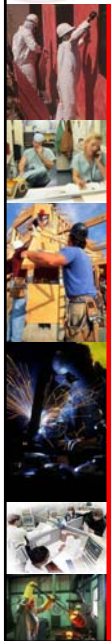


# Grille d'identification des risques psychosociaux en entreprise : un outil simple à utiliser par les intervenants en santé au travail

**JEAN-PIERRE BRUN**

PROFESSEUR  
TITULAIRE DE LA CHAIRE EN GESTION DE LA SANTÉ  
ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL

WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>



**1** QUELQUES CONSTATS

**2** LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE

**3** GRILLE D'IDENTIFICATION DES RISQUE

**4** POUR UNE GESTION PLUS HUMAINE DES PERSONNES

WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>

Cette présentation a été effectuée le 15 novembre 2005, au cours de la journée « Les interventions à privilégier en santé mentale au travail : agir par la prévention » dans le cadre des Journées annuelles de santé publique (JASP) 2005. L'ensemble des présentations est disponible sur le site Web des JASP, à l'adresse <http://www.inspq.qc.ca/jasp/archives/>.

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations




# QUELQUES CONSTATS 1

WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>



Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations

## VERS UNE GESTION PLUS HUMAINE DES PERSONNES

- Les stratégies classiques de GRH sont **inadaptées** et **insuffisantes** pour favoriser une bonne santé psychologique;
- Il faut développer une **gestion plus humaine des personnes** pour développer une organisation saine;
- Un grand nombre de **leviers sont déjà présents** dans les organisations (réunions d'équipe, moyens de communication, pratiques de reconnaissance, outils d'évaluation, etc.);
- Ce qu'il faut mettre en place ce n'est pas tant de nouvelles activités de prévention plutôt que de **bonifier les pratiques de gestion existantes**;
- Le défi n'est pas tant dans la recherche de solutions que dans la **mise en place des conditions** pour améliorer les pratiques existantes.

WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations


# LES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE 2

WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations

## Facteurs de risque organisationnels

- UTILISATION DES HABILITÉS
- POUVOIR DÉCISIONNEL
- RECONNAISSANCE – ESTIME DE L'ENTOURAGE
- RECONNAISSANCE AU TRAVAIL - CARRIÈRE
- CHARGE QUANTITATIVE DE TRAVAIL
- AMBIGUITÉ DE RÔLE
- PARTICIPATION AUX DÉCISIONS ET CIRCULATION DE L'INFORMATION
- IMPACT DES DÉCISIONS
- ÉQUILIBRE TRAVAIL-FAMILLE
- RELATIONS INTERPERSONNELLES
- CLIMAT DE COMPÉTITION
- ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL - SÉCURITÉ
- CONDITIONS PHYSIQUES DE TRAVAIL



WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>

Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations




# GRILLE D'IDENTIFICATION DES RISQUES 3

WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>

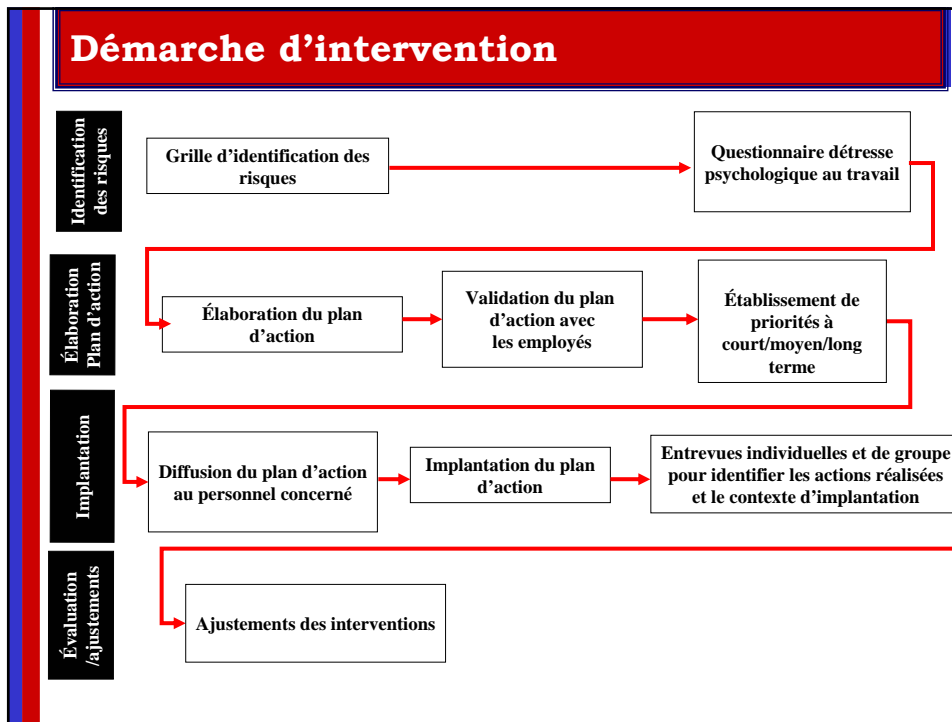
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations


## MESURER LES IMPACTS

Un impact combine *trois dimensions* qui obligent à porter un *jugement fondé* sur la science et/ou sur les valeurs sociales


Grandeur	Scientifique	→	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">« Objectivité »</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">« Subjectivité »</div>
Importance	Jugement de valeur porté par les scientifiques	→	
Signification	Appréciation par les acteurs	→	

WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>



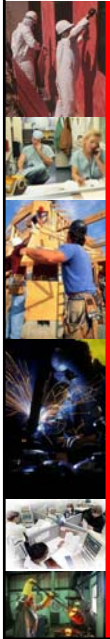


### QUESTIONS DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE (santé Québec 1998)



1. Vous êtes-vous senti(e) désespéré(e) en pensant à l'avenir?
2. Vous êtes-vous senti(e) seul(e)?
3. Avez-vous eu des blancs de mémoire?
4. Vous êtes-vous senti(e) découragé(e) ou avez-vous eu les « bleus »?
5. Vous êtes-vous senti(e) tendu(e) ou sous pression?
6. Vous êtes-vous laissé(e) emporter contre quelqu'un ou quelque chose?
7. Vous êtes-vous senti(e) ennuyé(e) ou peu intéressé(e) par les choses?
8. Avez-vous ressenti des peurs ou des craintes?
9. Avez-vous eu des difficultés à vous souvenir des choses?
10. Avez-vous pleuré facilement ou vous êtes-vous senti(e) sur le point de pleurer?
11. Vous vous êtes-vous senti(e) agité(e) ou nerveux(se) intérieurement?
12. Vous vous êtes senti(e) négatif(ve) envers les autres?
13. Vous vous êtes senti(e) facilement contrarié(e) ou irrité(e)?
14. Vous vous êtes fâché(e) pour des choses sans importance?

WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>



# *GRILLE D'IDENTIFICATION DES RISQUES*

WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>



*POUR UNE GESTION  
PLUS HUMAINE DES  
PERSONNES*

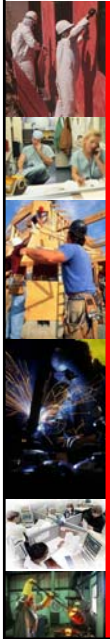
4

WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>



Chaire en  
gestion de la santé  
et de la sécurité du travail  
dans les organisations

## 13 critères de performance organisationnelle (Pfeffer, 1995)



1. Sécurité d'emploi
2. Recrutement sélectif
3. Bonne rémunération
4. Reconnaissance au travail
5. Participation économique
6. Circulation de l'information
7. Participation aux décisions
8. Marge de manœuvre décisionnelle des équipes
9. Formation et développement des habiletés
10. Augmentation du sens du travail (enrichissement)
11. Justice organisationnelle
12. Diminution des écarts salariaux
13. Cheminement de carrière

WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>



Chaire en  
gestion de la santé  
et de la sécurité du travail  
dans les organisations

## Revenir à l'ABC du management



- Pour améliorer le bien-être il faut améliorer la **QUALITÉ** gestion des ressources humaines
- Les solutions sont **SIMPLES** et à la portée de tous et toutes
- Augmenter le temps de **PRÉSENCE** des gestionnaires avec les employés (Leadership dans l'action)
- Rétablir les **RÉUNIONS** d'équipe (quantité et qualité)
- Augmenter les **RELATIONS** VS les transactions
- Évaluer les **CHARGES** de travail

WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>



1. Élever au niveau corporatif la réflexion sur les impacts humains des décisions de gestion;
2. Établir que le bien-être des personnes est un critère corporatif de décision d'affaire

WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>



# MERCI !

WEB: <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>



## CHARGE QUANTITATIVE DE TRAVAIL

### DÉFINITION

La surcharge de travail quantitative et qualitative constituent des sources de stress. Premièrement, on dit qu'il y a une surcharge quantitative lorsqu'un employé doit accomplir plusieurs tâches ou, encore, effectuer des tâches dans un laps de temps insuffisant. Cette forme de surcharge est considérablement plus fréquente depuis quelques années dans les organisations où des coupures massives de personnel ont été effectuées (O'Driscoll et Cooper, 1996). En plus d'avoir à effectuer une plus grande quantité de travail, les employés ont souvent à fournir davantage d'efforts dans le cadre de leurs fonctions. En effet, de plus en plus d'individus sont fréquemment interrompus par le téléphone, les collègues, le courrier électronique ou autres. Ces interruptions peuvent être perçues comme frustrantes, puisqu'elles retardent l'accomplissement des tâches et augmentent le niveau d'effort mental à fournir par l'individu.

D'ailleurs, il a été démontré que les interruptions dans le travail ont un impact négatif sur le bien-être de l'individu et l'amènent à fournir davantage d'efforts pour éviter une détérioration de sa performance (Zijlstra, Roe, Leonora et Krediet, 1999). La deuxième forme de surcharge de travail est de nature qualitative. Celle-ci est présente lorsqu'un employé ne perçoit pas qu'il possède les compétences ou les connaissances requises pour effectuer son travail.

Par ailleurs, la sous-charge de travail et la sous-utilisation des habiletés et des compétences sont également associées à des conséquences négatives. Par exemple, les travaux de Gardell (1980) indiquent que les travailleurs qui sont affectés à des tâches monotones à cadence programmée pendant plusieurs années manifestent davantage de troubles psychosomatiques, comparativement à d'autres ouvriers de la même entreprise dont les tâches sont beaucoup plus libres et variées (voir aussi Brisson, Vézina et Vinet, 1985).

### QUESTIONS DU QUESTIONNAIRE

- On me demande de faire une quantité excessive de travail en trop peu de temps.
- J'ai l'impression que mes responsabilités au travail ne cessent d'augmenter.
- Au travail, on s'attend à ce que j'exécute des tâches pour lesquelles je n'ai jamais été formé.
- Je travaille avec des contraintes de temps serrées.
- Je souhaiterais avoir plus d'aide pour arriver à faire ce qu'on me demande au travail.
- On s'attend à ce que je fasse plus de travail que ce qui est raisonnable.

### ÉTAT À ATTEINDRE

- L'organisation demande aux employés des objectifs adéquats et réalisables dans les heures de travail régulières.
- Les compétences et les habiletés des employés correspondent aux exigences du travail
- Le travail est organisé de manière à respecter les capacités des employés
- Les préoccupations des employés sur leurs conditions de travail sont écoutées et des actions sont posées.

### PRATIQUES DE GESTION

- Accès à de la formation en lien avec les tâches
- Rencontres avec le supérieur pour fixer des objectifs et évaluer si l'employé a les outils pour les atteindre (réunion d'appréciation)
- Outils d'évaluation de la charge
- Analyse des postes et des tâches

### COMMENTAIRES :

## RELATIONS INTERPERSONNELLES

### DÉFINITION

De plus en plus, les organisations délaissent le travail individuel et prônent davantage le travail en équipe (Hennessey, 1999). Parallèlement, on constate la popularité croissante des programmes de prévention de la violence entre collègues, du harcèlement moral au travail et des conflits interpersonnels (Quick, 1998; VandenBos et Bulatao, 1996). Ainsi, ils peuvent contribuer à la détresse psychologique des employés. Cependant, lorsque les relations interpersonnelles sont harmonieuses, les collègues deviennent une source de soutien importante. D'ailleurs, de nombreuses études ont démontré que le soutien social des employés et des gestionnaires modère l'association entre les facteurs de risque organisationnels et leurs conséquences négatives sur les individus (Bliese et Britt, 2001; Matteson et Ivancevich, 1987).

### ÉTAT À ATTEINDRE

- L'organisation fait la promotion de comportements positifs au travail afin d'éviter les conflits et assurer des comportements respectueux.
- Les employés partagent de l'information concernant le travail.
- L'organisation a une politique ou un énoncé clair pour prévenir les comportements inacceptables.
- Il existe un système ou une procédure pour que les gestionnaires et les employés puissent gérer les comportements inacceptables.
- Il existe un système ou une procédure permettant aux employés et aux gestionnaires de rapporter des comportements inacceptables.

### QUESTIONS DU QUESTIONNAIRE

Présentement, vos relations avec

- a) votre supérieur immédiat
  - b) Les collègues de votre unité
  - c) Le personnel des autres unités que la vôtre
- Sont harmonieuses.
  - Sont valorisantes.
  - Sont satisfaisantes.
  - Vous inspirent confiance.

### PRATIQUES DE GESTION

- Rencontre des gestionnaires avec les travailleurs tous les matins avant le début du travail pour discuter, donner du feedback et du soutien.
- Réseau d'aidants naturels
- Politique de respect au travail
- Politique de prévention du harcèlement et de la violence au travail