

COMMENT ÉVALUER SI LES EFFORTS DE PRÉVENTION ET D'ÉVALUATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ONT ATTEINT LEURS OBJECTIFS?

Par sa nature, la prévention des risques psychosociaux au travail implique un processus de changement organisationnel sur le long terme. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'une législation encadre cette prévention. Par exemple, au Québec, La Loi 27, qui modernise le régime de santé et sécurité au travail impose aux employeurs d'effectuer l'évaluation des risques psychosociaux (RPS) liés au travail et de les prévenir, au même titre que les autres risques de santé et sécurité (LSST, art. 51).

Ce type de changement imposé pourrait engendrer plusieurs défis, tels que :

- difficulté d'adhésion au changement en raison d'une vision dont sa manifestation est différée;
- gestion des ressources et du temps difficile en plus de la gestion des opérations quotidiennes.

Pour atteindre les objectifs de prévention et d'évaluation des risques psychosociaux (RPS), il est essentiel de mettre en place un processus d'évaluation continu, intégré aux différentes étapes de la prévention. Ce processus doit permettre des ajustements tout au long de la mise en œuvre du changement.

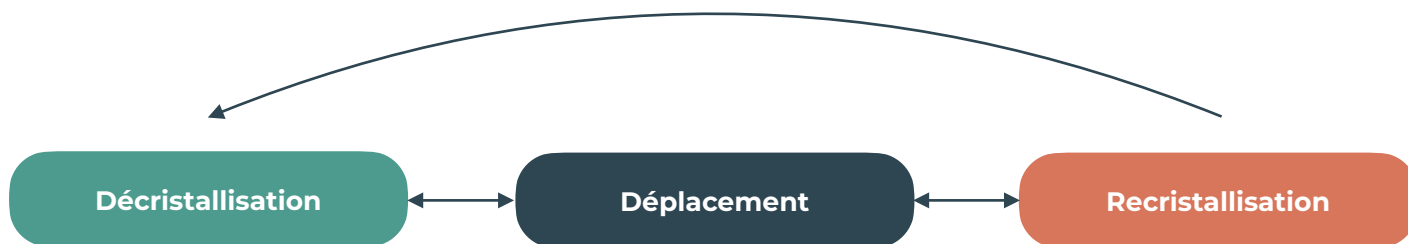
Ce processus peut être intégré dans le modèle de changement de Lewin (1951) en trois étapes.

Étape 1 – Décristallisation : créer une prise de conscience et souligner l'importance quant à la nécessité de prévenir et d'évaluer les RPS. Des actions suscitant la motivation pour le changement sont mises en œuvre.

Étape 2 – Déplacement : mettre en œuvre les nouvelles actions permettant l'atteinte des objectifs de prévention et d'évaluation des RPS.

Étape 3 – Recristallisation : intégrer et consolider la prévention et l'évaluation des RPS dans le fonctionnement quotidien de l'organisation afin de les rendre pérennes.

Une boucle de rétroaction est indispensable à ce modèle pour permettre les ajustements, le cas échéant (p. ex. : retour à une étape précédente, changement d'objectif au cours de la prévention et évaluation des RPS).



COMMENT INTÉGRER LE PROCESSUS D'ÉVALUATION AUX DIFFÉRENTES ÉTAPES DU CHANGEMENT VISANT À ASSURER LA PRÉVENTION ET L'ÉVALUATION DES RPS?

1

Étape de « Décristallisation »

1. Déterminer les personnes responsables de l'évaluation

Le comité de pilotage du changement* désigne parmi ses membres un sous-comité d'évaluation et son responsable éventuel dès l'annonce de la mise en place des mesures visant la prévention et l'évaluation des RPS. Cela facilite le processus d'évaluation et la collaboration entre les personnes responsables de l'implantation du changement et celles responsables du processus évaluatif.

*** Rappel :** Le comité de pilotage du changement devrait être composé des différentes parties prenantes de votre organisation pour prendre en considération les différents points de vue et vécus (p. ex. : ressources humaines, haute direction, direction intermédiaire, employé.es). Cela permettra de surcroît une action sur l'implication durable et la pérennité du changement.

2. Élaborer le plan d'évaluation

Le sous-comité élabore le plan d'évaluation qui permet à la fois d'évaluer le processus d'implantation (Avons-nous effectué les actions que nous avons prévu d'effectuer? Quels ont été les obstacles à l'implantation?) et l'atteinte des objectifs (Avons-nous atteint les objectifs visés par le changement? Que devrions-nous faire à la lumière des résultats de l'évaluation?). Les éléments suivants devraient faire partie du plan d'évaluation :

- **Questions d'évaluation** précises
- **Indicateurs** permettant d'évaluer :
 - l'implantation (p. ex. : nombre de services évalués, tenue des moments de communication prévus, nombre de personnes présentes aux réunions du comité de pilotage);
 - l'atteinte des objectifs du changement (p. ex. : taux d'absentéisme, satisfaction au travail, perception des employé.es quant à la prévention des RPS).
- **Outils** d'évaluation utilisés (p. ex. : questionnaires, canevas d'entrevues individuelles).
- **Moments d'évaluation** (avant, pendant et après le changement).
- **Nombre de personnes** visées par service en favorisant une multitude de points de vue (p. ex. : travailleurs, gestionnaires).
- **Moments de communication** aux employé.es concernant les modalités de l'évaluation et les résultats.

3. Présenter le plan d'évaluation au comité de pilotage du changement

Le sous-comité d'évaluation présente et valide le plan d'évaluation et les outils auprès du comité de pilotage du changement.

4. Communiquer auprès des employé.es sur le processus d'évaluation

- Informations concernant le processus d'évaluation qui aura lieu et présentation d'un aperçu du plan d'évaluation pour les encourager à y participer.
- Création et diffusion d'une fiche résumant le plan d'évaluation (p. ex. : par courriel, sur plateforme de télétravail, via intranet).

Trucs et astuces

- Prévoir tout au long du processus des rencontres régulières du sous-comité d'évaluation et du comité de pilotage pour garantir la qualité de l'évaluation.
- Privilégier des intervalles courts entre les différents moments d'évaluation pour permettre des réajustements rapides (à la suite de l'analyse des résultats d'évaluation).
- Utiliser plusieurs méthodes de collecte de données pour maximiser la participation à l'évaluation et rehausser la validité des résultats.
- Privilégier des plages de communication qui sont déjà prévus dans l'horaire des employé.es (p. ex. : rencontre d'équipe). Éviter les communications pendant les temps conviviaux (p. ex. : pause dîner).
- Privilégier des moyens de communication qui permettent les échanges avec les employé.es pour clarifier au besoin.

1. Déployer le plan d'évaluation et communiquer les résultats

- Collecte de données et analyse de chaque moment d'évaluation
- Rencontres auprès des employé.es pour présenter les résultats de l'évaluation concernant :
 - le processus d'implantation (p. ex. : avancement des étapes liées à l'évaluation et la prévention des RPS);
 - l'atteinte des objectifs (p. ex. : efficacité des mesures mises en place pour assurer la prévention des RPS repérés).

2. Réajuster la stratégie

Assurez-vous d'**adapter les actions prévues** pour garantir la prévention et l'évaluation des RPS au regard des résultats à chaque moment d'évaluation. Ainsi, vous optimisez la **pérennité** de ce changement et évitez qu'il ne devienne la saveur du mois!

- Si les résultats montrent que les objectifs escomptés ne sont pas atteints ou s'il y a des dérives du plan de déploiement, pensez à d'autres stratégies de changement et de nouveaux outils d'évaluation pour évaluer le réajustement.
- Si les résultats montrent que vous avez atteint vos objectifs escomptés, célébrez les succès!

Trucs et astuces

- Ne pas hésiter à retourner à l'étape de la « Décristallisation » si nécessaire. Cela ne représente pas un échec, mais favorise l'acceptation et la réussite du changement.
- Continuer à tenir des moments de communication auprès des employé.es.
- Communiquer de manière transparente afin de montrer votre considération des résultats de l'évaluation.
- Ne pas hésiter à réajuster le plan d'évaluation au besoin (p. ex. : si faible participation).

1. Continuer à célébrer les succès et à repérer les défis

Soulignez les succès et souvenez-vous de **maintenir la conduite évaluative** pendant cette période de consolidation et stabilisation du changement afin de mesurer l'atteinte finale des objectifs. Ainsi, vous pourrez juger de la pérennité des objectifs poursuivis. Au besoin, effectuer des réajustements, comme à l'étape 6.

2. Faire une analyse rétrospective

Après une stabilité dans le temps des changements effectués et observés à travers l'évaluation, le sous-comité peut faire une analyse rétrospective. Elle permettra d'obtenir une **rétroaction** sur la mise en place du changement et du processus d'évaluation. Les **apprentissages** tirés de ce processus pourront guider les prochains changements au sein de l'organisation.

Trucs et astuces

ATTENTION! Vous pourriez être tentés de mettre fin à l'évaluation. Toutefois, il est encore nécessaire de continuer à évaluer le changement pour éviter une régression de vos objectifs.

Pour l'analyse rétrospective

- Privilégier un moyen de collecte d'informations qui permet d'avoir accès à une **richesse de contenu** (p. ex. : groupe de discussion, questionnaires avec questions à choix multiples et ouvertes).
- Favoriser la conduite d'**autoévaluations** portant sur le changement et le processus d'évaluation pour faire émerger des apprentissages en vue des changements ultérieurs.

Cet outil a été produit par Delphine Rambeaud et Julie Zaky, 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

Rambeaud, D. et Zaky, J. (2024). Sous la supervision de Sophie Meunier, professeure au Département de psychologie à l'Université du Québec à Montréal.

Comment évaluer si les efforts de prévention et d'évaluation des risques psychosociaux ont atteint leurs objectifs?. Aide-mémoire, disponible au www.global-watch.com



POUR RÉFÉRER À CET OUTIL :

© 2025 Global-Watch.com^{MD}. Comment évaluer si les efforts de prévention et d'évaluation des risques psychosociaux ont atteint leurs objectifs, offert au www.global-watch.com.

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

RÉFÉRENCES

Autissier, D., Derumez, I. V., Vas, A., et Johnson, K. (2018). *Conduite du changement : concepts clés – 60 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*. Paris, Dunod.

Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. S., ... et Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 189-205.

Lewin, K. (1951). Intention, will, and need. Dans D. Rapaport (dir.), *Organization and Pathology of Thought* (p. 95-153). New York, Columbia University Press.

Schneider, B., Brief, A. P., et Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24(4), 7-19.