



# Contexte

- Exacerbation des problèmes de santé psychologique au travail, déjà criants, suite à la pandémie de COVID-19
- Adoption de la Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail (Loi 27) en octobre 2021 : obligation de déterminer et d'analyser les risques psychosociaux du travail (RPS)



Plusieurs organisations amorcent des démarches pour agir sur les RPS, mais peinent à intervenir au-delà de l'analyse initiale ... **Pourquoi?**



- Manque de connaissances et de lignes directrices pour intervenir
- Manque de soutien pour accompagner les gestionnaires
- Faible engagement de la haute direction
- Gestionnaires à bout de souffle

**Ces problèmes d'implantation soulignent à quel point les dirigeants, gestionnaires et autres parties prenantes ont besoin d'être soutenus dans les démarches préventives touchant la santé psychologique**

## À qui la responsabilité? IGLO

Individu

Groupe

Risques psychosociaux, santé psychologique, présentéisme

Leaders

Organisation  
(bienveillance,  
gouvernance)

Nielsen et al. (2017)

## Ce que la haute direction peut faire (O)

### Climat de sécurité psychosocial: La cause des causes du stress au travail

« Perceptions partagées concernant les politiques, les pratiques et les procédures de protection de la santé et de la sécurité psychologiques des travailleurs »

**Valeurs - équilibre entre productivité et santé des travailleurs**

Dollard et al. (2019)

## Climat de sécurité psychosocial



### Engagement de la direction

La haute direction agit rapidement pour corriger les problèmes et les situations qui portent atteinte à la santé psychologique du personnel



### Priorité

La haute direction considère que la santé psychologique du personnel est aussi importante que la productivité.



### Communication

De l'information concernant le bien-être au travail m'est régulièrement transmise par mon supérieur immédiat.



### Participation

Dans mon organisation, la prévention du stress implique tous les niveaux hiérarchiques.

Hall, G. B., Dollard, M. F., & Coward, J. (2010). Psychosocial Safety Climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 353-383. doi:10.1037/A0021320

# Climat de sécurité psychosocial



## Engagement de la direction

- Comité permanent sur la santé mentale/mieux-être avec budget récurrent;
- Personnel qui est dédié à la prévention des problèmes de santé mentale;
- Critères de recrutement/de promotions des gestionnaires qui tient compte de leur capacité à gérer des personnes;



## Priorité

- Intégration de la santé mentale à la planification stratégique (pas juste sur papier);
- Politique sur la santé mentale connue et appliquée;
- Politique d'absentéisme qui permet les journées pour prendre soin de soi;



## Communication

- Formation aux gestionnaires en continu sur leurs pratiques de gestion et leur impact sur la santé mentale, sur l'écoute active, sur les risques psychosociaux
- Espaces/temps pour un dialogue sur le travail



## Participation

- Des mécanismes pour faire participer les personnes à identifier les risques et les solutions pour protéger leur santé mentale;
- Des interventions qui font suite aux sondages au personnel
- Les gestionnaires : Doivent être partie prenante au processus et plutôt qu'être responsables de porter la démarche

# Climat de sécurité psychosocial

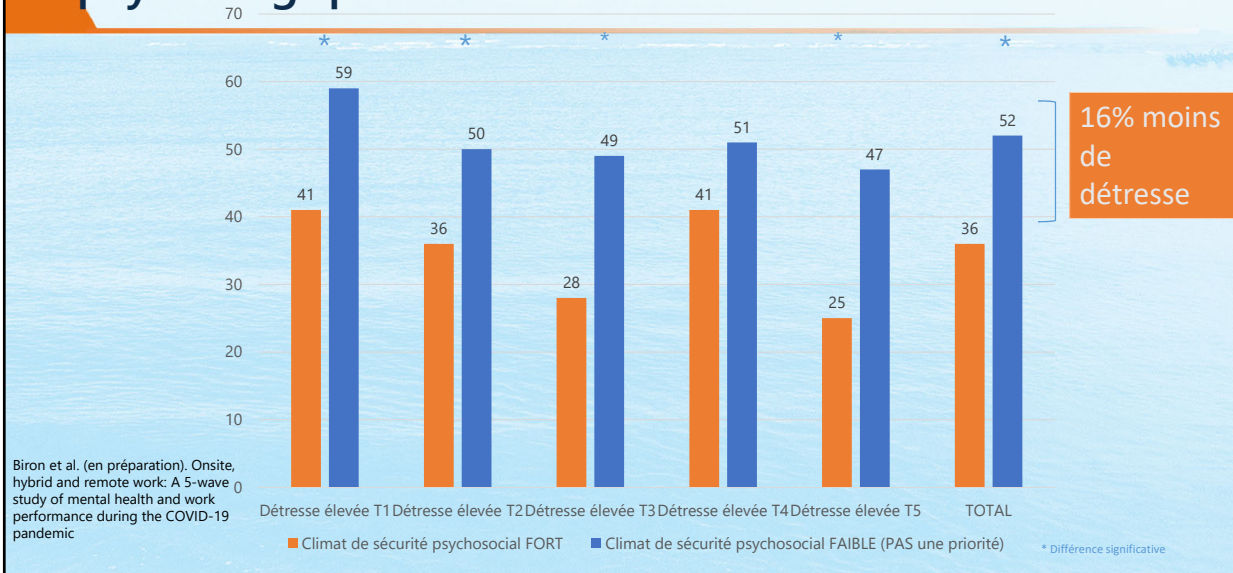
## Le CSP agit pour :

- ↓ Réduire les symptômes dépressifs (Bailey et al. 2015)
- ↓ Réduire l'épuisement chez les gestionnaires (Parent-Lamarche et Biron 2022)
- ↓ Réduire exposition aux risques psychosociaux (Dollard 2019).
- ↑ Améliorer la mise en œuvre des interventions, même complexes (Biron et al, 2019).
- ↑ Améliorer la participation et la qualité d'une formation sur la santé mentale (Dollard et al. 2012)
- ↑ Les managers qui perçoivent un adoptent de meilleures pratiques de gestion des personnes (Biron et al. 2018)



Permet d'agir EN AMONT des risques psychosociaux

## Climat de sécurité psychosocial et détresse psychologique élevée



## Ce que les leaders (gestionnaires) peuvent faire (L)

- Le gestionnaire sert de modèle
- A un **impact sur les risques à la santé psychologique** (e.g. faible reconnaissance, soutien social, autonomie et charge de travail élevée).
- En partie responsable **d'implanter les interventions préventives** dans les équipes.
- Est souvent le **premier port d'escale** pour les employés ayant des problèmes.

Mais son pouvoir est souvent limité

# Leaders: Être présent au bon moment au bon endroit

## 1. Maîtriser les exigences excessives

- ▶ Ressources suffisantes et adéquates
- ▶ Réduire la complexité/les processus sans valeur ajoutée : Simplifier
- ▶ Espaces de dialogue avec les équipes

## 2. Reconnaître le travail, les efforts, l'engagement

- ▶ Estime, équité
- ▶ Perspectives de promotion/de développement
- ▶ Salaire adéquat

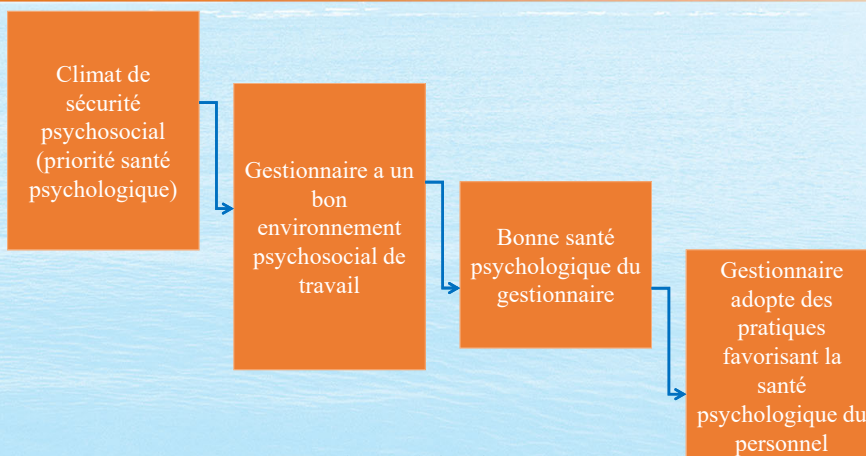
## 3. Soutien du supérieur (incluant le gestionnaire)

- ▶ Écoute, ouverture, disponibilité
- ▶ Soutien opérationnel (outils/ressources pour la tâche)
- ▶ **Offrir aux gestionnaires des ressources et du TEMPS pour qu'ils puissent en retour soutenir leurs équipes**
- ▶ Diminuer le nombre de comités/réunions auxquels les gestionnaires doivent participer



Image: Pixabay.com

# Effet de cascade



Biron, C., Parent-Lamarche, A., Ivers, H., and Baril-Gingras, G. (2018). Do as you say: The Effects of Psychosocial safety climate on managerial quality in an organizational health intervention. *International Journal of Workplace Health Management* 11, 228-244.



## Un contexte difficile pour les gestionnaires

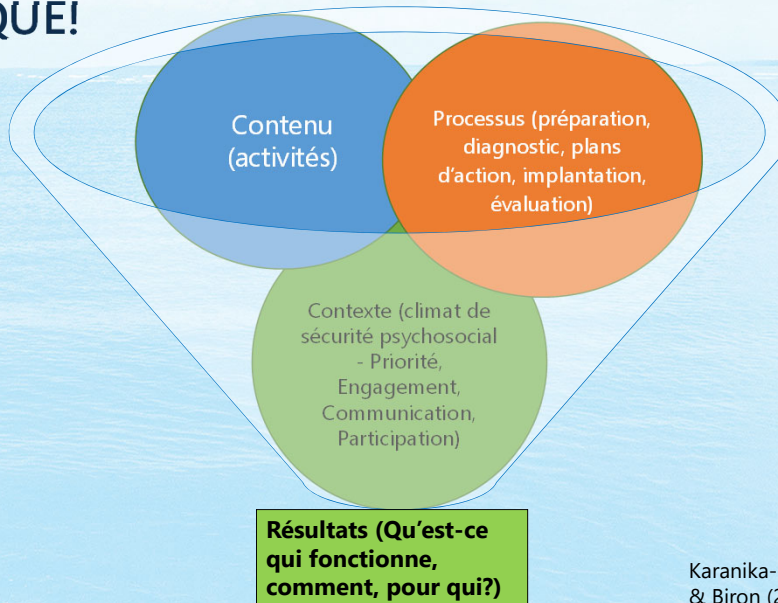
« Dans un projet d'intervention, on commence par implanter les actions faciles. C'est la tarte au sucre. La gestion des risques psychosociaux, c'est le brocoli ».

*Une gestionnaire*



Biron, C., et al. (2016). *Conditions facilitant l'appropriation de démarches préventives en santé psychologique au travail par les gestionnaires*, R-921. Montréal: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, 91 p.

## 4 piliers de l'intervention: PAS DE RECETTE MAGIQUE!



Karanika-Murray  
& Biron (2016)

# Climat de sécurité psychosocial

## Projet **BaromÈtre**

Caroline Biron, PhD, professeure titulaire  
Département de management, Faculté des sciences de  
l'administration, Université Laval  
Directrice du Centre d'expertise en gestion de la santé  
et de la sécurité du travail  
Chercheuse au Centre de recherche en santé durable -  
VITAM

En collaboration avec:



**INSPQ** INSTITUT NATIONAL  
DE SANTÉ PUBLIQUE  
DU QUÉBEC

**EMPREINTE HUMAINE**  
Bien être, bien vivre, bien faire.

## Équipe de recherche

### Cochercheuses et cochercheurs

- **Julie Dextras-Gauthier**, professeure agrégée en management, membre du CGSST, ULaval
- **Pierre-Sébastien Fournier**, professeur titulaire, directeur du département de management, membre du CGSST, ULaval
- **Marie-Hélène Gilbert**, professeure agrégée en management, membre du CGSST, ULaval
- **Mahée Gilbert-Ouimet**, professeure en sciences de la santé, Université du Québec à Rimouski
- **Nathalie Jauvin**, conseillère scientifique spécialisée à la Direction des risques biologiques et de la santé au travail, Institut national de santé publique du Québec
- **Elena Laroche**, professeure agrégée en management, membre du CGSST, ULaval
- **Mariève Pelletier**, professeure en sciences de l'orientation, ULaval
- **Hélène Sultan-Taïeb**, professeure titulaire, Université du Québec à Montréal
- **Manon Truchon**, professeure titulaire en psychologie, ULaval
- **Michel Vézina**, médecin spécialiste en santé publique et médecine préventive et responsable scientifique à l'Institut national de santé publique du Québec, professeur émérite du Département de médecine sociale et préventive, Faculté de médecine, ULaval

### Collaboratrices et collaborateurs

- **Jean-Pierre Brun**, expert-conseil et co-fondateur d'Empreinte Humaine, professeur émérite du Département de management, membre du CGSST, ULaval
- **Hans Ivers**, statisticien sénior, ULaval
- **Jean Larouche**, adjoint exécutif à la vice-rectrice, Vice-rectorat EDI et ressources humaines, ULaval
- **Alisson Morneau**, coordonnatrice du CGSST et professionnelle de recherche
- **Christophe Nguyen**, expert-conseil et président d'Empreinte Humaine


Ce logo représente à la fois les individus, les équipes de travail, les gestionnaires et l'organisation unis dans la perspective de créer un milieu de travail sain.




<https://cgsst.com/poles-de-recherche/projet-barometre/>








## Projet *Baromètre*



### Le but du projet

visé à développer une approche collaborative de recherche et d'intervention dans le but de soutenir et d'outiller les organisations en prévention primaire pour agir en amont des problèmes de santé psychologique au travail et mieux prévenir les problèmes d'implantation des interventions.



### Comment?

En développant des outils qui font du climat de sécurité psychosociale une cible d'intervention en agissant sur ses composantes auprès des dirigeants, des gestionnaires et leurs équipes.



**Exemple illustrant  
l'ajout d'une dimension  
du climat de sécurité  
psychosocial à la grille  
INPSQ  
Document de travail**

**CLIMAT DE SÉCURITÉ PSYCHOSOCIAL - ENGAGEMENT DE LA DIRECTION**  
 Cet indicateur vise à connaître: Dans quelle mesure la haute direction est engagée face à santé psychologique du personnel  
 Questions principales :

1. À mon travail, la haute direction agit rapidement pour corriger les situations qui nuisent à la santé psychologique des employé(e)s.
2. La haute direction prend les mesures nécessaires lorsqu'un problème concernant la santé psychologique des employé(e)s est soulevé.
3. La haute direction démontre son soutien de manière impliquée et engagée en matière de prévention du stress.

Question complémentaire : Quelles sont les activités réalisées?

Risque	Définition opérationnelle de chaque niveau de risque	Exemples
3	Pas du tout d'engagement	Il n'existe <b>aucune</b> activité, pratique, politique ou procédure touchant la santé psychologique, le stress, et les risques psychosociaux
2	Peu d'engagement	Il existe <b>quelques</b> activités, pratiques, politiques ou procédures touchant la santé psychologique et les risques psychosociaux mais elles touchent surtout la <b>sphère individuelle</b> (ex. yoga, massages sur chaise, sucreries au bureau, incitatifs à faire du sport)
1	Engagement modéré	Il existe <b>certaines</b> pratiques politiques et procédures elles ne sont pas répandues systématiquement dans toute l'organisation (ex. certaines initiatives locales)
0	Engagement fort de la direction à tous les niveaux hiérarchiques (dans mon unité, ma direction, dans mon organisation)	Il existe <b>plusieurs</b> pratiques, politiques et procédures telles que : <ul style="list-style-type: none"> <li>Comité permanent sur la santé mentale/mieux-être et qui traite de RPS</li> <li>Budget récurrent / considérable spécifiquement dédié à la prévention des problèmes de santé psychologique</li> <li>Personnel qui est dédié à la prévention des problèmes de santé psychologique et des</li> </ul>

## Conclusion

- Un bon climat de sécurité psychosocial: comme le **sol fertile qui permet aux plantes de pousser sainement**.
- En d'autres termes, il **agit en amont des risques** liés à une charge excessive, un faible soutien social, un manque de reconnaissance et un faible degré d'autonomie.
- Pourrait potentiellement être utilisé comme prédicteur du déroulement des interventions/outil de détection précoce des échecs / déraillements



Image: pixabay.com

Pour suivre l'évolution du projet et des autres études du centre : rendez-vous au [cgsst.com](http://cgsst.com)



UNIVERSITÉ  
**LAVAL**

Centre d'expertise en gestion  
de la santé et de la sécurité  
du travail



**Merci de votre attention!**  
**Des questions?**

**Caroline Biron, PhD, professeure titulaire**

Directrice du Centre d'expertise en gestion de la santé et de  
la sécurité du travail

Département de management, FSA Ulaval

[cgsst.com](http://cgsst.com)

Chercheuse au Centre de recherche en santé durable VITAM