

Les risques psychosociaux du travail

MARIÈVE PELLETIER, Professeure et chercheure

IMANE LAHRIZI, Finissante au doctorat et chercheure

École de counseling et d'orientation,
Université Laval

**JOURNÉE DE RÉFLEXION SUR LES
RPS**

FTQ-27 MARS 2024



Objectifs de la formation

Au terme de la formation, vous serez en mesure de :

1. **Définir les principaux risques psychosociaux du travail** et leurs **impacts** sur la santé et les organisations;
2. Reconnaître **différentes manifestations** de risques psychosociaux en contexte de travail;
3. Connaître **les principales étapes** pour développer une **démarche de prévention** de ces risques en milieu de travail;
4. Construire un **argumentaire pour convaincre les employeurs** et les travailleurs de s'engager dans une telle démarche.

Plan de la formation

- ✦ Risques psychosociaux du travail : état de situation en 2024
- ✦ Démarche de prévention ciblant les risques psychosociaux du travail
 - Importance de l'engagement de la direction et de la ligne hiérarchique
 - Choix de la méthode pour identifier et analyser les risques psychosociaux
 - Conditions essentielles pour l'identification et l'analyse des risques psychosociaux
- ✦ Comment arriver à mobiliser les employeurs pour agir en prévention ?

Une question initiale !

Y a-t-il des mesures dans votre milieu de travail pour prévenir les problèmes de santé mentale au travail?

Pour répondre à la question :

Menti.com (Code: **8616 8070**)



Accès via le code QR



État de situation en 2024

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DU TRAVAIL

Modernisation du régime de santé et de sécurité du travail

L'adoption du projet de Loi 59 (PL59) souligne l'importance des RPS :

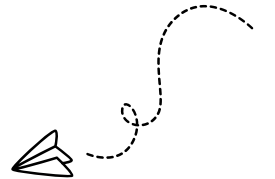
- Intégration de la notion de lésion psychique
- **Reconnaissance des RPS dans la LSST**, au même titre que les autres risques

Le **ministre du Travail, Jean Boulay**, a déposé dans les documents de la Commission, un document de l'INSPQ présentant la définition des RPS et les outils développés pour informer, sensibiliser, former et intervenir sur les RPS.

<https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>

Les activités de prévention

- L'employeur doit consigner par écrit les risques à la santé, la sécurité et l'intégrité physique et psychique (incluant les RPS).
- Pour les entreprises de 20 travailleurs ou plus, procéder également à une analyse des risques SST.
- Les entreprises de moins de 20 travailleurs devront élaborer et appliquer un plan d'action en prévention (incluant les RPS).
 - Celles de 20 travailleurs ou plus devront élaborer et appliquer un programme de prévention (incluant les RPS).



[Démarche pour connaître ses obligations concernant le régime intérimaire | Commission des normes de l'équité de la santé et de la sécurité du travail - CNESST \(gouv.qc.ca\)](#)

Définition des facteurs de risques psychosociaux du travail (RPS)

« Facteurs qui sont liés à **l'organisation du travail**, aux **pratiques de gestion**, aux **conditions d'emploi** et aux **relations sociales** et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées ».

Modèles reconnus universellement

Au cours des dernières décennies, **4 modèles** ont permis d'identifier les principaux facteurs de risques psychosociaux au travail à l'aide d'études épidémiologiques rigoureuses.

1. Demande-autonomie-soutien au travail

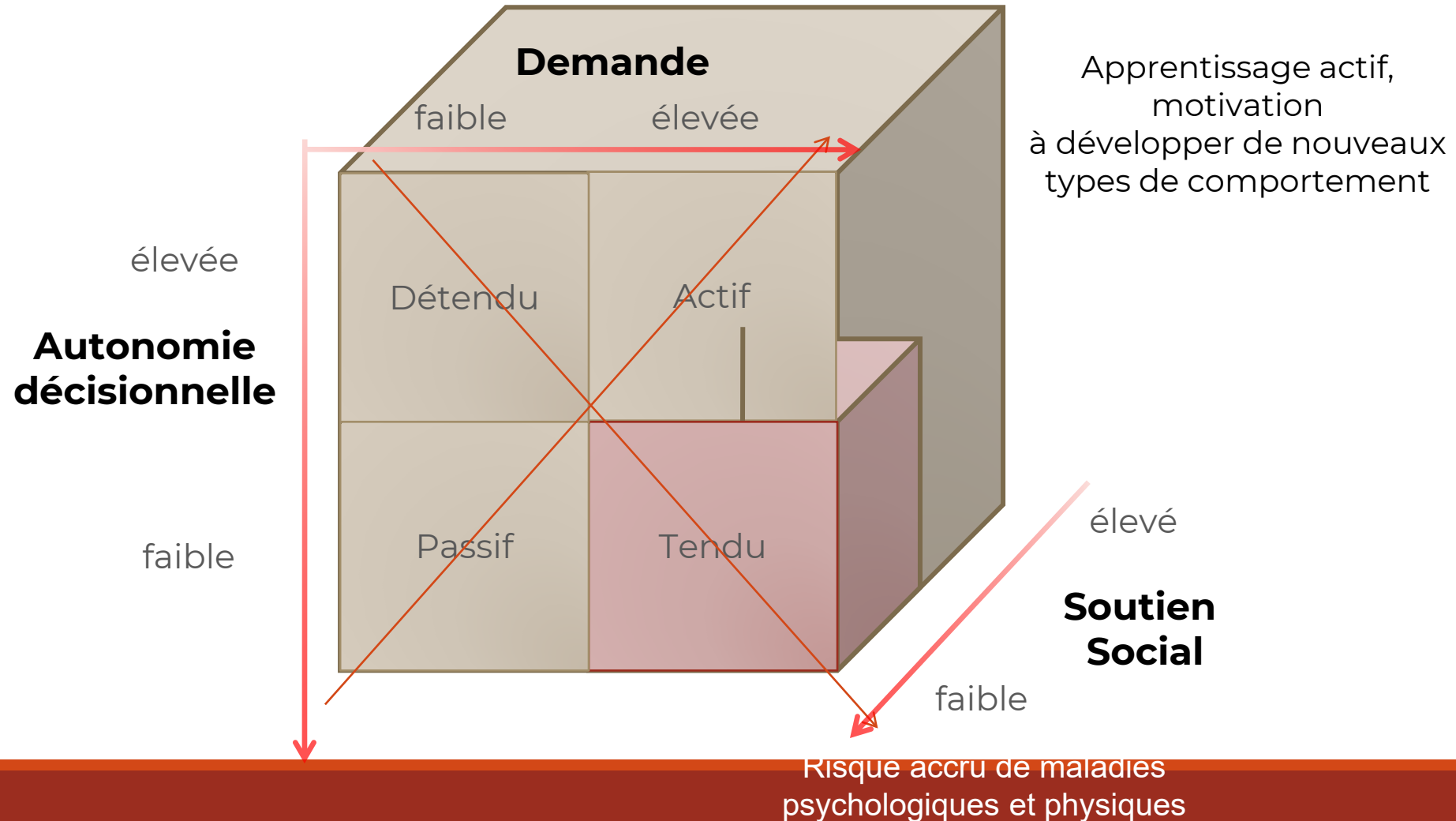
2. Déséquilibre effort/reconnaissance

3. Justice organisationnelle

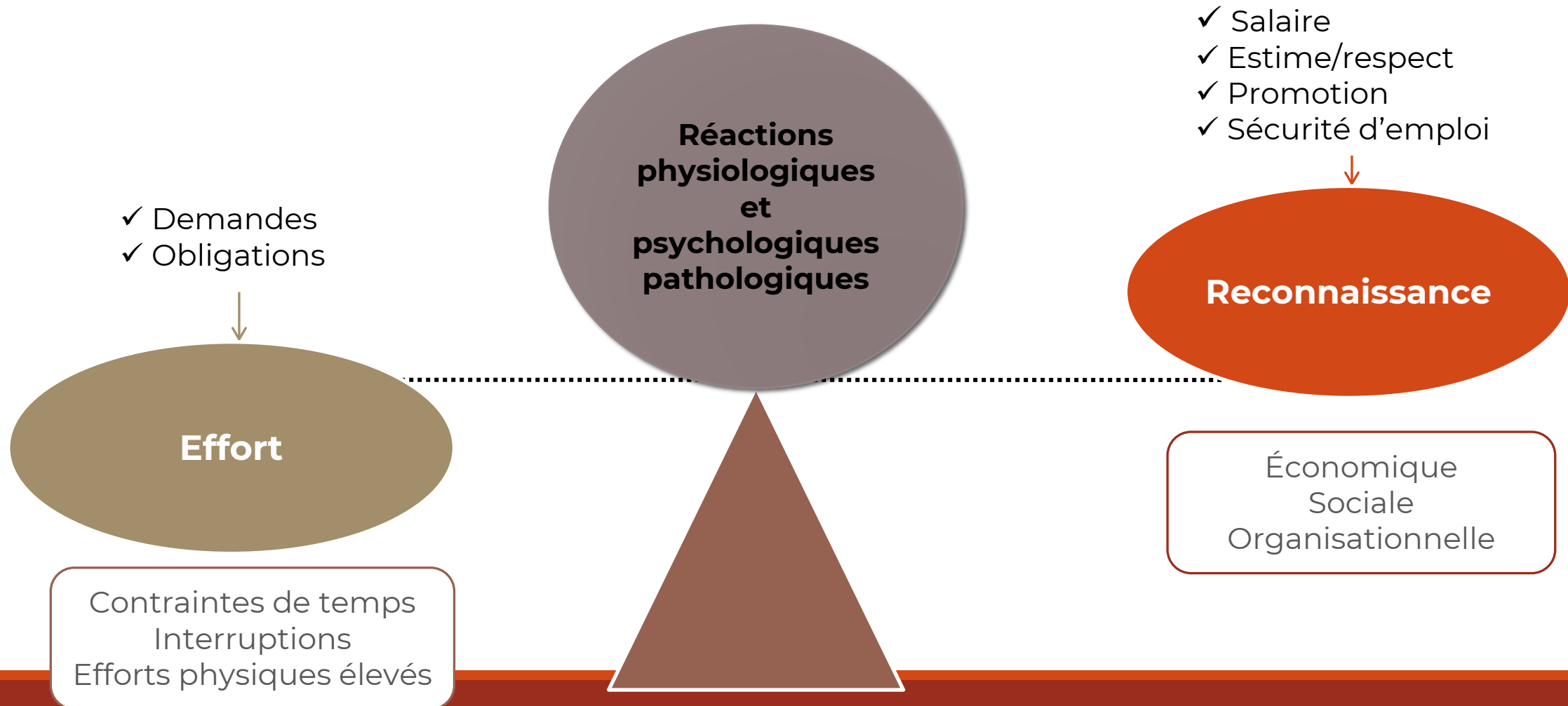
4. Demandes/ressources au travail

1. Modèle « Demande-autonomie-soutien »

R. Karasek (1979), Karasek et T. Theorell (1990)



2. Modèle « Déséquilibre effort/reconnaissance » J. Siegrist (1996)



3. « Justice organisationnelle »

Elovainio M., Kivimaki M. et Vahtera J., (2002)

Justice organisationnelle

Réfère à la notion d'équité dans les relations, les procédures et la distribution des ressources au travail.

Justice relationnelle

Degré de dignité, de politesse et de respect avec lequel les employés sont traités par leur supérieur.

Justice procédurale

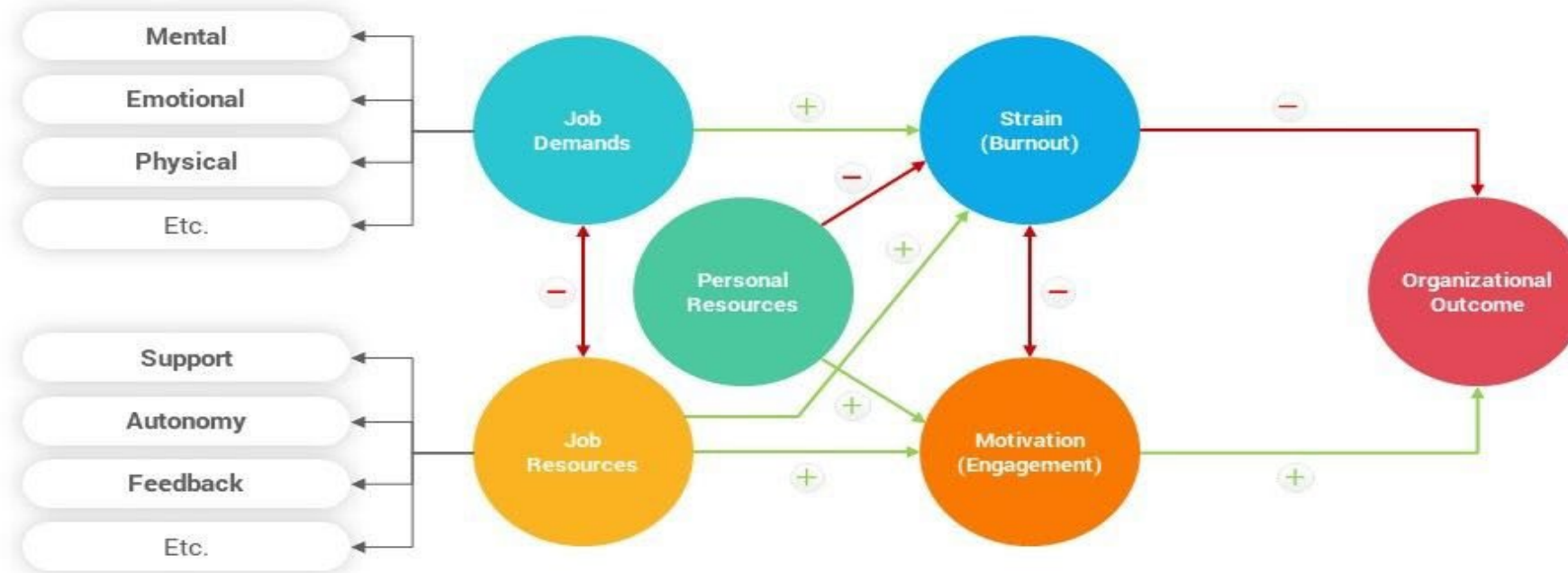
Modes de prises de décisions dans l'entreprise intègrent l'avis des personnes concernées et qu'elles sont appliquées de manière consistante, valide, non biaisée et éthique.

4. Modèle Job demands/resources

Bakker & Demerouti (2007)

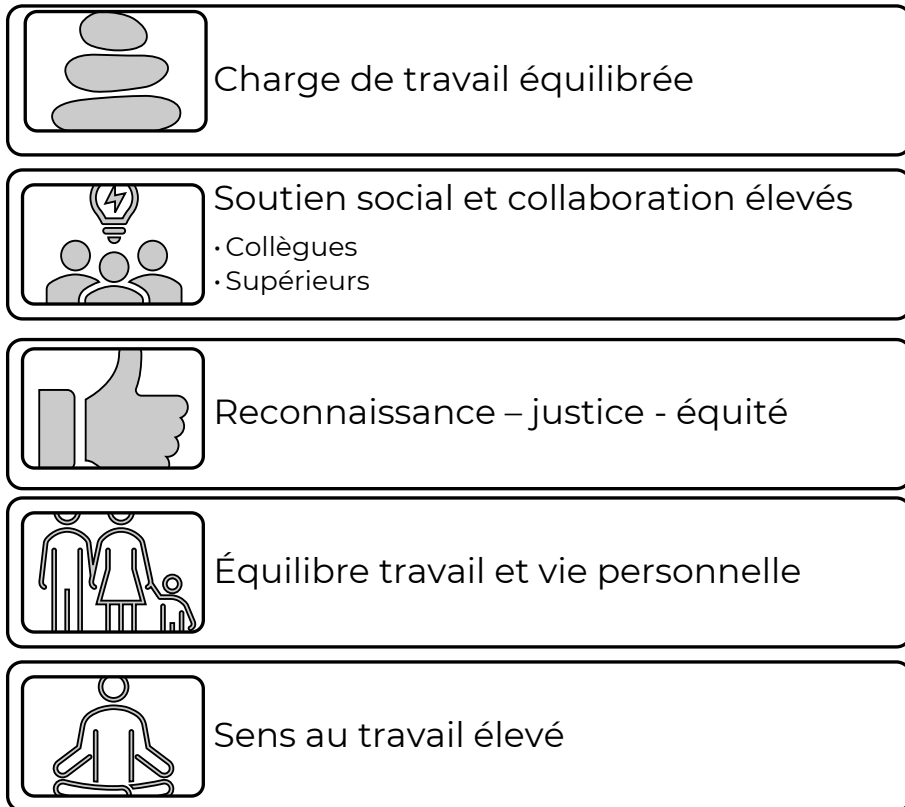
Job Demands-Resources Model (JD-R Model)

Job Demands-Resources Model (JD-R Model)



Principaux facteurs psychosociaux du travail

Ressources/facteurs de protection

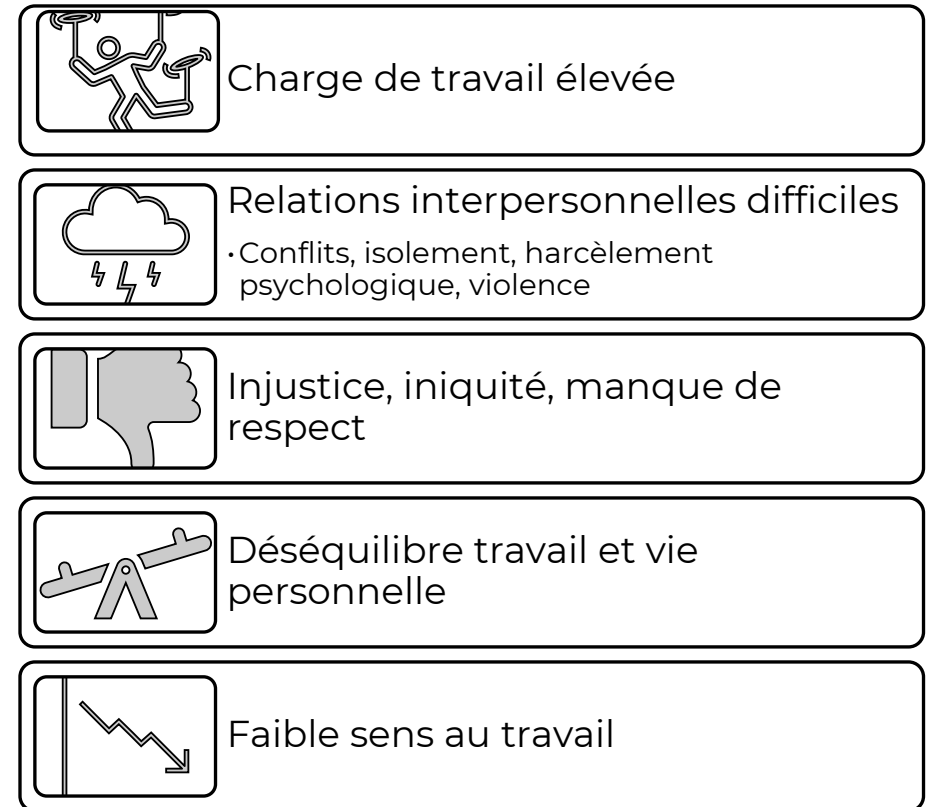


+

Santé mentale

-

Demandes/facteurs de risque



Prévalence des RPS:

Travailleurs et travailleuses au Québec

	Travailleurs du Québec (2020)		
	Total %	Hommes %	Femmes %
Exigences psychologiques (charge de travail) élevées	31,1	29,0	33,4
Autorité (autonomie) décisionnelle faible ou modérée	35,3	31,2	39,8
Soutien au travail des collègues faible ou modéré	18,0	17,6	18,4
Soutien au travail du supérieur faible ou modéré	19,5	18,7	20,4
Reconnaissance faible	23,1	19,7	26,9
Harcèlement psychologique ou sexuel (à l'occasion + souvent, très souvent)	12,4	10,8	15,0
Difficulté à maintenir équilibre travail/vie personnelle	17,9	15,5	20,5

Secteurs et catégories professionnelles les plus à risque

Secteurs les **plus exposés** pour au moins **deux RPS** :

- ✧ Soins de santé et assistance sociale (++)
- ✧ Services d'enseignement
- ✧ Services publics, transport et entreposage
- ✧ Fabrication

Effets des RPS sur la santé



Troubles de santé mentale

- Troubles dépressifs et dépression clinique (Theorell et al, 2015; Madsen et al, 2017; Rugulies et al, 2017)
- Épuisement professionnel (Aronsson et al, 2017)
- Absences pour santé mentale (Duchaine et al, 2020)
- Élimination nouveaux cas: (Harvey et al., 2018)

Troubles cardiovasculaires

- Apparition de nouveaux TCV (Sara et al., 2018; Theorell et al, 2016)
- Augmentation du risque de maladies coronariennes (Dragano et al., 2017, Kivimaki et al., 2006)
- AVC (Huang et al., 2015)
- Hypertension artérielle (Boucher et al., 2017; Trudel et al., 2016, 2017)

Troubles musculosquelettiques

- Stock et al., 2013; Lang et al., 2012; Macfarlane et al., 2009)

Risques des RPS pour la santé

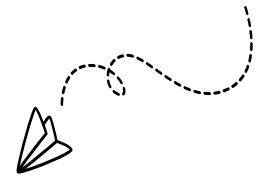
✦ Chacun des RPS peut être néfaste pour la santé des travailleurs exposés.

✦ La **fréquence**, l'**intensité** et la **durée** de l'**exposition** augmentent le risque de développer des problèmes de santé.

✦ Plus la personne est exposée à différents RPS, plus le risque est élevé.

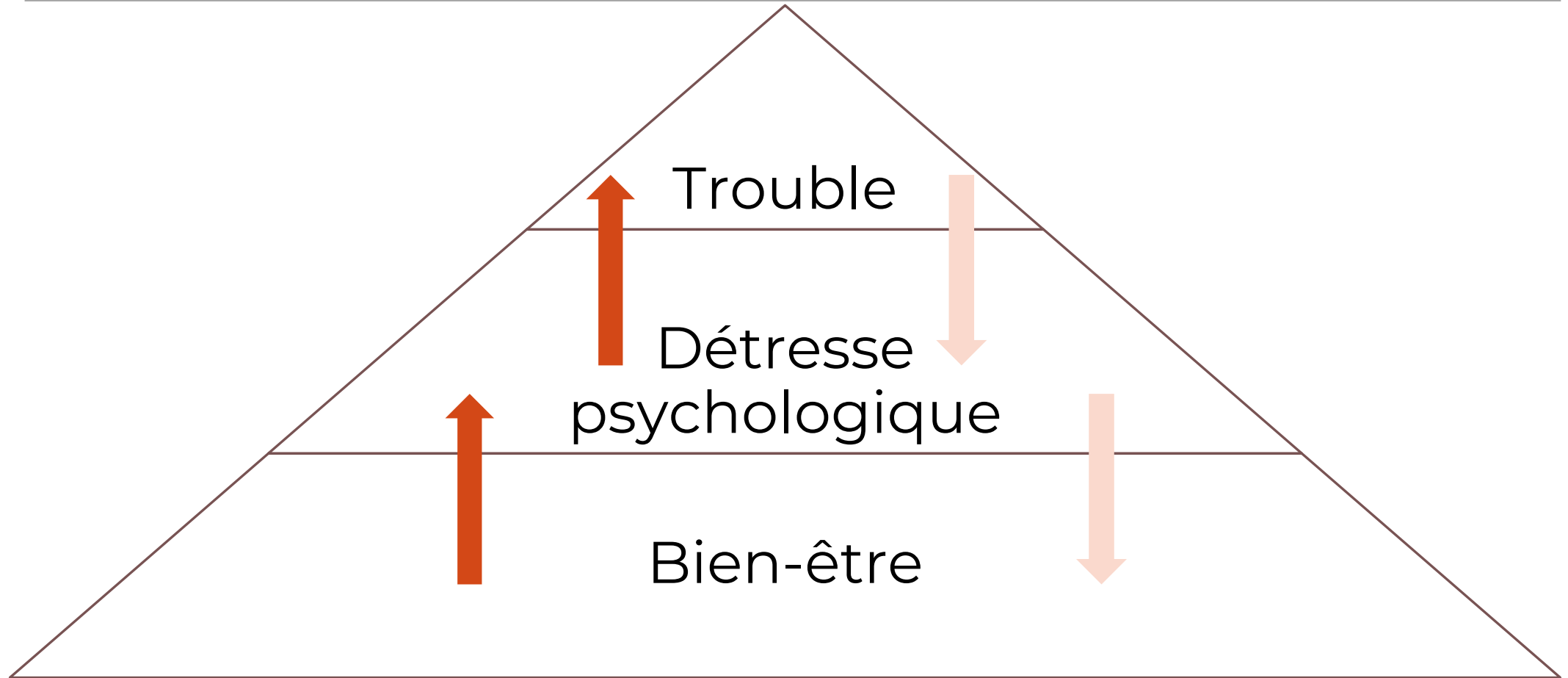
Qu'est-ce que la santé mentale?

État de bien-être qui permet à chacun de **réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive** et **d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté.**



Il s'agit d'une **réalité complexe** qui varie d'une personne à une autre, avec divers degrés de difficultés et de souffrance et des manifestations sociales et cliniques qui peuvent être très différentes.

La **santé mentale**: un continuum



A large iceberg floats in the ocean. The visible tip is small and jagged, while the submerged part is much larger and more complex. The water is a deep blue, and the sky is light blue with scattered white clouds. The horizon line is visible in the distance.

**Absentéisme lié à la
détresse**

Présentéisme lié à la détresse

Conséquences organisationnelles

- ⌘ Dégradation du climat de travail;
- ⌘ Perte de productivité, d'efficacité;
- ⌘ Augmentation du taux de roulement;
- ⌘ Augmentation des coûts.

Risques psychosociaux à
surveiller 

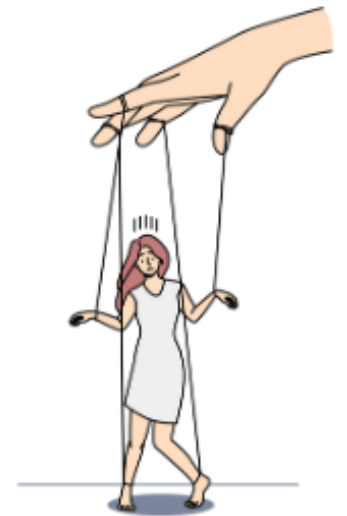
CHARGE DE TRAVAIL ÉLEVÉE

- Quantité de travail élevée
- Complexité du travail
- Interruptions fréquentes
- Délais courts
- Demandes contradictoires
- Demandes psychologiques (charge émotionnelle)
- Demandes physiques



FAIBLE AUTONOMIE DÉCISIONNELLE

- Peu de liberté pour décider comment faire son travail
- Peu d'influence sur la façon dont les choses se passent
- Peu de possibilités d'apprendre de nouvelles choses
- Devoir refaire toujours la même chose, jour après jour
- Peu de possibilités d'utiliser ses compétences



FAIBLE SOUTIEN SOCIAL DES COLLÈGUES

- Peu ou pas d'entraide
- Repli sur soi et sur ses tâches
- Attitudes hostiles, agressives
- Présence de conflits
- Isolement
- Compétition
- Comportements visant à nuire au travail des autres



FAIBLE SOUTIEN SOCIAL DU SUPÉRIEUR

Le supérieur est:

- Peu disponible pour aider les employés
- Nuit à la réalisation du travail
- Arrive peu à faire travailler les gens ensemble
- Prête peu attention aux besoins de son équipe
- Règle peu les problèmes, les conflits
- Ne fournit pas les outils, le matériel, les directives nécessaires pour faire le travail
- A une attitude irrespectueuse, hostile



HARCÈLEMENT ET VIOLENCE

- Harcèlement psychologique
- Harcèlement sexuel
- Harcèlement discriminatoire
- Violence physique
- Violence conjugale ou familiale



FAIBLE RECONNAISSANCE ET ÉQUITÉ AU TRAVAIL

- Insécurité d'emploi
- Faible possibilité de promotion
- Salaire insuffisant
- Non-reconnaissance des efforts
- Iniquité; perception d'injustice
- Non-reconnaissance de l'apport d'une personne
- Manque de respect, de marques d'estime



DÉSÉQUILIBRE TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE

Surcharge de rôles

Exigences totales en matière de temps et d'énergie associées aux activités à entreprendre sont trop importantes pour qu'une personne remplisse ses obligations adéquatement ou sans inquiétude.

Interférence du travail dans la famille

Exigences et responsabilités professionnelles rendent difficile l'exécution des responsabilités familiales.

Interférence de la famille dans le travail

Exigences et responsabilités familiales rendent difficile l'exercice des responsabilités professionnelles.

FAIBLE SENS AU TRAVAIL

- Faible sentiment d'utilité sociale
 - Ne pas sentir que l'on fait quelque chose d'utile aux autres
 - Ne pas ressentir de la fierté pour son travail ou son milieu
- Faible capacité de développement
 - Ennui, faire peu de choses qui nous plaisent
- Incohérence ou conflit éthique
 - Faire des choses que l'on désapprouve ou qui sont contre nos valeurs
 - Ne pas avoir le sentiment du travail bien fait



Démarche de prévention

RISQUES PSYCHOSOCIAUX DU TRAVAIL



Interventions de prévention

TYPE DE PRÉVENTION	DÉFINITION
Primaire	Agir sur les causes organisationnelles de la détresse psychologique
Secondaire	Outiller les individus pour qu'ils se protègent des effets des RPS
Tertiaire	Mettre en place des mesures pour réduire l'impact des problèmes de santé mentale au travail (rétablissement, retour au travail, accommodement)

Atelier en sous- groupe

MANIFESTATIONS DES RPS EN CONTEXTES DE TRAVAIL
ET PISTES D'ACTION PRÉVENTIVES

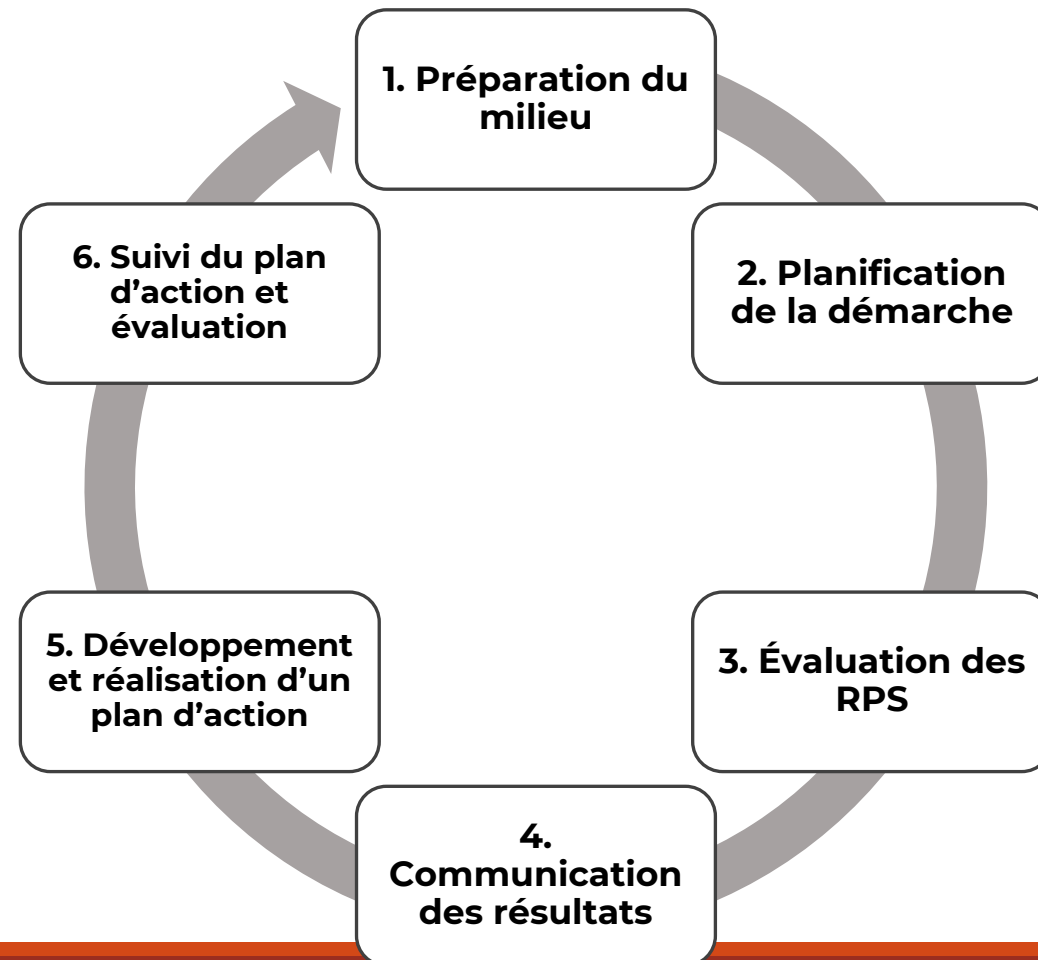
Atelier : Manifestations des RPS en contexte de travail et pistes d'action préventives

- Identifiez **les principaux RPS** présents dans votre environnement de travail.
- Discutez des manières dont chacun des RPS se manifeste dans votre environnement de travail → Partagez **des exemples concrets de situations où ces RPS** ont été observés ou vécus.
- Réfléchissez **aux conséquences de ces RPS sur les travailleurs et l'organisation.**

Atelier : Manifestations des RPS en contexte de travail et pistes d'action préventives

- Identifier des **pistes d'action préventives** qui ont été mises en place avec succès ou qui pourraient être envisagées pour chaque RPS identifié.
- Discutez **des défis potentiels** à la mise en œuvre de ces mesures préventives et des stratégies pour les surmonter.
- Élaborez des **recommandations spécifiques** à votre secteur ou milieu de travail

Étapes d'une **démarche organisationnelle** de prévention primaire des RPS



Dès la première
étape:

L'IMPORTANCE DE L'ENGAGEMENT!

1. Préparer le milieu

Présenter la démarche à la haute direction et s'assurer de son engagement :

- Décrire concrètement ce que la démarche implique et s'entendre sur :
 - L'importance de la santé mentale au travail;
 - Les facteurs organisationnels ciblés;
 - Les objectifs poursuivis et la portée;
 - Les ressources nécessaires;
 - Le temps exigé et les échéanciers;
 - Le rôle attendu de chacun;
 - Les leviers et les écueils possibles.



1. Préparer le milieu

Juger si le contexte est favorable à la réussite de la démarche

- Par exemple, éviter de déployer la démarche lorsque :
 - Une restructuration ou un changement organisationnel est en cours ou prévu;
 - Un gestionnaire vient d'arriver dans l'équipe ou quittera sous peu;
 - Un conflit majeur ou une situation de harcèlement n'ont pas été résolus.

Dans ces situations, il est préférable de retarder la démarche à un temps plus opportun.



1. Préparer le milieu

S'assurer que la haute direction fasse la promotion de la démarche auprès :

- De l'ensemble des gestionnaires.
- Du personnel.
- La haute direction peut être soutenue par un plan de communication clair et détaillé.



La haute direction devrait s'assurer qu'un **comité paritaire** (idéalement comité SST) chapeaute la démarche.



1. Préparer le milieu

Rôle du comité de santé et de sécurité dans la démarche :

- Identifier une personne porteuse de la démarche;
- Rassembler les informations connues sur les problèmes vécus sur le terrain;
- Identifier des moyens adaptés au contexte pour consulter le personnel;
- Proposer des mesures pour soutenir les gestionnaires sur le terrain tout au long de la démarche.

1. Préparer le milieu

Informier et sensibiliser **les groupes ciblés et impliqués** (ex. : gestionnaires, équipes, autres syndicats, etc.)

- Annoncer la démarche;
- Présenter les objectifs;
- Communiquer les étapes à venir;
- Expliquer le soutien qui leur sera offert.

Défis rencontrés chez les directions et les gestionnaires

- ⌘ Méfiance ou attitude défensive (sentiment que la démarche vise à les prendre en défaut);
- ⌘ Adoption de « lunettes » limitant la compréhension de la situation;
- ⌘ Crainte de ne pas avoir de soutien;
- ⌘ Crainte que les mesures apportées soient complexes et coûtent cher;
- ⌘ Manque de temps et de ressources pour mobiliser son équipe;
- ⌘ Charge de travail;
- ⌘ Superposition de plusieurs projets / transformations;
- ⌘ Méconnaissance du milieu et du projet (« nouveau gestionnaire»);

Défis rencontrés chez les travailleurs et syndicats

- ⌘ Méfiance à l'égard de l'organisation ou de la gestion;
- ⌘ Adoption de « lunettes » limitant la compréhension de la situation;
- ⌘ Pessimistes à l'égard de la situation;
- ⌘ Peur d'être déçus;
- ⌘ Arrimages de logiques distinctes (logiques d'intervention vs logiques syndicales);
- ⌘ Manque de temps et de ressources pour s'engager;
- ⌘ Charge de travail;
- ⌘ Superposition de plusieurs projets;

Défis rencontrés chez les intervenants en prévention

- ⌘ Posture et neutralité;
- ⌘ Besoin de composer avec les croyances et les réticences des autres;
- ⌘ Enjeux politiques;
- ⌘ Nécessité de faire de la gestion de changement;
- ⌘ Développement d'une nouvelle pratique;
- ⌘ Compétition avec de nouveaux projets, de nouvelles règles du jeu;
- ⌘ Mouvance dans la démarche, changement de vis-à-vis;

S'assurer de l'accompagnement des gestionnaires et des équipes

Quel accompagnement sera offert et jusqu'où cet accompagnement se poursuivra-t-il?

○ Assurez-vous que les rôles sont clairs: qui fait quoi? Par exemple:

✂ Une fois l'identification des RPS réalisée, **qui organisera la recherche de solutions?**

✂ **Qui soutiendra le milieu dans l'application des solutions?**

✂ **Qui soutiendra les gestionnaires pour le développement de pratiques de gestion?**

✂ **Qui assurera le suivi du plan d'action?**

2. Planifier la démarche

- Cibler le ou les milieux, secteurs, équipes.
- Déterminer qui fera les entrevues de groupe.
- Recruter des **informateurs clés** :
 - Volontaires;
 - Représentatifs du milieu ciblé (ex. titre d'emploi, quart de travail, âge, etc.);
 - Crédibles aux yeux de leurs pairs;
 - Ayant une bonne connaissance du milieu et du travail.

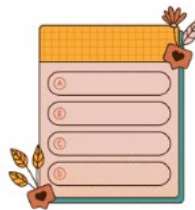
Identifier et analyser les RPS

LE CHOIX DE LA MÉTHODE ET DE L'OUTIL APPROPRIÉ

3. Évaluer les RPS

- ✓ Choisir des outils validés/reconnus si possible.
- ✓ S'assurer que les travailleurs participent à l'identification des RPS.
- ✓ S'assurer de la représentativité des répondants.
- ✓ S'assurer de l'impartialité des outils et des personnes qui les administrent.

Questionnaire



Entrevues



Grille d'identification de risques psychosociaux au travail

Outil d'évaluation des RPS

- Développé en réponse à une demande d'intervenants en santé au travail
- Validé scientifiquement et testé sur le terrain
- Permet d'objectiver davantage, l'importance des RPS

Grille d'entrevue

- Outil d'entrevue de groupe auprès d'informateurs clés
- Vise à repérer des exemples concrets de pratiques de gestion
- Attribution d'un niveau de risque à chaque indicateur

Son application

- Pour tous les milieux de travail

Grille d'identification de risques psychosociaux au travail

Caractéristiques de l'intervieweur et des informateurs

**Intervieweur
au jugement
crédible**

Relativement impartial par rapport à l'employeur
Compétent sur les RPS
Formé à l'utilisation de la grille

**Informateurs
clés**

Représentatifs (direction et travailleurs)
Volontaires
Crédibles
Bonne connaissance du milieu (détenteurs d'informations justes)
Capables de communiquer librement

Grille d'identification de risques psychosociaux au travail

Partie 1 – Contexte et mesures de prévention

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 conciliation travail et vie personnelle

Partie 2 – Composantes clés de l'organisation

A Charge de travail

B Reconnaissance

C Soutien social du supérieur

D Soutien social des collègues

E Autonomie décisionnelle

F Information et communication

3. Évaluer les RPS

Le porteur de la démarche, accompagné d'un autre membre du comité SST également formé sur les RPS, **réalise des entrevues de groupe à l'aide de la Grille d'identification des RPS** :

- ✂ L'un assume le rôle d'animateur, l'autre de preneur de notes
- ✂ Planifier des entrevues de groupe avec les informateurs clés (4 à 6 par groupe).
- ✂ Fixer le nombre de groupes à rencontrer selon les caractéristiques du milieu (ex., taille, variété des titres d'emploi et des quarts de travail).
- ✂ S'assurer de l'absence de lien hiérarchique entre les membres d'un même groupe afin de favoriser la parole libre.

3. Évaluer les RPS

Réaliser les entrevues à partir de la Grille d'identification des risques psychosociaux :

- ☞ Communiquer les objectifs de la rencontre et les règles de fonctionnement dès le début de la rencontre.
- ☞ Instaurer un climat de confiance.
- ☞ Être clair et transparent quant à l'usage des informations recueillies et des retombées de la démarche Toujours à deux, compléter la Grille selon les directives de celle-ci.

Pourquoi l'animation du groupe est-elle importante?

Quels sont **les risques** ou qu'est-ce qui peut arriver en rencontre de groupe qui risquerait de compromettre le diagnostic ou la recherche de solutions?

- ⌘ Une personne monopolise la discussion;
- ⌘ Personne ne parle ou parle peu;
- ⌘ Le ton monte envers l'animateur;
- ⌘ Le ton monte entre les participants;
- ⌘ Les personnes pleurent;
- ⌘ La discussion dérape sur un sujet;
- ⌘ ...

Bien démarrer l'entrevue: la clé

1. Donnez un cadre clair :

- Communiquez les **objectifs** de la rencontre et les **règles** de fonctionnement.
- Expliquez les prochaines **étapes**, ce que vous allez faire avec les résultats et à qui ils seront communiqués.

Bien démarrer l'entrevue: la clé

2. Instaurer un climat de confiance :

- Prenez le temps d'accueillir les personnes, avec un contact visuel et une attention particulière pour chacune.
- Rassurez les gens sur le fait que chacun est libre de s'exprimer et que les propos tenus ne seront pas rapportés intégralement dans le rapport et ne seront pas associés aux personnes qui les ont tenus.
- Insistez sur l'importance du respect, de l'écoute et de la confidentialité.
- Expliquez votre rôle avec transparence.
- Détendez l'atmosphère en adoptant un ton calme et en usant d'un peu d'humour lorsque c'est approprié.
- Démontrez une attitude d'écoute et d'ouverture envers les différentes idées exprimées. Attention de ne pas se montrer sur la défensive!

Agir comme facilitateur de la discussion

- Dirigez les communications.
- Facilitez la participation collective (assurez-vous que chacun a son droit de parole).
- Ramenez la discussion aux sujets traités par la grille et gérez le temps.
- Sollicitez des opinions divergentes, s'il y a lieu et vérifiez s'il y a consensus.
- Tenez compte des messages non-verbaux.
- Validez votre compréhension et vos interprétations.
- Adaptez votre attitude aux différents comportements des personnes du groupe.

Retour sur l'atelier

UNE FOIS LES RPS IDENTIFIÉS...

Suite de la démarche

UNE FOIS LES RPS IDENTIFIÉS...

4. Communiquer les résultats

- ☞ Produire un rapport sur les résultats de l'évaluation.
- ☞ Valider le rapport avec les informateurs clés.
- ☞ Présenter le rapport aux gestionnaires.
- ☞ Communiquer les résultats à l'ensemble du personnel visé.

5. Préparer un plan d'action

Réunir des informateurs clés ayant participé aux entrevues et les gestionnaires pour réaliser et implanter le plan d'action

- ☞ Identifier les RPS prioritaires à partir des résultats du rapport (idéalement pas plus de 3 ou 4).
- ☞ Déterminer des solutions à court, moyen et long terme, ainsi que les ressources nécessaires pour les réaliser.
- ☞ Établir un échéancier de mise en œuvre des solutions.
- ☞ Identifier des responsables pouvant être dégagés pour assurer la réalisation de chaque action.
- ☞ S'assurer de l'accompagnement et du soutien des gestionnaires durant l'implantation des solutions, car c'est souvent à cette étape que les interventions échouent.

Priorisation des actions

- En groupe, discuter un indicateur à la fois
- Faire un brainstorming pour proposer des actions
 - Encourager les personnes à ne pas se limiter dans les propositions (penser en-dehors de la boîte);
 - Pas besoin de réinventer la roue;
 - Préparer à l'avance quelques pistes à proposer, au besoin;
- Écrire les propositions sur une grande feuille de papier (ou autre moyen visuel)
- À la fin, faire un tour de table pour demander les 3 actions incontournables selon eux:
 - Ouvrir le dialogue sur les possibilités de réaliser ces actions à court, moyen ou long terme

Pour être efficace en prévention

- Identifier les bons risques
- Faire participer les travailleurs à l'identification des risques et à la recherche de solutions
- Prioriser les risques sur lesquels on doit agir en premier. Dépend de:
 - Niveau de risque
 - Contexte: sur quoi avons-nous du pouvoir actuellement?
 - Liens entre certains risques
 - Ce qui apparaît le plus important pour les travailleurs du milieu
- Toujours viser, autant que possible, une élimination des risques (prévention primaire)

Pour chaque indicateur, classer les solutions priorisées par le comité en fonction:

Clientèle visée	Niveau d'intervention	Niveau de prévention	Délai d'implantation	Ressources nécessaires (humaines, matérielles, financières)	Potentiel de réalisation (contraintes)
Équipe	Local (équipe, unité, service)	Primaire	Court (semaines)	\$	Élevé (leviers +, contraintes -)
Quart(s) de travail	Direction	Secondaire	Moyen (mois)	\$\$	Moyen (leviers +, contraintes +)
Titre (s) d'emploi	Organisation	Tertiaire	Long (année (s))	\$\$\$	Faible (leviers -, contraintes +)

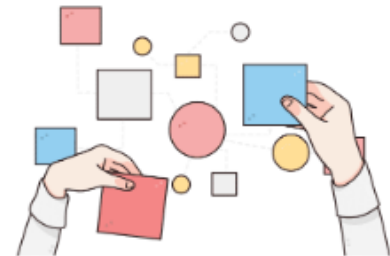
Sélectionner les actions à retenir

- Les actions du plan d'action peuvent être à différents niveaux, mais **il est important d'avoir certaines actions**:
 - ✂ De prévention primaire;
 - ✂ D'intervention locale;
 - ✂ À court délai d'implantation « *Quick win* »;
 - ✂ Qui correspondent aux ressources dont on dispose ou que l'on peut obtenir;
 - ✂ Qui ont un potentiel élevé de réalisation.



Pour chaque action retenue

- Détailler la **stratégie d'implantation** :
 - Décrire chacune des étapes de réalisation.
 - Comment on s'y prendra.
 - Les ressources dont on aura besoin.
 - Les échéanciers visés.



Planifier les ressources

Pour chaque **action retenue**, planifier :

- ✧ Les ressources humaines
 - Ex: frais de libération, ajout de nouveau personnel

- ✧ Le matériel nécessaire
 - Ex: achat, réaménagement

- ✧ Les frais de services
 - Ex: consultant, formation

* L'autorité décisionnelle devrait être consultée à cette étape



Planifier les échéanciers

Pour chaque **action retenue**, planifier :

- ✧ Les échéances visées pour l'action principale
 - Les moments-clés et les échéances visées pour chaque sous-action



Valider et faire approuver le plan d'action

Valider le plan d'action avec le comité responsable de la recherche de solutions:

- Expliquer les choix qui ont été faits.
- S'assurer que les membres du comité sont d'accord avec le plan.
- Déterminer les personnes responsables de réaliser les actions et les sous-action.
 - Évite l'essoufflement et contribue à la responsabilisation de tous
- Faire approuver le plan d'action par le comité de direction.



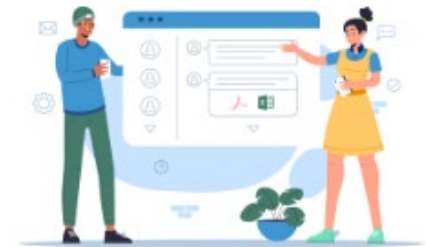
Communiquer le plan d'action

○ Trouver des stratégies pour communiquer, à l'équipe visée, le plan d'action et son avancement:

☞ Présentation par le comité

☞ Point en rencontre d'équipe

☞ Journal, page Facebook, tableau, cartable, etc...



6. Assurer un suivi du plan d'action et réévaluation

À cette étape, le porteur de la démarche doit :

- Maintenir une communication étroite avec les personnes responsables du plan d'action.
- Faire des suivis réguliers pour savoir si les actions répondent aux besoins du personnel visé.
- Documenter les obstacles, leviers et bons coups.
- Tenir compte de l'évolution du contexte et des autres projets qui peuvent influencer le plan d'action.
- Réajuster le plan d'action si nécessaire. Évaluer l'évolution des RPS 12 à 18 mois après la mise en place des actions.

Quelques conseils pour suivre l'implantation

- Nommer un chargé de projet.
- Faire des rencontres régulières avec le chargé de projet, le gestionnaire et/ou le comité.
- Accompagner et soutenir les responsables des différentes actions prévues.
 - Être un agent facilitateur
- Rassembler les personnes appropriées lorsqu'un obstacle survient.

Conditions de réussite

1- **Bienveillance**

Prendre conscience que le travail constitue un déterminant de la santé physique et mentale des individus. Un meilleur climat de collaboration et de sécurité au travail peut aussi être soutenant pour les travailleurs et travailleuses qui traversent des périodes difficiles dans leur vie personnelle et familiale.

2- **Engagement**

Démontrer qu'il s'agit d'une priorité organisationnelle, notamment par des ressources allouées à cette fin, des politiques, des directives conséquentes, de même que des indicateurs et des mécanismes formels de suivi.

Conditions de réussite

3- **Participation**

Consulter tous les niveaux hiérarchiques afin d'identifier les risques présents et les actions les plus pertinentes pour les réduire. Le paritarisme favorise la participation représentative de tous les acteurs du milieu.

4- **Soutien**

Assurer le soutien aux équipes visées par une telle démarche. Les gestionnaires immédiats en particulier ont besoin d'être soutenus par la haute direction et les directions de services comme celle de la gestion des ressources humaines.

Conditions de réussite

5- **Persévérance**

Laisser le temps aux organisations de mettre en place les changements, le temps aux gens de se préparer et s'adapter à ces changements et enfin, laisser le temps aux changements de provoquer des effets en matière de prévention. Il est nécessaire d'évaluer nos actions et de se remettre en question pour faire mieux.

6- **Pérennisation**

Veiller à la pérennisation des actions mises en place. Les actions les plus susceptibles d'avoir un effet positif sur la protection de la santé mentale au travail sont celles qui visent l'élimination ou la réduction des risques à la source. Un environnement psychosocial de travail sain aidera l'organisation à faire face à des situations de crise (comme une pandémie).

Comment arriver à mobiliser les employeurs?

ATELIER EN SOUS-GROUPE

Atelier : Bâtir un argumentaire pour mobiliser les employeurs en prévention des RPS

- Identifiez les **principaux avantages et bénéfices de la prévention des RPS** pour les employeurs (ex., amélioration de la productivité, réduction de l'absentéisme).
- Analysez **les risques et les conséquences pour les employeurs en cas de non-action en matière de prévention des RPS** (ex., coûts liés aux congés maladie, dégradation du climat de travail).
- Explorez **les arguments éthiques et sociaux en faveur de l'engagement des employeurs dans la prévention des RPS** (ex., responsabilité envers les employés).

Atelier : Bâtir un argumentaire pour mobiliser les employeurs en prévention des RPS

- Chaque équipe dispose de **3 minutes pour présenter son argumentaire** devant le reste du groupe.



Faire ressortir les avantages de la démarche

- Un langage commun sur les difficultés rencontrées
- Leviers pour objectiver les risques présents dans la situation de travail
- Une opportunité d'influencer et de s'attaquer à la cause des problèmes
- Une démarche qui favorise la discussion et la mise en action des personnes
- Une démarche qui permet d'identifier des cibles précises et des exemples concrets dans le milieu
- Des plans d'action adaptés à la réalité spécifique des secteurs ciblés

Appuyer et documenter ses arguments

- Rappeler les obligations légales des employeurs et les droits des travailleurs
- Préparer des statistiques sur la fréquence des RPS et leurs impacts
- Faites ressortir les indicateurs dans votre milieu (taux d'absence, coûts d'assurances invalidité, taux de roulement, etc.)

Convaincre par la démonstration

- Commencer par un secteur, une direction, une équipe;
- Privilégier les directions ou les gestionnaires volontaires;
- Assurer le soutien du gestionnaire tout au long de la démarche;
- Suivre la démarche de près au comité de santé et sécurité du travail;

Obstacles à la mise en place de pratiques de gestion favorables à la santé

- Manque de temps
- Charge de travail trop élevée
- Difficulté pour les gestionnaires d'être présents sur les différents lieux de travail à couvrir
- Climat de travail difficile
- Objectifs irréalistes et exigences trop élevées
- Épuisement et détresse psychologique du gestionnaire
- Attention centrée uniquement sur les résultats
- Orientations organisationnelles peu centrées sur la santé et le bien-être au travail

Formations et outils
pour aller plus loin

Formations en ligne

Risques psychosociaux au travail: de l'identification à la prévention

- ✓ Pour les intervenants en prévention et les membres de comités SST
- ✓ Inclut la grille d'identification des RPS
- ✓ Durée de 12 heures
- ✓ 4 modules <https://www.inspq.qc.ca/formation/institut/risques-psychosociaux-travail-l-identification-prevention>

Pratiques de gestion favorisant la santé mentale au travail

- ✓ Pour les gestionnaires
- ✓ Durée de 2h30
- ✓ 8 capsules thématiques

<https://www.inspq.qc.ca/formation/institut/pratiques-de-gestion-favorisant-sante-mentale>

À partir de mai 2024:

Initiation aux risques psychosociaux du travail (Cours BRIO, Université Laval)

- ✓ Pour les travailleurs et délégués
- ✓ Durée de 3 heures
- ✓ Constitue une porte d'entrée pour le nouveau Microprogramme de 2^{ème} cycle en santé mentale au travail

Carrefour de la prévention organisationnelle

Trois répertoires de ressources interactifs

Il existe une pluralité de ressources portant sur les risques psychosociaux du travail. Trois répertoires distincts ont été constitués afin de répondre aux besoins spécifiques des utilisateurs, de faciliter le repérage des ressources et de soutenir la mise en place de pratiques de prévention. Ces répertoires interactifs ont été élaborés pour répondre aux besoins propres des utilisateurs ciblés pour ces répertoires : 1) les gestionnaires et la haute direction des établissements, 2) les employés et médecins et 3) les professionnels des ressources humaines et les comités santé et sécurité.

**Gestionnaires
et haute direction**

**Employés
et médecins**

**Ressources humaines,
comités santé
et sécurité**

Pour toute question ou tout commentaire, n'hésitez pas à nous contacter :

marieve.pelletier@fse.ulaval.ca

Imane-zineb.lahrizi@fse.ulaval.ca