

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.