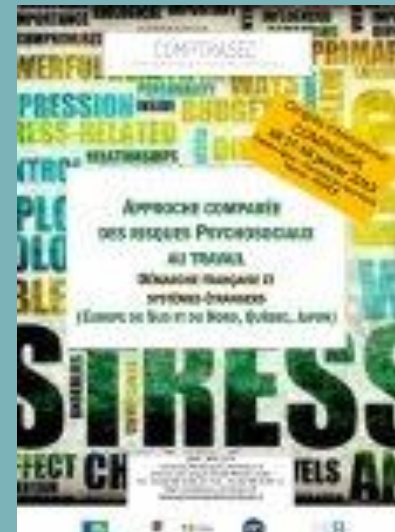




# RPS et pratiques de management : un outil de repérage et de mobilisation



**Michel Vézina**

Professeur titulaire - Département de médecine sociale et préventive  
Université Laval

- Conseiller médical en santé au travail,  
Institut national de santé publique du Québec

**Carole Chénard**

**Marie-Michèle Mantha-Bélisle**

Institut national de santé publique du Québec



# Expérimentation de la Grille par le CIBC GLH en Languedoc Roussillon (France): **au delà du RPS,** **le développement du pouvoir d'agir** Approche pluridisciplinaire entre médecins et psychologues

Irène Bianzina, Martine Jauvert,  
CIBC Gard Lozère Hérault



COOPÉRATION FRANCE-QUÉBEC

# Objectifs de la grille

---

- L'objectif de cette grille est d'amener les acteurs de la santé au travail à identifier et prendre en compte certains facteurs de risques organisationnels à partir d'une cueillette de renseignements caractérisant l'entreprise et certains aspects liés aux **pratiques de management** (gestion) qui peuvent avoir un impact sur la santé psychologique des travailleurs.
- Il s'agit d'une aide aux préventeurs pour leur permettre d'asseoir leur **jugement professionnel** sur des repères communs
- Elle peut servir à mettre à jour le document unique

# Caractéristiques méthodologiques

---

- Guide d'entrevue auprès de détenteurs crédibles d'informations, représentant les travailleurs et la direction (Ex: membre de CHSCT, médecin du travail, etc.)
- Il ne s'agit pas d'un questionnaire remis aux personnes rencontrées en entrevue
- Identification d'un indice chiffré du risque psychosocial qui varie de 0 à 3 ; chacun de ces niveaux de risque correspond à des exemples concrets de pratiques de management qui existent ou non dans l'unité de travail
- Résultat repose sur le jugement professionnel du préventeur qui s'appuie sur des éléments précis qui peuvent faire l'objet de débat



# Ancrage théorique solide :

## Déséquilibre entre contraintes et ressources

---

Exigences de la tâche  
élevées



Latitude décisionnelle  
faible

Karasek (1979, 1990)

*Un soutien social faible accentue ce déséquilibre*

# Ancrage théorique solide :

## Déséquilibre effort - reconnaissance

---

Efforts importants



Reconnaissance faible

Siegrist (1996)

# Autres ancrages théoriques

---

- La justice organisationnelle (procédurale)
- L'insécurité d'emploi
- Le harcèlement psychologique (moral)

# Contenu de la grille

## PARTIE 1 - CONTEXTE DE L'ORGANISATION

DESCRIPTION DE L'INDICATEUR	CET INDICATEUR VISE À
A. <b>Contexte d'emploi</b>	Connaître l'importance de l'insécurité d'emploi et des changements organisationnels en cours ou prévus.
B. <b>Absentéisme maladie</b>	Connaître la fréquence et la durée d'absence pour maladie et leur évolution au cours des dernières années.
C. <b>Politique en santé au travail</b>	Connaître l'importance accordée à la prévention des problématiques de santé en général et pour la santé psychologique en particulier.
D. <b>Politique contre le harcèlement psychologique</b>	Connaître l'importance accordée à la prévention de la violence et du harcèlement psychologique au travail.
E. <b>Activités ou programme de retour au travail</b>	Connaître l'importance accordée aux activités de retour au travail, spécialement lors de problématiques de santé psychologique.
F. <b>Activités ou programme conciliation travail et vie personnelle</b>	Connaître l'importance accordée aux activités facilitant la conciliation travail et vie personnelle au-delà de ce qui est prévu par la loi.



# Contenu de la grille

## PARTIE 2 - COMPOSANTES CLÉS DE L'ORGANISATION

DESCRIPTION DE L'INDICATEUR	CET INDICATEUR RÉFÈRE À
A. Charge de travail	La quantité de travail à accomplir, aux exigences mentales et aux contraintes de temps.
B. Reconnaissance au travail	Différentes façons de reconnaître les efforts, que ce soit en termes de salaire, d'estime et de respect de même qu'en termes de perspectives de sécurité d'emploi et de promotion.
C. Soutien social des supérieurs	La disponibilité et la capacité des supérieurs à soutenir leurs employés.
D. Soutien social des collègues	L'esprit d'équipe, au degré de cohésion dans le groupe, de même que l'assistance et à la collaboration de la part des collègues dans l'accomplissement des tâches.
E. Latitude décisionnelle	La possibilité d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser et la possibilité d'utiliser ou développer ses habilités.
F. Information et communication	Moyens mis en place par la direction pour informer et consulter sur le contexte de l'organisation et sur la vision de la direction.



# Validité démontrée

---

- La grille n' identifie pas de faux problèmes (score faussement positif ou élevé).
- Elle nécessite d' avoir accès à des détenteurs d'informations qui soient crédibles, respectés et volontaires.
- Il est important de cibler des groupes homogènes en termes de métier ou de fonction commune et des unités de travail de taille réduite.
- Importance du vocabulaire utilisé et d' une écoute active.

Source : Rapport - *Projet de recherche terrain : expérimentation et validation d' un outil d' identification de risques psychosociaux au travail*, INSPQ, rapport à paraître

[www.inspq.qc.ca/](http://www.inspq.qc.ca/)

# Rapport synthèse à l'entreprise

## Exemple – rapport synthétique

Unité adm.	Partie 1 - Données de base							Partie 2: Composantes clés							Sous total	Total
	Emploi	Absentéisme	SST	Harcèlement	RAT	Con. T/VP	Sous total	Charge	Reconnaissance	S.S.sup.	S.S. collègues	Lat. décisionnelle	Information			
1	1	1	2	1	1	2	8	1	1	1	1	2	2	8	16	
2	1	2	2	2	1	1	9	2	2	1	2	1	1	9	18	
3	1	2	2	1	1	1	8	1	2	0	0	0	2	5	13	
4	1	2	2	3	2	2	12	2	2	2	3	1	2	12	24	
5	2	3	2	1	2	1	11	3	2	2	1	1	2	11	22	
6	1	1	2	1	1	1	7	1	2	1	1	1	3	9	16	
7	1	3	2	2	1	1	10	2	2	1	1	1	2	9	19	
8	1	2	3	3	1	1	11	3	2	1	0	1	1	8	19	
9	0	1	2	2	1	2	8	1	2	1	1	1	1	7	15	
	9	17	19	16	11	12		16	17	10	10	9	16		18	
							9,33								8,667	

*Explication :* Score pour chaque service (ligne) et score total moyen pour l'entreprise (colonne sous-total et total)

# Retombées de la grille

---

- **Prémises** : 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 (principalement pour les PME)
- **Langage commun** : préalable à une démarche participative, à une action concertée et pluridisciplinaire
- **Déclencheur** : création d'une dynamique dans le milieu pour la mise en œuvre d'actions préventives
- **Témoignages d'entreprises** :
  - « *La grille a permis de communiquer et de constater que l'on se rejoint sur les mêmes risques* »
  - « *La grille a permis à l'organisation de travailler sur des point précis* »

# Expérimentation de la Grille par le CIBC GLH en Languedoc Roussillon

## À l'origine

- **UN PARTENARIAT** entre les Services de Santé au Travail du Gard et de Lozère, la CCI d'Alès et le CIBC Gard Lozère Hérault relatif à :
  - L'augmentation des sollicitations de salarié-e-s en risque de rupture professionnelle (maladie, inaptitude, détresse professionnelle...)
  - La généralisation du sentiment de vulnérabilité professionnelle lié au phénomène des RPS





# À l'origine (suite)

- ❑ **UN CONSTAT : Les troubles qui découlent de situations associées aux RPS impactent sur les trajectoires professionnelles et se combinent avec l'expression du sentiment :**
  - d'incompétence individuelle
  - d'indignité professionnelle
  - d'usure personnelle et professionnelle
  - d'isolement et d'exclusion



# À l'origine (suite)

## ❑ DES QUESTIONS DE TERRAIN

- ❑ Comment ne pas « psychologiser » les travailleur-e-s et contribuer à individualiser les problèmes ?
- ❑ Comment concevoir des dispositifs d'appui des personnes susceptibles d'identifier et de développer du pouvoir d'agir en situation, par une approche collaborative et délibérative



# Expérimentation:

## Action de prévention primaire en entreprise

### □ ÉLÉMENTS QUANTITATIFS (DE JUIN 2010 À SEPTEMBRE 2012)

14 entreprises du Languedoc Roussillon (de 29 à 380 salarié-e-s)

206 répondants associés à la démarche

4 à 15 répondants par entrevue

4 à 26 répondants par entreprise

2 intervenants psychologues du CIBC par entrevue

10 médecins du travail associés à la démarche



# Expérimentation:

## Préoccupations spécifiques des entreprises rencontrées

- ❑ Gestion des âges, prise en compte de la pénibilité, risque de perte des compétences...
- ❑ Conflits relatifs à l'articulation des différents temps de vie
- ❑ Difficultés de communication, relations interpersonnelles conflictuelles, management déficient...
- ❑ Surcharge de travail, réaménagements de l'organisation du travail suite à des fusions, restructurations,
- ❑ Rivalités et sentiment d'iniquité entre salarié-e-s en liaison avec la gestion des compétences, des diplômes et des emplois...



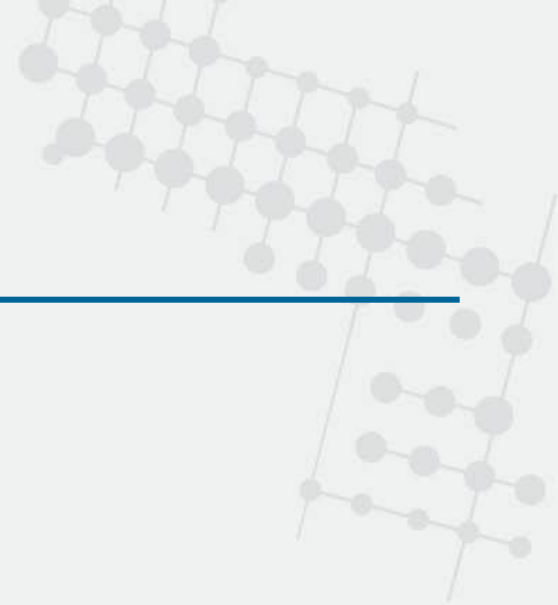
# En conclusion

**Au-delà des résultats et des cotations, l'intervention auprès des entreprises a permis de :**

- Mobiliser les acteurs de l'entreprise et les faire se rencontrer et échanger autour de la question de la santé au travail et de la prévention des RPS
- Etablir un dialogue constructif
- Aborder les choses qui ne se disent pas
- Trouver des solutions, des moyens pour dépasser les difficultés
- Mobiliser les compétences de tous pour agir sur les dysfonctionnements
- Fédérer une volonté d'agir collectivement face aux enjeux de santé psychologique au travail...







MERCI DE VOTRE ATTENTION

