

# Grille d'identification de risques psychosociaux au travail : un levier pour l'action dans le milieu

*Carole Chénard, MBA*  
Chargée de projet

Promotion de la santé des  
travailleurs – INSPQ

Dr Michel Vézina, Médecin  
Professeur à l'Université Laval et  
conseiller scientifique – INSPQ



# Sujets présentés

---

- Origine et caractéristiques de la grille
- Grille de repérage : contenu
- Rapport synthèse à l'entreprise : exemple
- Impacts de la grille
- “Entreprise en santé”



<http://www.inspq.qc.ca>

Mise à jour mars 2011

# Origine et caractéristiques de la grille

---

- Demande des coordonnateurs du réseau public en santé au travail
- Guide d'entrevue auprès d'informateurs clés représentant les travailleurs et la direction
- Aide aux intervenants externes pour leur permettre d'asseoir leur jugement professionnel sur des repères communs
- Identification d'un indice chiffré du risque psychosocial dans une entreprise

# Questionnaire

---

## Partie 1 – Données de base (18 points)

- A - Contexte d'emploi
- B - Absentéisme maladie
- C - Politique en santé au travail
- D - Politique contre le harcèlement psychologique
- E - Activités ou programme de retour au travail
- F - Activités ou programme conciliation travail et vie personnelle

# Partie 1 : Données de base

---

## A - Contexte de travail et d'emploi

Risque



- 3 Rationalisation des effectifs et changement organisationnel majeur
- 2 Recours fréquents aux agences (intérim)
- 1 Nombreux contrats à durée déterminée
- 0 Les perspectives de sécurité ou de promotion d'emploi sont très satisfaisantes et aucun changement organisationnel majeur en vue

# Partie 1 : Données de base

---

## **B** - Absentéisme maladie

Risque



- 3 Coûts de l'assurance invalidité ou absentéisme élevé et à la hausse depuis 3 ans et aucun plan d'action
- 2 Coûts récemment à la hausse et aucun plan d'action
- 1 Coûts variables et plan d'action en cours d'implantation
- 0 Coûts ou absentéisme en baisse depuis 3 ans et plan d'action implanté

# Partie 1 : Données de base

---

## C - Politique en santé au travail

Risque



- 3 Aucune activité de prévention en santé au travail
- 2 Activités des comités SST limitées à la santé physique
- 1 Activités de sensibilisation sur le stress
- 0 Activités de prévention touchant les risques psychosociaux dans l'environnement de travail

# Partie 1 : Données de base

**D** - Politique contre la violence et le harcèlement discriminatoire

Risque



- 3 Aucune activité ou programme
- 2 Information au gestionnaire
- 1 Sessions d'information aux employés
- 0 Application d'une politique élaborée avec la participation des travailleurs, gestion et suivi des plaintes, évaluation et mise à jour périodique de la politique, etc.

# Partie 1 : Données de base

---

**E** - Activités ou programme de retour au travail

Risque



- 3 Gestion des absences limitée à un contrôle médico-administratif
- 2 Assignation temporaire
- 1 Retour progressif
- 0 Rencontre de pré-reprise avec le gestionnaire, aménagement de poste, préparation des collègues à l'accueil, etc.

# Partie 1 : Données de base

---

**F** - Activités ou programme conciliation travail et vie personnelle

Risque



- 3 Aucune activité au-delà de ce qui est prescrit par la loi
- 2 Mesures limitées à certains postes
- 1 Gestion ad hoc des demandes
- 0 Flexibilité des horaires, congés et traitements différés, retour progressif post-maternité/paternité, garderie sur place, etc.

# Questionnaire

---

## Partie 2 – Composantes clés de l'organisation du travail (18 points)

- A - Charge de travail
- B - Reconnaissance au travail
- C - Soutien social des supérieurs
- D - Soutien social des collègues
- E - Latitude décisionnelle
- F - Information et communication

# Partie 2 : Composantes clés

## A - Charge de travail

Risque



- 3 Surcharge constante : échéanciers serrés, effectifs réduits, manque de préparation ou de compétences
- 2 Surcharge fréquente : ajout de tâches sans évaluer la charge existante
- 1 Surcharge ponctuelle liée aux imprévus et aux urgences
- 0 La charge de travail est perçue adéquate et les exigences des postes tiennent compte des capacités et des préoccupations des employés

# Partie 2 : Composantes clés

---

## B - Reconnaissance au travail

Risque



- 3 Manque de respect et aucune activité de reconnaissance
- 2 Reconnaissance sociale : anniversaire, ancienneté, etc.
- 1 Prix, lettres de félicitations, etc.
- 0 Mandats spéciaux en fonction des habiletés et des résultats (individuels et collectifs, plan de développement de carrière, etc.)

# Partie 2 : Composantes clés

---

## C - Soutien social des supérieurs

Risque



- 3 Supérieurs sont non accessibles et peu enclin à régler les problèmes ou à soutenir leurs employés
- 2 Accessibilité, mais incapacité relative
- 1 Capacité mais accessibilité limitée
- 0 Supérieurs donnent un bon soutien à leurs employés, règlent les problèmes et sont accessibles

# Partie 2 : Composantes clés

---

## D - Soutien social des collègues

Risque



- 3 Absence d'esprit d'équipe et de collaboration entre collègues et présence de relations conflictuelles
- 2 Peu d'entraide, mais absence de conflit
- 1 Aide et collaboration ponctuelle
- 0 Esprit d'équipe et d'entraide et relations amicales entre collègues

# Partie 2 : Composantes clés

---

## E - Latitude décisionnelle

Risque



- 3 Tâches répétitives, aucun contrôle sur le travail ni possibilité de développer ses habiletés
- 2 Travail varié mais pas de participation aux décisions
- 1 Possibilité de développement des habiletés, mais pas de participation aux décisions
- 0 Tâches variées, participation aux décisions, possibilités d'utiliser et de développer ses compétences

# Partie 2 : Composantes clés

---

## F- Information et communication

Risque



- 3 Les employés ne sont pas informés du contexte de l'entreprise, ni de la vision de la direction
- 2 Informations écrites seulement
- 1 Rencontres d'information ponctuelles
- 0 Les employés sont informés, rencontrés et consultés par la direction sur le contexte de l'entreprise et la vision de la direction

# Quel score avez-vous?

---

> 24 : Analyse approfondie pour identifier les facteurs sous-jacents à ce score élevé

Entre 12 et 24 : Se demander,

- Les salariés sont-ils exposés à certains facteurs de risque et non à d'autres?
- Le score est-il lié plutôt aux composantes clés (facteurs de risque) ou aux données de base (activités préventives insuffisantes)?

# Importance du verbatim

---

*« Je couperais mon salaire de 20 %  
pour avoir une meilleure garantie pour avancer ».*

*« On se fait gâter plutôt que reconnaître ».*

*« Faut montrer aux gens comment se parler. C'est fondamental ».*

*« L'internet, ça ne donne pas le social; ça nous sépare... ».*

# Rapport synthèse à l'entreprise

---

- Éclairage sur les zones de risque
- Identification d'un score global et par item pour l'ensemble ou par unité administrative
- Orientations à privilégier pour les items les plus problématiques
- Positionnement de l'entreprise par rapport à un groupe de référence

# Rapport synthèse à l'entreprise

## Exemple 3

**Orientations à privilégier pour les items les plus problématiques**

### Partie 1: Données de base

#### A: Contexte de travail et d'emploi

- Droit ou placement prioritaire sur postes vacants

#### B: Absentéisme

- Évaluer la p

#### C : Activités ou p

- Intégration o  
dans les crit  
d'encadrem

#### D: Activités ou p harcèlement

- Formation a

#### E: Activités ou p

- Préparation

#### F: Activités ou p personnelle

- Aménagem  
personnelles

### Partie 2: Composantes clés de l'organisation

#### A: Charge de travail

- Rencontres régulières avec le supérieur pour fixer des objectifs
- Descriptions de postes et de tâches connues

#### B: Reconnaissance au travail

- Évaluation régulière des efforts et des réussites

#### C : Soutien supérieur

- Réunions d'équipe régulières

#### D: Soutien des collègues

- Formation gestion des conflits

#### E: Latitude décisionnelle

- Participation des employés aux décisions

#### F: Information et communication

- Évaluation de la politique actuelle

# Approche des entreprises

---

## *Quelles entreprises recruter?*

- Connaissance du milieu
- Réponse à un besoin, une préoccupation, un intérêt
- Rencontre du DRH et comité SST(CHSCT)

*Il est apparu que les entreprises où les interventions en santé au travail sont amorcées se montrent davantage intéressées. C'est la « voie royale » du fait que l'intervenant a une connaissance du milieu et qu'il y a présence d'un comité santé et sécurité au travail.*

# Identification des informateurs clés

---

## *Comment les choisir?*

- Identification par l'entreprise
- Connaissance du milieu
- Démarche paritaire
- Rapport hiérarchique absent
- Crédibilité des informateurs clés

*Il doit être déterminé préalablement à qui on adresse la grille (ex : entreprise dans son ensemble, services, catégories d'emplois). La personne contactée (DRH) choisira les informateurs clés selon leurs connaissances du milieu. L'entreprise serait la première pénalisée si les connaissances ou l'opinion des informateurs ne traduisent pas la réalité.*

# Recueil des informations pour pointage

---

## *Quelles informations facilitent le pointage?*

- Documentation préalable sur l'entreprise
- Information qualitative (verbatim) et factuelle
- Débriefing en équipe (intervenants en santé)
- Exemples et données manquantes (ex: absentéisme)

*Les exemples ont été introduits dans la grille pour illustrer les niveaux de risque des indicateurs. Les mots utilisés par les informateurs sont aussi recueillis (verbatim) pour appuyer le score.*

# Retour d'information à l'entreprise

---

*Quels renseignements sont retournés à l'entreprise?*

- Rapport synthèse
- Définitions et niveaux de risque
- Orientations à privilégier (facultatif)
- Précisions (commentaires) sur pointage (facultatif)
- Questionnaire aux employés (facultatif)

*Lors de la présentation des résultats (rapport synthèse) à l'entreprise, des réactions défensives peuvent survenir de la part des représentants de l'organisation. On choisit les mots, sans être accusateur. On identifie un risque à partir d'éléments factuels nommés, discutés avec les travailleurs. On relève aussi les facteurs positifs, les leviers pour l'action.*

# Recommandations et suggestions

---

## *Quels préalables?*

- Connaissances et habiletés de l'intervenant en santé
- Volonté d'agir de l'entreprise
- Liste des définitions (12 indicateurs)
- Transmission en personne du rapport synthèse

*La grille apparaît comme un outil déclencheur, un outil facilitateur pour changer la dynamique dans le milieu. La portée pédagogique de la grille auprès des informateurs clés s'actualise en 2 temps : au moment de la passation de la grille et au moment de la présentation du rapport synthèse.*

# Impacts de la grille

---

- **Prémisses :** entreprises volontaires et désireuses de savoir comment réduire les risques psychosociaux dans leur milieu
- **Approche structurée :** outil pédagogique pour les intervenants externes ou les acteurs du milieu (incluant les PME)
- **Langage commun :** préalable à une démarche participative et à un climat de collaboration
- **Déclencheur :** création d'un *momentum* dans le milieu pour la mise en œuvre d'actions préventives

# Impacts de la grille

---

## ➤ Soutien aux interventions de prévention en santé psychologique:

- programme de santé des établissements
- norme « Entreprise en santé »
  - **Environnement de travail**
  - **Pratiques de gestion**
  - **Équilibre travail-vie personnelle**
  - **Habitudes de vie**

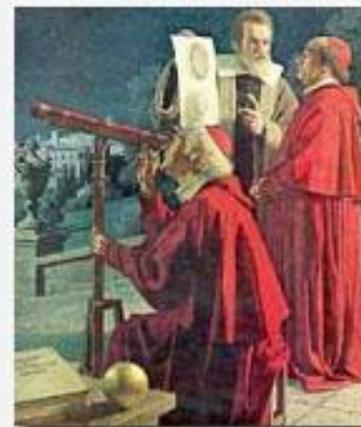


[http://www.bnq.qc.ca/fr/communiqué/norme\\_sante\\_index.html](http://www.bnq.qc.ca/fr/communiqué/norme_sante_index.html)

<http://www.groupeentreprisesensante.com/fr/>

# Conclusion et perspectives

- Complément d'information
  - questionnaire aux employés
  - comparaison possible avec d'autres milieux (benchmarking)
  
- Outil d'investigation apprécié par les milieux de travail



1610, la lunette de Galilée

*...outil qui agrandit l'angle visuel sous lequel l'œil apercevrait naturellement les objets éloignés, de sorte qu'il semble les rapprocher, en les rendant plus visibles.*