

Accompagnement en milieu de travail

LE CLIMAT ORGANISATIONNEL COMME DÉTERMINANT DE LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Félicia et Eugénie



SOMMAIRE

DE LA PRÉSENTATION

01 Définition des concepts

02 Moyens de développement

03 Avantages et de leurs limites

04 Efficacité de ces moyens

05 Recommandations

06 Conclusion

01

DEFINITION DES CONCEPTS

Climat organisationnel

Perceptions partagées des employés concernant les pratiques, relations, valeurs et conditions de travail au sein d'une organisation. Il influence le bien-être, la santé psychologique et l'engagement des travailleurs

Santé psychologique au travail

État de bien-être permettant aux travailleurs de s'épanouir, de composer avec les exigences de leur emploi et de fonctionner efficacement dans leur organisation. Elle inclut le bien-être, l'engagement, la satisfaction et l'absence de détresse psychologique



MOYENS DE DÉVELOPPEMENT

Types de milieux où les moyens peuvent être implantés

- ✓ Les milieux de la santé
- ✓ Les milieux industriels et organisationnels
- ✓ Les organisations publiques et privées
- ✓ Les équipes de travail
- ✓ Les contextes de supervision et de gestion
- ✓ Les milieux en changement organisationnel



MOYENS DE DÉVELOPPEMENT

Moyens de développement adaptés selon les réalités en fonction

- ✓ du type de travail
- ✓ de la culture organisationnelle
- ✓ du niveau hiérarchique
- ✓ du contexte socioculturel
- ✓ degré de risque psychosocial présent

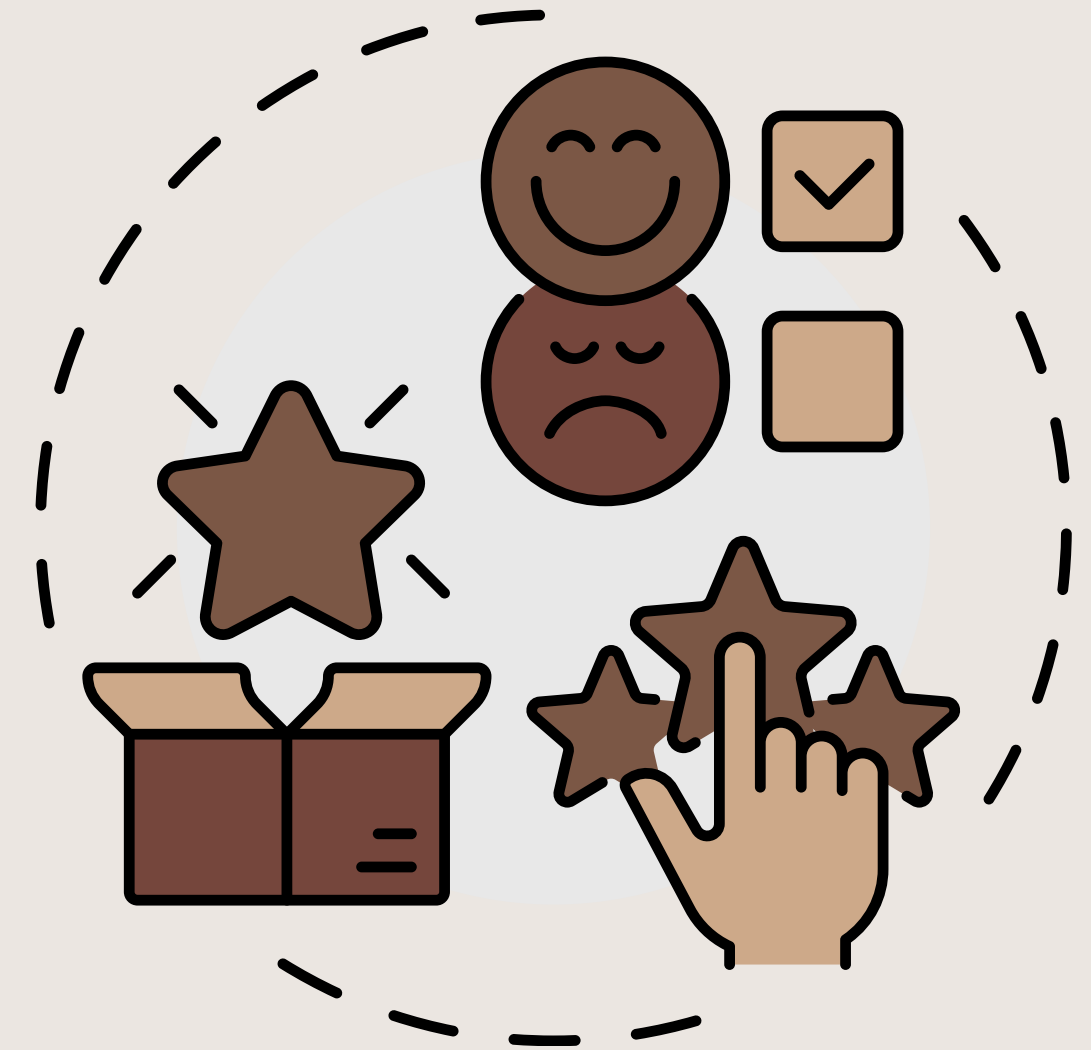


AVANTAGES ET LIMITES

Ces moyens favorisent les avantages suivants

Avantages

- 01 Une augmentation du bien-être psychologique
- 02 Un meilleur engagement au travail
- 03 Une amélioration des relations entre collègues
- 04 Une plus grande sécurité psychologique
- 05 Une diminution du harcèlement et des conflits
- 06 Une réduction de l'absentéisme et du roulement de personnel



AVANTAGES ET LIMITES

Limites

01

Le climat organisationnel repose en grande partie sur les perceptions subjectives des employés. Ainsi, les expériences vécues peuvent varier considérablement d'une personne à l'autre, même dans une même organisation

02

L'implantation de changements organisationnels peut être complexe et demander beaucoup de temps, de ressources et d'engagement de la part de la direction. Sans soutien réel des gestionnaires, les interventions risquent d'avoir peu d'effets durables

03

Limites méthodologiques dû à l'utilisation des devis transversaux dans plusieurs études, l'établissement d'un lien causal est difficilement accessible.

03

AVANTAGES ET LIMITES

Limites

04

Les résultats peuvent varier selon : ff le secteur d'activité ff la culture organisationnelle; ff le contexte économique; ff le style de leadership; ou les caractéristiques individuelles des travailleurs

05

Écart entre les politiques organisationnelles officiellement mises en place et le vécu réel des employés sur le terrain

EFFETS SANTÉ – SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Facteurs les plus efficaces :

- Soutien entre collègues
- Leadership positif
- Supervision de qualité

↓ Diminution du burnout
↓ Réduction de la dépression
et de l'anxiété
↓ Réduction de la détresse
psychologique
↑ Amélioration du bien-être
au travail

Climat éthique favorable

- ↓ Stress
- ↓ Anxiété
- ↓ Dépression

Psychosocial Safety Climate (PSC)

↓ Harcèlement
↓ Risques psychosociaux
↑ Engagement au travail
↑ Ressources
organisationnelles

Bénéfices pour employés + organisation

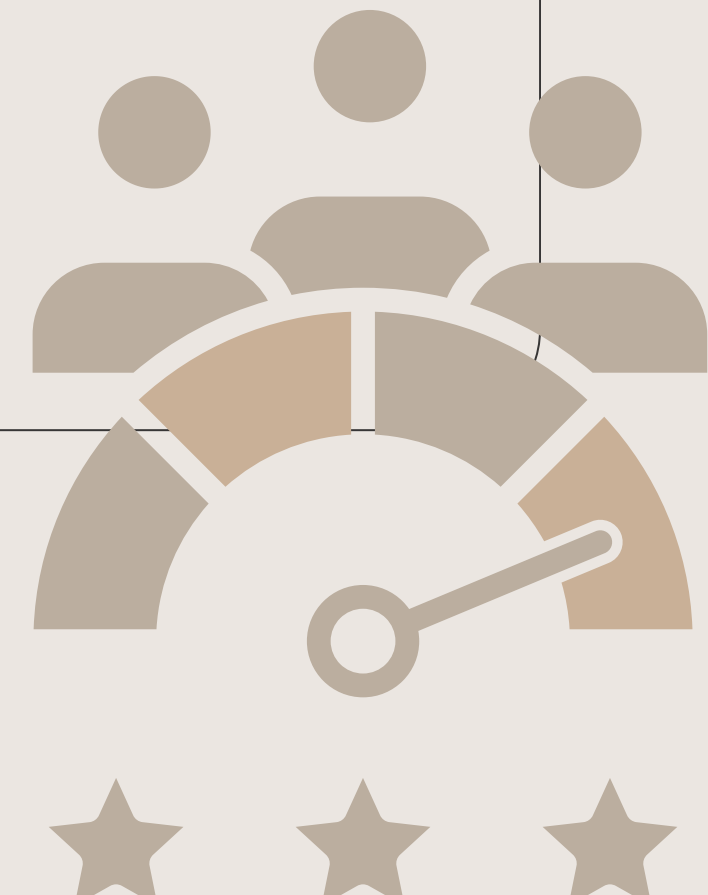
Conclusion : les interventions ciblant la reconnaissance, le soutien social, le leadership, la participation, et la sécurité psychologique contribuent significativement à la santé mentale et au bien-être des travailleurs.

Participation des employés aux décisions

↑ Collaboration
↑ Sécurité psychologique
↓ Accidents de travail

Conséquences d'un climat négatif

↑ Stress chronique
↑ Absentéisme pour maladie
↑ Risque d'absences prolongées



05

ENJEUX DANS LA COHÉSION, LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE (MISE EN CONTEXTE)

01

Communication défaillante

02

Harcèlement psychologique

03

Abus de pouvoir

04

Heures supplémentaires non rémunérées

05

Aucune cohésion d'équipe

06

Absentéisme et présentéisme

07

Roulement de personnel

05

MOYEN DE DÉVELOPPEMENT POUR RENFORCER LA COHÉSION, LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

01

Syndicat pour structurer, normer l'organisation des différents postes en règle

02

Désyndicalisation

03

Restructuration des rôles au sein de l'organisme communautaire

04

Mise en place d'évaluations semestrielles (aux 6mois) (objectifs de développement professionnels)

05

Mise en place de rencontres hebdomadaires avec le gestionnaire immédiat

06

Mise en place de rencontres hebdomadaires avec un superviseur clinique (psychiatre)

07

Stratégie de binôme pour faciliter le remplacement et la cohésion

DISCUSSION EN GROUPE SUR
LES RECOMMANDATIONS DE
MISE EN OEUVRE ET
D'IMPLANTATION

RECOMMANDATIONS

- 01 Développer un leadership soutenant et humain
- 02 Favoriser la sécurité psychologique
- 03 Renforcer la reconnaissance organisationnelle
- 04 Améliorer les relations et le soutien entre collègues
- 05 Prévenir les risques psychosociaux



05

RECOMMENDATIONS

- 06 Encourager la participation des employés
- 07 Offrir de la formation et de la sensibilisation
- 08 Adapter les interventions au contexte organisationnel



05

RECOMMANDATIONS

Les gestionnaires jouent un rôle central dans le climat organisationnel. Il est recommandé de favoriser des pratiques de gestion basées sur

01 L'écoute

02 La reconnaissance

03 La communication ouverte

04 Le soutien émotionnel et la participation des employés aux décisions

Développer un leadership soutenant et humain : Les études montrent que le soutien des superviseurs et la qualité des relations avec la direction influencent fortement le bien-être psychologique des employés.

Bronkhorst, Tummers, Steijn et Vijverberg (2015), Huang et al. (2023), Law et al. (2011)

05

RECOMMENDATIONS

Les organisations devraient mettre en place des environnements où les employés se sentent en sécurité pour

01 Exprimer leurs difficultés

02 Poser des questions

03 Demander de l'aide

04 Partager leurs idées ou signaler des problèmes sans crainte de jugement ou de représailles

Favoriser la sécurité psychologique : Le développement d'un psychosocial safety climate élevé contribue à réduire les risques psychosociaux et le harcèlement au travail.

Huang, et al., (2023), Law et al., (2011)

05

RECOMMANDATIONS

Les employés devraient recevoir une reconnaissance régulière de leurs efforts, de leurs compétences et de leur contribution au travail. La reconnaissance peut être

01 Verbale

02 Relationnelle

03 Organisationnelle

04 Liée aux possibilités d'avancement et d'autonomie

Renforcer la reconnaissance organisationnelle : Un manque de reconnaissance peut contribuer à la détresse psychologique et à l'épuisement professionnel.

Borrelli et al. (2024), Bronkhorst et al. (2015)

05

RECOMMENDATIONS

Les organisations devraient favoriser

01 La collaboration

02 Le soutien social

03 La cohésion d'équipe

04 Des relations respectueuses entre employés

Améliorer les relations et le soutien entre collègues : Les études montrent que les relations entre collègues représentent un facteur important de protection de la santé psychologique.

Bronkhorst et al., (2015), Law et al., (2011)

RECOMMANDATIONS

Il est recommandé de mettre en place des stratégies de prévention concernant

01 Le harcèlement

02 L'intimidation

03 La surcharge de travail

04 Les conflits et les exigences psychologiques excessives

Prévenir les risques psychosociaux : Les organisations devraient également offrir des mécanismes clairs de signalement et d'intervention.

05

RECOMMANDATIONS

Impliquer les travailleurs dans certaines décisions organisationnelles peut favoriser

01 Le sentiment d'appartenance

02 L'autonomie

03 L'engagement

04 Et la confiance envers l'organisation

Encourager la participation des employés : Les recherches montrent que la participation et la collaboration organisationnelle contribuent au développement d'un climat plus sécuritaire et positif.

Clarke (2010), Huang, W et al., (2023)

05

RECOMMENDATIONS

Il serait pertinent de former les gestionnaires, les superviseurs et les équipes de travail sur

01 La santé psychologique

02 La communication

03 Les risques psychosociaux

04 La reconnaissance et les pratiques de soutien au travail

Offrir de la formation et de la sensibilisation

05

RECOMMANDATIONS

Les interventions devraient être adaptées

01 Au secteur d'activité

02 À la culture organisationnelle

03 Au type d'emploi

04 Et aux besoins spécifiques des travailleurs

Adapter les interventions au contexte organisationnel : Les réalités d'un milieu de santé, d'un milieu industriel ou d'une organisation communautaire ne nécessitent pas nécessairement les mêmes stratégies d'intervention.

Gratz, Kim L., et Roemer, L. (2004). Multidimensional assessment of emotion regulation and dysregulation: Development, factor structure, and initial validation of the Difficulties in Emotion Regulation Scale. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 26(1), 41–54. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1023/B:JOBA.00000007455.08539.94>.

Bian, X., Sun, Y., Zuo, Z., Xi, J., Xiao, Y., Wang, D., & Xu, G. (2019). Transactional leadership and employee safety behavior: Impact of safety climate and psychological empowerment. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(6), e7295. <https://doi.org/10.2224/sbp.7295>

Borrelli, I., Melcore, G., Perrotta, A., Santoro, P. E., Rossi, M. F., & Moscato, U. (2024). Workplace ethical climate and its relationship with depression, anxiety and stress. *Occupational Medicine*, 74(4), 449–454. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqae065>

Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B., & Vijverberg, D. (2015). Organizational climate and employee mental health outcomes: A systematic review of studies in health care organizations. *Health Care Management Review*, 40(3), 254–271. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000026>

Clarke, S. (2010). An integrative model of safety climate: Linking psychological climate and work attitudes to individual safety outcomes using meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 553–578. <https://doi.org/10.1348/096317909X452122>

Employment and Social Development Canada. (2016). Psychological health in the workplace. Government of Canada. <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/services/health-safety/reports/psychological-health.html>

Huang, W., Fu, N., Wei, W., Gollan, P. J., & Xu, C. Y. (2023). Creating a safer workplace: A linkage model for labour–management partnership, psychological safety, collaborative industrial relations climate and organisational occupational and health safety performance. *Journal of Industrial Relations*, 65(5), 591–615. <https://doi.org/10.1177/00221856231188878>

Knapstad, M., Lissner, L., Björkelund, C., & Holmgren, K. (2025). Mental stress due to poor organizational climate and high work commitment as predictor of 10-year registered sickness absence: A cohort study based on The Population Study of Women in Gothenburg. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 43(3), 517–528. <https://doi.org/10.1080/02813432.2025.2466177>

Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis & Prevention*, 43(5), 1782–1793. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.04.010>

World Health Organization. (2022, September 28). Mental health at work. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>