



information



formation



recherche



coopération
internationale

OUTIL DE CARACTÉRISATION PRÉLIMINAIRE D'UN MILIEU DE TRAVAIL AU REGARD DE LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC

OUTIL DE CARACTÉRISATION PRÉLIMINAIRE
D'UN MILIEU DE TRAVAIL AU REGARD DE LA SANTÉ
PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

DIRECTION RISQUES BIOLOGIQUES, ENVIRONNEMENTAUX ET OCCUPATIONNELS

JANVIER 2008

SOUS LA COORDINATION DE

Michel Vézina,
Institut national de santé publique du Québec

AVEC LA COLLABORATION DE

Carole Chenard, conseillère en gestion de la présence au travail
La Capitale, assurance et gestion du patrimoine

**GROUPE SCIENTIFIQUE DE L'INSPQ PORTANT SUR LES EFFETS DES CONDITIONS ET
DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL SUR LA SANTÉ**

Luc Bhérer
Institut national de santé publique du Québec

Renée Bourbonnais
Département de réadaptation
Faculté de médecine, Université Laval

Chantal Brisson
Unité de recherche en santé des populations
Centre hospitalier affilié universitaire de Québec

Jean-Pierre Brun
Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail
Faculté des sciences de l'administration, Université Laval

Pierre Gourdeau
Programme Santé au travail
Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale

Chantal Guimont
Service d'urgence du CHUL

Katherine Lippel
Chaire de recherche du Canada en droit de la santé et de la sécurité du travail
Faculté de droit, Section droit civil, Université d'Ottawa

Alain Marchand
École de relations industrielles, Université de Montréal

Louise St-Arnaud
Titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur l'intégration professionnelle et
l'environnement psychosocial de travail
Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval

Susan Stock, M.D., M. Sc., FRCP(C)
Institut national de santé publique du Québec

Michel Vézina, M.D., MPH, FRCP(C), (Responsable du groupe)
Institut national de santé publique du Québec

Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Web de l'Institut national de santé publique du Québec au : <http://www.inspq.qc.ca>.

Les reproductions à des fins d'étude privée ou de recherche sont autorisées en vertu de l'article 29 de la Loi sur le droit d'auteur. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation du gouvernement du Québec qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande au guichet central du Service de la gestion des droits d'auteur des Publications du Québec à l'aide d'un formulaire en ligne accessible à l'adresse suivante : <http://www.droitauteur.gouv.qc.ca/autorisation.php>, ou en écrivant un courriel à : droit.auteur@cspq.gouv.qc.ca.

Les données contenues dans le document peuvent être citées, à condition d'en mentionner la source.

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2008
Bibliothèque et archives nationales du Québec
Bibliothèque et archives Canada
ISBN : 978-2-550-52314-7 (version imprimée)
ISBN : 978-2-550-52315-4 (PDF)

©Gouvernement du Québec (2008)

TABLE DES MATIERES

1	INTRODUCTION.....	1
2	GUIDE D'UTILISATION DE LA GRILLE	3
2.1	À QUI S'ADRESSE LA GRILLE?	3
2.2	POURQUOI CETTE GRILLE?	3
2.3	COMMENT LA GRILLE EST ELLE COMPLÉTÉE?	3
2.4	PAR QUOI COMMENCER?	5
2.5	COMMENT UTILISER LA GRILLE?	5
2.6	QUE FAIRE DES RÉSULTATS?	6
2.7	LIMITES	6
2.8	CONCLUSION.....	7
3	PRÉSENTATION DE LA GRILLE	9

1 INTRODUCTION

Les intervenants en santé au travail sont de plus en plus préoccupés par l'importance des problèmes de santé mentale au travail. Un nombre croissant de demandes du milieu concernent des situations de détresse psychologique, d'épuisement professionnel, de dépression ou encore, de façon générale, de stress au travail. Dans ce contexte et à la demande des coordonnateurs du réseau en santé au travail, il est apparu important de développer un outil qui permette d'évaluer de façon sommaire la probabilité d'un risque psychosocial élevé dans certains milieux de travail et de pouvoir juger ainsi de la pertinence de recommander une investigation plus poussée de la situation.

2 GUIDE D'UTILISATION DE LA GRILLE

Il s'agit d'un outil simple de mesure qui comporte également une dimension pédagogique pour aider le milieu à identifier les actions à mettre en place ou les cibles à atteindre dans l'entreprise. Il peut s'agir d'un premier engagement fondé sur des faits et des variables reconnus pour avoir un impact sur la santé mentale du personnel.

2.1 À QUI S'ADRESSE LA GRILLE?

La grille s'adresse aux intervenants en santé au travail afin de les assister dans leur prise de décision pour prioriser ou non les facteurs de risque à la santé psychologique dans un programme de santé. Elle représente aussi une aide pour les responsables suivants en entreprise :

- Direction des ressources humaines;
- Gestionnaire et direction d'entreprise;
- Responsable de la gestion de la santé et sécurité au travail;
- Responsable de l'indemnisation des maladies chez un assureur ou autres organismes extérieures à l'entreprise (ASP, inspection du travail);
- Représentant à la prévention et autres représentants des travailleurs;
- Responsable de la promotion de la santé et du bien-être au travail.

2.2 POURQUOI CETTE GRILLE?

L'identification des risques en matière de santé psychologique au travail et les façons de les contrer ne sont pas simples à formuler. De nombreuses études ont démontré des effets nuisibles à la santé de certaines situations de travail et ont permis de produire des connaissances sur les relations entre certains phénomènes sociaux et psychologiques et leurs effets sur la santé.

L'objectif de cette grille est d'amener un intervenant en santé au travail à prendre en compte certains facteurs de risques organisationnels à partir d'une cueillette de renseignements caractérisant le milieu de travail et certains aspects liés aux pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent avoir un impact sur la santé psychologique des travailleurs.

2.3 COMMENT LA GRILLE EST ELLE COMPLÉTÉE?

La grille est complétée par l'intervenant en santé au travail à l'aide des renseignements recueillis auprès de 2 à 3 informateurs clés de l'entreprise (ex. : le directeur ou son représentant, le président du syndicat, les co-présidents du comité de santé et de sécurité ou un représentant de l'employeur et des travailleurs sur ce comité). Pour les grandes entreprises, plus d'une grille peuvent être utilisées.

La grille comprend deux types d'indicateurs : **données de base et composantes clés de l'organisation du travail.**

Données de base

Certaines données structurelles des organisations sont regroupées sous l'expression « **données de base** » pour introduire des caractéristiques contextuelles de l'organisation. Il s'agit des facteurs suivants : contexte de l'emploi, absentéisme, activités ou politiques en santé au travail, activités ou politiques contre le harcèlement psychologique, activités ou politique de retour au travail, activités ou programme de conciliation travail et vie personnelle.

Composantes clés de l'organisation du travail

Les « **composantes clés de l'organisation du travail** » sont reconnues pour être des sources importantes de stress au travail et sont en lien avec les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

- 1) **Charge ou demande psychologique élevée** - Fait référence à la **quantité de travail à accomplir**, aux **exigences mentales** et aux **contraintes de temps**. Il s'agit de la perception de l'employé de la charge de travail qui lui est demandée.
- 2) **Reconnaissance au travail** – Concerne les concepts de justice, d'équité et de respect ainsi que de récompenses en termes de salaire et de promotion. Un salaire satisfaisant selon les efforts fournis, des perspectives de promotion intéressantes, un statut d'emploi correspondant à la formation et à l'expérience, une sécurité d'emploi, sont des preuves de respect et d'équité qui font partie de la reconnaissance.
- 3) **Soutien social** – Regroupe l'ensemble des interactions sociales qui sont disponibles au travail tant de la part des supérieurs que des collègues. À titre d'indication sur la valeur protectrice du soutien social, précisons en quoi il se distingue selon qu'il provienne des supérieurs ou des collègues.
 - a) **Soutien social des supérieurs** - Concerne les notions de **confiance** et de **leadership**. Un climat de **confiance** signifie que les individus se sentent supportés par leurs supérieurs. En se montrant ouverts aux demandes et besoins des employés, en donnant des conseils en cas de besoin et en faisant preuve de respect, les supérieurs font preuve de **leadership**.
 - b) **Soutien social des collègues** - Fait référence à l'esprit d'équipe, au degré de cohésion dans le groupe et à l'assistance donnée par les autres dans l'accomplissement des tâches.
- 4) Latitude **décisionnelle** – On entend la possibilité d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser et la possibilité d'utiliser ou développer ses habiletés.
- 5) **Communication et information** – vise les moyens mis en place par la direction pour informer, consulter, rencontrer les employés sur le contexte de l'organisation et la vision de la direction.

Cette cinquième composante a été ajoutée pour tenir compte des communications à l'intérieur de l'entreprise. Elle rejoint en partie les notions de latitude décisionnelle mais porte spécialement sur la communication bilatérale ou de haut vers le bas et inversement.

À des fins pratiques pour le déroulement de l'entrevue, les données de base sont d'abord intégrées dans la grille de caractérisation. Ce qui permet de situer l'entreprise dans son ensemble avant de chercher à mieux comprendre ses pratiques de gestion. Ces facteurs permettent d'expliquer en partie les différentes pratiques de gestion qui sont introduites dans la partie 2 du questionnaire.

2.4 PAR QUOI COMMENCER?

L'expérience acquise auprès d'entreprises nous amène à suggérer certains préalables à la réalisation des entrevues. Ces conseils devraient favoriser une meilleure cueillette de renseignements.

- Comme premier conseil, il convient de s'assurer que le ou les répondants comprennent bien le but du questionnaire. Il s'agit avant tout d'un outil pour éveiller ou activer une vigilance à l'endroit des risques à la santé psychologique dans leur milieu. Il faut être clair sur l'utilisation des données recueillies, en précisant que seules les personnes ayant fourni les informations auront accès au rapport;
- Il est préférable de planifier une rencontre avec deux personnes ou plus à la fois. Même si les répondants ne sont pas de la même allégeance, la confrontation des points de vue nous est apparue comme le premier pas vers un engagement réciproque. Si c'est impossible, il est recommandé de tenir les entretiens au moins avec deux personnes de la gestion ou du syndicat à la fois;
- Quand les répondants s'entendent sur les situations à améliorer, celles-ci deviennent des cibles d'intervention. Lorsque les points de vue diffèrent, il faut s'appuyer sur le contenu des entrevues et faire preuve de jugement. Les points de vue divergents peuvent s'expliquer du fait du rôle différent des répondants;
- Il importe de préciser que les questions portent sur l'organisation dans son ensemble. Si des écarts sont notables, il faut identifier les dimensions les plus à risque selon les répondants. Si les niveaux 3 et 0 campent des positions extrêmes, les niveaux 1 et 2 méritent d'être illustrés par des exemples;
- Il faut être attentif aux mots utilisés par les répondants. Le contenu des entretiens sera utile pour mieux comprendre ce qui est significatif pour les répondants;
- À la fin de l'entretien, il peut être intéressant de demander aux répondants quels sont les indicateurs les plus importants pour eux.

2.5 COMMENT UTILISER LA GRILLE?

La grille propose des repères pour faciliter la compréhension des facteurs ou indicateurs ayant un impact sur la santé psychologique.

Pour chaque question, le répondant fait un choix entre quatre énoncés caractérisant le mieux l'environnement de travail. Pour chaque énoncé retenu, correspond un résultat entre 3 et 0. Plus le total obtenu à la fin est élevé, plus la situation est défavorable à la santé psychologique des travailleurs. À l'inverse, plus le résultat est faible, plus le niveau de risque est faible. À la fin du processus, un niveau de risque est déterminé selon les résultats obtenus.

On doit d'abord faire la somme de tous les points (score total maximum possible de 36). Ainsi, en accordant un poids identique à chacun des items, on peut considérer que l'entreprise présente un risque faible si le score total est inférieur à 12, un risque moyen si le score se situe entre 12 et 24 et un risque élevé si le score est plus grand que 24. Il s'agit bien sûr d'une première évaluation qui doit être nuancée par la prise en compte, le cas échéant, de problèmes particuliers à certains items qui apparaissent importants, avant d'en arriver à un jugement global du niveau de risque dans l'entreprise ou dans l'unité analysée. Ce jugement global repose sur un ensemble de facteurs qui peuvent déborder le cadre de cette grille et faire appel aux connaissances générales.

2.6 QUE FAIRE DES RÉSULTATS?

Si le score total est supérieur à 24, une analyse approfondie devra être effectuée par la suite pour confirmer ou infirmer la prise en compte des facteurs dans le programme santé. Cette démarche devrait être effectuée sous la coordination d'experts en santé mentale conjointement avec les différents acteurs du milieu.

Si le score se situe entre 12 et 24, une analyse plus fine des réponses devrait permettre de répondre aux questions suivantes :

- 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)?

Une discussion des résultats devrait permettre de déboucher sur des recommandations précises au regard de la pertinence de procéder à une analyse approfondie des risques psychosociaux dans le milieu.

2.7 LIMITES

- Il s'agit d'un outil d'aide à l'intervention. D'autres outils sont disponibles auprès d'experts en santé mentale pour réaliser une analyse approfondie des risques psychosociaux en entreprise;
- Malgré la légitimité des points de vue des intervenants clés rencontrés, d'autres points de vue sont nécessaires;
- Le choix des indicateurs est limité. D'autres démarches sont à réaliser pour compléter l'analyse;
- La validation de l'outil n'est pas complétée.

2.8 CONCLUSION

Les 12 paramètres retrouvés dans la grille peuvent être assimilés à des indicateurs de vigilance. Ils ont pour finalité de détecter la présence de facteurs de risque à la santé psychologique selon différents niveaux d'intensité (3 - 2 - 1 - 0).

Il s'agit d'une aide pour éveiller ou activer des actions de prévention de la part des acteurs concernés par les risques à la santé psychologique au travail.

Les interventions subséquentes en entreprise doivent être supportées par des modèles théoriques validés dont l'efficacité est démontrée. En ayant pour cible la prévention primaire, elles s'inscrivent dans la volonté de l'État québécois à recourir à des moyens pour endiguer les risques à la source.

3 PRÉSENTATION DE LA GRILLE

Le document comporte deux parties : des données factuelles qui ont trait au contexte de l'organisation (données de base) et des questions se rapportant aux pratiques de gestion et à l'organisation du travail (composantes clés de l'organisation du travail).

Pour chacun des indicateurs, l'intervenant pose une question générale du genre : « Comment qualifiez-vous tel ou tel aspect du milieu? ». Selon la réponse fournie par le répondant, un choix est fait entre quatre énoncés caractérisant le mieux l'environnement de travail. L'intervenant peut s'appuyer sur une série d'exemples pour chaque énoncé retenu, afin de déterminer un résultat entre 3 et 0. Plus le total obtenu à la fin est élevé, plus la situation est défavorable à la santé psychologique des travailleurs. À l'inverse, plus le résultat est faible, plus le niveau de risque est faible.

Selon la taille de l'entreprise et le degré de connaissances des répondants, plus d'une grille peuvent être utiles pour mieux caractériser le milieu dans son ensemble.

Partie 1

Données de base

INTERVENANT SANTÉ :	
CARACTÉRISTIQUES DU MILIEU	
NOM DE L'ENTREPRISE	_____
SECTEUR	☐ PUBLIC ☐ PRIVÉ
ACTIVITÉ	☐ SERVICES ☐ PRODUITS
SYNDICALISATION	☐ OUI ☐ NON ☐ PARTIELLEMENT
TAILLE	_____ EMPLOYÉS (TOTAL)
TAUX D'ABSENTÉISME	_____ ☐ NON DISPONIBLE
TAUX DE ROULEMENT	_____ ☐ NON DISPONIBLE
PARTAGE DES COÛTS D'ASSURANCE SALAIRE	☐ EMPLOYEUR ☐ EMPLOYÉS ☐ LES DEUX
	☐ AUCUNE ASSURANCE SALAIRE
	☐ MODIFICATIONS RÉCENTES AU RÉGIME
CARACTÉRISTIQUES DU OU DES RÉPONDANTS	
_____	_____
NOM	NOM
☐ EMPLOYEUR ☐ TRAVAILLEUR	☐ EMPLOYEUR ☐ TRAVAILLEUR
_____	_____
FONCTION	FONCTION
DATE	_____
IDENTIFIER LE(S) DÉPARTEMENT(S) ET LES UNITÉS (AVEC LE NOMBRE D'EMPLOYÉS) POUR LESQUELS LES RÉPONDANTS ONT UNE CONNAISSANCE SUFFISANTE POUR SE PRONONCER	_____ _____ _____
COMMENTAIRES	_____ _____ _____

Partie 1

Données de base (suite)

A. CONTEXTE D'EMPLOI		
Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Les perspectives de sécurité ou de promotion d'emploi sont très insatisfaisantes	☐ Rationalisation des effectifs en cours ☐ Mise à pied ou attrition forcée ou à prévoir
2	Les perspectives de sécurité ou de promotion d'emploi sont insatisfaisantes et réservées à un nombre limité de personnes	☐ Recours aux agences ☐ Sous-traitance ☐ Proportion des emplois temporaires ou occasionnels
1	Les perspectives de sécurité ou de promotion d'emploi sont satisfaisantes mais méritent d'être améliorées	
0	Les perspectives de sécurité ou de promotion d'emploi sont très satisfaisantes	☐ Création d'emplois permanents ☐ Procédure de promotion de carrière interne ☐ Octroi de congés d'études ☐ Programme de relève de cadres
Commentaires 		

Partie 1

Données de base (suite)

B. ABSENTÉISME MALADIE		
Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Coûts de l'assurance invalidité ou absentéisme élevé et à la hausse depuis 3 ans et aucun plan d'action	Plus de 50 % des causes d'absence (court et long terme) sont liées à des problèmes de santé psychologiques
2	Coûts de l'assurance invalidité ou absentéisme à la hausse et aucun plan d'action	Plus de 50 % des causes d'absences sont liées à des problèmes de santé psychologiques et musculo-squelettiques
1	Coûts de l'assurance invalidité ou absentéisme à la hausse et plan d'action implanté ou en cours d'implantation *	
0	Coûts de l'assurance invalidité ou absentéisme en baisse depuis 3 ans et plan d'action implanté ou en cours d'implantation*	Moins de 25 % des causes d'absence sont liées à des problèmes de santé psychologique
Commentaires : * préciser quelles actions ont été mises en œuvre (ex. : sondage, groupe de discussions, diagnostic organisationnel, etc. pour identifier les causes du phénomène et les pistes de solutions).		

Partie 1

Données de base (suite)

C. POLITIQUE EN SANTÉ AU TRAVAIL		
Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Aucune activité de prévention en santé au travail	
2	Activités de base en prévention en santé au travail et aide individuelle	☐ Comité paritaire de santé et sécurité ☐ PAE ☐ Activités d'aide individuelle ou d'entraide par les pairs (ex : délégués sociaux)
1	Activités de prévention en santé au travail mais limitées aux activités de sensibilisation et d'information	☐ Information aux employés (ex : gestion du stress, rencontres midis) ☐ Information aux gestionnaires sur la santé psychologique
0	Activités de prévention en santé et au travail visant la santé physique et la santé psychologique, intégrant des activités visant l'environnement de travail et les conditions de travail	☐ Activités visant l'amélioration des composantes clés de l'organisation du travail (voir partie 2).
Commentaires		

Partie 1

Données de base (suite)

D. POLITIQUE CONTRE LE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE		
Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Aucune activité ou programme contre le harcèlement	
2	L'organisation s'est dotée d'une politique contre le harcèlement mais elle n'est que partiellement appliquée ou non appliquée	☐ Information aux gestionnaires ☐ Documentation disponible
1	La politique contre le harcèlement est présente et appliquée minimalement	☐ Formation aux gestionnaires Information aux employés
0	L'organisation applique sa politique et des procédures dans le milieu pour éliminer le harcèlement psychologique	☐ Formation aux employés sur l'application de la politique ☐ Mécanismes de gestion des plaintes connus et appliqués ☐ Participation des travailleurs à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique
Commentaires		

Partie 1

Données de base (suite)

E. ACTIVITÉS OU PROGRAMME DE RETOUR AU TRAVAIL		
Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Les activités de retour au travail se limitent à la gestion médico-administrative des absences	
2	L'organisation prévoit certaines activités pour favoriser le retour au travail	☐ Assignation temporaire ☐ Tâches modifiées (travail léger)
1	L'organisation prévoit certaines mesures d'accommodement	☐ Politique de retour au travail progressif
0	L'organisation a un programme intégré de retour au travail	☐ Formation aux gestionnaires ☐ Rencontre des personnes avant le retour au travail ☐ Aménagement dans l'organisation du travail ☐ Plan d'accueil pour les collègues
Commentaires 		

Partie 1

Données de base (suite)

F. ACTIVITÉS OU PROGRAMME CONCILIATION TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE		
Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Aucune activité de conciliation travail et vie personnelle	
2	L'organisation est sensibilisée au problème et gère les demandes selon le mérite	
1	L'organisation est sensibilisée au problème mais a peu de mesures de conciliation	☐ Horaires flexibles ☐ Échanges d'horaires ☐ Congés parentaux
0	L'organisation facilite l'équilibre travail/vie personnelle par un ensemble de mesures	☐ Postes à temps partiel ☐ Congés et traitements différés ☐ Congés maladies enfants/parents ☐ Retour progressif post-maternité/paternité ☐ Garderie sur place
Commentaires 		

Partie 2

Composantes clés de l'organisation du travail

A. CHARGE DE TRAVAIL*		
Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Il y a constamment surcharge de travail	☐ Plusieurs tâches effectuées ou temps nettement insuffisant, manque de préparation ou de compétences requises ☐ Non remplacement des personnes qui quittent pour maladie ou retraite ☐ Description des postes et des tâches est floue
2	Il y a fréquemment surcharge de travail	☐ Modification ou ajout des tâches ne tiennent pas compte des capacités ou de la préparation du personnel ☐ Formation ou préparation insuffisante
1	Il y a ponctuellement surcharge de travail	
0	La charge de travail est perçue adéquate par les employés; les exigences des postes tiennent compte des capacités des employés et des préoccupations des employés	☐ Objectifs adéquats et réalisables dans les heures de travail régulières ☐ Travail organisé de manière à respecter les capacités, les compétences et les habilités des employés ☐ Rencontres régulières avec le supérieur pour fixer des objectifs et évaluer si outils pour les atteindre ☐ Descriptions de postes et de tâches connues ☐ Remplacement des personnes qui quittent pour maladie ou retraite
Commentaires : * Préciser au besoin les unités ou les départements principalement concernés.		

Partie 2

Composantes clés de l'organisation du travail

B. RECONNAISSANCE AU TRAVAIL*		
Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Aucune activité de reconnaissance dans l'entreprise	
2	Des activités de reconnaissance sont présentes dans l'entreprise mais axées seulement sur les relations sociales	☐ Carte de souhaits ☐ Activités sociales ☐ Cadeau à la retraite
1	Quelques activités de reconnaissance centrées sur le travail accompli sont présentes dans l'entreprise	☐ Prix (ex : défis de production) ☐ Lettre de félicitations du supérieur
0	Des activités de reconnaissance sont encouragées par la direction tant sur l'estime de l'entourage (qualité et utilité du travail accompli) que sur le cheminement de carrière	☐ Reconnaître les bons coups chez les employés de façon systématique ☐ Sensibilisation et formation des gestionnaires en matière de reconnaissance ☐ Formation favorisant la promotion de carrière ☐ Octroi de congés d'études ☐ Évaluation continue des employés
Commentaires : * Préciser au besoin les unités ou les départements principalement concernés.		

Partie 2

Composantes clés de l'organisation du travail (suite)

C. SOUTIEN SOCIAL DES SUPÉRIEURS*		
Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Les supérieurs sont non accessibles et incapables de régler les problèmes ou de soutenir leurs employés	
2	Les supérieurs sont accessibles mais laissent traîner en longueur les problèmes et soutiennent peu leurs employés	
1	Les supérieurs donnent un bon soutien à leurs employés, règlent les problèmes mais leur accessibilité est limitée	
0	Les supérieurs donnent un bon soutien à leurs employés, règlent les problèmes et sont accessibles	Le supérieur : ☐ Se soucie du bien-être des personnes qui sont sous son autorité ☐ Prête attention à ce que ses employés disent ☐ Facilite la réalisation du travail ☐ Réussit à faire travailler les gens ensembles ☐ Met en place des mécanismes pour évaluer les requêtes et les suggestions des employés dans un délai raisonnable ☐ Gère les conflits rapidement et sert de médiateur ☐ Reçoit de la formation en santé psychologique ☐ Bénéficie d'activités de coaching
Commentaires : * Préciser au besoin les unités ou les départements principalement concernés.		

Partie 2

Composantes clés de l'organisation du travail (suite)

D. SOUTIEN SOCIAL DES COLLÈGUES*		
Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Absence d'esprit d'équipe et de collaboration entre collègues et présence de relations conflictuelles	
2	Absence d'esprit d'équipe mais absence de relations conflictuelles entre collègues	
1	Aide et collaboration entre collègues de façon ponctuelle seulement	
0	Esprit d'équipe et de collaboration tant au niveau de l'aide et de l'assistance dans les tâches que dans les relations entre collègues	☐ Information reçue adéquate et soutien de la part des collègues ☐ Promotion de comportements positifs au travail afin d'éviter les conflits et assurer des comportements respectueux ☐ Partage d'information concernant le travail ☐ Système ou procédure permet aux employés et aux gestionnaires de rapporter des comportements inacceptables ☐ Salle adéquate de repos/pauses ☐ Activités socioculturelles, réunions d'équipe
Commentaires : * Préciser au besoin les unités ou les départements principalement concernés.		

Partie 2

Composantes clés de l'organisation du travail (suite)

E. LATITUDE DÉCISIONNELLE*		
Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Les employés ont des tâches répétitives ou n'ont aucune liberté de décider comment faire leur travail	
2	Les employés ont des tâches variées mais ne participent pas aux décisions et n'ont pas la possibilité d'utiliser et de développer leurs compétences	
1	Les employés ont des tâches variées, participent aux décisions mais n'ont pas la possibilité d'utiliser et de développer leurs compétences	
0	Les employés ont des tâches variées, participent aux décisions, ont la possibilité de choisir comment effectuer leur travail et d'utiliser et de développer leurs compétences	☐ Employés encouragés à utiliser leurs compétences et leur initiative dans leur travail et à développer de nouvelles compétences pour réaliser de nouvelles tâches ☐ Participation des employés aux décisions des temps de travail, plan de formation et développement professionnel, procédure d'enrichissement de tâches ☐ Les employés ont un contrôle sur leur rythme de travail
Commentaires : * Préciser au besoin les unités ou les départements principalement concernés.		

Partie 2

Composantes clés de l'organisation du travail (suite)

F. INFORMATION ET COMMUNICATION*		
Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Les employés ne sont pas informés du contexte de l'entreprise et de la vision de la direction	
2	Les employés sont informés ponctuellement du contexte de l'entreprise et de la vision de la direction	☐ Communiqué par la direction
1	Les employés sont informés et rencontrés par leurs gestionnaires sur le contexte de l'entreprise et de la vision de la direction	☐ Rencontre par la direction et les gestionnaires
0	Les employés sont informés, rencontrés et consultés par leurs gestionnaires sur le contexte de l'entreprise et la vision de la direction	☐ Mécanismes formels pour la consultation des employés ☐ Politique claire concernant la diffusion de l'information
Commentaires : * Préciser au besoin les unités ou les départements principalement concernés.		

