



## **Aide-mémoire sur les facteurs de risques psychosociaux : définitions et pistes de solution**

**Direction des ressources humaines**

**Décembre 2025**

# AIDE-MÉMOIRE SUR LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX : DÉFINITIONS ET PISTES DE SOLUTION

## Table des matières

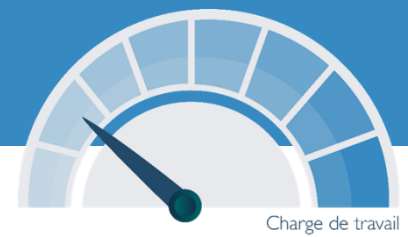
<b>INTRODUCTION : QU'EST-CE QU'UN FACTEUR DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX .....</b>	<b>2</b>
<b>LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....</b>	<b>3</b>
1. Demande psychologique (charge de travail) .....	3
2. Reconnaissance .....	4
3. Justice organisationnelle.....	6
4. Latitude décisionnelle .....	7
5. Soutien du supérieur.....	8
6. Soutien des collègues.....	10
7. Précarité .....	11
8. Symptôme post-traumatique lié travail .....	12
9. Harcèlement psychologique.....	13
10. Harcèlement sexuel .....	14
11. Violence conjugale .....	14
12. Violence .....	15
13. Sécurité psychosociale .....	16
14. Dilemme éthique .....	17
15. Culture éthique.....	18
16. Exigences émotionnelles.....	19
17. Stress numérique.....	20
18. Qualité du travail .....	21
19. Sens au travail .....	22
20. Conciliation travail-vie personnelle .....	23
21. Gestion du changement .....	24
22. Heures .....	25
<b>LES IMPACTS DES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX .....</b>	<b>26</b>
23. Conflit travail-vie personnelle .....	26
24. Satisfaction .....	26
25. Engagement organisationnel.....	27
26. Présence au travail : absentéisme, présentéisme .....	28
27. Santé physique : TMS, diabète, hypertension, maladie cardiovasculaire, AVC .....	29
28. Santé psychologique : détresse, bien-être, épuisement .....	30
<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>30</b>

## INTRODUCTION : QU'EST-CE QU'UN FACTEUR DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les risques psychosociaux sont des « facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées ».

Identifier avec précision les besoins et enjeux principaux permet de définir les solutions réellement nécessaires. Un plan d'action efficace doit cibler des besoins prioritaires formulés selon les critères SMART, tout en évitant de multiplier les pistes de solution. Ce n'est pas la quantité qui compte, mais la pertinence des actions concrètes et leur mise en œuvre adéquate.

- **S — Spécifique** : l'objectif doit être clair, précis et sans ambiguïté.
- **M — Mesurable** : il doit être possible de mesurer les progrès ou les résultats.
- **A — Atteignable** : l'objectif doit être réaliste et réalisable avec les ressources disponibles.
- **R — Réaliste (ou Pertinent)** : il doit avoir du sens dans le contexte et être aligné avec les priorités.
- **T — Temporellement défini** : il doit inclure une échéance ou un calendrier précis.



## LES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

### 1. Demande psychologique (charge de travail)

#### Définition

La charge de travail fait référence à la quantité de tâches à accomplir et à la complexité du travail en lien avec les exigences intellectuelles, les contraintes de temps, les interruptions dans la réalisation des tâches et la charge émotionnelle liée au travail.

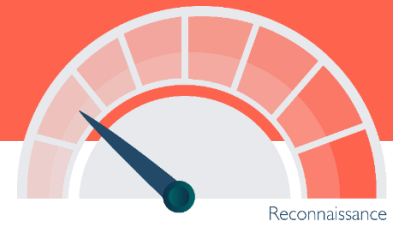
Elle doit être abordée de façon globale en tenant compte de la complexité du travail réel, des demandes formelles et informelles qui sont faites aux travailleurs, des ressources et des outils mis à la disposition de chacun pour réaliser le travail, du temps disponible et des imprévus que l'on ne peut pas toujours prévoir et qui ont un impact sur la charge de travail.

Elle peut prendre plusieurs formes.

- Prescrite : les attentes de performance et les responsabilités  
Ex. : le nombre de dossiers à traiter, de patients à soigner, de rapports à compléter.
- Réelle : le travail comme il s'effectue au quotidien avec ses contraintes et le vécu de la personne  
Ex. : les difficultés rencontrées, un patient plus agité, une famille en deuil, un collègue absent, une nouvelle tâche.
- Vécue : le travail ressenti (perçu) par les personnes  
Ex. : sentiment de débordement, d'incompétence, d'un manque de contrôle sur le travail à accomplir.

#### Pistes de solution

- Prévoir du temps pour l'échange d'information entre les quarts de travail.
- Tenir des rencontres d'équipe pour discuter de la charge de travail.
- Lors des réunions, discuter des objectifs à atteindre, des ressources nécessaires et des obstacles envisagés ou rencontrés.
- Inviter le personnel à contribuer aux discussions sur la répartition des tâches ainsi que sur les rôles et responsabilités, de manière à favoriser la collaboration.
- Avec le personnel, définir les priorités et identifier des objectifs réalistes.
- Consulter le personnel en leur demandant de proposer des stratégies facilitant la gestion de la charge de travail.
- Réviser les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe sur une base régulière.
- Organiser le travail selon les compétences et les forces de chacun.
- Attribuer les tâches de l'employé selon ses compétences et ses intérêts.
- S'assurer que les tâches établies sont réalisables dans les heures de travail prévues.
- Faire appel à des ressources supplémentaires, au besoin.
- Prévoir le mentorat des nouveaux employés.
- Soutenir le développement des compétences (ex. : tenir des sessions de codéveloppement).
- Prendre en compte le temps d'apprentissage dans la répartition de la charge de travail.



## 2. Reconnaissance

### Définition

La reconnaissance réfère aux façons de reconnaître les efforts et les réalisations de manière juste et équitable. L'exercice de la reconnaissance, qui permet de valoriser de façon formelle ou informelle, mais sincère, les efforts déployés dans le travail, est une marque de respect et d'estime envers les travailleurs et représente un puissant motivateur qui agit comme facteur de protection de la santé.

La reconnaissance inclut :

- Reconnaissance de la personne
- Reconnaissance des résultats
- Reconnaissance des efforts
- Reconnaissance de la pratique de travail

### Pistes de solution

- Fournir le matériel et les outils requis pour le travail à réaliser.
- Offrir de la rétroaction.
- Offrir de la gratitude : Dire merci, bonjour, comment ça va, bravo!
- Témoigner des marques simples et quotidiennes d'appréciation, d'attention et de respect aux employés à l'égard de l'ensemble du personnel
- Communiquer de façon systématique et à court terme les bons coups
- Prendre des nouvelles des employés lorsqu'ils traversent des moments difficiles
- S'intéresser à ce que les personnes font quotidiennement dans le cadre de leur travail, et non seulement à l'atteinte des objectifs.
- Reconnaître la qualité du travail et les bonnes pratiques.
- Reconnaître les efforts autant que les résultats.
- Adapter la façon d'offrir de la reconnaissance selon les préférences de l'employé (en public ou en privé).
- Privilégier des pratiques de reconnaissance discrètes, répétées et sincères, aussi près que possible des faits et en lien avec les fonctions de la personne concernée.
- Souligner les efforts de l'équipe à la suite de périodes de travail particulièrement chargées.
- Consulter les employés dans les décisions qui concernent leur travail.
- Souligner les réalisations communes lors des réunions d'équipe ou créer des occasions de le faire.
- Souligner les comportements, les efforts et les résultats à l'employé concerné, puis à l'équipe lors d'une rencontre.
- Valoriser les membres de l'équipe qui recherchent des solutions face aux difficultés rencontrées.
- Saluer les idées originales ou les nouvelles méthodes visant à améliorer l'exécution des tâches ou l'environnement de travail.

- Ajouter des éléments en lien avec la reconnaissance à des rencontres périodiques (souligner l'avancement de travaux et les défis relevés, célébrer la fin de mandats ou féliciter les personnes pour un accomplissement individuel ou collectif).
- Demander à des travailleuses et travailleurs plus expérimentés ou ayant une expertise particulière de participer à la conception d'une formation.
- Offrir des possibilités de développement professionnel.
- Instaurer et maintenir des occasions de créer des liens positifs entre les collègues (activités de consolidation d'équipe, aire commune pour les pauses et les repas).
- Augmenter la présence des gestionnaires lors des activités.
- Donner de la visibilité aux réalisations ou aux idées des travailleuses et des travailleurs.
- Faire parvenir au personnel les commentaires positifs de la clientèle ou des collaborateurs.

### 3. Justice organisationnelle

#### Définition

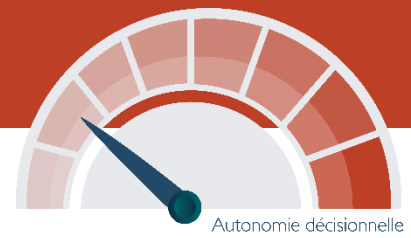
La justice organisationnelle concerne l'évaluation, par les travailleuses et travailleurs, du caractère juste des politiques, procédures et décisions à leur endroit. Elle fait aussi référence à l'équité dans les relations, dans les procédures et dans la distribution des ressources au travail.

Elle se subdivise principalement en deux types de justice, soit :

- La justice procédurale : elle fait référence aux modes de prise de décision dans l'organisation et à leur application ainsi qu'au degré de justice, de transparence et d'impartialité avec lequel on applique les processus organisationnels et les pratiques de gestion;
- La justice relationnelle : elle correspond au degré de dignité, de politesse et de respect avec lequel les travailleuses et travailleurs sont traités.

#### Pistes de solution

- Traiter équitablement les employés en reconnaissant le travail de chacun et en répartissant les tâches et leur complexité de manière juste et équitable.
- Traiter les conflits rapidement, de manière juste et équitable.
- Appliquer les règles et les politiques de façon équitable, transparente et impartiale.
- Mettre en place un code de conduite et d'éthique professionnelle.
- Communiquer les décisions de manière transparente à tous les travailleurs et travailleuses et expliquer les décisions qui affectent leur travail.
- Réviser ou corriger les décisions à la suite d'informations nouvelles.
- Assurer la possibilité de rectifier toute décision injuste prise antérieurement.
- Évaluer et mettre à jour régulièrement les mécanismes de communication.
- Diffuser l'information de manière que tous les employés y aient accès au même moment et s'assurer de leur compréhension.
- Élaborer un document écrit, individuel et personnalisé décrivant les tâches et les responsabilités. Déléguer des tâches de plus en plus responsabilisantes, et ce, équitablement.
- Convenir des attentes relatives à la priorisation des tâches/mandats ou les partager.
- Partager auprès de l'équipe les bonnes pratiques permettant d'harmoniser de nouvelles méthodes de travail adaptées.
- Au besoin, discuter des « zones grises » et des solutions à mettre en œuvre pour clarifier les rôles et responsabilités de chacun.
- Permettre aux travailleuses et aux travailleurs de transmettre leur opinion et, ainsi, de participer aux décisions relatives à leur travail.
- Mettre des mécanismes en place pour s'assurer que chaque personne a un droit de parole.
- Faire un suivi des formations et des formations continues offertes, et ajuster les plans de formation au besoin (équité entre les membres du personnel).



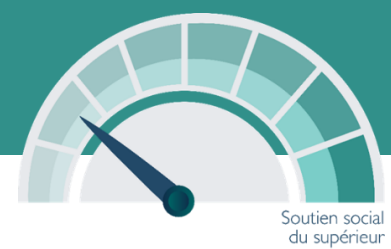
## 4. Autonomie décisionnelle

### Définition

L'autonomie décisionnelle fait référence à la possibilité d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser, c'est-à-dire à la liberté de pouvoir décider comment faire son travail et d'influencer la façon dont les choses se passent dans le milieu, ainsi qu'à la notion d'accomplissement de soi, en référence à la possibilité d'utiliser ou de développer ses habiletés et ses compétences.

### Pistes de solution

- Solliciter la participation des travailleuses et des travailleurs aux décisions qui ont des effets directs sur leur travail.
- Lorsque possible, consulter le personnel avant de prendre des décisions liées à l'horaire, aux affectations, aux méthodes et au lieu de travail.
- Démontrer de l'ouverture aux idées proposées par les employés.
- Déléguer certains pouvoirs aux travailleuses et aux travailleurs en précisant des règles de fonctionnement flexibles.
- Fixer des objectifs et laisser aux membres du personnel la possibilité de choisir leurs méthodes, leurs outils et leur rythme de travail.
- Questionner le personnel sur ses besoins en termes de ressources et d'autonomie. L'interroger sur ce qui stimule sa créativité et sa productivité.
- Assigner les tâches et les mandats selon les compétences, les intérêts et la disponibilité des employés.
- Permettre une rotation et une variation dans l'exécution des tâches difficiles pour stimuler la motivation.
- Soutenir le transfert de tâches et le partage de responsabilités entre collègues.
- Lorsque possible, implanter l'horaire variable, permettre l'aménagement du temps de travail et/ou laisser aux travailleuses et aux travailleurs la possibilité de choisir le moment de leur pause si cela est possible.
- Créer des comités et des ateliers de travail intégrant des travailleuses et des travailleurs de différents secteurs d'activité, occupant différentes fonctions ou ayant des expertises variées afin de favoriser une recherche collective de solutions, notamment en ce qui concerne l'organisation du travail.
- Intégrer des travailleuses et des travailleurs aux comités de gestion du changement et prévoir des moments de consultation à toutes les phases du changement, notamment ceux qui affectent directement leur travail.
- Mettre en place des pratiques qui favorisent le développement de nouvelles compétences (ex. : formations, activités d'apprentissage sur les lieux de travail, etc.). Favoriser ensuite l'application pratique de ces nouvelles compétences, notamment en réorganisant les tâches.
- Encourager l'innovation.
- Valoriser et reconnaître les initiatives.



## 5. Soutien social du supérieur

### Définition

Le soutien social du supérieur immédiat se traduit par des pratiques de gestion qui favorisent l'écoute, l'ouverture aux opinions et la disponibilité du supérieur immédiat pour ses employés. Cet indicateur fait référence à la capacité du supérieur immédiat à soutenir les employés, de même que le degré de dignité, de politesse et de respect avec lequel les employés sont traités par leur supérieur.

Le soutien social du supérieur immédiat peut prendre plusieurs formes :

- 1) Opérationnel, c'est-à-dire centré sur la tâche. Le fait de fournir les outils, les ressources et le temps pour faciliter la réalisation des tâches en fait partie. Lorsqu'un supérieur immédiat arrive à faire travailler les gens ensemble et à résoudre les problèmes de fonctionnement, il offre une forme de soutien opérationnel;
- 2) Informationnel, par l'intermédiaire d'informations ou de conseils pour soutenir la réalisation du travail et pour aider à résoudre des situations difficiles. La clarification des rôles, des responsabilités et des attentes par le supérieur immédiat est une forme de soutien informationnel;
- 3) Émotionnel, c'est-à-dire centré sur la personne. Le fait d'être écouté, traité avec respect et se sentir en confiance peut aider un travailleur à surmonter plus facilement une difficulté professionnelle.

### Pistes de solution

- Adopter une attitude positive.
- Adopter un langage et des comportements respectueux et valider l'effet qu'ils produisent sur les autres.
- Se soucier du bien-être des membres de l'équipe.
- Démontrer de la bienveillance, de l'ouverture, de la disponibilité, de l'accessibilité et de l'écoute sans jugement.
- Traiter les situations conflictuelles au fur et à mesure qu'elles se présentent et faire preuve de proactivité dans la résolution de conflits.
- Privilégier les échanges verbaux aux échanges écrits pour traiter des sujets complexes.
- Faire des suivis individuels et collectifs sur une base régulière.
- Organiser des rencontres régulièrement avec chaque employé pour fixer des objectifs réalistes et évaluer si les moyens pour y arriver sont suffisants.
- Transmettre les informations requises à l'équipe pour s'acquitter de ses tâches efficacement.
- S'assurer d'avoir des canaux de communication efficaces et adaptés aux besoins du personnel.
- Communiquer clairement les objectifs et les attentes.
- Donner des orientations claires, préciser les rôles, les responsabilités et les mandats de façon régulière et vérifier que les travailleuses et travailleurs ont bien compris.
- Donner suite aux requêtes et aux suggestions des travailleuses et travailleurs dans un délai raisonnable.
- Faciliter la réalisation du travail en fournissant les ressources nécessaires et le soutien nécessaire.

- Favoriser une gestion de proximité, participative, où les membres du personnel sont impliqués dans les décisions qui les concernent.
- Accueillir les idées avec ouverture.
- Préparer l'accueil d'un nouvel employé et le retour au travail d'un employé absent.
- Instaurer un processus d'accompagnement des recrues.
- Favoriser le partage de connaissances et le mentorat entre collègues.
- Communiquer suffisamment à l'avance les travaux à venir pour l'équipe.
- En tant que gestionnaire, reconnaître ses propres limites et ses défis, puis solliciter du soutien, au besoin.



## 6. Soutien des collègues

### Définition

Le soutien social des collègues fait référence à l'esprit d'équipe, au degré de cohésion dans le groupe, de même qu'à l'assistance et à la collaboration de la part des collègues dans l'accomplissement des tâches.

Le soutien social des collègues peut se manifester sous deux formes :

- 1) Soutien social opérationnel : centré sur la tâche (soutien instrumental). Le fait de recevoir un coup de main, des idées ou des conseils pour résoudre les problèmes rencontrés dans la réalisation de son travail en fait partie;
- 2) Soutien social émotionnel : centré sur la personne (soutien socio-émotionnel). Le fait d'être écouté et de sentir que l'on peut parler librement de ses difficultés peut aider à surmonter plus facilement un problème.

Un soutien social élevé entre collègues peut s'avérer un facteur de protection important pour la santé des travailleurs. C'est ce qui permet à une personne de se sentir l'objet d'attentions particulières et de développer un sentiment d'appartenance à son milieu de travail. Un fort soutien social entre collègues est généralement favorable à l'intégration des nouveaux employés et à la rétention du personnel.

### Pistes de solution

- Adopter un style de gestion de proximité avec les employés de manière à intervenir rapidement en cas de mésententes ou de conflits. Des conflits non résolus détériorent grandement le climat de travail, peuvent entraîner la création de clans et affectent négativement la cohésion et l'esprit d'équipe. L'ensemble des collègues est touché de près ou de loin par un conflit qui se détériore.
- Promouvoir et sensibiliser les employés sur le travail d'équipe, la collaboration, l'entraide, la communication, la coopération, le respect et la résolution de conflits.
- Permettre des échanges entre collègues sur les difficultés rencontrées afin de trouver de nouvelles façons de les surmonter.
- Organiser des rencontres d'équipe régulières et y permettre les échanges entre collègues (ex. : informations, idées, bonnes pratiques, etc.).
- Permettre la participation de plusieurs travailleuses et travailleurs à une même formation afin de favoriser les échanges.
- Augmenter les échanges entre les différents services ou équipes de l'entreprise.
- Mettre en place un programme d'accueil des recrues en impliquant les travailleuses et les travailleurs plus anciens pour favoriser le transfert de connaissances.
- Stabiliser les équipes de travail.
- Créer des communautés de pratique.
- Créer des occasions pour le personnel de socialiser ou de participer à des activités communes.
- Accorder du temps pour des activités de type « team building » durant les heures régulières de travail afin de favoriser le développement des relations de travail positives.
- Offrir un espace où le personnel peut se réunir (virtuellement ou non) de façon informelle.

## 7. Précarité

### Définition

L'expression « emploi précaire » désigne les expériences de travail associées avec l'instabilité, l'absence de protection et la vulnérabilité socio-économique.

Réorganisation du travail, restructuration, fusion, délocalisation, adoption de nouveaux modes d'organisation du travail et de nouvelles techniques de management, ainsi qu'acquisition de nouveaux outils technologiques sont autant de changements qui affectent le contexte de travail et d'emploi. Ces changements entraînent souvent des répercussions sur l'intensification du travail, la précarisation des emplois et, conséquemment, des effets sur la santé et la sécurité des travailleurs.

Plusieurs études montrent que la précarité et l'insécurité d'emploi sont associées à des risques accrus d'accidents de travail et à des problèmes de santé psychologique, musculo-squelettique et cardiaque pour les travailleurs. L'irrégularité et l'imprévisibilité des horaires augmentent les difficultés de concilier la vie professionnelle et la vie personnelle.

### Pistes de solution

- Planifier le travail de manière à améliorer la possibilité d'emplois stables.
- Limiter le recours à la sous-traitance et aux agences de placement temporaire.
- Procéder à la réaffectation temporaire sur un autre poste ou assignation de nouvelles tâches en cas de manque de travail pour éviter les mises à pied ou les congédiements.
- La création de postes permanents et limiter les postes occasionnels et temporaires.
- Le droit au placement prioritaire sur des postes vacants.

## 8. Symptôme post-traumatique lié travail

### Définition

Exposition directe ou indirecte à un événement présentant une menace à la vie ou à l'intégrité physique ou psychologique du personnel.

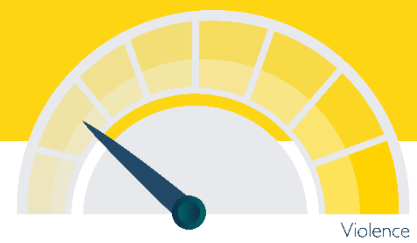
Il s'agit d'un événement durant lequel quelqu'un aurait pu mourir, est mort, a été gravement blessé, a été menacé de mort, a subi de graves blessures ou a été exposé à de la violence sexuelle.

L'exposition à cet événement peut survenir de plusieurs façons :

- Subir directement l'événement;
- Assister directement à l'événement qui survient à une autre personne;
- Être un témoin indirect (ex. : apprendre que l'événement est arrivé à un collègue). Un événement violent ou accidentel peut être traumatique même pour quelqu'un qui n'est pas directement sur les lieux;
- Être exposé de manière répétée ou extrême aux détails horrifiants ou pénibles d'un ou de plusieurs événements (ex. : intervenir auprès de victimes d'agression sexuelle).

### Pistes de solution

- Promouvoir une culture bienveillante et ouverte.
- Encourager la communication ouverte, respectueuse et honnête.
- Instaurer un climat de confiance avec les employés.
- Lors des rencontres d'équipe, discuter ouvertement des risques en lien avec l'emploi.
- Encourager les employés à dénoncer et à déclarer les situations de violence.
- Porter attention aux indices qui pourraient témoigner d'une exposition à un événement potentiellement traumatique (ex. : erreur fréquente, difficulté de concentration, anxiété, épuisement).
- Accompagner l'équipe ou un employé qui vit une difficulté.
- Intervenir rapidement auprès d'employés en détresse.
- Offrir un soutien empathique et adapté aux besoins particuliers de la victime.
- Après un événement potentiellement traumatique, répondre calmement aux besoins immédiats (ex.: se mettre en sécurité, appeler ses proches, respirer).
- Faire un débriefing avec le personnel impliqué à la suite d'événements stressants ou potentiellement traumatiques.
- Intégrer dans la planification un moment de répit additionnel à la fin d'une période intense ou difficile.
- Diriger les victimes ou témoins, au besoin, vers les ressources appropriées (ex. : urgence, PAE).
- Diffuser une liste de ressources d'aide spécialisées.
- Évaluer et identifier les différents types de risques auxquels le personnel est exposé.
- Concevoir et mettre en œuvre des mesures de contrôle pour atténuer ou éliminer les risques identifiés.
- Prévoir un protocole d'intervention et le mettre à jour régulièrement.



## 9. Harcèlement psychologique

### Définition

C'est une conduite vexatoire (abusive, humiliante, blessante) qui se manifeste par des paroles, des gestes ou des comportements qui :

- Sont répétés;
- Sont hostiles (agressifs, menaçants) ou non désirés;
- Portent atteinte à la dignité (c'est-à-dire au respect, à l'amour-propre) ou à l'intégrité (à l'équilibre physique, psychologique ou émotif) de la personne;
- Rendent le milieu de travail néfaste pour la personne.

Une seule conduite grave peut aussi être considérée comme du harcèlement si elle entraîne des conséquences négatives durables pour la personne.

Des comportements d'incivilité tolérés peuvent mener à du harcèlement psychologique.

Certaines situations peuvent être désagréables, mais ne constituent pas du harcèlement en milieu de travail. Ceci pourrait être le cas, par exemple, lorsque l'employeur exerce son droit de gestion d'une façon qui peut être perçue comme contraignante ou lors d'un conflit au travail. Un conflit mal géré ou ignoré peut mener à du harcèlement.

### Pistes de solution

- Utiliser l'aide-mémoire à l'intention des gestionnaires :  
[http://mon.intranet.ciassbsl.rtss.qc.ca/sites/mon.intranet.ciassbsl.rtss.qc.ca/files/aide-memoire\\_-\\_gestionnaire.pdf](http://mon.intranet.ciassbsl.rtss.qc.ca/sites/mon.intranet.ciassbsl.rtss.qc.ca/files/aide-memoire_-_gestionnaire.pdf).
- Prendre connaissance de la *Politique en matière de promotion de la civilité et de prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail*.
- Développer ses compétences en prévention de l'incivilité et du harcèlement.
- Développer ses compétences en prévention et en gestion de conflits.
- Reconnaître les comportements d'incivilité et intervenir pour les faire cesser.
- Offrir de la formation à l'équipe sur la prévention de l'incivilité et du harcèlement.
- Établir un code de civilité avec l'équipe.
- Intervenir rapidement lors de situations conflictuelles.
- Soutenir l'employé présumé victime de harcèlement.
- Intervenir auprès des membres de l'équipe qui s'isolent.
- Être disponible et à l'écoute des employés.
- Être un modèle de civilité et de bienveillance.
- Se questionner sur ce qui peut expliquer les manifestations d'incivilité dans l'équipe.
- Encourager les comportements de civilité et de courtoisie chez l'équipe.
- Référer les employés à la section de l'intranet correspondante pour consulter les différents outils, documents et ressources :  
<http://mon.intranet.ciassbsl.rtss.qc.ca/soutien-et-prevention/civilite-et-harcelement-ou-violence>.

- Diriger les victimes ou témoins, au besoin, vers les ressources appropriées (ex.: urgence, PAE) :  
<http://mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/soutien-et-prevention/service-de-soutien-psychologique-et-reseau-des>.

## 10. Harcèlement sexuel

### Définition

Les conduites, telles que des gestes, des pratiques, des paroles, des comportements ou des attitudes pouvant être associées à des situations de harcèlement sexuel comprennent toute forme d'attentions ou d'avance non désirées à connotation sexuelle, par exemple :

- Une sollicitation insistante;
- Des regards, des baisers ou des attouchements;
- Des insultes sexistes et des propos grossiers;
- Des propos, blagues ou images à connotation sexuelle transmis par tout moyen, technologique ou autre.

### Pistes de solution

- Agir rapidement et adéquatement lors de situations de harcèlement sexuel en utilisant l'aide-mémoire à l'intention des gestionnaires :  
[http://mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/sites/mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/files/aide-memoire\\_-\\_gestionnaire.pdf](http://mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/sites/mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/files/aide-memoire_-_gestionnaire.pdf).
- Instaurer des mesures visant à réduire le risque de harcèlement sexuel, comme mettre en place des systèmes de communication efficace, encourager des alliances entre collègues de confiance ou former des binômes pour éviter le travail seul.
- Diriger les victimes ou témoins, au besoin, vers les ressources appropriées (ex. : urgence, PAE) :  
<http://mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/soutien-et-prevention/service-de-soutien-psychologique-et-reseau-des>
- S'assurer que la situation de harcèlement sexuel a cessé.

## 11. Violence conjugale

### Définition

Manifestations de violence psychologique ou physique au travail ou à proximité du lieu de travail par des conjoints ou ex-conjoints.

Ce n'est pas une problématique qui est uniquement dans la vie personnelle de la victime. Ce type de violence peut également avoir une incidence sur le milieu de travail de cette personne.

### Pistes de solution

- Agir rapidement et adéquatement lors de situations de violence conjugale au travail en utilisant la section de l'intranet :  
<http://mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/soutien-et-prevention/violence-conjugale#gestionnaires>.

- Veiller à ce que les actions soutiennent les victimes et répondent à leurs besoins spécifiques.
- Offrir du soutien aux victimes de violence conjugale au travail, les orienter vers des ressources spécialisées et maintenir la communication même en contexte de télétravail.
- Référer les employés à la section de l'intranet correspondante pour consulter les différents outils, documents et ressources :  
<http://mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/soutien-et-prevention/violence-conjugale>.

## 12. Violence

### Définition

L'Organisation internationale du Travail (OIT) définit la violence au travail comme « toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable et par lequel une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée, dans le cadre ou du fait direct de son travail ».

La violence peut également être catégorisée selon sa provenance. On parle de violence interne lorsqu'elle se produit entre les membres du personnel d'une même organisation, incluant les gestionnaires. Il est question de violence externe lorsqu'elle se produit entre le personnel et toute autre personne qui n'ont pas de lien d'emploi dans le milieu de travail, tel que des clients, des patients, des visiteurs ou des fournisseurs.

### Pistes de solution

- Référer les employés à la section de l'intranet correspondante pour consulter les différents outils, documents et ressources :  
<http://mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/directions-administratives/direction-des-ressources-humaines-des/gestion-de-la-presence-integree-au-travail/prevention/violence>.
- Référer les membres du personnel victimes ou témoins de violence aux ressources appropriées (ex. : urgence, PAE) :  
<http://mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/soutien-et-prevention/service-de-soutien-psychologique-et-reseau-des>.
- Offrir le soutien nécessaire à la personne qui réintègre le travail après un congé lié à un incident psychologiquement ou physiquement violent.

### 13. Sécurité psychosociale

#### Définition

Le climat de sécurité psychosociale réfère aux politiques, pratiques et procédures organisationnelles pour la protection de la santé et de la sécurité psychologiques des travailleurs.

#### Piste de solutions

- Auto-évaluation des risques psychosociaux dans son équipe et élaboration d'un plan d'action pour les réduire.
- Prioriser la santé psychologique du personnel parmi les objectifs ou les valeurs de l'entreprise, au même titre que la productivité et la qualité.
- Intégrer la prévention des risques psychosociaux du travail dans les pratiques de gestion.
- Mettre en place des actions rapides et décisives pour remédier aux situations nuisant à la santé psychologique.
- Identifier les conditions de travail créant des risques pour la santé psychologique du personnel, tels que les exigences excessives ou le manque de reconnaissance, et agir pour en atténuer leurs effets.
- Analyser les risques associés à la santé psychologique et au bien-être au travail avant et pendant l'implantation de tout changement.
- Créer un environnement où le personnel est encouragé à poser des questions par curiosité et où le désaccord est accepté pour trouver ensemble des solutions innovantes et créatives.
- Offrir un espace sûr au personnel pour discuter des risques psychologiques sans crainte et encourager les échanges ouverts.
- Engager une conversation franche avec le personnel au sujet des défis liés à la santé et à la sécurité psychologiques.
- Interroger le personnel sur ses préférences quant à la fréquence des suivis, au style de communication ou de rétroaction afin qu'il se sente davantage impliqué.
- Veiller à adopter une attitude tolérante envers les erreurs du personnel, afin de favoriser un environnement où le personnel peut tirer des leçons des erreurs commises.

## 14. Dilemme éthique

### Définition

Situation dans laquelle une personne se sent contrainte à travailler d'une façon qui heurte la conscience professionnelle.

### Pistes de solution

- Lorsque nécessaire, recourir à un soutien et à un accompagnement professionnel lors de dilemme éthique.
- Sensibiliser le personnel à l'importance d'informer promptement lors des situations difficiles ou potentiellement conflictuelles.
- Encourager la prise de décision partagée et accompagner la personne dans les prises de décision éthiques difficiles.
- Encourager un discours positif et résilient face aux événements susceptibles de causer des préoccupations morales parmi le personnel.

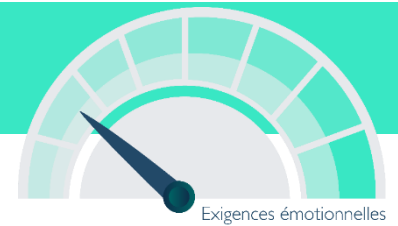
## 15. Culture éthique

### Définition

Culture où les situations non éthiques sont abordées de façon transparente, traitées de manière constructive et où les supérieurs encouragent les échanges sur les enjeux éthiques.

### Pistes de solution

- Montrer l'exemple en agissant de manière éthique lors d'interactions et dans les prises de décision.
- Promouvoir un climat de travail bienveillant et collaboratif qui encourage la communication ouverte.
- Offrir des espaces de discussion où le personnel peut échanger de manière ouverte et conviviale sur les questions d'éthique.
- Mettre en place des canaux de signalement sûrs et confidentiels pour permettre au personnel de signaler les violations éthiques ou les comportements inappropriés, et s'engager à traiter ces signalements de manière appropriée et équitable.
- Tendre vers l'équité dans la répartition de la charge de travail ou l'alternance des tâches plus éprouvantes émotionnellement.



## 16. Exigences émotionnelles

### Définition

Situations de travail émotionnellement exigeantes ou déstabilisantes.

Les exigences émotionnelles incluent :

- La nécessité de maîtriser ses émotions (ex. : rester calme face à une situation tendue);
- Le besoin de montrer une attitude positive constante;
- L'exposition à la souffrance humaine ou à des situations de détresse (ex. : décès, violence, pauvreté);
- Le contact avec le public dans des contextes difficiles.

### Pistes de solution

- Assurer une présence, une disponibilité et une accessibilité suffisante et active et ainsi être plus attentifs aux signaux d'alerte et aux situations problématiques qui se présentent.
- Assurer un soutien lors de situations émotionnellement exigeantes.
- Faire preuve de transparence quant aux exigences émotionnelles dans la description de certains postes en informant les personnes candidates lors de la présélection.
- Dans la mesure du possible, agencer les tâches émotionnellement difficiles au niveau d'expérience de chaque membre du personnel.
- Assurer une rotation des tâches afin d'éviter que le personnel soit surexposé à de fortes exigences émotionnelles.
- Répartir les tâches de façon que personne n'ait à intervenir seul dans une situation émotionnellement difficile.
- Renforcer le contrôle que le personnel exerce sur certains aspects du travail : sur la manière et l'ordre de réalisation des tâches, sur la gestion des exigences émotionnelles du travail, etc.
- Inviter le personnel à participer à la recherche de solutions pour gérer et minimiser les effets des demandes émotionnellement exigeantes.
- Encourager le mentorat : inviter les membres du personnel à faire appel à une personne plus expérimentée pour les soutenir dans les situations difficiles.
- Viser une adéquation entre le personnel, son travail, ses attentes et ses valeurs.
- Améliorer la cohésion des équipes en gérant proactivement les conflits et en prenant des mesures appropriées pour résoudre les situations problématiques.
- Former le personnel sur la manière de travailler avec différents types de comportement, notamment difficiles et hostiles.
- Favoriser la récupération et la prise de distance par rapport au travail émotionnellement exigeant.
- Promouvoir une conciliation travail-vie personnelle saine.
- Lorsque possible, prévoir un environnement physique convenable pour que le personnel puisse avoir des conversations confidentielles sans interruption, se retirer ou ventiler.
- Référer les membres du personnel aux ressources appropriées (ex. : urgence, PAE) : <http://mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/soutien-et-prevention/service-de-soutien-psychologique-et-reseau-des>.

## 17. Stress numérique

### Définition

Facteurs ou situations liés à l'usage des technologies de l'information et de la communication au travail, qui peuvent provoquer un sentiment d'être dépassé par les technologies de l'information et les communications, d'être noyé par les informations transmises, ou soumis à des attentes constantes de disponibilités.

### Pistes de solution

- Encourager le personnel à respecter le droit à la déconnexion.
- Expliquer que le personnel a le droit de ne pas être contacté professionnellement en dehors des heures de travail régulières. Préciser les heures de travail régulières pendant lesquelles le personnel est tenu de répondre aux communications professionnelles.
- Restreindre les communications professionnelles hors des heures régulières de travail.
- Valoriser le maintien d'un bon équilibre travail-vie personnelle.
- Encourager les pratiques qui visent à réserver des périodes de travail sans interruption.
- Encourager les échanges entre collègues en favorisant la communication directe plutôt que les courriels, particulièrement si les personnes en question partagent le même lieu de travail.
- Tenter de déstigmatiser la demande d'aide : encourager le personnel à demander conseil auprès de l'équipe de travail pour l'utilisation des outils technologiques.
- Fournir une assistance technologique efficace.
- Fournir de l'aide au personnel travaillant sur les lieux de travail et en télétravail.
- Adopter des pratiques flexibles relatives à l'utilisation des technologies afin de permettre au personnel de s'y adapter à leur rythme.
- Expliquer clairement au personnel les raisons d'introduction de nouveaux outils ou de changements, tout en encourageant leur utilisation et en aidant à s'y habituer.
- Informer le personnel des raisons motivant l'introduction de tout nouvel outil ou de tout changement, tout en encourageant leur utilisation et en soutenant l'appropriation.

## 18. Qualité du travail

### Définition

Décalage entre la demande et la capacité de pouvoir effectuer le travail, de s'acquitter de l'ensemble des tâches ainsi que la réduction de la qualité compromise par les échéanciers à respecter.

### Pistes de solution

- Réorganiser avec son équipe l'ordre des priorités lors de contraintes de délais.
- Clarifier et définir les objectifs à atteindre lors de l'attribution d'un mandat.
- Fournir au besoin des ressources supplémentaires pour permettre d'atteindre les standards de qualité lors d'une plus grande charge de travail.
- Prévoir du temps pour l'échange d'information entre les quarts de travail.
- Tenir des rencontres d'équipe pour discuter de la charge de travail.
- Lors des réunions, discuter des objectifs à atteindre, des ressources nécessaires et des obstacles envisagés ou rencontrés.
- Inviter le personnel à contribuer aux discussions sur la répartition des tâches ainsi que sur les rôles et responsabilités, de manière à favoriser la collaboration.
- Avec le personnel, définir les priorités et identifier des objectifs réalistes.
- Consulter le personnel en leur demandant de proposer des stratégies facilitant la gestion de la charge de travail.
- Réviser les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe sur une base régulière.
- Organiser le travail selon les compétences et les forces de chacun.
- Attribuer les tâches de l'employé selon ses compétences et ses intérêts.
- S'assurer que les tâches établies sont réalisables dans les heures de travail prévues.
- Faire appel à des ressources supplémentaires, au besoin.
- Prévoir le mentorat des nouveaux employés.
- Soutenir le développement des compétences.
- Prendre en compte le temps d'apprentissage dans la répartition de la charge de travail.

## 19. Sens au travail

### Définition

« En psychologie, ce qui a du sens est associé à une expérience empreinte de cohérence, de constance, d'équilibre, voire de complétude. Cette notion est aussi associée à la raison d'être et de vivre. Dans cette perspective, le sens du travail serait tributaire de la cohérence entre la personne et le travail qu'elle accomplit, ses attentes, ses valeurs et les gestes qu'elle pose quotidiennement dans son milieu ». (MORIN, Estelle. Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel, Rapport R-543, IRSST, 62 pages).

### Pistes de solution

- Comprendre le sens au travail
- Respecter les employés, leur temps et leur bien-être.
- Promouvoir la santé et la sécurité, la justice et l'équité.
- Prendre des décisions en ce sens.
- Montrer de la considération pour la dignité humaine à travers les pratiques.
- Soutenir les efforts et les initiatives et encourager les uns les autres à s'entraider lorsqu'ils font face à des difficultés.
- Faciliter l'accomplissement des projets en clarifiant les objectifs, trouvant les ressources, fournissant les équipements adéquats, donnant des rétroactions.
- Offrir des possibilités de formation et des occasions d'apprentissage.
- Reconnaître, en connaissant les membres de l'équipe, leurs champs d'intérêt et leurs aspirations, témoignant son appréciation.
- Enrichir le travail en définissant les tâches, révisant les méthodes et les procédures de travail.
- Habilitier le personnel en mettant en place des procédures simples, en faisant le point régulièrement et en déterminant au préalable les ressources nécessaires pour mieux accomplir les tâches.

## 20. Conciliation travail-vie personnelle

### Définition

La conciliation travail et vie personnelle réfère à un ensemble d'activités pouvant ou non être intégrées à une politique plus globale qui vise à soutenir les travailleurs dans la recherche d'un équilibre entre les exigences de la vie professionnelle et celles de la vie personnelle.

### Pistes de solution (sous réserve du respect des conventions en vigueur)

- Permettre l'aménagement d'horaire.
- Permettre l'accès à certains congés.
- Permettre le travail à domicile lorsque les conditions du travail le permettent.

## 21. Gestion du changement

### Définition

Gérer le changement signifie construire la capacité à changer (Rondeau, A. Transformer l'organisation. Dans Gestion. Automne 1999. Vol 24, n. 3, p 148 – 157.)

### Pistes de solution

- Donner les informations suffisamment à l'avance au sujet de décisions importantes, de changement ou de projets futurs.
- Toujours prioriser une communication de l'information sincère et transparente.
- Limiter la transmission d'informations écrites et favoriser la communication en personne.
- Organiser des rencontres d'équipe à une fréquence régulière pour informer les employés sur l'état des changements en cours ou à venir, les plans d'action et la vision organisationnelle.
- Prévoir un moment pour entendre les préoccupations et répondre aux questions.
- Implanter les changements de façon progressive, en y allant par phases entrecoupées de périodes de stabilisation pour permettre la récupération et le temps d'appropriation aux changements.
- Fournir les ressources nécessaires pour aider les employés à s'adapter au changement.
- Favoriser la participation des travailleurs aux changements et s'assurer de fournir la formation adéquate pour ajuster leur travail aux nouvelles façons de faire.
- Consulter l'outil de gestion de changement pour les gestionnaires :  
[https://msss365.sharepoint.com/:w:/r/teams/CISSBSL-DO-Interventions/\\_layouts/15/Doc2.aspx?action=edit&sourcedoc=%7B6868ae5f-be1e-4de8-b973-d28e4fe3d5bd%7D&wdOrigin=TEAMS-MAGLEV.teamsSdk\\_ns.rwc&wdExp=TEAMS-TREATMENT&wdhostclicktime=1757360122074&web=1](https://msss365.sharepoint.com/:w:/r/teams/CISSBSL-DO-Interventions/_layouts/15/Doc2.aspx?action=edit&sourcedoc=%7B6868ae5f-be1e-4de8-b973-d28e4fe3d5bd%7D&wdOrigin=TEAMS-MAGLEV.teamsSdk_ns.rwc&wdExp=TEAMS-TREATMENT&wdhostclicktime=1757360122074&web=1).

## 22. Heures

### Définition

Heures de travail : le nombre d'heures de travail par semaine et le temps supplémentaire peuvent avoir des effets sur la fatigue.

Un vaste corpus d'études a évalué les associations entre les longues heures de travail et divers problèmes de santé, tant psychologiques que physiques.

### Pistes de solution

Lorsque le nombre d'heures par semaine et le temps supplémentaire sont élevés, certaines pistes de solution sont possibles :

- Réorganisation du travail;
- Mise en place d'un plan de contingence;
- Mise en place d'un plan de délestage.

## LES IMPACTS DES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

### 23. Conflit travail-vie personnelle

#### Définition

Qu'il s'agisse d'obligations, de responsabilités ou de besoins parentaux, familiaux ou personnels, tout travailleur peut, à un moment ou à un autre de son parcours professionnel, ressentir un conflit entre sa vie personnelle et son travail.

#### Pistes de solution

- Respecter les employés, leur temps et leur bien-être.
- Valoriser le maintien d'un bon équilibre travail-vie personnelle.
- Porter attention aux indices qui pourraient témoigner d'un conflit entre le travail et vie personnelle (ex. : erreurs fréquentes, difficulté de concentration, anxiété, épuisement).
- Promouvoir une culture bienveillante et ouverte.
- Préciser les règles de fonctionnement qui peuvent être flexibles et celles qui ne le sont pas.
- Appliquer les règles de façon équitable, transparente et impartiale.

### 24. Satisfaction

#### Définition

La satisfaction est un état psychologique correspondant à l'atteinte, partielle ou totale, de l'objectif recherché. Source: Morin, E. M., Aubé, C. et Johnson, K. J. (2015) *Psychologie et management*. 3e Edition. Chenelière Education.

La satisfaction au travail fait référence au niveau de satisfaction, de bonheur et d'accomplissement qu'un individu peut ressentir dans la pratique de son travail ou dans sa carrière.

#### Pistes de solution

Trois états psychologiques auraient donc un impact majeur sur la motivation et la satisfaction d'une personne à son travail : le sens du travail pour la personne, le sentiment de responsabilité qu'elle éprouve à l'égard des résultats qu'elle obtient et la connaissance des résultats de sa performance au travail. Pour Hackman et Oldham (1976), un travail a du sens pour une personne lorsque celle-ci le trouve important, utile et légitime.

Le travail exerce une grande influence sur la motivation des employés, ainsi que sur leur satisfaction et leur productivité (Herzberg, 1980; Hackman et Oldham, 1976), et ce, par la confrontation des personnes à l'organisation du travail. Le principe que sous-tend l'organisation du travail consiste à modifier les comportements de telle sorte que, graduellement, les employés soient amenés à développer des attitudes positives envers leur travail, l'entreprise qui les emploie et eux-mêmes.

## 25. Engagement organisationnel

### Définition

L'engagement dans l'organisation, ou en anglais *organizational commitment*, est une notion proposée pour rendre compte d'une facette importante de la mobilisation du personnel dans une entreprise; en effet, elle traduit la nature et la force des liens qui unissent l'individu à son travail. L'engagement organisationnel est un critère important de l'efficacité organisationnelle, étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation. Il indique dans quelle mesure une organisation peut compter sur la continuité des contributions de ses employés à ses activités et à son développement. De plus, l'engagement organisationnel est un très bon indicateur de la qualité de vie au travail (Ketchum et Trist, 1992).

D'après Meyer et Allen (1997), il existe trois formes d'engagement. L'engagement affectif réfère à l'attachement, l'identification et l'implication de l'employé dans l'organisation. Un employé manifestant un fort engagement affectif garde son emploi parce qu'il le veut. L'engagement normatif reflète le sentiment de devoir ou de responsabilité qu'a l'employé envers l'organisation. Un employé exprimant un fort engagement normatif garde son emploi parce qu'il croit avoir une obligation morale envers l'organisation. Enfin, l'engagement de continuité indique dans quelle mesure l'employé a conscience des coûts associés à son départ éventuel. Un employé affichant un fort engagement de continuité garde son emploi parce qu'il en a besoin. Ce type d'engagement est associé à deux attitudes : le manque de solution de rechange qui s'offre à lui dans le marché des emplois (manque d'alternative) ou les sacrifices personnels que devrait faire l'employé s'il quittait son poste.

### Pistes de solution

D'après les recherches faites par Trist (1978, 1981) et Emery (1976, 1964), le travail doit présenter six propriétés pour stimuler l'engagement de celui qui l'accomplit :

- 1) La variété et le défi : le travail doit être raisonnablement exigeant, autrement qu'en termes d'endurance, et comporter suffisamment de variété; cet aspect du travail permet de reconnaître le plaisir que peuvent donner l'exercice des compétences et la résolution de problèmes;
- 2) L'apprentissage continu : le travail doit offrir des occasions d'apprentissage sur une base régulière; cet aspect du travail permet de stimuler le besoin de croissance personnelle;
- 3) Une marge discrétionnaire et l'autonomie : le travail doit faire appel à la capacité de décision de la personne; cela reconnaît le besoin d'autonomie et le plaisir tiré de l'exercice du jugement personnel au travail;
- 4) La reconnaissance et le support : le travail doit être reconnu et soutenu par les autres, dans l'organisation; cet aspect du travail stimule le besoin d'affiliation et d'appartenance;
- 5) Une contribution sociale qui a du sens : le travail doit permettre de relier l'exercice des activités et leurs conséquences sociales; cela contribue à la construction de l'identité sociale et sauvegarde la dignité personnelle. Cet aspect du travail reconnaît le plaisir de contribuer à la société;
- 6) Un futur désirable : le travail doit permettre d'envisager un futur désirable; il peut comporter des activités de perfectionnement et d'orientation professionnelle. Cet aspect du travail reconnaît l'espérance comme un droit humain.

## 26. Présence au travail : absentéisme, présentéisme

### Définition

L'absentéisme : l'absentéisme est un terme très utilisé, mais difficile à définir de façon consensuelle. Il existe plusieurs types d'absence du travail et tous ne sont pas attribuables au phénomène de l'absentéisme maladie. Par exemple, les vacances annuelles, les congés pour études, ainsi que les congés de maternité et parentaux ne devraient pas être inclus dans le phénomène d'absentéisme maladie. Selon les données de Statistiques Canada, en 2011, 8,1 % des travailleurs à temps plein se sont absentés de leur travail chaque semaine pour des raisons personnelles, dont 5,9 % en raison d'une maladie ou d'une incapacité. On définit l'absentéisme maladie par différents indicateurs, notamment la fréquence (nombre d'épisodes, au cours des 12 derniers mois, pendant lesquels la personne n'a pu travailler en raison d'un problème de santé) et la gravité (nombre de jours d'absence d'une personne en raison d'un problème de santé, pendant les 12 derniers mois).

Le présentéisme : le présentéisme désigne le phénomène où les travailleurs sont présents à leur poste de travail, même s'ils ont des symptômes ou une maladie qui devrait les amener à se reposer et à s'en absenter. Il se manifeste par des symptômes ou comportements liés à une maladie et affectant la productivité, comme une irritabilité croissante entre les travailleurs ou avec la clientèle, une fatigue accrue chez les travailleurs, une augmentation du nombre d'erreurs, des problèmes de ponctualité ou la réduction de la qualité de la production. Le présentéisme peut être lourd de conséquences en ne permettant pas à l'organisme de se reposer lorsqu'il en a besoin, augmentant ainsi le risque d'absentéisme futur. Une attitude qui consisterait à s'attaquer uniquement aux conséquences des problèmes par un contrôle trop strict de l'absentéisme, sans toucher leur origine organisationnelle, pourrait avoir un impact négatif et même entraîner une augmentation du présentéisme.

### Pistes de solution

- Évaluer l'absentéisme : taux d'absence, fréquence (nombre d'épisodes), gravité (durée), diagnostics, causes, secteurs ou catégories d'emploi touchés, etc.
- Mettre en place des mécanismes pour identifier les absences et le présentéisme attribuables au travail.
- Mettre en œuvre des actions, telles que de la formation, une réaffectation ou un allègement des tâches pour agir sur les facteurs associés aux absences et au présentéisme.
- Adopter des pratiques de gestion favorables à la santé pour agir sur les facteurs de risques psychosociaux associés au présentéisme et à l'absentéisme (augmentation du soutien, de la reconnaissance, de la gestion rapide des conflits, de l'autonomie, de la consultation, de la communication, de la diminution de la charge de travail, etc.).
- Identifier des interventions à réaliser ou des ressources à référer pour soutenir le rétablissement en fonction de certains besoins particuliers du travailleur (par exemple : médiation dans le cas d'un conflit, ressource d'aide spécialisée, PAE, etc.).
- Valoriser la prévention primaire : en amont du risque de la maladie, pour éviter l'apparition de la maladie en agissant sur ses causes. Par exemple, l'existence d'un comité paritaire permet d'identifier et d'agir sur les risques psychosociaux et permet la mise en place de plan d'action pour les réduire. Lorsque les interventions préventives sont intégrées aux activités quotidiennes de gestion, elles permettent de produire des effets durables.
- Valoriser la prévention secondaire : à un stade précoce de la maladie où la prise en charge des individus peut se faire efficacement. Les interventions de prévention secondaire agissent sur

les facteurs personnels de manière à aider les travailleurs à mieux s'adapter à leur environnement de travail. Elles visent à aider les individus à développer des connaissances et des habiletés pour mieux reconnaître et gérer leurs réactions face à des situations stressantes. Par exemple, des activités de sensibilisation sur la santé psychologique sont offertes aux employés.

- Valoriser la prévention tertiaire : pour diminuer les récurrences, les incapacités et limiter les complications et séquelles d'une maladie. Elles ont pour objectif le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail, ainsi que le suivi des individus qui souffrent ou ont souffert d'un problème de santé mentale au travail. Par exemple, un programme de retour au travail est mis en place à la suite d'une absence maladie. Afin de faciliter ce passage pour les personnes et de favoriser leur maintien en emploi à la suite du retour, il est essentiel de mettre en place des activités visant à soutenir le rétablissement et le retour au travail, et ce, avant la date prévue par le médecin traitant. Ces activités vont au-delà du suivi médico-administratif des absences. Elles comprennent une période nécessaire à la personne pour se rétablir, une analyse des obstacles et des leviers au rétablissement et au retour au travail, la préparation du retour basée sur les préoccupations de la personne, l'engagement du supérieur immédiat à soutenir le retour au travail et une préparation adéquate de l'accueil avec les collègues. Un retour au travail réussi passe par la modification des facteurs psychosociaux du travail qui ont contribué à la détérioration de la santé du travailleur, et ce, dans un objectif de favoriser le maintien en emploi en santé. À partir des obstacles au retour identifiés par le travailleur, effectuer les aménagements pertinents dans l'organisation du travail afin de prévenir le risque de rechute.

## **27. Santé physique : TMS, diabète, hypertension, maladie cardiovasculaire, AVC**

### **Définition**

De nombreuses études scientifiques démontrent que la présence d'un ou de plusieurs risques psychosociaux du travail entraînent, pour les travailleurs, des risques plus élevés d'atteinte à la santé psychologique et physique, ainsi qu'une augmentation du risque d'accident de travail. Comme pour d'autres risques professionnels, physiques ou chimiques, les effets sur la santé augmentent avec l'intensité et la durée d'exposition.

### Des effets néfastes sur la santé

Les travailleurs exposés à un ou plusieurs risques psychosociaux ont :

- 1,4 à 4 fois plus de risque d'accidents de travail;
- 2 fois plus de risque de détresse psychologique;
- 1,5 à 4 fois plus de risque de troubles musculo-squelettiques;
- 2 à 2,5 fois plus de risque de maladie cardiovasculaire;
- 1,5 fois plus de risque d'accident vasculaire cérébral (AVC).

### **Pistes de solution**

- Auto-évaluation des risques psychosociaux dans son équipe et élaboration d'un plan d'action pour les réduire
- Agir rapidement et adéquatement lors de situations en matière de santé et sécurité au travail en utilisant la section de l'intranet :  
<http://mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/directions-administratives/direction-des-ressources-humaines-des/gestion-de-la-presence-integree-au-travail>

## 28. Santé psychologique : détresse, bien-être, épuisement

### Définition

Bien-être psychologique (Massé & al, 1998) : estime de soi, implication sociale, équilibre psychologique, contrôle de soi et des événements, sociabilité et bonheur.

Le concept de bien-être psychologique englobe les expériences psychologiques positives et le fonctionnement optimal d'une personne (Ryan & Deci, 2001). Il englobe à la fois le sentiment de bonheur (bien-être hédonique) et l'adoption d'un fonctionnement optimal (bien-être eudémonique). En ce qui concerne le bonheur, Ed Diener (1984), pionnier de la mesure subjective du bien-être psychologique (Deci & Ryan, 2008), le définit comme la satisfaction globale envers sa vie, la présence d'une humeur positive et l'absence d'une humeur négative. Quant au fonctionnement optimal, il renvoie à la résilience face aux problèmes de la vie, permettant un fonctionnement épanoui (Rogers, 1963) et la réalisation de son plein potentiel (Keyes et al., 2002 ; Ryff, 1995).

Détresse psychologique (Massé & al, 1998) : anxiété/dépression, irritabilité, dépréciation de soi, désengagement social

### Pistes de solution

Prévenir l'apparition des symptômes de détresse psychologique :

- Donner des orientations claires à leur personnel ainsi que des objectifs stimulants et cohérents avec la stratégie de l'organisation;
- Valoriser et reconnaître les résultats des personnes;
- Reconnaître les compétences de leur personnel;
- Ajuster la charge de travail aux capacités et aux ressources de chacun;
- Donner du support à leur équipe de façon bien concrète.

Promouvoir le bien-être psychologique et la performance des employés :

- S'assurer que chacun éprouve du plaisir à effectuer son travail;
- Donner à leur équipe la marge de manœuvre suffisante pour organiser le travail de la façon qui leur apparaît la plus efficace;
- Permettre à leur personnel d'exercer leur jugement et leur influence dans leur milieu;
- Faciliter le développement de relations professionnelles positives et significatives;
- Confier des responsabilités à leur personnel et faciliter leur développement professionnel.

### RÉFÉRENCES

<https://apssap.gc.ca/wp-content/uploads/2017/02/Fatigue-1.pdf>

[https://mouvementsmq.ca/sites/default/files/sens-au-travail\\_complet.pdf](https://mouvementsmq.ca/sites/default/files/sens-au-travail_complet.pdf)

[espacedoc.asstsas.gc.ca/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=4cbd14e04738692324e105416c73c586](https://espacedoc.asstsas.gc.ca/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=4cbd14e04738692324e105416c73c586)

<https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/fatigue.html>

<https://www.cchst.ca/oshanswers/legisl/vulnerable.html#section-4-hdr>

[www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/aide-memoire-charge-travail-elevee](http://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/aide-memoire-charge-travail-elevee)

[www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/aide-memoire-faible-autonomie-decisionnelle](http://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/aide-memoire-faible-autonomie-decisionnelle)

[www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/aide-memoire-faible-reconnaissance-au-travail](http://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/aide-memoire-faible-reconnaissance-au-travail)

[www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/aide-memoire-faible-soutien-collegues](http://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/aide-memoire-faible-soutien-collegues)

[www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/aide-memoire-justice-organisationnelle-deficiente](http://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/organisation/documentation/formulaires-publications/aide-memoire-justice-organisationnelle-deficiente)

[www.inspq.qc.ca/publications/2371](http://www.inspq.qc.ca/publications/2371)

<https://www.nature.com/articles/s41371-021-00499-3>

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6038836/>

<https://pharesst.irsst.qc.ca/cqj/viewcontent.cgi?article=1375&context=rappports-scientifique>

[https://www.uqar.ca/app/uploads/2025/11/Repertoire\\_FR\\_QC\\_oct2025.pdf?v=1763388092](https://www.uqar.ca/app/uploads/2025/11/Repertoire_FR_QC_oct2025.pdf?v=1763388092)

<https://www.sjweh.fi/article/4196>

[https://www.jacc.org/doi/abs/10.1016/j.jacc.2021.02.012#:~:text=Participants%20working%20long%20hours%20\(%E2%89%A5,interval%3A%201.10%20to%202.53\).](https://www.jacc.org/doi/abs/10.1016/j.jacc.2021.02.012#:~:text=Participants%20working%20long%20hours%20(%E2%89%A5,interval%3A%201.10%20to%202.53).)

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160412021002208>

<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/conduite-et-culture/centre-de-donnees-sur-la-conduite-et-la-culture/centre-de-donnees-sur-la-conduite-et-la-culture-version-accessible/satisfaction-travail.html>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879187900455?via%3Dihub>

<https://pharesst.irsst.qc.ca/cqj/viewcontent.cgi?article=1492&context=rappports-scientifique>

[https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2373\\_risques\\_psychosociaux\\_travail\\_mesurables\\_modifiables.pdf](https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2373_risques_psychosociaux_travail_mesurables_modifiables.pdf)

<https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/sante-mentale-positive-concept-et-mesure.pdf>

<https://www.erudit.org/fr/revues/mee/2022-v45-n3-mee08828/1107234ar/>

[http://mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/sites/mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/files/outils\\_1\\_quest-ce\\_que\\_la\\_violence\\_conjugale.pdf](http://mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/sites/mon.intranet.cisssbsl.rtss.qc.ca/files/outils_1_quest-ce_que_la_violence_conjugale.pdf)

MORIN, Estelle. Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel, Rapport R-543, IRSST, 62 pages

Morin, E. M., Aubé, C. et Johnson, K. J. (2015) *Psychologie et management*. 3e Edition. Chenelière Education.

Rondeau, A. Transformer l'organisation. Dans *Gestion*. Automne 1999. Vol 24, n. 3, p 148 – 157.