

L'UTILISATION DES RESEAUX DE CAUSALITE POUR L'ANALYSE ET LA PREVENTION DES ACCIDENTS PSYCHOSOCIAUX

Christian Voirol

admin@psynergie.ch

Psynergie International Inc.

12132, rue Letellier

Montréal (Québec)

Canada, H3M 3A1

Résumé

La prévention des risques psychosociaux au sein des organisations se confronte à un manque criant de méthodes, d'outils et d'instruments de mesure susceptibles de soutenir cette démarche. L'article présenté montre comment les arbres de causes, habituellement utilisés dans l'analyse des accidents en hygiène industrielle, peuvent favoriser l'identification des principaux facteurs de risque psychosociaux, permettre une intervention préventive précoce et même parfois présenter un effet thérapeutique habituellement obtenu par un processus de debriefing. Outre une démarche d'analyse systématique, l'article présente également une liste « standardisée » de facteurs psychosociaux permettant d'uniformiser la construction des arbres de causes, leur stockage, leur traitement et leur comparaison. Enfin, la méthodologie proposée permet de soutenir les interventions pluridisciplinaires que prône l'auteur.

Cause - Risque - Psychosocial – Analyse - Prévention

Introduction

L'utilisation d'un arbre de causes à la suite d'un accident ou d'un presque accident est une démarche courante en hygiène industrielle (Van Emelen 1998)(Parrat 2001)(Gilliéron 1998). L'objectif est d'identifier quelles sont les causes qui ont rendu possible le dit accident. A la suite de cette analyse systématique, les intervenants peuvent agir sur les causes identifiées lors de la construction de l'arbre pour tenter de supprimer ou de circonscrire les dangers qui se situent en amont de l'accident. Les démarches d'intervention respectent alors les priorités habituellement utilisées pour la prévention des risques physiques, chimiques et biologiques, à savoir 1) modifier le procédé à la source 2) isoler le procédé 3) protéger les travailleurs contre les nuisances occasionnées par le procédé. En matière de risques psychosociaux, le processus peut être appliqué en utilisant les mêmes outils et en suivant les mêmes démarches que pour les risques traditionnels. L'intérêt d'une telle approche réside dans la possibilité pour les hygiénistes industriels de prendre en compte les risques psychosociaux dans leurs analyses, et pour les psychologues du travail de faire appel aux méthodes éprouvées de l'hygiène industrielle pour gérer et prévenir les risques psychosociaux.

Hypothèses de travail

L'hypothèse centrale qui sous-tend cette démarche consiste à postuler que les risques psychosociaux sont des risques comme les autres. A partir de là, l'ensemble de la réflexion habituellement utilisée en hygiène industrielle peut s'appliquer à ces risques d'un genre particulier. Un accident dont les conséquences peuvent être psychologiques, sociales ou physiques, reste un accident. Ainsi par exemple, lorsqu'un ouvrier se blesse car il oublie de mettre ses gants de travail, il s'agit d'un accident traditionnel. Pourtant, si sa distraction est à mettre sur le compte de problèmes familiaux ou d'insomnies chroniques, les causes peuvent devenir psychosociales et les mesures de prévention également. Lorsqu'un employé tombe en dépression et quitte son travail pour plusieurs mois, il est également possible de parler d'un accident, même si les conséquences sont a priori plus psychologiques que physiques. A partir de cette position épistémologique, il est possible d'analyser les accidents qui surviennent dans les organisations selon les règles habituellement en vigueur en hygiène industrielle.

Méthodes

Des entretiens semi-structurés...

L'approche traditionnelle en matière d'intervention psychosociologique dans les organisations consiste à rencontrer les principaux acteurs concernés par la situation problématique et à les écouter dans le cadre d'entretiens semi-structurés (Lescarbeau 2002)(Foucher 2001). Cette démarche est parfaitement similaire à celle utilisée par les hygiénistes industriels qui analysent les causes d'un accident réel ou potentiel (Pérusse 1995). De même, la compréhension de la problématique est largement fonction de l'aptitude que présente l'intervenant à reconnaître les risques cachés ou les causes peu ou pas visibles. En ce sens, une démarche visant à construire l'arbre de causes au fur et à mesure des entretiens conduits avec les protagonistes de la situation, assure une analyse plus rigoureuse et permet une compréhension plus exhaustive des enjeux.

Des arbres de causes...

Les méthodes d'analyse de risque en hygiène industrielle sont nombreuses et diversifiées. Ces démarches d'analyse de risque sont généralement classées en méthodes intuitives (empiriques), inductives et déductives (Gilliéron 1998)(Zeberli 1998)(Lugeon 2000)(Van Emelen 1998). « *Les méthodes intuitives utilisent généralement le brainstorming [...], c'est à dire une réflexion non directive sur le système considéré. La démarche empirique consiste à exploiter l'expérience et les rapports d'accidents, par exemple à l'aide de listes de contrôle* » ou encore « *énumération spontanée de toutes les possibilités de dangers, faite dans un cercle de spécialistes de différentes disciplines* ». Pour leur part, les démarches inductives partent d'un événement déclencheur et tentent de répondre à la question des conséquences « *que peut-il arriver ?* » par une analyse méthodique et prospective. Les méthodes inductives pour l'analyse du risque les plus courantes sont par exemple FMECA (Failure Modes, effects and Critically Analysis), HAZOP (Hazard and Operability Study), HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) ou encore ETA (Event Tree Analysis). Relevons encore qu'il existe également la possibilité d'utiliser des « *check-list* » ou des points de contrôle résumant l'expérience acquise et qui servent de point

de départ pour des réflexions concernant la sécurité d'une installation donnée. Enfin, les méthodes déductives sont généralement utilisées lorsqu'il s'agit de comprendre comment un événement dommageable a pu se produire. L'arbre des causes (Fault Tree Analysis) en est un exemple. Il faut préciser que la plupart de ces méthodes visent un objectif de quantification des risques et qu'elles font généralement l'objet d'un processus d'informatisation. Relevons enfin qu'il existe des méthodes spécifiques à des environnements ou des applications particulières (Aubert 2004).

Et une liste de facteurs psychosociaux

Au gré des interventions, il est apparu que les causes invoquées lors de la construction des arbres de causes psychosociaux (Voirol 2004-I)(Voirol 2004-II) restent en nombre limité. De plus, les caractéristiques propres aux risques psychosociaux (Cox 2003)(Loonis 2003) (Lindström 2002)(Rick 2000)(Voirol 2002) amènent l'intervenant à développer une expertise spécifique à la manipulation de ce type de risques (par exemple distinguer un facteur psychosocial non quantifié d'un facteur de risque ou d'un facteur de protection, ou encore identifier des causes individuelles, groupales, organisationnelles ou sociales, puisque les situations psychosociales supportent très mal d'être circonscrites à un système spécifique). Si ces habiletés restent relativement aisées à développer chez un professionnel des ressources humaines, l'exercice devient beaucoup plus ardu pour un hygiéniste spécialisé dans les risques physiques, chimiques ou biologiques, nettement moins familier avec les problématiques psychosociales. Par ailleurs, le stockage, le traitement et la comparaison des arbres de causes requièrent une standardisation des causes utilisées dans la construction des dits arbres.

Dès lors, le besoin de pouvoir disposer d'une liste « standardisée » de facteurs psychosociaux plus ou moins exhaustive s'est fait sentir. C'est dans cette perspective qu'a été élaborée la liste des principaux facteurs psychosociaux qui sont régulièrement invoqués lors de l'analyse d'accidents psychosociaux ou de crises organisationnelles et qui est présentée en annexe I ci-dessous. Cette liste est le résultat d'une compilation des facteurs psychosociaux utilisés par de nombreux auteurs dans des modèles touchant par exemple à l'épuisement professionnel (Gervais 1991)(Maslach 2001), à la motivation (Herzberg 1968)(Morin 1996)(Strohm 1999), à la satisfaction (Lagabrielle 2003) ou au bien-être des travailleurs (Pépin 1999)(Massé 1998), à la santé psychologique (Vézina 1999)(Siegrist 1996)(Brun 2001)(EU 2000-I&II)(ILO 2000), à la qualité de vie des employés (Dupuis 2004-I) (Martel 2005) (Semmer 2000), au stress au travail (Lazarus 1984)(Chalvin 1982)(Karasek 1990)(Cooper 1997)(François 2003), au sens du travail (Vézina 1992)(Morin 2003-II) (Morin 2003), à l'ergonomie (Noulin 1992) ou encore au sentiment d'appartenance (Dubois 1996). Sans vouloir prétendre à une réelle exhaustivité, cette liste représente cependant un outil important dans la réalisation des arbres de causes psychosociaux.

Résultats

Les deux situations ci-dessous visent à illustrer comment ces arbres de causes peuvent servir à clarifier des situations lors d'interventions, puis à établir des plans d'actions.

Situation 1

La première intervention est réalisée à la suite d'une menace de plainte pour harcèlement d'un employé spécialisé à l'égard de sa gestionnaire. La plainte n'étant pas encore officiellement déposée par le syndicat, le mandat vise à essayer de réparer ce qui peut l'être. Une première rencontre individuelle permet à chaque partie d'exprimer son point de vue. En résumé, l'employé se plaint d'être maltraité par ses collègues, par sa gestionnaire et de ne jamais se voir proposer de projets intéressants. La gestionnaire pour sa part reconnaît cet état de fait et l'inscrit dans une longue succession d'événements peu satisfaisants. A ce jour, elle se dit très affectée émotionnellement, avoir le sentiment d'être trahie par la menace du dépôt de cette plainte et sent très fâchée contre son employé. Au cours des entretiens individuels, il ressort que la gestionnaire est très exigeante vis-à-vis d'elle-même mais également vis-à-vis de son personnel. Elle est narcissiquement très impliquée dans la mesure où elle s'investit beaucoup personnellement dans les relations professionnelles avec ses employés, mais s'attend en échange à un engagement inconditionnel et une reconnaissance importante. Le personnel de son côté est très compétitif et assume parfaitement le degré d'exigence de sa gestionnaire. Paradoxalement, ce qui pourrait représenter des facteurs de risque importants (exigences élevées, compétition, narcissisme du gestionnaire) s'avère plutôt être le ciment de cette équipe : les relations entre la gestionnaire et ses employés sont excellentes.

L'employé qui se plaint, se présente au contraire comme la victime impuissante d'un système dysfonctionnel. Ainsi, ce travailleur, fragile psychologiquement, ne parvient pas à satisfaire les exigences de compétitivité de la gestionnaire et de l'équipe, ceci même si l'activité présente à ses yeux un réel intérêt intellectuel et cognitif. Outre ses fréquentes absences et sa difficulté à livrer ses dossiers dans les délais, il ne participe pratiquement jamais aux activités extraprofessionnelles avec le reste de l'équipe. L'équipe accepte de moins en moins cette différence de traitement injustifiée et met la pression sur la gestionnaire pour qu'elle règle ce problème. Mais cette dernière ne sait pas comment s'y prendre et accroît la pression sur l'employé qui tombe régulièrement malade et multiplie les absences. Finalement et en désespoir de cause, la gestionnaire confine son employé à des tâches banales, ne lui adresse pratiquement plus la parole et soutien l'équipe dans ses revendications. Frustré, triste et fâché, l'employé menace de déposer plainte pour harcèlement.

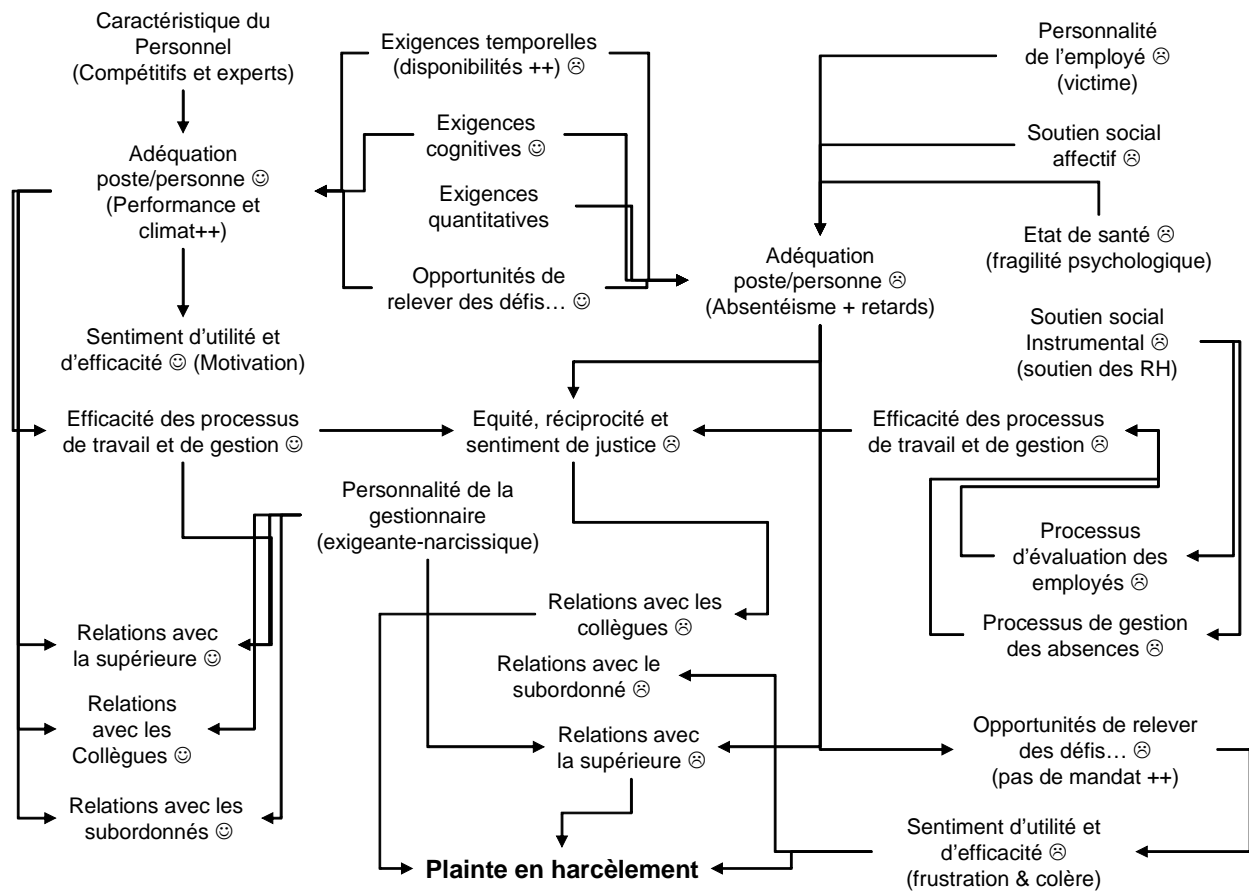


Figure 1 - Arbre des causes de la situation 1

Cette situation est typique des cas de harcèlement qui sont quotidiennement dénoncés dans les organisations. Cependant, au lieu de rechercher qui est la victime et qui est le persécuteur, la construction de l'arbre des causes permet de mettre en évidence la complexité relative de la situation. Ainsi cette situation fait apparaître une cause classique de harcèlement qui est la trop grande différence « culturelle » d'un individu vis-à-vis du reste de l'équipe. La question porte donc essentiellement sur la façon de gérer cette différence plutôt que sur la recherche d'un coupable.

Situation 2

La seconde situation porte sur l'analyse d'un quasi-accident. L'employé concerné est intervenu sur une station électrique qui était restée sous tension. Le hasard a voulu qu'il n'y ait pas de conséquence à cet événement, mais les conditions d'un grave accident étaient réunies. En analysant le déroulement des événements avec les personnes présentes sur le chantier, l'arbre des causes suivant a pu être réalisé.

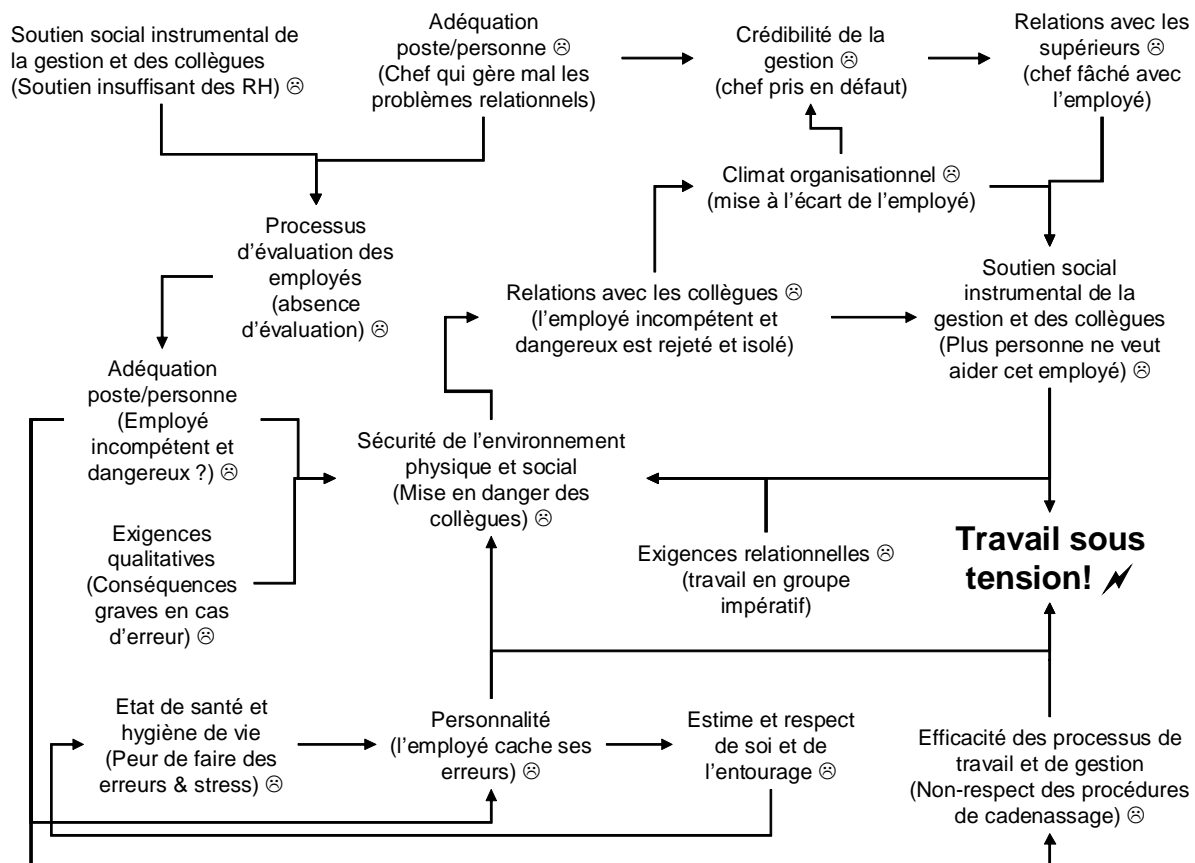


Figure 2 - Arbre des causes de la situation 2

Premièrement, il ressort de la discussion qu'un sérieux différend oppose l'employé au reste de l'équipe. Son attitude perçue comme fourbe et inauthentique provoque du rejet de la part des autres employés. En outre, la majorité de ses collègues le considère comme incompetent et dangereux. De son côté, l'employé ne se sent pas reconnu par ses collègues et a tendance à les éviter. Ce conflit larvé n'est pas traité car le chef n'aime pas les conflits et se sent impuissant à résoudre cette situation relationnelle. Ainsi, se sentant pris au piège, ce dernier en veut à son employé de le placer dans une telle situation et se met à le rejeter systématiquement. Devant l'incapacité du chef à traiter le problème, l'équipe tend à laisser l'employé rejeté faire des erreurs afin de faire la démonstration de son incompetence et à pouvoir s'en débarrasser. Évidemment, ce dernier en est conscient et fait tout pour éviter d'être pris en défaut. Dans le cas présent, l'employé a commis une petite erreur et a voulu intervenir seul a posteriori pour la réparer et ne pas être pris en défaut. C'est au cours de cette opération qu'il a été amené à travailler sur une station qui n'était pas déconnectée.

Si l'arbre des causes fait apparaître un défaut de cadencage dans l'intervention, il est également possible d'identifier d'importantes causes psychosociales dont le conflit larvé et l'incompétence non traitée de l'employé sont les plus significatives. Les lieux d'intervention et les moyens à mobiliser sont multiples. Cela va de la gestion du conflit au sein de l'équipe

à la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation des compétences professionnelles des employés, en passant par la formation du gestionnaire à la fonction ressources humaines. Cet exemple illustre l'importance d'intégrer les risques psychosociaux dans les analyses d'accidents ou de presque accidents au moyen d'un arbre de causes.

Discussion

Utiliser systématiquement les facteurs de risque psychosociaux

Ces deux exemples montrent comment la construction d'un arbre des causes lors d'interventions psychosociologiques permet de rendre compte de la complexité relative des situations. Ainsi, même dans l'analyse d'un presque accident portant sur des risques physiques (situation 2), il est possible de faire apparaître les dimensions psychosociales de l'événement. Pourtant, les hygiénistes industriels ne se sentent généralement pas habilités à introduire dans leurs analyses des dimensions psychosociales. En ce sens, la mise à disposition d'une liste de facteurs psychosociaux standardisés est certainement un soutien à la réalisation de ce travail.

Des arbres subjectifs mais valides

L'une des particularités importantes des arbres des causes « psychosociaux » réside dans le caractère largement subjectif de leur construction. En effet, contrairement aux facteurs de risque traditionnels, les facteurs psychosociaux peuvent être aussi bien évalués objectivement (p.e. le nombre d'employés, le ratio de supervision, etc.) que subjectivement (p.e. la qualité des relations, la compétence, etc.). Cependant, cette subjectivité n'est pas à prendre dans son sens populaire de « peu fiable » mais bien dans son acceptation étymologique de « propre à un sujet, à un individu donné ». Ainsi, même si l'arbre des causes est subjectif, l'important réside essentiellement dans son rôle de média venant soutenir le diagnostic et la compréhension de la situation. Il est par ailleurs une très bonne alternative aux rapports écrits de diagnostic qui sont souvent si difficiles à rédiger et à faire accepter par toutes les parties en présence. Ici, les facteurs utilisés sont standardisés et leur formulation n'est généralement pas trop menaçante.

Un effet « debriefing »

Au cours de certaines interventions, il est apparu un phénomène somme toute bien logique, mais qui n'était pas prévu lors de l'élaboration du processus : la construction de l'arbre des causes en présence des protagonistes de situations conflictuelles produit un effet similaire à celui d'un débriefing. En effet, le travail de décentration que nécessite la construction de l'arbre amène généralement les acteurs de la situation à mieux comprendre les comportements des autres et à en réduire la charge affective. Il est ainsi apparu dans des situations de violence physique au sein d'organisations que la co-construction de l'arbre des causes permet de rétablir un contact entre des personnes qui ont franchi les limites de l'acceptable. La compréhension des causes premières qui bien souvent sont d'abord organisationnelles, permet à chacun de relativiser la violence des comportements adoptés ou vécus.

Des arbres pour établir des plans d'actions

L'arbre des causes ne vise qu'à expliquer les causes de la situation actuelle. Il reste à élaborer un plan d'intervention susceptible de remédier aux dysfonctionnements constatés. Mais cette démarche est significativement facilitée par l'établissement de l'arbre. En effet, il suffit à l'intervenant – généralement un psychologue ou un hygiéniste du travail – de reprendre chaque nœud ou chaque branche de l'arbre et de définir comment intervenir sur cet aspect là de la problématique. Par exemple, dans la situation 2, l'incompétence supposée de l'employé peut être levée par une évaluation formelle de ses aptitudes professionnelles. Un appui méthodologique des ressources humaines au gestionnaire, fondé sur un cahier des tâches, un processus d'évaluation et un expert du domaine professionnel, devrait permettre soit de constater les incompétences et d'y remédier par exemple par de la formation, soit de constater une adéquation poste/personne satisfaisante et d'explorer alors les autres causes potentielles identifiées lors de l'analyse (p.e. les aspects personnels de l'employé ou le climat relationnel de l'équipe).

Il est encore possible de constater que les arbres des causes présentés sont en réalité des réseaux de causalité circulaires. En effet, bien souvent des boucles sont nécessaires pour décrire la réalité vécue par les protagonistes.

Perspectives

Utiliser les crises passées pour prévenir les crises futures

L'hygiène industrielle distingue les préventions primaire, secondaire et tertiaire (Kunzi 1998). La prévention primaire correspond aux actions préventives adoptées en l'absence de symptômes (par exemple une formation) et la prévention tertiaire aux actions préventives permettant d'intervenir sur les situations de crises avérées et dont les symptômes sont clairement identifiés (par exemple, l'établissement d'une liste d'intervenants capables de répondre à une situation d'urgence). Les autres mesures préventives appartiennent donc à la prévention secondaire. En matière de risques psychosociaux, nous pouvons considérer que la prévention secondaire, chargée entre autre de la mise en œuvre d'actions préventives ciblées et précoces, reste très embryonnaire.

L'une des raisons qui peut expliquer cet état de fait est probablement la méthodologie habituellement utilisée en psychologie du travail lors d'interventions sur des situations de crise. En effet, si certains intervenants produisent des diagnostics plus ou moins complets, la majorité des interventions ne bénéficient pas d'une analyse systématique des causes de la crise, ni surtout d'un suivi rigoureux permettant d'éviter la répétition des dites situations. De plus, lorsque des causes se situant à des niveaux plus stratégiques de l'organisation sont identifiées, il est très rare qu'une personne en interne dispose du pouvoir et de la légitimité permettant de coordonner les actions susceptibles d'y remédier. Pourtant au-delà de la gestion immédiate des crises, c'est bien au travers de la prévention secondaire que les organisations peuvent significativement diminuer le nombre de leurs accidents.

Une façon élégante de participer à cet effort de prévention consiste à introduire les risques psychosociaux dans les analyses d'accident, à reconnaître les accidents psychosociaux (épuisement professionnel, crises organisationnelles, plaintes en harcèlement, etc.) comme

des accidents à part entière et à mobiliser des outils de l'hygiène industrielle comme les arbres de causes pour conduire systématiquement des analyses a posteriori.

En normalisant les causes utilisées dans les arbres de causes d'une même organisation, il devient possible d'entreprendre des interventions préventives (prévention secondaire). En effet, l'apparition répétée d'une même cause dans plusieurs arbres de causes réalisés au sein d'une même unité de l'organisation, est probablement le symptôme d'un dysfonctionnement qui mérite d'être traité. Par exemple, les deux situations présentées ci-dessus font toutes deux apparaître le manque de soutien des RH à la gestion et une adéquation poste/personne des employés concernés discutables dans les deux cas. Il y aurait donc lieu dans cet exemple de s'interroger sur le processus d'attribution des postes au sein de cette division. Malheureusement, sans un suivi systématique et rigoureux des accidents et de leurs causes, la mise en évidence de telles répétitions relèvent actuellement plutôt du hasard.

Informatiser l'ensemble du processus

L'utilisation des arbres des causes psychosociaux s'inscrit dans une démarche globale de prévention de l'absentéisme au travail qui est actuellement en développement. Or il apparaît de plus en plus clairement que le recours à une plateforme informatique, permettant non seulement de supporter l'élaboration des arbres des causes, mais également leur stockage, leur traitement et leur analyse, devient nécessaire. De plus, les arbres des causes ne représentent qu'une parcelle de l'information disponible au sein de chaque organisation. Ainsi, la mise en lien d'informations de gestion (telles que par exemple les ratios de supervision, la dotation moyenne en RH par employé ou encore le taux d'absentéisme moyen par secteur) avec celles contenues dans les arbres des causes devrait permettre d'interpréter avec beaucoup plus de pertinence les relations identifiées entre les différents facteurs psychosociaux et ainsi favoriser les actions préventives.

Conclusions

Ce texte propose que l'utilisation des arbres des causes issus de la méthodologie de l'hygiène industrielle soit généralisée pour l'analyse des accidents et des presque-accidents psychosociaux ou dont les causes sont essentiellement psychosociales au sein des organisations. La distinction entre les risques traditionnels (physiques, chimiques et biologiques) et les risques psychosociaux ne présente pas d'intérêt dans ce contexte. Par ailleurs, un rapprochement entre les hygiénistes industriels, les médecins du travail, les psychologues du travail et tous les acteurs qui oeuvrent en santé et sécurité au travail devient urgent. La complexité des situations rencontrées en entreprise requiert de plus en plus des approches systémiques et interdisciplinaires. La coordination des actions conduites et la communication entre les intervenants demandent un minimum de culture commune et de méthodologie partagée et les arbres des causes peuvent y contribuer.

Références

Aubert A., Bernard J.-G. (2004). *Mesure intégrée du risque dans les organisations*, Ed. Les presses de l'Université de Montréal, Montréal, Québec

Brun J.-P. (2001). *Programme stratégique de prévention en santé psychologique au travail*. chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail, Université de Laval, Québec, www.cgsst.fsa.ulaval.ca

Chalvin D. (1982). *Faire face aux stress de la vie quotidienne*, Ed. ESF, Paris, 1982

Cooper C.L., Cartwright S. (1997). *Managing Workplace Stress*

Cox T., Griffiths A., Randall R. (2003). Chapter 10 - A risk management approach to the prevention of work stress. In Schabracq M.J., Winnubst J.A.M., Cooper C.L. *The handbook of work and health psychology – second edition*, Ed. John Wiley, England, 2003

Dubois P. (1996). *Le sentiment d'appartenance et l'engagement du personnel... Comment le développer*, Ed. P. Dubois & associés, Montréal, 1996

Dupuis G., Martel J.-P. (2004). La qualité de vie au travail : problèmes théoriques et méthodologiques, présentation d'un nouveau modèle et d'un nouvel instrument de mesure. In *proceeding du XIII Congrès AIPTLF de Psychologie du Travail et des Organisations*, 26-29 août 2004, Bologne, Italie

EU - Comité Européen de Normalisation - Norme européenne EN 614-2 (2000-I). *Safety of machinery - Ergonomic design principles*, Bruxelles

EU - European Agency for Safety and Health at Work. (2000-II). *Research on work-related stress*, Bruxelles, <http://europa.eu.int>

Foucher R., Leduc F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Ed. Nouvelles, Montréal, Québec

François M., Lievin D., Mercier M. (2003). Stress au travail : Développement d'une démarche de diagnostic psycho-social en entreprise. In *actes du 12ème congrès de psychologie du travail et des organisations*, Ed. Presses Universitaires de Louvain, Louvain, Belgique, 2003, Vol. 3, pp. 103-112

Gervais C. (1991). *Comprendre et prévenir le burn-out*, Ed. Agence ARC, Ottawa, Canada

Gilliéron Ch. (1998). Méthodes pour l'analyse de risque. In *Sécurité*, Vol. 2, ETH Zürich

Herzberg F. (1968). One more time : How to motivate employees?. In *Harvard business Review*, 1968

ILO - International Labour Office. (2000). *Mental health and work : impact, issues and good practices*, Geneva, Switzerland

Karasek R., Theorell T. (1990). *Health work : stress, productivity and the reconstruction of working life*, Ed. Basis Books, New-York

Künzi G., Rielle J.-Ch. (1998) *Manager la santé dans l'entreprise*, Ed. Carrefour prévention, Genève, Suisse

Lagabriele Ch., Vonthron A.-M. (2003). Satisfaction à l'égard de l'emploi : Analyse comparée auprès de personnels commerciaux et de responsables. In *actes du 12ème congrès de psychologie du travail et des organisations*, Ed. Presses Universitaires de Louvain, Louvain, Belgique, Vol. 3, pp.149-157

Lazarus R.S., Folkman S. (1984). *Stress, appraisal and coping*, Ed. Springer, New-York, 1984

Lescarbeau R., Payette M., St-Arnaud Y. (2002). *Profession : consultant – 3ème Ed.* Ed. Presses de l'Université de Montréal, Montréal, Québec

Lindström K. (2002). Une méthode nordique d'évaluation des facteurs psychosociaux et sociaux au travail, *BTS Newsletter*, No 19-20, Septembre 2002

Loonis E. (2003). *Rapport concernant l'évaluation du risque psychosocial dans le cadre de l'évaluation des risques professionnels*, <http://www.egzagone.com/index.html>

Lugeon P. (2000). Analyse d'un poste de travail. In *Sécurité*, Vol. 2, 2000, ETH Zürich, Suisse

Martel, JP., Dupuis, G. (2005). Quality of work life : theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. In (accepted, accepted) : *Social Indicator Research*, 2005

Maslach Ch., Schaufeli W., Leiter M., (2001). Job Burnout. In *Annual Rev. Psychol.* 2001, 52 :397-422, Annual Reviews

Morin E. (1996). *Psychologies au travail*, Ed. Gaetan Morin, Montréal, 1996

Morin E. (2003). Sens du travail : Définition, mesure et validation. In *actes du 12ème congrès de psychologie du travail et des organisations*, Ed. Presses Universitaires de Louvain, Louvain, Belgique, Vol. 3, pp. 11-20

Morin E. (2003-II). *Le sens dans tous les sens : faire preuve de psychologie pour mieux diriger les organisations*, Ed. Les cahiers des leçons inaugurales, HEC Montréal, Montréal, Québec, 2003

Noulin, M. (1992). *Ergonomie*, Ed. Techniplus, Paris

Parrat J., Mann S., Loth S. et Droz P.-O. (2001). Risk analysis of occupational health and safety hazards – A semiquantitative approach. In *Journal of Occupational hygiene*, Vol. 5(3), pp. 209-230

Pépin R. (1999). *Stress, bien-être et productivité au travail*, Ed. Transcontinental, Montréal, 1999

Pérusse, M. (1995). Chapitre 5 : L'enquête et l'analyse des accidents. In *Le coffre à outils de la prévention des accidents en milieu de travail*, Ed. Sansectra Inc., Napierville (Québec)

Rick J., Briner R.B. (2000). Psychosocial risk assessment : problem and prospects. In *Occupational Medicine*, Vol. 50, No. 5, pp. 310-314, Ed. Lippincott Williams & Wilkins, Great Britain, 2000

Semmer N. & al. (2000). *Work experience and quality of life in Switzerland: Work, stress, and personality development*, Nationalfonds-Projekt AEQUAS Arbeitserfahrungen und Lebensqualität in der Schweiz, 1997-1999 – Berne, Suisse

Siegrist J. (1996). Adverse health effects of High effort low-Reward Conditions. In *Journal of occupational health psychology*, 1:27-41

Strohm O. (1999). Les critères de motivation perçus par les collaborateurs et par leurs supérieurs. In *cours postgrade en santé au travail*, ETH Zürich, Suisse

Van Emelen J. (1998). *L'analyse des risques: La base de la prévention*, Ed. Kluwer, Bruxelles,

Vézina M. (1999). Organisation du travail et santé mentale : état des connaissances et perspectives d'intervention. In *Revue de médecine du travail*, tome XXVI, numéro 1, 1999, Montréal, 1999

Vézina, M. & al. (1992). *Pour donner un sens au travail - bilan et orientations du Québec en santé mentale au travail*, Ed. Gaëtan Morin, Québec, Canada

Voirol C. (2002). *L'analyse des risques psychiques au travail : comment faire ?* Mémoire réalisé pour l'obtention du titre d'Hygiéniste du travail dipl. ETHZ/Uni. Lausanne dans le cadre du Cours postgrade en santé au travail, Lausanne et Zurich, <http://www.psynergie.ch/TravailSante/SanteMentaleAuTravail/AnalyseRisquesPsychiques.pdf>

Voirol C. (2004-I). Harcèlement psychologique. *Travail et Santé*, Vol. 20, No 1, pp. 45-48, Mars 2004, Québec

Voirol C. (2004-II) Le harcèlement psychologique comme symptôme d'un problème de gestion. In *actes du Congrès international Hommes & Organisations : La santé au cœur des enjeux de l'entreprise*, 22, 23 & 24 novembre 2004 -Nancy (France) - Metz (France) - Mondorf-Les-Bains (Luxembourg)

Zeberli W. (1998). Risque et sécurité. In *Sécurité*, Vol. 2, 1998, pp. 51-53, ETH Zürich, Suisse

Annexe I - Des facteurs de risques psychosociaux

CLASSE DE FACTEURS	FACTEURS
<ul style="list-style-type: none"> • Soutien social, climat de travail et relations 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations avec les collègues au travail • Relations avec les supérieurs au travail • Relations avec les subordonnés au travail • Relations avec le syndicat • Relation avec l'employeur • Relations avec les autres partenaires (clients, fournisseurs, etc.) • Soutien social affectif de l'organisation et des collègues (soutien, écoute, aide à la résolution des difficultés, aptitude à gérer les conflits, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Environnement physique, sécurité et contexte organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte de travail (dimension du territoire exploité, distance physique / symbolique entre le gestionnaire et ses employés, isolement/promiscuité, cohabitation, 24h/24h, etc.) • Environnement socioculturel (sécurité et stabilité sociale, richesse relative, PIB, taux de chômage, opportunité de changer/trouver un emploi, mobilité possible, etc.) • Caractéristique du personnel (pyramide des âges, âge moyen, ancienneté dans l'entreprise, ancienneté dans le poste, formation, rotation moyenne (turnover), syndicalisation (taux et pouvoir du syndicat), rapport permanents / temporaires, ratio heures sup. / heures totales, etc.) • Structure organisationnelle (nombre d'employés, organigramme, ratio moyen d'encadrement, nouveauté de l'organisation actuelle, etc.) • Style de gestion (autoritaire, participatif, aptitude à déléguer, etc.) • Crédibilité de la gestion • Le climat organisationnel (collaboratif, compétitif, etc.) • Soutien social instrumental de la gestion et des collègues (appui et aide dans la réalisation de sa mission, soutien en cas de difficultés, aide à la gestion du changement, compétence et présence de

CLASSE DE FACTEURS	FACTEURS
	<p>la gestion, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources et moyens • Contraintes de l'environnement physique (température, bruit, éclairage, agents chimiques, biologiques, etc.) • Sécurité de l'environnement physique et psychosocial (existence d'un service SST (statistiques, absentéisme, gestion des invalidités, ergonomie, etc.), investissements SST en % du CA, dangers et risques physiques, chimiques, biologiques et psychosociaux, existence d'une politique de SST, de prévention du harcèlement et des conflits, existence d'un PAE, sécurité d'emploi etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance, éthique et visibilité sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Rétribution monétaire et avantages sociaux (cantines, garderies, centre de sport, retraite, options/actions, véhicule d'entreprise, etc.) • Carrière et perspectives d'avancement • Processus d'évaluation des employés (grille d'évaluation, attentes, objectifs, critères d'évaluation, feed-back, etc.) • Équité, réciprocité et sentiment de justice organisationnelle • Politique, missions, buts et valeurs poursuivis par l'organisation • Cohérence entre les engagements et les actes de l'organisation (respect des valeurs, éthique au travail, utilité du travail, etc.) • Degré d'adhésion et d'identification aux valeurs morales de l'institution, sentiment d'appartenance • Image sociale de l'organisation • Image sociale de la profession • Statut social de l'emploi • Sentiment d'utilité et d'efficacité • Estime et le respect de soi et de l'entourage
<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques de la tâche et adéquation poste/personne 	<ul style="list-style-type: none"> • Exigences temporelles (rythme de travail, simultanéité des tâches, travail posté, délais, horaires de travail, alternance travail-repos, etc.)

CLASSE DE FACTEURS	FACTEURS
	<ul style="list-style-type: none"> • Exigences quantitatives (nombre de pièces par heure, nombre de dossiers, etc.) • Exigences qualitatives (richesse/monotonie et diversité des tâches, nombre de choix réfléchis ou automatiques à réaliser, responsabilités assumées, conséquences en cas d'erreur, qualité et précision exigée, fréquence et durée des interruptions, etc.) • Exigences cognitives (adaptation à des situations inconnues, raisonnements complexes, concentration, mémorisation, etc.) • Exigences expérientielles (savoir faire et expérience nécessaire) • Exigences relationnelles (savoir-être nécessaire, entregent, travail en groupe, etc.) • Exigences affectives et émotionnelles (empathie, soutien, nécessité de cacher/montrer ses émotions, etc.) • Exigences sensorielles (vue, ouïe, etc.) • Exigences physiques (précision, nombre d'axes de liberté nécessaires, force, etc.) • Adéquation poste – personne (capacité et plaisir à pouvoir accomplir son travail, à atteindre ses objectifs, à se sentir assis sur la bonne chaise, utilisation des habiletés, etc.) • Opportunités de relever des défis, de se développer, d'apprendre, d'évoluer et de s'épanouir
<ul style="list-style-type: none"> • Rôles, responsabilités, décisions et information 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation, implication et influence sur les décisions organisationnelles • Latitude décisionnelle (indépendance, autonomie, utilisation de ses compétences, contrôle sur le travail , etc.) • Clarté des rôles et responsabilités dans l'organisation (cahier des tâches, tableaux de responsabilités, etc.) • Clarté des processus de travail et de gestion (procédures, règlements, méthodes, etc.) • Efficacité des processus de travail et de gestion • Processus de recrutement et d'accueil des nouveaux employés (profil de poste, formation, évaluation,

CLASSE DE FACTEURS	FACTEURS
	<p>principes de la prise en charge, coaching, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de gestion de la relève et du développement de carrière • Processus de gestion des absences et des remplacements • Communication/information (clarté, quantité, qualité, pertinence, etc.)
<ul style="list-style-type: none"> • Conciliation travail-famille 	<ul style="list-style-type: none"> • Aménagement de l'horaire de travail (flexibilité et adéquation, travail de nuit, régularité, possibilités de télétravail, etc.) • Importance du trajet travail-domicile • Situation familiale (état-civil (marié, divorcé, monoparental, etc.), nombre et âges des enfants, etc.) • Climat familial (aspects conjugaux, familiaux, financiers, de santé, etc.) • Engagements et soutiens sociaux et culturels • Etat de santé et hygiène de vie (alcool, tabac, excès pondéral, hypertension, sédentarité, médicaments, etc.) • Personnalité (âge, sexe, style attributionnel, stratégies d'adaptation, style d'attachement, etc.)