

## COMMENT CHANGER LA CULTURE DE SON ORGANISATION POUR FAVORISER UN CLIMAT DE SÉCURITÉ PSYCHOSOCIALE

L'importance de la sécurité physique et psychologique au travail se fait de plus en plus ressentir dans le monde du travail. Au Québec, par exemple, le projet de loi 27 oblige les employeurs à évaluer et à prévenir les facteurs de risques psychosociaux présents dans leur organisation. Ce projet de loi nécessitera pour plusieurs un **changement de culture organisationnelle**, ainsi que la mise en place d'un **climat de sécurité psychosociale (CSP)**.

« La culture organisationnelle représente le regroupement de comportements, de croyances et de valeurs partagées au sein d'une organisation (Zohar et Hofmann, 2012).

Pour installer un CSP, il faut mettre en place des politiques, des pratiques et des procédures qui visent la protection de la santé et de la sécurité des salarié-es (Fattori et coll., 2022).



Changer une culture organisationnelle pour mettre en place un CSP prend du temps et des efforts constants. Avant toute chose, ce type de changement demande de la communication qui devrait se faire à tous les niveaux hiérarchiques (salarié-es, gestionnaires, haute direction, etc.). Lors d'un changement de culture organisationnelle, la communication doit être **positive, ouverte** et **fréquente**.

**1 Positive** : la communication positive favorise l'apparition d'émotions positives qui, en retour, augmentent la résilience, la créativité et le bien-être. Partager les histoires de succès et les forces de l'organisation peut aider à élaborer des propositions et des plans de changement, en plus de favoriser la motivation collective.

**2 Ouverte** : les changements, petits ou grands, peuvent entraîner des réactions négatives et des préoccupations. Ce sont des réactions normales. Il faut user d'écoute active, d'ouverture et de bienveillance pour entendre ce qui est dit.

**3 Fréquente** : communiquer clairement et régulièrement les changements à venir favorise la motivation, ainsi que la réduction des incertitudes et des ambiguïtés. Cela permet aussi les échanges, ainsi que l'émergence d'idées et de solutions. Il faut donc communiquer avant, pendant et après un avancement, une prise de décision, un projet ou une étape du changement de culture.

### LA COMMUNICATION DOIT ÊTRE MISE EN PLACE À CHAQUE ÉTAPE DE LA TRANSFORMATION D'UNE CULTURE POUR LA MISE EN PLACE D'UN CSP.



# LES 6 ÉTAPES DE LA TRANSFORMATION D'UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE AFIN DE METTRE EN PLACE UN CSP (adapté de Laberge et coll., 2018)



1

## Mise en place d'un comité de gestion de changement

### Questions à se poser :

- Qui fera partie du comité?
  - o Représentants de différents niveaux hiérarchiques et provenant des différents services de l'organisation qui seront touchés par la transformation. (Laflamme et Bareil, 2008)
- Quels sont les rôles et responsabilités de ce comité? (Cohen et Kotter, 2005)

2

## Détermination de la culture actuelle et de la culture cible

Distribution d'un questionnaire à tous les membres du personnel (haute direction, gestionnaires, employé.es, etc.) afin de pouvoir saisir la culture actuelle de l'organisation.

### Questions à se poser :

- À quoi l'organisation veut-elle ressembler à l'avenir?
- Quelle atmosphère l'organisation désire-t-elle créer concernant les enjeux de santé psychologique?

3

## Évaluation des actions mises en place et ajustement en continu

### Questions à se poser :

- Quels indicateurs nous permettent de constater qu'un changement de culture est en cours?
- Quelles pratiques, politiques ou procédures doivent être ajustées pour atteindre notre culture cible?

4

## Repérage des écarts entre culture actuelle et culture désirée

### Questions à se poser :

- Quels sont les points communs entre les perceptions de la culture actuelle des membres de la haute direction, des gestionnaires et des employé.es?
- Quelles en sont les différences?

5

## Identification des actions à mettre en place pour atteindre la culture cible

- Intégrer au sein des procédures RH des éléments propres au climat de sécurité psychosociale.
- Former les gestionnaires sur les bonnes pratiques à adopter.
- Adopter une politique claire sur la santé psychologique au travail.

6

## Détermination des moyens pour favoriser l'adhésion à la nouvelle culture

### Questions à se poser :

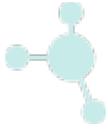
- Quelles seront les retombées envisagées à la suite de ce changement?
- Quels seraient les leviers et les obstacles à ce changement de culture centré sur la santé psychologique au travail?

---

Cet outil a été produit par Geneviève Bilodeau, Dana Bonnardel et Justine B. Richards, candidates au doctorat en psychologie, sous la supervision de Sophie Meunier, Ph. D., professeure au Département de psychologie à l'Université du Québec à Montréal, avec la collaboration de Global-Watch. Tous droits réservés. Reproduction permise en citant la source.

#### Pour citer ce document

Bilodeau, G., Bonnardel, D. et Richards, J. B. (2024). Sous la supervision de Sophie Meunier, professeure au Département de psychologie à l'Université du Québec à Montréal. *Comment changer la culture de son organisation pour favoriser un climat de sécurité psychosociale*. Aide-mémoire, disponible au [www.global-watch.com](http://www.global-watch.com)



POUR RÉFÉRER À CET OUTIL :

© 2025 Global-Watch.com<sup>MD</sup>. Comment changer la culture de son organisation pour favoriser un climat de sécurité psychosociale, offert au [www.global-watch.com](http://www.global-watch.com).

UTILISATION AUTORISÉE : Diffusion permise à l'intérieur de l'entreprise adhérente à Global-Watch.

## RÉFÉRENCES

- Autissier, D., et Moutot, J. M. (2003). *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*. Dunod.
- Caluwé, L., et Vermaak, H. (2004). *Learning to Change – A Guide for Organization Change Agent*. SAGE Publications, London, New Delhi, 330 pages.
- Cameron, E., et Green, M. (2005). *Making Sense of Change Management – A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*. Hogan Page, London and Sterling, VA, 280 pages.
- Cohen, D. S., et Kotter, J. P. (2005). *The Heart of Change Field Guide: Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization*. Harvard Business School Press, Boston, Mass., 239 pages.
- Dollard, M. F., et Karasek, R. A. (2010). Building psychosocial safety climate. *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, 1, 208-233.
- Fattori, A., Comotti, A., Bordini, L., Dollard, M. F., et Bonzini, M. (2022). Psychosocial safety climate (PSC) at middle management level in the healthcare sector: A contribution to the Italian validation of psychosocial safety climate-4. *Frontiers in Psychology*, 13, 1046286.
- Girouard, S. (2017). *Transformation d'entreprise : l'évolution de la culture organisationnelle comme facteur de succès*. Repéré le 1<sup>er</sup> février 2024, <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-20-no-4/l-evolution-de-la-culture-organisationnelle-comme>
- Hall, G. B., Dollard, M. F., et Coward, J. (2010). Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 353-383. <https://doi.org/10.1037/a0021320>
- Johnson, L. K., et Luecke, R. (2005). *The Essentials of Managing Change and Transition*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts and Society for Human Resource Management, Alexandria, Virginia, 265 pages.
- Kuklenski, J. (2021). Inclusion and organizational culture. Dans J. Kuklenski, *Diversity and Organizational Development* (p. 103-112). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83982-592-720211009>
- Laberge, M., Lauzier, M., et Durivage, A. (2018). Changer la culture par l'établissement d'un nouveau profil de valeurs organisationnelles : Le cas d'une organisation du secteur municipal au Québec. Dans M. Lauzier et N. Lemieux (Eds) *Améliorer la gestion du changement dans les organisations: Vers de nouvelles connaissances, stratégies et expériences* (p. 163-192). <https://doi.org/10.2307/j.ctv10qqz06.14>
- Laflamme, K., et Bareil, C. (2008). La performance des équipes de gestion du changement en contexte ERP. *Actes du 15<sup>e</sup> Congrès de psychologie du travail et des organisations*, 103-115.
- Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*. LQ 2021, chap. 27. [https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers\\_client/lois\\_et\\_reglements/LoisAnnuelles/fr/2021/2021C27F.PDF](https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/lois_et_reglements/LoisAnnuelles/fr/2021/2021C27F.PDF)
- Parent, C., et Bareil, C. (2014). Gérer une équipe de changement: illustration de pratiques appliquées au secteur de la santé et des services sociaux. *Gestion*, 39(3), 75-84.
- Zohar, D., et Hofmann, D. A. (2012). *Organizational Culture and Climate*.