

ÉVALUATION ET PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU TRAVAIL : COMMENT ASSURER LE CHANGEMENT EN CONTINU SANS SE FATIGUER

Les RPS sont souvent subjectifs et variables à travers le temps (p.ex., l'évaluation de la charge de travail), donc comment peut-on tenter de les identifier et les prévenir sans crouler sous la charge soi-même?

La fatigue de changement : un risque psychosocial en soi

L'identification des RPS et la mise en exécution d'un plan d'action pour y remédier fait partie de ces exercices qui nécessiteront un travail d'analyse en continu et soutenu dans le temps et qui, par conséquent, risquent de créer une fatigue relative au changement. Les changements continus, sans période de stabilité, peuvent générer :



Incertitudes et stress quant aux conséquences organisationnelles et sur la charge de travail personnelle

(Beaulieu et al., 2023; de Vries & de Vries, 2023; Lauzier et al., 2023)



Charge de travail alourdie

(Beaulieu et al., 2023; de Vries & de Vries, 2023; Lauzier et al., 2023)



Conséquences individuelles (perte de contrôle, désengagement, stress, épuisement, perte du sentiment de compétence, sentiment d'incapacité, de fatigue)

(Beaulieu et al., 2023; Cox et al., 2022; de Vries & de Vries, 2023; Wynen et al., 2019)



Conséquences organisationnelles, telles qu'absentéisme, présentéisme, diminution de la performance ou du succès du changement

(Beaulieu et al., 2023; Cox et al., 2022; Ouedraogo et al., 2024; Wynen et al., 2019)

Il importe donc de mettre en place un plan d'action afin de gérer le changement continu de manière à prévenir cette fatigue de changement.

PROCESSUS CONTINU D'IDENTIFICATION ET DE RÉDUCTION DES RPS AU TRAVAIL

L'évaluation et la prévention des RPS impliquent un processus de changement continu qui devrait normalement suivre ces grandes étapes...

1

Création d'un comité de travail

Importance d'examiner et de toujours se questionner en continu sur les parties prenantes qui devraient composer le comité, ainsi que sur les actions qui peuvent être entreprises.

2

Identification des RPS au travail

Utilisez les ressources à votre disposition pour mesurer les principaux RPS (par ex., outils de l'INSPQ).

3

Détermination d'un plan d'action

Élaborer un plan d'action pour agir sur les RPS identifiés, en prenant en considération le renforcement de la résilience et de la capacité au changement des travailleurs.

4

Mise en œuvre du plan d'action

Le plan d'action devrait être élaboré en prenant en compte les actions à court, moyen et long terme pour assurer une vision globale du processus de changement.

5

Évaluation et ajustement en continu

Importance de vérifier en continu si le plan fonctionne bien et de réfléchir à des moyens pour s'améliorer en continu.

Une telle démarche de changement et d'adaptation en continu nécessite...

- De la flexibilité selon les besoins changeants
- De l'innovation et la mise en place de nouvelles pratiques
- Une collaboration entre les diverses parties prenantes

RÉDUIRE L'INCERTITUDE ET AGIR : L'IDENTIFICATION DES RPS – UN NOUVEAU CHANGEMENT, RÉELLEMENT?

Différentes pratiques permettent de réduire la fatigue du changement; sans en générer davantage. En commençant par prendre conscience de son existence comme première démarche de réduction du risque.



Identification des bonnes pratiques déjà appliquées

L'organisation met déjà en œuvre plusieurs bonnes pratiques, il est donc important d'identifier ce qui se fait déjà bien.



Participation et communication

La participation des parties prenantes et une communication active se révèlent être des leviers importants pour atténuer l'incertitude (Cox et al., 2022; Wynen et al., 2019).



Ressources disponibles

Identifier les ressources objectives (ex: temps et matériel) qui seront requises pour permettre le changement et les ressources subjectives de résistance au stress des parties prenantes est essentiel afin de les préserver à long terme (Lauzier et al., 2023).



Identification des bonnes pratiques déjà appliquées

L'organisation met déjà en œuvre plusieurs bonnes pratiques, il est donc important d'identifier ce qui se fait déjà bien.

L'objectif du plan d'action est donc d'identifier toutes les "micro-adaptations" nécessaires pour se conformer aux nouvelles exigences (ou meilleures pratiques) en matière de gestion des RPS, sans que cette charge de travail ne deviennent elle-même un RPS pour les parties concernées.

Cet outil a été produit par Katherine Malchelosse, Julie Lauzier et Jonathan Leblanc, 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

Malchelosse, k., Lauzier, J. et Leblanc, J.(2024). Sous la supervision de Sophie Meunier, professeure au Département de psychologie à l'Université du Québec à Montréal. *Évaluation et prévention des risques psychosociaux au travail : comment assurer le changement en continu sans se fatiguer.*. Aide-mémoire, disponible au www.global-watch.com



POUR RÉFÉRER À CET OUTIL :

© 2025 Global-Watch.com^{MD}. Évaluation et prévention des risques psychosociaux au travail comment assurer le changement en continu sans se fatiguer, offert au www.global-watch.com.

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

RÉFÉRENCES

Beaulieu, L., Seneviratne, C., & Nowell, L. (2023). Change fatigue in nursing: An integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 79(2), 454-470.

Cox, C. B., Gallegos, E., Pool, G. J., Gilley, K. M., & Haight, N. (2022). Mapping the nomological network of change fatigue: identifying predictors, mediators and consequences. *Journal of Organizational Change Management*, 35(4/5), 718-733.

de Vries, M. S., & de Vries, M. S. (2023). Repetitive reorganizations, uncertainty and change fatigue. *Public Money & Management*, 43(2), 126-135.

Lauzier, M., Desjardins, G., & Memette, J. (2023). L'incertitude face au télétravail et ses effets sur la satisfaction au travail: les rôles de la fatigue au changement et du soutien organisationnel perçu. *Ad machina*, (7), 80-96.

Ouedraogo, N., Ouakouak, M. L., & Hewapathirana, G. I. (2024). Leaders' political skills and organizational change. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(2), 61-78.

Wynen, J., Verhoest, K., & Kleizen, B. (2019). Are public organizations suffering from repetitive change injury? A panel study of the damaging effect of intense reform sequences. *Governance*, 32(4), 695-713.