de risques psychosociaux du travail a été élaborée sous la supervision d'un groupe scientifique composé de chercheurs et d'intervenants spécialisés dans le domaine de la prévention des risques psychosociaux du travail. Son utilisation requiert une formation complète développée par l'Institut national de santé publique du Québec. Elle vise à dresser un portrait fidèle du contexte de travail, des activités de prévention et des composantes clés de l'organisation du travail en recueillant des informations par le biais de travailleurs ayant une bonne connaissance de l'organisation, étant jugés crédibles et capables de s'exprimer librement. Aussi, il est recommandé que les interviewers soient spécialisés en santé au travail, externes à l'entreprise et sans conflit d'intérêts. La Grille peut être utilisée dans tous types d'entreprises, peu importe la taille.

Démarche d'utilisation de la Grille :

1 Préparation :

- Approche du milieu pour comprendre les enjeux de l'entreprise et connaître les besoins;
- Collecte de données pour caractériser le milieu et identifier des secteurs prioritaires;
- Implication des acteurs du milieu (paritaire).

2 Planification :

- Désignation d'un responsable;
- Détermination de groupes ciblés;
- Sélection d'informateurs clés volontaires, crédibles et ayant une bonne connaissance du milieu;
- Création de groupe homogène sans lien de subordination.

3 Évaluation :

- Présentation et évaluation à deux interviewers;
- Entrevues d'environ 2 heures et basées sur des faits;
- Cotation des indicateurs en concertation entre les interviewers.

4 Rapport synthèse :

- Calcul du score du milieu pour chaque indicateur;
- Orientations à privilégier.

5 Communication des résultats :

- Présentation au responsable et selon le cas au comité de santé et de sécurité et aux informateurs clés;
- Discussion des résultats visant l'appropriation.

6 Suivi du plan d'action :

- Création d'un comité de mise en œuvre;
- Priorisation des risques et plan d'action;
- Évaluation de la faisabilité des actions;
- Évaluation de l'impact des interventions de 12 à 18 mois après la mise en place du plan d'action.

Références et liens utiles

1. Formation en ligne de l'INSPQ : <https://www.inspq.qc.ca/formation/institut/risques-psychosociaux-au-travail-de-l-identification-la-prevention>
2. Vézina, M., C. Chénard, M.-M. Mantha-Bélisle et le Groupe scientifique sur l'impact des conditions et de l'organisation du travail sur la santé de l'INSPQ (2016). Grille d'identification de risques psychosociaux du travail, INSPQ

Fiche 1-A : Indicateur « Contexte de travail et d'emploi »

Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

A. Contexte de travail et d'emploi

- B. Absentéisme maladie et présentéisme
- C. Activités ou politique de santé au travail
- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement
- E. Activités ou politique de retour au travail
- F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

- A. Charge de travail
- B. Reconnaissance au travail
- C. Soutien social du supérieur immédiat
- D. Soutien social des collègues
- E. Autonomie décisionnelle
- F. Information et communication

Qu'est-ce que le contexte de travail et d'emploi?

Ce premier indicateur de la Grille vise à connaître l'importance de l'insécurité d'emploi et des changements organisationnels en cours ou prévus qui menacent les emplois. Que ce soit pour arriver à prendre sa place sur les marchés ou pour gagner de nouvelles parts, pour être plus efficaces, efficaces ou innovantes, le changement est devenu chose courante dans les organisations.

Réorganisation du travail, restructurations, fusions, délocalisations, adoption de nouveaux modes d'organisation du travail et de nouvelles techniques de management, acquisitions de nouveaux outils technologiques, sont autant de changements qui affectent le contexte de travail et d'emploi. Ces changements, que l'on constate tant dans le secteur privé que dans le secteur public, ont souvent des répercussions sur l'intensification du travail, la précarisation des emplois et, conséquemment, des effets sur la santé et la sécurité des travailleurs.

Voici certains exemples qui indiquent un contexte d'insécurité d'emploi :

- Abolition de postes;
- Mise à pied en cours ou à prévoir;
- Recours fréquents à des agences d'emploi, de placement temporaire ou à la sous-traitance;
- Postes temporaires ou occasionnels;
- Travail intermittent.

Pourquoi s'en préoccuper?

Parmi les résultats de l'Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST), on constate qu'une proportion importante de travailleurs québécois, soit 35,8 %, vit de l'insécurité d'emploi.

Plusieurs études montrent que la précarité et l'insécurité d'emploi sont associées à des risques accrus d'accidents de travail et à des problèmes de santé psychologique, musculo-squelettique et cardiaque pour les travailleurs. L'irrégularité et l'imprévisibilité des horaires augmentent les difficultés de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle. De plus, il existe une plus grande vulnérabilité face au harcèlement psychologique, au harcèlement sexuel et à la violence physique chez les travailleurs qui vivent une insécurité d'emploi.

Des recherches suggèrent que le travail temporaire par l'intermédiaire d'une agence peut être plus dangereux. Il s'adresse à des travailleurs généralement plus jeunes, inexpérimentés, placés dans des domaines professionnels non qualifiés et plus à risque, dont l'évaluation et la prévention sont insuffisantes.

Certaines populations de travailleurs sont plus touchées par l'insécurité d'emploi et plus à risque de développer des problèmes de santé. Par exemple, une étude de Scott-Marshall (2009) révèle que la santé des travailleurs vieillissants sans fonds de pension décline plus rapidement que celle des travailleurs de même groupe d'âge qui bénéficient d'un fonds de pension.

Quelles pratiques privilégier?

Les entreprises ont des difficultés à agir sur ce thème, car elles peuvent être soumises à des dimensions ou à un contexte extérieur sur lequel elles ont peu ou pas d'influence, telle la mondialisation des marchés et de la concurrence ou la baisse de la demande. Toutefois, des mesures concrètes peuvent être prises pour améliorer le contexte de travail et d'emploi, telles que :

- La création de postes permanents et limite des postes occasionnels et temporaires;
- Le droit au placement prioritaire sur des postes vacants;
- La réaffectation temporaire sur un autre poste ou assignation de nouvelles tâches en cas de manque de travail pour éviter les mises à pied ou les congédiements;
- Limiter le recours à la sous-traitance et aux agences de placement temporaire;
- Planifier le travail de manière à améliorer la possibilité d'emplois stables.

Références et liens utiles

1. Cloutier, E., K. Lippel, N. Boulianne, J.-F. Boivin (2011). « Description des conditions de travail et d'emploi au Québec » dans Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST), Québec, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec - Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, Chapitre 2.
2. Quinlan, M., P. Bohle, (2009). *Overstretched and Unreciprocated Commitment: Reviewing Research on the Occupational Health and Safety Effects of Downsizing and Job Insecurity*, International Journal of Health Services, vol. 39 (1), p. 1-44.
3. Scott-Marshall, H. (2009), *The social patterning of work-related insecurity and its health consequences*, Social Indicators Research, vol. 96, (2), p. 313-337.

Fiche 1-B : Indicateur « Absentéisme maladie et présentéisme »

Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

A. Contexte de travail et d'emploi

B. Absentéisme maladie et présentéisme

C. Activités ou politique de santé au travail

D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement

E. Activités ou politique de retour au travail

F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

A. Charge de travail

B. Reconnaissance au travail

C. Soutien social du supérieur immédiat

D. Soutien social des collègues

E. Autonomie décisionnelle

F. Information et communication

Qu'est-ce que l'absentéisme maladie et le présentéisme ?

L'absentéisme et le présentéisme peuvent être considérés comme des indicateurs du climat de sécurité psychosociale dans une entreprise, lequel réfère aux politiques, pratiques et procédures organisationnelles pour la protection de la santé et de la sécurité psychologiques des travailleurs. En effet, leur faible taux peut témoigner d'un climat psychosocial sécuritaire dans une organisation, alors qu'un taux élevé est généralement associé à la présence de risques psychosociaux.

L'absentéisme : l'absentéisme est un terme très utilisé, mais difficile à définir de façon consensuelle. Il existe plusieurs types d'absence du travail et tous ne sont pas attribuables au phénomène de l'absentéisme maladie. Par exemple, les vacances annuelles, les congés pour études, ainsi que les congés de maternité et parentaux ne devraient pas être inclus dans le phénomène d'absentéisme maladie. Selon les données de Statistiques Canada, en 2011, 8,1 % des travailleurs à temps plein se sont absentés de leur travail chaque semaine pour des raisons personnelles, dont 5,9 % en raison d'une maladie ou d'une incapacité. On définit l'absentéisme maladie par différents indicateurs, notamment la fréquence (nombre d'épisodes, au cours des 12 derniers mois, pendant lesquels la personne n'a pu travailler en raison d'un problème de santé) et la gravité (nombre de jours d'absence d'une personne en raison d'un problème de santé, pendant les 12 derniers mois).

Le présentéisme : le présentéisme désigne le phénomène où les travailleurs sont présents à leur poste de travail, même s'ils ont des symptômes ou une maladie qui devrait les amener à se reposer et à s'en absenter.

Il se manifeste par des symptômes ou comportements liés à une maladie et affectant la productivité, comme une irritabilité croissante entre les travailleurs ou avec la clientèle, une fatigue accrue chez les travailleurs, une augmentation du nombre d'erreurs, des problèmes de ponctualité ou la réduction de la qualité de la production. Les métiers et professions émotionnellement exigeants (ex. : secteur de la santé et services sociaux ou de l'éducation), les travailleurs en situation d'insécurité d'emploi, ceux travaillant 50 heures ou plus par semaine, ainsi que les travailleurs autonomes, sont plus à risque de faire du présentéisme. Ce serait en partie le fait de ne pas pouvoir être remplacé en cas d'absence qui augmenterait les risques de présentéisme.

Pourquoi s'en préoccuper?

L'absentéisme est un sujet d'intérêt social qui fait couler beaucoup d'encre, notamment en ce qui a trait aux coûts engendrés, mais il ne faut pas perdre de vue que l'absentéisme maladie n'est pas qu'une question d'économie, c'est aussi une question de santé publique importante. L'absentéisme n'est souvent que la partie visible d'un environnement de travail délétère avec des taux de présentéisme importants, mais généralement inconnus. Le présentéisme peut être lourd de conséquences en ne permettant pas à l'organisme de se reposer lorsqu'il en a besoin, augmentant ainsi le risque d'absentéisme futur.

Les problèmes de santé mentale au travail génèrent un taux d'absentéisme et de présentéisme important, ainsi qu'un niveau élevé de roulement du personnel. La dépression et l'anxiété sont associées à des problèmes de productivité, ainsi qu'à de hauts taux d'absentéisme. L'EQCOTESST établit une relation significative entre le présentéisme et la détresse psychologique élevée et les symptômes de dépression liés au travail. Les maladies coronariennes seraient deux fois plus fréquentes chez les individus malades qui font du présentéisme que chez ceux qui ont un absentéisme modéré (Kivimaki *et al.*, 2005).

Si une partie des absences du travail sont considérées comme inévitables, par exemple, pour des obligations personnelles ou familiales, certaines absences peuvent être évitables. C'est le cas d'une partie des absences

pour motifs de maladie, ainsi que du présentéisme en général, si les milieux de travail adoptent des pratiques pour diminuer les risques psychosociaux.

Les études suggèrent que les interventions qui se focalisent sur l'absentéisme et ignorent le présentéisme sous-estiment la véritable ampleur de l'impact de la santé sur la productivité. Une attitude qui consisterait à s'attaquer uniquement aux conséquences des problèmes par un contrôle trop strict de l'absentéisme, sans toucher leur origine organisationnelle, pourrait avoir un impact négatif et même entraîner une augmentation du présentéisme.

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur : absentéisme maladie et présentéisme.

- Évaluer l'absentéisme : taux d'absence, fréquence (nombre d'épisodes), gravité (durée), diagnostics, causes, secteurs ou catégories d'emploi touchés, etc.
- Mettre en place des mécanismes pour identifier les absences et le présentéisme attribuables au travail;
- Mettre en œuvre des actions telles que de la formation, une réaffectation ou un allègement des tâches pour agir sur les facteurs associés aux absences et au présentéisme;
- Adopter des pratiques pour agir sur les facteurs de risques psychosociaux associés au présentéisme et à l'absentéisme (augmentation du soutien social, de la reconnaissance, de l'autonomie et diminution de la charge de travail).

Références et liens utiles

1. Statistiques Canada (2012). Taux d'absence du travail, No 71-211-X. <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-211-x/71-211-x2012000-fra.pdf>
2. Aronsson G., K. Gustafsson, M. Dallner (2000). *Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism.* Journal of Epidemiology Community Health. 54, 502-509.
3. Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, IRSST – INSPQ - ISQ.

Fiche 1-C : Indicateur « Activités ou politique de santé au travail »

Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

- A. Contexte de travail et d'emploi
- B. Absentéisme maladie et présentéisme

C. Activités ou politique de santé au travail

- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement
- E. Activités ou politique de retour au travail
- F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

- A. Charge de travail
- B. Reconnaissance au travail
- C. Soutien social du supérieur immédiat
- D. Soutien social des collègues
- E. Autonomie décisionnelle
- F. Information et communication

Qu'est-ce que la prévention en santé au travail?

L'indicateur de la Grille portant sur les activités ou la politique de santé au travail vise à connaître l'importance accordée par l'organisation à la prévention des problématiques de santé en général et de la santé psychologique en particulier. L'évaluation des activités de prévention mises en place, regroupées ou non dans une politique formelle, permet de juger des moyens utilisés et des efforts consentis par l'entreprise pour protéger la santé de son personnel.

Selon l'Organisation mondiale de la santé, la prévention couvre l'ensemble des actions qui tendent à promouvoir la santé individuelle et collective. On distingue trois types d'actions de prévention selon les moments où elles s'appliquent :

Prévention primaire : en amont du risque de la maladie, pour éviter l'apparition de la maladie en agissant sur ses causes. Par exemple, l'existence d'un comité paritaire permet d'identifier et d'agir sur les risques psychosociaux.

Prévention secondaire : à un stade précoce de la maladie où la prise en charge des individus peut se faire efficacement. Par exemple, des activités de sensibilisation sur la santé psychologique sont offertes aux employés.

Prévention tertiaire : pour diminuer les récurrences, les incapacités et limiter les complications et séquelles d'une maladie. Par exemple, un programme de retour au travail est mis en place à la suite d'une absence maladie.

Pourquoi s'en préoccuper?

L'engagement de l'entreprise dans les activités préventives témoigne de sa culture et de ses valeurs de prévention. Un programme intégré de santé couvre les trois réalités de prévention primaire, secondaire et tertiaire et entraîne généralement une diminution des absences et des effets positifs sur la santé des travailleurs.

Les interventions de prévention primaires agissent directement sur les causes du stress au travail présentes dans l'organisation, afin d'en diminuer les impacts négatifs sur la santé mentale des individus. Elles permettent aussi de réduire ou d'éliminer à la source l'apparition des problèmes de santé mentale au travail. De plus, lorsque les interventions préventives sont intégrées aux activités quotidiennes de gestion elles permettent de produire des effets durables.

Les interventions de prévention secondaire agissent sur les facteurs personnels de manière à aider les travailleurs à mieux s'adapter à leur environnement de travail. Elles visent à aider les individus à développer des connaissances et des habiletés pour mieux reconnaître et gérer leurs réactions face à des situations stressantes.

Les interventions de prévention tertiaire ciblent les conséquences. Elles cherchent à apaiser la souffrance des individus aux prises avec un problème de santé mentale au travail. Elles ont pour objectif le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail ainsi que le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert d'un problème de santé mentale au travail. Les services découlant des interventions de niveau tertiaire sont volontaires et confidentiels. Ces activités orientées sur la personne plutôt que sur la situation de travail visent généralement à diminuer le risque de rechute.

Plus une entreprise intervient en prévention primaire, plus elle est efficace en matière de prévention des risques psychosociaux au travail.

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur : activités ou politique de santé au travail.

- Mise en place d'action dans les niveaux de prévention : primaire, secondaire et tertiaire, en privilégiant la prévention primaire lorsque c'est possible;
- Présence d'un comité de santé et de sécurité au travail actif, paritaire et bénéficiant d'une reconnaissance officielle au sein de l'organisation;
- Évaluation de la présence de facteurs de risque psychosociaux et mise en place de plan d'action pour les réduire;
- Réalisation d'activités visant l'amélioration des composantes clés de l'organisation du travail;
- Évaluation des questionnaires sur l'adoption de pratiques de gestion favorables à la santé :
 - soutien social,
 - reconnaissance,
 - gestion rapide des conflits,
 - autonomie,
 - consultation et participation,
 - communication.

Références et liens utiles

1. Brun J. P. (2004). La santé psychologique au travail...de la définition du problème aux solutions. Faire cesser le problème. La prévention du stress au travail. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. www.cgsst.com/stock/fra/doc/115-395.pdf
2. Bureau international du travail (2012). Solve : Intégrer la promotion de la santé dans les politiques de sécurité et santé au travail. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_205084.pdf
3. Groupe interdisciplinaire de recherche sur l'organisation et la santé au travail (2009). Guide de pratiques organisationnelles favorables à la santé au travail.

Fiche 1-D : Indicateur « Activités ou politique contre la violence et le harcèlement »

Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

- A. Contexte de travail et d'emploi
- B. Absentéisme maladie et présentéisme
- C. Activités ou politique de santé au travail
- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement**
- E. Activités ou politique de retour au travail
- F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

- A. Charge de travail
- B. Reconnaissance au travail
- C. Soutien social du supérieur immédiat
- D. Soutien social des collègues
- E. Autonomie décisionnelle
- F. Information et communication

Qu'est-ce que la violence et le harcèlement en milieu de travail?

L'Organisation internationale du Travail (OIT) définit la violence au travail comme « toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable et par lesquels une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée, dans le cadre ou du fait direct de son travail ». Contrairement au conflit, la violence consiste à brimer le droit de parole de l'autre et à vouloir lui imposer sa volonté par la force. La violence peut être physique ou verbale; elle peut être dirigée vers les personnes (ex. : les collègues, les clients, les subordonnés, les supérieurs hiérarchiques) ou vers les biens (ex. : le matériel, les outils de travail, l'environnement physique).

Le harcèlement est une forme de violence. Au Québec, le harcèlement psychologique au travail est réglementé par la Loi sur les Normes du Travail (LNT). La définition de la loi englobe la notion du harcèlement sexuel.

L'article 81.18 définit le harcèlement psychologique comme suit : « Une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne pour celui-ci un milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement psychologique si elle porte une telle atteinte et produit un effet nocif continu pour le salarié. »

L'article 81.19 indique que tout salarié a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique et que l'employeur a le devoir de prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement psychologique et, lorsqu'une telle conduite est portée à sa connaissance, pour la faire cesser.

Cette définition légale du harcèlement psychologique inclut également le concept de harcèlement discriminatoire, fondé sur l'un des motifs contenus dans l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne, soit : la race, la couleur, le sexe, la grossesse, la langue, l'état civil, la religion, l'orientation sexuelle, l'âge, les convictions politiques, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale ou le handicap.

Comment la violence ou le harcèlement psychologique peuvent-ils se manifester?

La violence et le harcèlement peuvent être commis par un gestionnaire à l'endroit d'un employé ou d'un employé envers son gestionnaire, entre collègues, de la part d'un client ou d'un sous-traitant envers un employé ou encore, d'un groupe de personnes à l'égard d'une ou de quelques personnes. Ce dernier phénomène est appelé *mobbing*. Les comportements de violence et de harcèlement peuvent être manifestes, tels que des agressions physiques, des cris et des insultes, des menaces verbales ou physiques, des propos humiliants ou blessants. La violence et le harcèlement peuvent aussi se manifester de façon plus insidieuse en posant des gestes visant à isoler, déstabiliser, déconsidérer ou discréditer une personne. Le phénomène peut aussi se manifester par voie électronique, notamment via les réseaux sociaux. Voici quelques exemples de manifestations possibles de harcèlement psychologique :

- Interrompre sans cesse une personne, l'empêcher de s'exprimer, lui crier après;
- Ignorer une personne, ne pas la regarder ou la saluer;
- Se moquer des goûts ou des points faibles d'une personne, d'une différence physique ou de son jugement;
- Attribuer à une personne des tâches dégradantes ou en deçà de ses capacités;
- Mettre une personne en échec en lui attribuant des tâches sans qu'elle ait les moyens de réussir;
- Faire des commentaires dégradants, racistes, sexistes ou à connotation sexuelle.

Pourquoi s'en préoccuper?

La tolérance des incivilités, l'inaction devant les conflits ou les injustices et l'exercice abusif du droit de gestion ouvrent la voie à des conduites de violence et de harcèlement et contribuent à rendre le milieu de travail néfaste pour la santé. Les travailleurs qui rapportent vivre du harcèlement psychologique démontrent des taux plus élevés de détresse psychologique, de symptômes dépressifs, de consommation de psychotropes et de troubles musculo-squelettiques que celles qui n'y sont pas exposées. Aussi, la présence de situations de violence et de harcèlement est souvent associée à d'autres facteurs de risque psychosociaux et une prévention véritable passe par l'analyse et l'élimination à la source des facteurs organisationnels qui constituent un terreau fertile à l'émergence de comportements violents entre membres d'un même milieu de travail.

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur : activités ou politique contre la violence et le harcèlement au travail.

- Adopter une politique de tolérance zéro à l'égard de la violence et du harcèlement en milieu de travail, la communiquer au personnel et l'évaluer;
- Avoir une procédure claire et connue de dénonciation des situations de harcèlement et veiller à son application de façon impartiale et confidentielle;
- Analyser les situations dénoncées afin d'identifier les autres facteurs de risques psychosociaux présents;
- Former et outiller les employés et les gestionnaires sur le harcèlement, les méthodes de résolution des conflits et la saine communication;
- Faire des rappels fréquents de l'importance du respect et de la saine communication.

Références et liens utiles

1. <http://www.irsst.qc.ca/prevention-violence>
2. <http://www.cnesst.gouv.qc.ca>
3. Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, INSPQ – IRSST – ISQ.

Fiche 1-E : Indicateur « Activités ou politique de retour au travail »

Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

- A. Contexte de travail et d'emploi
- B. Absentéisme maladie et présentéisme
- C. Activités ou politique de santé au travail
- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement

E. Activités ou politique de retour au travail

- F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

- A. Charge de travail
- B. Reconnaissance au travail
- C. Soutien social du supérieur immédiat
- D. Soutien social des collègues
- E. Autonomie décisionnelle
- F. Information et communication

Qu'est-ce que le soutien au retour au travail?

Que ce soit en raison de problèmes de santé physique ou de problèmes de santé mentale, le retour au travail à la suite d'une absence prolongée est un moment généralement inquiétant pour les personnes. Le travailleur qui s'absente appréhende plusieurs aspects de son éventuel retour au travail :

- Quelle sera la réaction de mes collègues?
- Y a-t-il de nouvelles procédures de travail, de nouvelles règles à suivre?
- Est-ce que je reviendrai dans les mêmes conditions qu'avant mon départ?
- Aurai-je les capacités de surmonter ma charge de travail?
- Mon supérieur immédiat aura-t-il des préjugés à propos de mon état de santé et de ma capacité de travail?
- Vais-je retomber malade?

Afin de faciliter ce passage pour les personnes et de favoriser leur maintien en emploi à la suite du retour, il est essentiel de mettre en place des activités visant à soutenir le rétablissement et le retour au travail, et ce avant la date prévue par le médecin traitant. Ces activités vont au-delà du suivi médico-administratif des absences. Elles comprennent une période nécessaire à la personne pour se rétablir, une analyse des obstacles et des leviers au rétablissement et au retour au travail, la préparation du retour basée sur les préoccupations de la personne, l'engagement du supérieur immédiat à soutenir le retour au travail et une préparation adéquate de l'accueil avec les collègues.

Ces pratiques s'inscrivent dans une vision de soutien qui s'appuie sur la prémisse que toute personne est d'emblée motivée par son travail et que l'absence n'est pas une situation souhaitée par celle-ci.

Les problèmes de santé au travail et principalement ceux de santé mentale, ainsi que les troubles musculo-squelettiques, sont fréquemment associés à la présence de risques psychosociaux. Afin d'éviter les rechutes et de prévenir d'autres absences, il est essentiel de questionner la personne sur les facteurs organisationnels ayant contribué à son arrêt de travail. L'employeur pourra alors mettre en place des mesures préventives qui pourront avoir des impacts sur le maintien en emploi de l'ensemble des travailleurs

Pourquoi s'en préoccuper?

Les problèmes de santé mentale au travail et les troubles musculo-squelettiques représentent les deux principales causes d'absence de longue durée, en plus de présenter un taux de rechute élevé. Ce risque de rechute est amplifié lorsque le retour au travail manque de préparation et que le travailleur revient dans les mêmes conditions de travail que celles ayant contribué à la détérioration de son état de santé.

Aussi, les gestionnaires se sentent souvent mal à l'aise de communiquer avec le travailleur durant son absence et le malaise s'accroît au moment du retour. Le fait d'avoir un processus clair et des pratiques de soutien qui incluent la participation du supérieur immédiat et du travailleur permettent de diminuer les tabous et la stigmatisation entourant les absences pour motifs de santé mentale, de mieux outiller les gestionnaires qui ont à gérer le retour au travail et de redonner un pouvoir d'agir au travailleur sur sa situation. Un retour au travail réussi passe par la modification des facteurs psychosociaux du travail qui ont contribué à la détérioration de la santé du travailleur, et ce dans un objectif de favoriser le maintien en emploi en santé.

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur : activités ou programme de retour au travail.

- Adopter un cadre de référence ou un programme en matière de soutien des personnes en absence et du retour au travail et en faire la promotion auprès de l'ensemble de l'organisation;
- Former les gestionnaires sur les liens entre la santé (physique et mentale) et les facteurs de risque psychosociaux du travail;
- Nommer une personne neutre qui sera responsable de soutenir et d'accompagner les travailleurs durant et après la période d'absence;
- Rencontrer les travailleurs en absence afin de les aider à identifier les obstacles et les leviers au rétablissement et au retour au travail;
- Respecter le rythme, la capacité et la volonté des personnes en absence, ainsi que les recommandations de leur médecin traitant;
- Identifier des interventions à réaliser ou des ressources à référer pour soutenir le rétablissement en fonction de certains besoins particuliers du travailleur (par exemple : médiation dans le cas d'un conflit, ressource d'aide spécialisée, PAE, etc.);
- Faire participer le supérieur immédiat dans la préparation et le suivi du retour au travail;
- À partir des obstacles au retour identifiés par le travailleur, effectuer les aménagements pertinents dans l'organisation du travail afin de prévenir le risque de rechute;
- Préparer les collègues de travail au retour du travailleur et aux modalités convenues pour l'accueil;
- Effectuer un suivi du plan de retour au travail et apporter les ajustements nécessaires pour favoriser le maintien en emploi en santé;
- Mettre en place des mesures pour reconnaître les gestionnaires qui réalisent des pratiques de soutien au retour au travail.

Références et liens utiles

1. St-Arnaud L. et M. Pelletier (2014). *Guide : soutenir le retour au travail et favoriser le maintien en emploi. Faciliter le retour au travail d'un employé à la suite d'une absence liée à un problème de santé psychologique*. RG-758. Université Laval et Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité au travail.
2. Stock, S. et coll. (2005). *Guide d'outils de maintien et de retour au travail des travailleurs atteints de troubles musculo-squelettiques*. Institut national de santé publique du Québec.

Fiche 1-F : Indicateur « Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle »

Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

- A. Contexte de travail et d'emploi
- B. Absentéisme maladie et présentéisme
- C. Activités ou politique de santé au travail
- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement
- E. Activités ou politique de retour au travail

F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

- A. Charge de travail
- B. Reconnaissance au travail
- C. Soutien social du supérieur immédiat
- D. Soutien social des collègues
- E. Autonomie décisionnelle
- F. Information et communication

Qu'est-ce que la conciliation travail et vie personnelle

Qu'il s'agisse d'obligations, de responsabilités ou de besoins parentaux, familiaux ou personnels, tout travailleur peut, à un moment ou à un autre de son parcours professionnel, ressentir un conflit entre sa vie personnelle et son travail. Voici quelques exemples d'exigences ou de besoins de la vie personnelle qui peuvent entrer en conflit avec le travail :

- Sébastien est père de trois enfants. Il doit fréquemment se rendre à des rendez-vous médicaux durant la journée pour ces derniers;
- Magalie pratique le triathlon et a des entraînements avec son club trois fois par semaine à 17 h. Elle a besoin d'être en forme et d'avoir de l'énergie pour se réaliser dans son sport;
- Sandra est mère monoparentale. Sa fille de 12 ans a des compétitions de natation quelques fois dans l'année et elle doit alors prendre son vendredi de congé pour se déplacer aux compétitions;
- Le père de Pierre est atteint de la maladie d'Alzheimer. Pierre doit à l'occasion s'absenter du travail pour prendre soin de son père âgé et l'accompagner dans certaines de ses activités.

La conciliation travail et vie personnelle réfère à un ensemble d'activités pouvant ou non être intégrées à une politique plus globale qui vise à soutenir les travailleurs dans la recherche d'un équilibre entre les exigences de la vie professionnelle et celles de la vie personnelle. Le Bureau de normalisation du Québec a mis en place une norme sur la conciliation travail-famille (BNQ 9700-820). Cette norme volontaire est assortie d'un programme de certification.

Pourquoi s'en préoccuper?

La conciliation travail et vie personnelle est une dimension du climat de sécurité psychosocial dans l'organisation. En plus de favoriser l'attraction et la rétention de personnel, les pratiques organisationnelles visant à diminuer le conflit entre la vie personnelle et le travail peuvent avoir des effets positifs sur la santé au travail. À l'inverse, de mauvaises conditions de conciliation sont associées à des risques pour la santé.

Certaines recherches ont démontré que les travailleurs qui ont de lourdes responsabilités familiales sont plus nombreux proportionnellement à rapporter des indicateurs de mauvaise santé que d'autres. Parmi les causes, on note que les personnes ayant les responsabilités familiales les plus importantes se classeraient davantage dans les catégories de revenus du ménage les plus faibles. Aussi, ces personnes auraient des exigences plus élevées associées à leur double rôle et souvent, un nombre d'heures de loisirs moindre, ce qui aurait un effet néfaste sur leur santé (détresse psychologique, symptômes dépressifs perçus comme étant liés au travail, présentisme).

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur : activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle.

- Permettre l'aménagement d'horaires pour des fins personnelles :
 - réduction du temps de travail (temps partiel, travail partagé),
 - horaires de travail adaptés (horaire variable, à la carte),
 - prévisibilité des horaires et des lieux de travail,
 - semaine de travail comprimée (semaine de 35 heures effectuée en 4 jours),
 - accumulation de banques d'heures utilisables au besoin (crédits horaires),
- Offrir la possibilité de travailler à temps partiel;
- Permettre l'accès à certains congés :
 - congés et traitements différés,
 - congés maladie pour les enfants et les parents,
 - congés parentaux,
 - retour progressif post maternité ou paternité,
 - retraite progressive,
- Favoriser le travail à domicile lorsque les conditions du travail le permettent;
- Favoriser l'accès à des conditions particulières sur les lieux de travail :
 - garderies en milieu de travail,
 - salle d'allaitement,
 - possibilité de traiter de choses personnelles sur les lieux du travail.

Références et liens utiles

1. Lippel, K., K. Messing, S. Vézina, P. Prud'homme (2011). « *Conciliation travail et vie personnelle* » dans *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec — Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail, Chapitre 3.
2. Melchior, M., Berkman, L., Niedhammer, I., Zins, M. & Goldberg, M. (2007). 'The mental health effects of multiple work and family demands', *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 42, p. 573-582.
3. Dollard M. F., A. B. Bakker, (2010). *Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement*. *Journal of occupational and organizational psychology*, vol. 83, p. 579-599.
4. Bureau de normalisation du Québec, Norme conciliation travail famille (norme BNQ 9700-820), <http://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/sante-et-travail/conciliation-travail-famille.html>

Fiche 2-A : Indicateur « Charge de travail »

Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

- A. Contexte de travail et d'emploi
- B. Absentéisme maladie et présentéisme
- C. Activités ou politique de santé au travail
- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement
- E. Activités ou politique de retour au travail
- F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

A. Charge de travail

- B. Reconnaissance au travail
- C. Soutien social du supérieur immédiat
- D. Soutien social des collègues
- E. Autonomie décisionnelle
- F. Information et communication

Qu'est-ce que la charge de travail?

La charge de travail est un concept complexe à définir et va au-delà de la quantité de travail prescrite par l'employeur. Elle comporte une dimension subjective : la charge de travail ressentie est aussi importante que la charge de travail demandée. Elle doit être abordée de façon globale en tenant compte de la complexité du travail réel, des demandes formelles et informelles qui sont faites aux travailleurs, des ressources et des outils mis à la disposition de chacun pour réaliser le travail, du temps disponible et des imprévus que l'on ne peut pas toujours prévoir et qui ont un impact sur la charge de travail.

En matière de risques psychosociaux, la charge de travail réfère à la quantité de travail à accomplir, aux exigences intellectuelles requises et aux contraintes de temps à respecter dans la réalisation du travail. Ces dimensions peuvent être évaluées en questionnant les travailleurs sur leurs perceptions de leur charge réelle de travail.

Exemples de questions posées aux travailleurs pour évaluer la charge de travail

- Votre charge de travail vous apparaît-elle excessivement élevée?
- Avez-vous l'impression que vous devez travailler très fort?
- Votre travail est-il très mouvementé?
- Votre travail exige-t-il de vous concentrer intensément durant de longues périodes?
- Recevez-vous fréquemment des demandes contradictoires?
- Votre tâche est-elle souvent interrompue?
- Avez-vous suffisamment de temps pour terminer votre travail?

Pourquoi s'en préoccuper?

L'intensification du travail est un phénomène de plus en plus présent qui découle des grands changements des formes d'organisation du travail. Ce phénomène se traduit par une augmentation constante de la charge de travail et une mobilisation accrue des capacités intellectuelles, psychologiques et physiques des travailleurs.

La charge de travail est un facteur de risque important pour la santé. Plusieurs études ont montré des liens entre une combinaison d'une charge de travail élevée et une faible autonomie décisionnelle et les maladies mentales, musculo-squelettiques et cardiovasculaires.

En plus de la hausse de l'absentéisme et du présentéisme, une charge de travail élevée peut avoir des impacts négatifs sur les organisations. Par exemple, l'augmentation de la charge de travail freinerait l'initiative et la créativité des travailleurs. Aussi, une charge de travail élevée chez les gestionnaires nuirait à la mise en place de pratiques de gestion qui favorisent le soutien et la disponibilité du supérieur immédiat.

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur : charge de travail.

- Définir les rôles et les responsabilités de chacun en favorisant la participation des travailleurs concernés et en effectuant des révisions régulièrement. S'assurer que les tâches établies sont réalisables à l'intérieur des heures régulières de travail;
- Mettre en place des moyens pour permettre de bien connaître la charge de travail réelle de façon régulière et de la réajuster en fonction des nouvelles demandes, des capacités des personnes et des imprévus qui surviennent. Par exemple :
 - faire des réunions d'équipe hebdomadaires,
 - permettre des échanges entre collègues sur les difficultés rencontrées afin de trouver de nouvelles façons de les surmonter,

- organiser des rencontres régulièrement entre le supérieur immédiat et chaque employé pour fixer des objectifs réalistes et évaluer si les moyens pour y arriver sont suffisants.
- Remplacer les personnes qui quittent pour des raisons de maladie ou pour la retraite;
- Ajouter des ressources ou faire appel à des ressources d'appoint en période de surcharge;
- Redéfinir les priorités en laissant de côté certaines tâches après avoir consulté les travailleurs concernés;
- Implanter les changements de façon progressive, en y allant par phases entrecoupées de périodes de stabilisation pour permettre la récupération et le temps d'appropriation aux changements;
- Favoriser la participation des travailleurs aux changements et s'assurer de fournir la formation adéquate pour ajuster leur travail aux nouvelles façons de faire;
- S'assurer d'une bonne adéquation entre la nature et la quantité de travail et les capacités et les habiletés des travailleurs;
- Mettre en place un plan de développement des compétences en permettant du coaching, du mentorat, du codéveloppement et des activités de formation appropriées;
- Prendre en compte le temps d'apprentissage dans la répartition de la charge de travail;
- Définir les plans d'action en fonction d'une planification de la main-d'œuvre basée sur une projection réaliste des besoins.

Références et liens utiles

1. Fournier, P.-S., S. Montreuil, J. Villa, (2013). *Contribution à un modèle explicatif de la charge de travail : le cas du service à la clientèle*. Relations industrielles, vol. 68, no. 1, p. 46-70.
2. Vézina, M., R. Bourbonnais, C. Brisson, L. Trudel, (2006). *Définir les risques : sur la prévention des problèmes de santé mentale*. Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 3, no. 163, p. 32-38.
3. Brun, J.-P. (2007). *Les sept pièces manquantes du management*, Les éditions transcontinentales.

Fiche 2-B : Indicateur « Reconnaissance au travail »

Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

- A. Contexte de travail et d'emploi
- B. Absentéisme maladie et présentéisme
- C. Activités ou politique de santé au travail
- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement
- E. Activités ou politique de retour au travail
- F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

- A. Charge de travail
- B. Reconnaissance au travail**
- C. Soutien social du supérieur immédiat
- D. Soutien social des collègues
- E. Autonomie décisionnelle
- F. Information et communication

Qu'est-ce que la reconnaissance au travail?

Cet indicateur fait référence aux différentes façons de reconnaître les efforts et les réalisations, qu'il s'agisse de rémunération, d'estime, de respect, d'équité, de sécurité d'emploi, ou encore, de perspective de promotion. La reconnaissance doit porter sur le travail (le faire) et non pas sur la personne (l'être). Les pratiques de reconnaissance doivent être authentiques pour que les personnes envers qui elles sont destinées en ressentent les effets positifs.

Basée sur le modèle du « déséquilibre : effort/récompense », cette définition de la reconnaissance évalue les effets sur la santé en relation avec les efforts fournis par les travailleurs. L'effort peut être lié aux contraintes de temps, à la charge de travail, aux responsabilités ou aux efforts physiques. Plus le déséquilibre entre les efforts et la reconnaissance est élevé, plus les risques à la santé sont importants.

Exemples de questions posées aux travailleurs permettant d'évaluer la reconnaissance au travail

- Est-ce que je reçois le respect que je mérite de mon supérieur et de mes collègues?
- Vu tous mes efforts et mes réalisations, est-ce que mes perspectives de promotion sont satisfaisantes?
- Est-ce que ma sécurité d'emploi est satisfaisante?
- Vu tous mes efforts et mes réalisations, est-ce que mon salaire est satisfaisant?
- Vu tous mes efforts et mes réalisations, est-ce que je reçois le respect et l'estime que je mérite au travail?
- Au travail, est-ce qu'on me traite équitablement?

Pourquoi s'en préoccuper?

Plusieurs études ont montré que les situations de travail qui combinent des efforts élevés et une faible reconnaissance représentent un risque pour la santé mentale, cardiovasculaire, ainsi que pour les troubles musculo-squelettiques.

Dans plusieurs milieux, l'utilisation à outrance d'indicateurs dits objectifs pour évaluer le travail sans une fine connaissance du travail réel interfère avec la reconnaissance. « Ces modes d'évaluation sont loin de pouvoir rendre compte des difficultés et de la complexité du travail réel à accomplir et ne permettent pas de juger et de reconnaître les efforts déployés pour atteindre les résultats demandés, compte tenu des exigences du métier et des normes professionnelles à respecter ainsi que des moyens mis à la disposition des travailleurs. Ce manque de reconnaissance mine l'estime de soi et ouvre la porte à des manifestations psychologiques (anxiété, dépression), physiologiques (sécrétion accrue d'adrénaline, élévation de la tension artérielle, perturbation du sommeil) et comportementales (consommation de médicaments et d'alcool, violence et agressivité) » (Vézina et coll. 2006). À l'inverse, l'exercice de la reconnaissance qui permet de valoriser de façon formelle ou informelle, mais sincère, les efforts déployés dans le travail, est une marque de respect et d'estime envers les travailleurs et représente un puissant motivateur qui agit comme facteur de protection de la santé.

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur : reconnaissance au travail.

- Sensibiliser et former les gestionnaires sur la reconnaissance au travail;
- Privilégier des pratiques de reconnaissance discrètes, répétées et sincères, aussi près que possible des faits et en lien avec les fonctions de l'employé concerné;
- Favoriser le développement de la carrière en octroyant des congés pour études, des formations et des promotions de façon équitable;
- Offrir des salaires satisfaisants ou d'autres conditions permettant de reconnaître les efforts et les contributions des travailleurs (par exemple, des congés supplémentaires). Rémunérer les heures supplémentaires;
- Féliciter les idées originales ou les nouvelles méthodes de travail développées par des employés visant à améliorer l'exécution ou l'environnement de travail;
- Apprécier et évaluer régulièrement les efforts autant que les résultats des employés. S'intéresser à ce qu'ils font quotidiennement dans le cadre de leur travail et non seulement à l'atteinte des objectifs;
- Demander à des employés plus expérimentés ou ayant une expertise particulière de participer au développement d'une formation;
- Témoigner des marques simples et quotidiennes d'attention et de respect aux employés, en n'oubliant personne : les remercier pour les efforts et le temps investis dans un dossier ou un projet, organiser un dîner ou une rencontre spéciale pour célébrer un projet mené à terme par l'équipe ou à la fin d'une semaine qui a été particulièrement chargée, etc.

Références et liens utiles

1. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort low-reward conditions, *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 1, p. 27-41.
2. Vézina, M., R. Bourbonnais, C. Brisson, L. Trudel, (2006). *Définir les risques : sur la prévention des problèmes de santé mentale*. Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 3, no. 163, p. 32-38.
3. Brun, J.-P. (2012). *La reconnaissance au travail : de la gratitude à l'intégration*. Revue Effectif, vol. 15, no.1.

Fiche 2-C : Indicateur « Soutien social du supérieur immédiat »

Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

- A. Contexte de travail et d'emploi
- B. Absentéisme maladie et présentéisme
- C. Activités ou politique de santé au travail
- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement
- E. Activités ou politique de retour au travail
- F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

- A. Charge de travail
- B. Reconnaissance au travail

C. Soutien social du supérieur immédiat

- D. Soutien social des collègues
- E. Autonomie décisionnelle
- F. Information et communication

Qu'est-ce que le soutien social du supérieur immédiat?

Le soutien social du supérieur immédiat se traduit par des pratiques de gestion qui favorisent l'écoute, l'ouverture aux opinions et la disponibilité du supérieur immédiat pour ses employés. Cet indicateur fait référence à la capacité du supérieur immédiat à soutenir les employés de même que le degré de dignité, de politesse et de respect avec lesquels les employés sont traités par leur supérieur.

Le soutien social du supérieur immédiat peut prendre plusieurs formes :

1) Opérationnel, c'est-à-dire centré sur la tâche. Le fait de fournir les outils, les ressources et le temps pour faciliter la réalisation des tâches en fait partie. Lorsqu'un supérieur immédiat arrive à faire travailler les gens ensemble et à résoudre les problèmes de fonctionnement, il offre une forme de soutien opérationnel.

2) Informationnel, par le biais d'informations ou de conseils pour soutenir la réalisation du travail et pour aider à résoudre des situations difficiles. La clarification des rôles, des responsabilités et des attentes par le supérieur immédiat est une forme de soutien informationnel.

3) Émotionnel, c'est-à-dire centré sur la personne. Le fait d'être écouté, traité avec respect et de se sentir en confiance peut aider un travailleur à surmonter plus facilement une difficulté professionnelle.

Pourquoi s'en préoccuper?

Dans un contexte où le travail s'intensifie et où les changements sont de plus en plus fréquents, le soutien social du supérieur immédiat s'avère un facteur de protection primordial pour prévenir les problèmes de santé au travail. Le fait de se rendre disponible, d'être à l'écoute des besoins des employés, de respecter leurs capacités et de leur fournir les outils, les ressources ou la formation nécessaires à l'accomplissement de leur travail sont autant de pratiques de gestion qui permettent aux employés de se sentir respectés et soutenus.

Dans plusieurs entreprises, les gestionnaires ont une charge de travail élevée, siègent sur plusieurs comités, passent beaucoup de temps en réunion et font parfois de la gestion à distance, ce qui a pour effets qu'ils sont très peu disponibles pour offrir un niveau adéquat de soutien aux employés. Le manque de soutien social du supérieur immédiat touche non seulement la qualité des relations humaines, mais également l'efficacité de l'organisation. Cette situation crée un terrain fertile pour le développement de conflits et de harcèlement, en plus de contribuer à l'absentéisme et au roulement du personnel.

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur : soutien social du supérieur immédiat.

- Former ou coacher les gestionnaires sur les pratiques de gestion favorable à la santé et sur l'écoute attentive;
- Soutenir les gestionnaires afin de leur offrir les ressources et le temps nécessaires pour qu'ils puissent offrir du soutien à leur équipe. Par exemple :
 - limiter le nombre de comités auxquels participent les gestionnaires,
 - limiter le nombre de réunions pour les gestionnaires,
 - fournir l'autonomie nécessaire aux gestionnaires pour qu'ils puissent prendre des décisions qui auront un impact sur le soutien aux employés,
- reconnaître les gestionnaires qui mettent en place des pratiques de soutien social et être à l'écoute de leurs difficultés;
- En tant que gestionnaire, reconnaître ses propres limites et difficultés et solliciter la ligne hiérarchique pour du soutien;
- Tenir régulièrement des rencontres d'équipe en présence du gestionnaire pour échanger de l'information et laisser un temps de parole aux employés pour échanger sur les difficultés rencontrées;
- Prévoir du temps pour tenir des rencontres individuelles sur une base régulière et non seulement au moment de l'évaluation annuelle. Donner des orientations claires, préciser les rôles, les responsabilités et les mandats de façon régulière et valider que les personnes aient bien compris;
- Partager les succès et les échecs entre les membres de l'équipe. Au besoin, défendre les membres de l'équipe auprès de direction ou de la clientèle;
- Adopter un langage et des comportements respectueux et valider l'effet qu'ils produisent sur les autres;
- Donner suite aux requêtes et aux suggestions des employés dans un délai raisonnable;
- Faciliter la réalisation du travail en fournissant les ressources nécessaires et en limitant les demandes connexes qui ne font pas partie du mandat principal des employés;
- Éviter de laisser détériorer les situations conflictuelles. Intervenir comme médiateur ou aller chercher l'aide nécessaire.

Références et liens utiles

1. Brisson C., M. Gilbert-Ouimet, C. Duchaine, X. Trudel, M. Vézina, (2016). *Workplace Interventions Aiming to Improve Psychosocial Work Factors and Reduce Related Health Problems*. Chapitre 16 in *Work stress and Health in a Globalized economy*, in Siegrist & Wahrendorf. Springer International Publishing.
2. Brun, J.-P. (2007). *Les sept pièces manquantes du management*. Les Éditions Transcontinental.

Fiche 2-D : Indicateur « Soutien social des collègues »

Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

- A. Contexte de travail et d'emploi
- B. Absentéisme maladie et présentéisme
- C. Activités ou politique de santé au travail
- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement
- E. Activités ou politique de retour au travail
- F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

- A. Charge de travail
- B. Reconnaissance au travail
- C. Soutien social du supérieur immédiat
- D. Soutien social des collègues**
- E. Autonomie décisionnelle
- F. Information et communication

Qu'est-ce que le soutien social des collègues?

Le soutien social des collègues fait référence à l'esprit d'équipe, au degré de cohésion dans le groupe, de même qu'à l'assistance et à la collaboration de la part des collègues dans l'accomplissement des tâches.

Le soutien social des collègues peut se manifester sous deux formes :

- 1) Soutien social opérationnel** : centré sur la tâche (soutien instrumental). Le fait de recevoir un coup de main, des idées ou des conseils pour résoudre les problèmes rencontrés dans la réalisation de son travail en fait partie.
- 2) Soutien social émotionnel** : centré sur la personne (soutien socioémotionnel). Le fait d'être écouté et de sentir que l'on peut parler librement de ses difficultés peut aider à surmonter plus facilement un problème.

On considère que le soutien social des collègues est élevé lorsqu'il existe un lien de confiance important entre les membres d'une même équipe. Ce soutien se traduit par des collègues qui offrent leur aide pour surmonter les difficultés, qui partagent les tâches, qui se répartissent le travail en période de pointe et qui prennent des moments ensemble pour délibérer sur les façons de faire le travail. À l'inverse, un soutien social faible peut se manifester par la présence de harcèlement, de conflits, d'incivilités, de remarques hostiles ou irrespectueuses entre les collègues. Un faible soutien social des collègues peut aussi se traduire par un climat de compétition et de méfiance, l'utilisation de conduites déloyales, l'isolement et le chacun pour soi (absence de travail d'équipe ou de partage d'information).

Pourquoi s'en préoccuper?

Un soutien social entre collègues élevé peut s'avérer un facteur de protection important pour la santé des travailleurs. C'est ce qui permet à une personne de se sentir l'objet d'attentions particulières et de développer un sentiment d'appartenance à son milieu de travail. Un fort soutien social entre collègues est généralement favorable à l'intégration des nouveaux employés et à la rétention du personnel.

Lorsqu'une organisation du travail nuit au développement d'un soutien social fort entre les collègues, l'isolement, l'absence de coopération et les conflits interpersonnels qui en découlent représentent un facteur de risque à la détresse psychologique et à la santé en général.

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur : soutien social des collègues.

- Mettre en place un programme d'accueil aux nouveaux employés en impliquant des collègues plus anciens pour favoriser le mentorat et le parrainage;
- Organiser des rencontres d'équipe sur une base régulière qui laisse du temps aux collègues pour parler de leur travail, partager de l'information, débattre des idées et échanger sur leurs pratiques;
- Organiser des formations en équipe pour permettre aux gens d'échanger entre eux sur la nouvelle matière apprise;
- Organiser des activités entre équipes ou services afin de favoriser le partage et la collaboration;
- Privilégier des modes d'évaluation du rendement ou de rétroaction centrés sur la dimension collective du travail et limiter l'évaluation individuelle des performances. De telles pratiques de gestion favorisent la collaboration et limite la compétition entre collègues;
- Mettre à la disposition des travailleurs des lieux communs ou des activités qui favorisent la création d'espaces de paroles autour des temps de pause ou de repas;
- Faire la promotion et sensibiliser les travailleurs sur la saine communication, le respect interpersonnel et les méthodes de résolution des conflits;
- Mettre en place un programme de sentinelles en milieu de travail pour déceler les signes de détresse parmi les collègues afin d'offrir le soutien nécessaire;
- Stabiliser les équipes de travail en protégeant autant que possible le lien d'emploi;
- Adopter un style de gestion de proximité avec les employés de manière à intervenir rapidement en cas de mésententes ou de conflits. Des conflits non résolus détériorent grandement le climat de travail, peuvent entraîner la création de clans et affectent négativement la cohésion et l'esprit d'équipe. L'ensemble des collègues est touché de près ou de loin par un conflit qui se détériore;
- Informer les travailleurs sur l'existence de réseaux ou d'association de travailleurs et favoriser la participation à des activités ou des congrès entre travailleurs de même métier, profession ou domaine d'activité.

Références et liens utiles

1. Brisson C., M. Gilbert-Ouimet, C. Duchaine, X. Trudel, M. Vézina, (2016). *Workplace Interventions Aiming to Improve Psychosocial Work Factors and Reduce Related Health Problems*. Chapitre 16 in *Work stress and Health in a Globalized economy*, Sous la responsabilité de Johannes Siegrist et Morten Wahrendorf. Springer International Publishing.
2. Brun, J.-P. (2007). *Les sept pièces manquantes du management*, Les éditions transcontinentales.
3. Johnson, J., E. Hall. (1988). *Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population*, American journal of public health, vol. 78, p. 1336-1342.

Fiche 2-E : Indicateur « Autonomie décisionnelle »

Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

- A. Contexte de travail et d'emploi
- B. Absentéisme maladie et présentéisme
- C. Activités ou politique de santé au travail
- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement
- E. Activités ou politique de retour au travail
- F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

- A. Charge de travail
- B. Reconnaissance au travail
- C. Soutien social du supérieur immédiat
- D. Soutien social des collègues

E. Autonomie décisionnelle

- F. Information et communication

Qu'est-ce que l'autonomie décisionnelle au travail?

L'autonomie décisionnelle fait référence à la possibilité d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser et la possibilité d'utiliser ou de développer ses habiletés. Un milieu de travail où l'autonomie décisionnelle est élevée, se reflète par :

- La possibilité et l'encouragement à utiliser sa créativité, à faire preuve d'initiative et à développer ses compétences pour réaliser de nouvelles tâches;
- Une marge de manœuvre pour prendre des décisions de manière autonome, pour choisir ses méthodes de travail et contrôler le rythme de travail;
- La participation des employés aux décisions organisationnelles qui les concernent;
- L'implication des employés avant, pendant et après les changements organisationnels.

L'autonomie décisionnelle renvoie donc à la fois à la notion de contrôle, c'est-à-dire à la liberté de pouvoir décider comment faire son travail et d'influencer la façon dont les choses se passent dans le milieu, et à la notion d'accomplissement de soi, en référence à la possibilité d'utiliser sa créativité et d'apprendre des choses nouvelles.

Pourquoi s'en préoccuper?

Un milieu de travail qui favorise l'autonomie décisionnelle est une marque de respect et de confiance envers les travailleurs. C'est aussi un moyen efficace de soutenir l'innovation et le développement des compétences au sein de l'entreprise.

Plusieurs recherches épidémiologiques basées sur le modèle théorique « demande-autonomie » de Karasek et Theorell (1990) démontrent un lien entre une faible autonomie au travail et des problèmes de santé. Toutefois, ce serait la combinaison d'une faible autonomie et d'une forte demande psychologique (charge de travail) qui occasionnerait les problèmes de santé les plus importants. En effet, cette combinaison de facteurs de risque, que l'on nomme le phénomène de tension au travail, augmente le risque chez les travailleurs, de développer des maladies cardiovasculaires et mentales (dépression, détresse psychologique, consommation accrue de psychotropes).

Dans l'enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (2011), 49 % des répondants ont déclaré avoir une faible autonomie décisionnelle au travail et 17,3 % être exposés à une tension au travail. On constate d'ailleurs dans plusieurs études de suivi des conditions de travail que le niveau d'autonomie au travail est en baisse. Cette diminution peut être associée à une plus grande responsabilisation des travailleurs dans les organisations, mais sans déléguer le pouvoir décisionnel et sans offrir la marge de manœuvre nécessaire pour développer leurs habiletés et contrôler leurs méthodes et leur rythme de travail.

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur : autonomie décisionnelle.

- Mettre en place un processus préétabli de participation aux décisions, ce qui permet d'éviter d'improviser ou de négliger une telle pratique au

profit de décisions unilatérales qui peuvent se prendre plus rapidement;

- Associer les travailleurs aux décisions qui impactent directement leur travail;
- Créer des comités et des ateliers de travail qui incluent des travailleurs de différents secteurs d'activité, de différentes fonctions ou expertises afin de favoriser une recherche collective de solutions;
- Inclure des travailleurs dans les comités de gestion du changement, prévoir des moments de consultations à toutes les phases du changement;
- Implanter l'horaire variable, permettre l'aménagement du temps de travail ou laisser aux travailleurs la possibilité de choisir leur moment de pause si cela est possible;
- Fixer de grands objectifs à atteindre, mais laisser la flexibilité aux employés quant au choix des méthodes, des outils et du rythme de travail;
- Mettre en place des pratiques qui favorisent le développement de nouvelles compétences : formation, congés pour études, activités d'apprentissage sur les lieux de travail, etc.

Références et liens utiles

1. Vézina, M., R. Bourbonnais, C. Brisson, C. et L. Trudel, (2006). *Définir les risques : sur la prévention des problèmes de santé mentale*. Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 3, no. 163, pp. 32-38.
2. Vézina, M., E. Cloutier, S. Stock, K. Lippel, É. Fortin et autres (2011). *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité du travail - Institut national de santé publique du Québec et Institut de la statistique du Québec.
3. Brisson C., M. Gilbert-Ouimet, C. Duchaine, X. Trudel, M. Vézina (2016). *Workplace Interventions Aiming to Improve Psychosocial Work Factors and Reduce Related Health Problems*. Chapitre 16, in *Work stress and Health in a Globalized economy*, Sous la responsabilité de Johannes Siegrist et Morten Wahrendorf, Springer International Publishing.
4. Gautier, A.-M. et V. Langevin (2016). *Risques psychosociaux. 9 conseils pour agir au quotidien*. Institut national de recherche et de sécurité.

Fiche 2-F : Indicateur « Information et communication »

Complément à la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail

Indicateurs de la Grille

1- Contexte de travail et mesures de prévention en place

- A. Contexte de travail et d'emploi
- B. Absentéisme maladie et présentéisme
- C. Activités ou politique de santé au travail
- D. Activités ou politique contre la violence et le harcèlement
- E. Activités ou politique de retour au travail
- F. Activités ou politique de conciliation travail et vie personnelle

2- Composantes clés de l'organisation du travail

- A. Charge de travail
- B. Reconnaissance au travail
- C. Soutien social du supérieur immédiat
- D. Soutien social des collègues
- E. Autonomie décisionnelle

F. Information et communication

Qu'est-ce que l'information et la communication au travail?

Cet indicateur de la Grille fait référence aux moyens mis en œuvre par la direction pour informer et consulter le personnel, sur le contexte de l'entreprise et la vision de la direction. La fréquence, le contenu et la manière de communiquer influent sur la perception des travailleurs d'être bien informés.

Un milieu de travail où règne une « culture du secret », où plusieurs rumeurs circulent et se contredisent au sein de l'organisation et où les informations stratégiques sont communiquées au compte-goutte ou à un nombre limité de personnes sélectionnées, reflètent généralement une communication et une information déficiente.

Au contraire, lorsque les annonces sont faites en personne et permettent le dialogue, que les gestionnaires sont disponibles pour expliquer les décisions organisationnelles et que des rencontres ont lieu fréquemment pour faire état de l'avancement des travaux et de la situation de l'entreprise, les travailleurs perçoivent généralement que l'information et la communication sont élevées.

Pourquoi s'en préoccuper?

Lorsque trop peu d'information est transmise aux employés, un climat d'incertitude et de méfiance s'installe et il est fréquent de voir des rumeurs circuler. Une bonne diffusion de l'information, sur une base régulière, permet aux personnes d'avoir une information juste et de connaître d'avance l'évolution des changements susceptibles de modifier leur travail et de s'y préparer, de manière à en minimiser les impacts. La diffusion de l'information permet donc de diminuer l'incertitude et l'anxiété.

Cependant, la façon de communiquer aurait encore plus d'impact que le contenu de l'information transmise. La communication est associée à la sphère relationnelle. Elle constitue une occasion d'échanges en permettant un espace pour recueillir les préoccupations des travailleurs, en tenir compte et y répondre. Une communication authentique et transparente favorise un climat de confiance entre les employés et la direction et minimise les risques de conflits au travail. Un niveau élevé d'information et de communication augmente l'efficacité de la gestion des changements organisationnels et facilite les interventions organisationnelles visant à prévenir les problèmes de santé au travail.

Quelles pratiques privilégier?

Voici des exemples de pratiques organisationnelles et de gestion susceptibles d'avoir des effets positifs sur l'indicateur information et communication :

- Organiser des rencontres d'équipe, de service ou d'unité, de direction et d'entreprise à une fréquence régulière pour informer les employés sur l'état de la situation économique, les projets ou les changements en cours ou à venir, les plans d'action et la vision organisationnelles;
- Limiter la transmission d'information écrite et favoriser la communication en personne. La surutilisation des médias écrits (courriel, bulletins d'information, intranet, etc.) peut créer une surcharge d'information et est un moyen de communication moins efficace;
- Libérer les gestionnaires pour leur permettre d'être disponibles pour leurs employés;

- Former les gestionnaires sur la communication et l'écoute active;
- Encourager le dialogue dans les échanges d'information. Prévoir un moment pour entendre les préoccupations et répondre aux questions;
- Toujours prioriser une communication de l'information sincère et transparente. Il en va de la crédibilité du communicateur;
- Développer une politique claire sur la transmission de l'information.

Références et liens utiles

1. Collerette, P, R. Schneider, P. Legris, (2003). *La gestion du changement organisationnel*, cinquième partie : communication et changement, ISO Management Systems, mai-juin.
2. Jauvin N, R. Bourbonnais, M. Vézina, C. Brisson, S. Hegg-Deloye, (2014), *Interventions to prevent mental health problems at work: Facilitating and hindering factors*, chapitre 14, in : *Creating Healthy Workplaces*, Ed. By: Biron, C, R. J. Burke & C.L. Cooper, Publications. Gower.
3. APSSAP : *Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « Administration provinciale »*. Brochure d'information : *Des moyens concrets pour que l'information circule bien*.
<https://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/Communication.pdf>

Centre d'expertise
et de référence

www.inspq.qc.ca