



GUIDE

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DU TRAVAIL

Auteur(e)s :

Mariève Pelletier ¹

Geneviève Girard ²

Émilie Giguère ¹

Daniel Trudel ²

Samantha Barriault ³

1. Professeures, École de counseling et
d'orientation

2. Étudiant.e.s à la maîtrise en sciences
de l'orientation

3. Étudiante au doctorat en sciences de
l'orientation



26 janvier 2026

Table des matières

Introduction.....	4
Les principaux modèles ayant permis d'identifier les effets sur la santé de certains RPS.....	5
Modèle : Demande-autonomie-soutien (Karasek et Theorell, 1990).....	5
Modèle : Déséquilibre efforts-reconnaissance (Siegrist, 1996).....	5
Modèle : Justice organisationnelle (Elovainio et al, 2002).....	6
Modèle : Job demands/ressources (Baker et Demerouti, 2017).....	6
Définitions des différents RPS liés à ces modèles théoriques et leurs composantes.....	7
1. Une charge de travail élevée.....	7
1.1 Définition.....	7
1.2 Composantes.....	8
2. Une faible autonomie décisionnelle.....	9
2.1 Définition.....	9
2.2 Composantes.....	10
3. Un faible soutien du supérieur.....	12
3.1 Définition.....	12
3.2 Composantes.....	12
4. Un faible soutien des collègues.....	13
4.1 Définition.....	13
4.2 Composantes.....	14
5. Une faible reconnaissance au travail.....	15
5.1 Définition.....	15
5.2 Composantes.....	16
6. Injustice organisationnelle.....	17
6.1 Définition.....	17
6.2 Composantes.....	17
Les autres risques psychosociaux reconnus par la CNESST.....	18
7 La violence physique, verbale sexuelle, conjugale et familiale en milieu de travail.....	18
7.1 Définition.....	18
7.2 Composantes.....	19
8 Le harcèlement psychologique.....	20
8.1 Définition.....	20
8.2 Composantes.....	20
Les RPS considérés émergents dans la littérature scientifique.....	21

9	Difficulté à équilibrer le travail et la vie personnelle	21
9.1	Définition	21
9.2	Composantes.....	22
10	Faible sens au travail	23
10.1	Définition.....	23
10.2	Composantes.....	24
11	Conflits de valeurs	25
11.1	Définition.....	25
11.2	Composantes.....	26
	Vers une prévention efficace des RPS : bénéfiques pour tous.....	27
	Les interventions organisationnelles de prévention primaire	28
	Références.....	32

Introduction

Ce guide vise à favoriser une meilleure compréhension des risques psychosociaux du travail (RPS) en les définissant et en examinant leurs impacts potentiels sur les personnes et les organisations. Pour faciliter la compréhension des concepts, des exemples concrets sont utilisés tout au long du document.

D'entrée de jeu, il importe de partager un langage commun en se dotant de certaines définitions. Premièrement, un risque à la santé renvoie aux « conséquences négatives sur la santé de la population et à la probabilité d'observer ces conséquences à la suite d'une exposition à un agent dangereux. Risque = conséquences x probabilité » (Cortin et al., 2016, p. 9-10). Ces conséquences négatives peuvent survenir lorsque le risque est présent seul ou en combinaison avec d'autres (Vézina et al., 2021). Deuxièmement, les facteurs de protection sont des caractéristiques de l'individu ou de l'environnement qui sont associées à une bonne adaptation ou une bonne santé mentale chez les personnes. Enfin, les RPS sont définis comme des « facteurs liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions de travail et aux interactions sociales et qui accroissent le risque d'entraîner des impacts négatifs sur la santé physique et mentale des individus exposés » (Vézina et al., 2016, p.3). Les principaux RPS ont été identifiés à partir de trois modèles théoriques en épidémiologie sociale de la santé, lesquels ont été utilisés dans de nombreuses études (Siegrist et Li, 2024). Ces derniers ont permis d'établir des preuves en ce qui concerne les associations entre certains problèmes de santé cardiovasculaires, musculosquelettiques et mentaux, et l'exposition à un ou plusieurs facteurs de risque rencontrés dans le cadre du travail. Ces preuves ont été évaluées selon les critères de Hill : cohérence des résultats des associations entre les enquêtes, force de l'association exprimée en risque relatif, séquence temporelle évaluée avec des études prospectives, relation dose-réponse, plausibilité biologique de l'association et la réduction du risque par des interventions (Siegrist et Li, 2024). Il s'agit des modèles « demande-autonomie-soutien » (Karasek et Theorell, 1990), « effort-reconnaissance » (Siegrist, 1996) et finalement celui de « justice organisationnelle » (Elovainio et al, 2002). Plus récemment, un quatrième modèle, relevant davantage du champ de la psychologie organisationnelle a émergé et gagné en popularité. Il s'agit du modèle « Job-demand resources » de Baker et Demerouti. Nous poursuivons avec la description de chacun des modèles.

Les principaux modèles ayant permis d'identifier les effets sur la santé de certains RPS

Modèle : Demande-autonomie-soutien (Karasek et Theorell, 1990)

Ce modèle est le plus répandu et le plus utilisé lorsqu'on parle des RPS. Il met en relation trois dimensions du travail. La première réfère à la demande psychologique du travail, en d'autres mots, à la charge de travail. Elle peut être comprise comme la quantité de travail, mais aussi comme les délais ou la pression subie par la personne au travail par exemple. La seconde dimension concerne l'autonomie décisionnelle dont dispose une personne dans l'exécution de son travail. Elle se divise en deux aspects : le contrôle exercé sur la manière de réaliser les tâches et la possibilité d'utiliser ses connaissances et compétences dans leur concrétisation. Enfin, la troisième dimension aborde le soutien que la personne reçoit de ses supérieurs et collègues dans l'exercice de ses fonctions. Une personne confrontée à une charge de travail élevée, sans autonomie décisionnelle ni soutien dans l'exécution de ses tâches, présente un risque accru de développer des problèmes de santé physique et/ou mentale par rapport à celles qui ne subissent pas de telles conditions de travail (Siegrist et Lie, 2024; Vézina et al., 2021).

Modèle : Déséquilibre efforts-reconnaissance (Siegrist, 1996)

Ce modèle examine la relation entre les efforts, correspondant à la charge de travail en matière de quantité, d'obligations, etc., qu'une personne déploie dans le cadre de ses fonctions, et la reconnaissance qu'elle reçoit en retour, que ce soit à travers son salaire (reconnaissance financière), sa sécurité d'emploi (reconnaissance liée au statut), ou l'appréciation exprimée à son égard (reconnaissance socio-émotionnelle). Lorsque des efforts importants ne sont pas compensés par une reconnaissance jugée adéquate, cela augmente les risques de développer des problèmes de santé physique ou mentale. Il est toutefois important de noter que chaque dimension de ce modèle, prise individuellement, peut également avoir un impact sur la santé de la personne (Siegrist et Lie, 2024; Vézina et al., 2021).

Modèle : Justice organisationnelle (Elovainio et al, 2002)

Ce modèle met en lumière le fait que de vivre ou de percevoir de l'injustice au sein de l'organisation peut avoir des impacts importants sur la santé des personnes qui y travaillent. La justice se décline sous trois formes. Tout d'abord, les auteurs abordent la justice distributive qui réfère à la manière dont les ressources sont distribuées à l'intérieur de l'organisation. Ensuite, la justice procédurale est en lien avec les prises de décisions et l'application des règles de manière juste et égalitaire dans le groupe. Et pour finir, la justice interactionnelle qui fait référence au respect et à la confiance entre les différents membres de l'organisation. Ainsi, le fait de vivre ou d'être témoin d'injustice au sein de l'organisation, quelle qu'en soit la forme, peut avoir un impact direct sur la personne (Siegrist et Lie, 2024). (Elovainio et al., 2010; Elovainio et al., 2002).

Modèle : Job demands/ressources (Baker et Demerouti, 2017)

On ne peut omettre de mentionner un modèle plus récent qui gagne en popularité en psychologie des organisations, soit le modèle « Job demands/ressources » (Baker et Demerouti, 2017). Ce dernier intègre différents facteurs qui composent les modèles précédents, sous la forme de demandes et de ressources, et qui peuvent être perçus d'une part, comme des facteurs de risque et d'autre part, comme des facteurs de protection. Ce modèle analyse les différentes exigences du travail (volume de travail, délais serrés, complexité des tâches, etc.) en tenant compte des ressources disponibles dans le milieu pour comprendre les phénomènes de motivation au travail ou de dégradation de la santé des personnes. Par exemple, une personne confrontée à un nombre limitée d'exigences et qui dispose d'une abondance de ressources (matérielles, humaines, financières, etc.) est susceptible de ressentir un plus grand bien-être au travail et de voir sa motivation augmenter. À contrario, celle confrontée à de fortes exigences associées à un manque de ressources se trouve dans une situation qui augmente la probabilité de développer des problèmes de santé. Les auteurs avancent que plus les ressources augmentent, plus elles sont bénéfiques au maintien d'une bonne santé mentale. Par ailleurs, les ressources peuvent venir de la personne (stratégies d'adaptation, résilience, etc.) et de l'organisation (financières, temporelle, humaines, etc.). Les ressources visent à permettre trois choses, soit 1) d'atteindre les objectifs du travail, 2) de réduire les exigences, les

coûts physiologiques et psychologiques du travail, 3) de stimuler le développement personnel dans l'apprentissage et le développement de soi au travail. Un apport de ce modèle, est qu'il dessine la personne comme un agent actif qui a la possibilité d'influencer son travail (Siegrist et Lie, 2024).

Définitions des différents RPS liés à ces modèles théoriques et leurs composantes

Les modèles théoriques susmentionnés ont permis d'identifier plusieurs RPS : charge de travail élevée, faible autonomie décisionnelle, faible reconnaissance, faible soutien social (du supérieur immédiat et des collègues), injustice organisationnelle. À l'intérieur de cette section du guide, nous allons, dans un premier temps, définir chaque risque puis, dans un deuxième temps, nous les illustrerons sous forme d'exemples.

1. Une charge de travail élevée

1.1 Définition

Selon Vézina et ses collègues (2021), la charge de travail renvoie à la quantité de tâches à accomplir, aux exigences intellectuelles qu'elles requièrent, ainsi qu'aux contraintes de temps pour les réaliser. Plus spécifiquement, l'environnement de travail ou les supérieurs immédiats peuvent imposer des conditions qui amènent la personne à faire face à des demandes excessives ou à manquer de temps pour accomplir ses tâches. Dans certains cas, la charge de travail peut devenir particulièrement lourde lorsque la personne doit maintenir un effort de concentration prolongé ou naviguer dans un contexte où des consignes contradictoires émanent de différents gestionnaires, paliers administratifs ou politiques organisationnelles. Par ailleurs, les nombreuses interruptions dans le déroulement des tâches quotidiennes contribuent à l'augmentation de la charge de travail. Il convient également de noter que la charge de travail comporte une dimension subjective. Ce qui signifie que la perception qu'a la personne de la charge de travail est aussi importante que la charge de travail en elle-même. Une approche globale est nécessaire et doit prendre en compte la complexité réelle du travail, les demandes formelles et informelles faites aux travailleurs et travailleuses, les ressources et outils disponibles, le temps imparti ainsi que les imprévus qui peuvent influencer la charge de travail. Voyons maintenant

différentes illustrations dans lesquelles les situations de travail susmentionnées représentent une charge de travail élevée.

1.2 Composantes

L'imposition d'un rythme de travail rapide

Dans une usine de production, les travailleurs et les travailleuses de la chaîne d'assemblage sont soumis à un rythme de travail très soutenu pour respecter les quotas de production journaliers. Chaque employé doit assembler une pièce toutes les 30 secondes, sans marge pour ralentir ou prendre une courte pause.

Des efforts physiques ou psychologiques élevés

Dans le cadre de son travail, une infirmière est amenée à prendre soin de patients qui peuvent voir leur état de santé se dégrader rapidement. Son travail exige qu'elle reste concentrée pendant une longue période afin d'évaluer la situation des patients. Elle est également amenée, à plusieurs reprises au cours de son quart de travail, à déplacer les patients en fonction des différents soins qu'ils doivent recevoir. Les conditions dans lesquelles elle travaille présentent donc des efforts physiques et psychologiques élevés.

Quantité de tâches

Un enseignant du secondaire, responsable de plusieurs classes, doit préparer les cours pour quatre matières différentes chaque semaine. En plus de l'enseignement en classe, il doit corriger les travaux et les examens de plus de 120 élèves, ce qui l'oblige à terminer son travail les soirs et les fins de semaine. À cela s'ajoutent les réunions pédagogiques, les communications avec les parents et la préparation des plans d'intervention pour les élèves en difficulté. Cette accumulation de tâches, sans moments de récupération, crée une surcharge de travail.

Consignes de travail contradictoire

Une adjointe administrative travaille dans un contexte où elle reçoit des consignes différentes, voire opposées en provenance de différents gestionnaires de l'organisation. Ces différentes demandes entraînent un surplus de travail à réaliser pour répondre aux exigences des uns et des autres, en plus de tâches à reprendre en raison des contradictions entre les consignes.

Interruptions fréquentes dans l'exécution du travail

Lors de l'embauche d'un électricien dans un grand centre de données, de nombreuses tâches figuraient dans la description de son poste. Or, les réunions improvisées, les demandes imprévues de même que les multiples alarmes auxquelles il doit répondre au quotidien l'empêchent de faire ce qui était initialement attendu de lui. Il a fréquemment l'impression de ne jamais pouvoir effectuer son « vrai » travail en raison de toutes ces interruptions.

Situation de travail très mouvementée

Dans le département d'urgences hospitalières, le personnel rencontre un flux constant de patients. Les admissions, souvent en grand nombre, les alarmes médicales, les tâches administratives, la coordination avec les médecins et la communication aux familles, entre autres, créent une atmosphère de travail chaotique où la pression est omniprésente et laisse peu de place à la récupération mentale et physique.

La structure organisationnelle fait en sorte que l'avancement des tâches d'une personne dépend de l'avancement des tâches d'autres personnes

Les enseignants et enseignantes de niveau secondaire sont responsables de préparer les cours et d'évaluer les élèves, mais leur travail est fortement dépendant de la coordination avec d'autres intervenants scolaires. Par exemple, ils ne peuvent planifier certaines activités ou ajuster leurs cours tant que le conseiller pédagogique n'a pas fourni les nouvelles directives sur le programme ou que la direction n'a pas validé les horaires d'examens. Lorsque ces informations tardent à arriver, les enseignants et enseignantes doivent rapidement réorganiser leur emploi du temps et leur préparation, souvent à la dernière minute, ce qui entraîne une surcharge de travail.

2. Une faible autonomie décisionnelle

2.1 Définition

L'autonomie décisionnelle désigne, en accord avec Vézina et al. (2021), la capacité, pour une personne, de prendre des décisions concernant son travail, tout en ayant l'occasion de faire appel à sa créativité et de développer ses compétences. Ce concept inclut deux dimensions : la première, liée à l'autorité et au contrôle, concerne la liberté d'organiser son travail et d'influencer les processus de travail. La seconde dimension se rapporte à l'épanouissement

personnel au travail, c'est-à-dire, à la possibilité d'effectuer des tâches diversifiées, de différents niveaux de complexité, qui permettent d'apprendre, de développer de nouvelles compétences et de faire preuve de créativité. Un faible niveau d'autonomie décisionnelle constitue un risque psychosocial se manifestant par des tâches monotones, un manque de liberté dans la manière d'accomplir le travail, ainsi que peu d'occasions de mettre à profit ou de renforcer ses compétences, ou encore de prendre des initiatives créatives. Plusieurs indicateurs permettent d'analyser qu'une situation est en lien avec une faible autonomie décisionnelle.

2.2 Composantes

Manquer de marge de manœuvre dans la manière d'effectuer les tâches

Le personnel d'une usine doit respecter les procédures lorsqu'il occupe les différents postes de travail dans l'établissement. Tout manquement à ces procédures est susceptible d'engendrer des dysfonctionnements dans la production. De cette façon, le personnel ne dispose d'aucune marge de manœuvre dans l'exécution des tâches.

Être peu ou pas impliqué dans les processus de changements organisationnels

La direction d'un service de paye dans un grand ministère a pris en charge un changement du système de gestion de la paye. Elle coordonne ce changement avec l'aide de la direction des services informatiques. Le personnel de la direction de la paye ont vaguement entendu parler de ce changement et ont plusieurs préoccupations techniques liées à la réalisation du travail, cependant, il n'a aucun espace pour faire part de ces préoccupations à leur direction. Ils ont donc le sentiment de subir les changements sans en comprendre le processus ni les objectifs.

Ne pas avoir l'occasion de développer ses compétences professionnelles

Dans un service de garde scolaire, une éducatrice est responsable d'encadrer les enfants pendant les périodes avant et après l'école. Cependant, ses tâches quotidiennes se limitent à superviser les jeux libres, à assurer la sécurité des enfants et à gérer leur comportement. Les activités sont souvent répétitives et elle n'a pas l'occasion de proposer ou de mettre en œuvre des initiatives qui favoriseraient le développement des enfants, puisque cette prérogative relève uniquement de la responsable du service de garde. De plus, aucune possibilité de

perfectionnement ou d'acquisition de nouvelles compétences ne lui est offerte, que ce soit sur le plan des approches pédagogiques ou d'activités créatives.

Ne pas avoir la possibilité d'organiser son travail de la manière qui lui convient le mieux

Une assistante technique en pharmacie travaille dans un établissement de santé. Lors de son quart de travail, son supérieur lui exige de suivre un emploi du temps sur lequel est indiqué l'heure à laquelle chaque tâche doit être exécutée ainsi que la durée prévue pour chacune de ces tâches, alors qu'elle estime que le travail pourrait être fait autrement tout en étant aussi efficace.

Ne pas avoir la possibilité de faire des choses qui lui plaisent

Une journaliste présente un intérêt pour les sports, mais son supérieur immédiat lui refuse de travailler sur ce sujet. Il lui impose de travailler sur des thèmes en lien avec la politique, bien que cette dernière lui ait mentionné que ce thème l'ennuie.

Ressentir de l'ennui

Une personne travaille à la vente dans une boutique de télécommunication. Son quart de travail se déroule sur une période peu achalandée où il y a généralement peu de tâches à faire. Comme elle a des compétences en administration, elle offre à son employeur de revoir le système de gestion de l'inventaire, mais celui-ci lui répond que ça ne fait pas partie de ses tâches de commis. La personne ressent donc que son travail est ennuyeux.

Ne pas avoir la possibilité d'apprendre de nouvelles choses

Dans le département des archives médicales, des personnes sont affectées à la numérisation des dossiers dans le système informatique. Leurs tâches consistent à suivre un ensemble de procédures standardisées et à reproduire les mêmes actions jour après jour. Malgré leur désir d'évoluer, il n'est pas permis de suivre des formations ou d'acquérir de nouvelles connaissances.

3. Un faible soutien du supérieur

3.1 Définition

Le soutien social du supérieur se manifeste par des pratiques de gestion qui aident ou qui, comme l'indique le terme, soutiennent les travailleurs et les travailleuses. Ce soutien se compose de trois dimensions. La première, nommée opérationnelle, consiste à fournir le temps et les ressources nécessaires aux employés pour faciliter l'accomplissement des tâches. La deuxième dimension est le soutien informationnel. Cela signifie que le supérieur doit fournir des informations claires qui permettent aux employés de réaliser leurs tâches. Par exemple, en clarifiant les rôles, les responsabilités et les attentes. Enfin, la troisième dimension est le soutien affectif. Cela englobe des aspects tels que l'ouverture, l'écoute et les marques de respect envers l'équipe. Un faible soutien du supérieur est un RPS qui se caractérise par un manque d'accessibilité, des difficultés à résoudre les problèmes rencontrés par le personnel, et peut inclure un manque de respect, de l'hostilité ou du harcèlement (Vézina et al., 2021).

3.2 Composantes

Le supérieur manque de soutien socio-émotionnel

Le supérieur immédiat d'un travailleur, ayant dû s'absenter en raison du décès d'un proche, ne tient pas compte de la charge émotive qui habite la personne lors de son retour. Celle-ci peine à se concentrer sur son travail et a les larmes aux yeux. Son supérieur lui reproche de ne pas atteindre son rendement habituel et ajoute qu'elle n'avait qu'à rester à la maison afin de ne pas ralentir son équipe de travail.

Le supérieur immédiat ne résout pas les problèmes

L'équipe d'un centre d'appel fait régulièrement l'expérience de situations comparables à celle-ci : lors d'appels, certaines personnes sont irritables et s'expriment avec colère auprès des travailleurs et des travailleuses en raison de problèmes récurrents avec le service. Pendant une rencontre avec leur supérieur pour lui exposer cette situation, celui-ci mentionne que cela fait partie de leur travail et qu'il ne peut rien y faire.

Le supérieur immédiat a une attitude hostile ou conflictuelle

Sur un chantier de construction, le contremaître réagit régulièrement avec agressivité lorsque l'équipe lui pose des questions ou demande des clarifications sur les tâches à effectuer. Plutôt que de fournir des explications claires, il répond souvent de manière sarcastique ou méprisante, en critiquant leurs compétences devant leurs collègues. Parfois, il élève la voix et fait des remarques dévalorisantes.

Le supérieur ne donne pas des consignes claires, ce qui complexifie et rend difficile la réalisation du travail

Dans un organisme communautaire, la direction informe les intervenantes qu'elles doivent préparer un projet d'intervention pour les différentes clientèles pour la fin de l'année, sans préciser les objectifs exacts. Chaque intervenante reçoit des instructions vagues, comme "assurez-vous que le projet soit créatif et engageant", sans détails sur les attentes spécifiques ou les ressources disponibles. Certaines demandent des précisions, mais les réponses de la direction restent floues, et chacune interprète donc les consignes différemment. Face à cette confusion, les intervenantes perdent du temps à essayer de deviner ce qui est attendu, et les projets finaux manquent de cohérence.

Le supérieur n'arrive pas faire collaborer une équipe de travail

Une équipe multidisciplinaire, composée du personnel enseignant, des éducateurs et éducatrices au service de garde et du personnel de soutien, a été mandatée pour planifier et animer la fête de la rentrée. Or, la direction attribue les tâches de manière isolée, sans organiser de réunion ni discuter avec les membres de l'équipe pour partager les idées. Chaque personne travaille donc de son côté, sans savoir comment son travail est complémentaire à celui des autres. De plus, lorsque des problèmes surviennent au sein de l'équipe, la direction n'intervient pas pour faciliter les échanges ou clarifier les rôles. Cela crée des tensions et des malentendus au sein de l'équipe et ralentit la progression des projets que l'organisation veut mettre en place.

4. Un faible soutien des collègues

4.1 Définition

Le soutien social des collègues désigne la solidarité et la cohésion au sein de l'équipe, ainsi que l'entraide et la coopération entre les membres dans la

réalisation des tâches (Vézina et al., 2021). Cette notion implique que les collègues ne se limitent pas à des relations de travail formelles, mais qu'ils favorisent un environnement où chacun peut compter sur les autres pour obtenir de l'aide ou des conseils (soutien opérationnel) et du soutien moral (soutien émotionnel). Le soutien opérationnel est donc centré sur les tâches tandis que le soutien émotionnel réfère à la confiance, à la cohésion, aux interactions, au respect et au sentiment d'être inclus dans le groupe. L'absence d'esprit d'équipe, de coopération et de respect illustre un soutien insuffisant entre collègues et constitue un RPS. Celui-ci se manifeste par des comportements individualistes, des incivilités récurrentes, une méfiance mutuelle, des conflits, ainsi que des actions malhonnêtes, pouvant parfois évoluer vers du harcèlement psychologique au sein du groupe.

4.2 Composantes

Manque d'écoute et de soutien émotionnel entre collègues

Une conseillère financière fait face à des défis récurrents avec des clients difficiles, ce qui affecte son moral et la plonge dans un sentiment de tristesse. Cherchant du soutien, elle tente de se confier à ses collègues. Cependant, au lieu de l'écouter ou de lui offrir un soutien émotionnel, ses collègues détournent la conversation et recentrent leurs questions sur l'atteinte de ses objectifs professionnels fixés par son supérieur. Ce manque d'écoute et de considération augmente son sentiment d'isolement et de détresse.

Hostilité et conflits entre collègues

Une personne nouvellement embauchée, issue d'une minorité visible, est confrontée à des comportements d'arrogance et de moquerie de la part de ses collègues lorsqu'elle demande de l'aide pour comprendre des aspects techniques. Le ton méprisant et le rire moqueur accentuent le climat d'hostilité, et le manque de soutien. Cette situation reflète un environnement de travail toxique, marqué par un manque de respect et de solidarité, ce qui constitue un bon exemple de conflit et d'hostilité entre collègues.

Manque d'entraide dans l'exécution des tâches

Dans une compagnie d'assurances, les agents et agentes aux vente doivent rencontrer des quotas individuels et ont des primes à la performance en fonction du nombre de ventes effectuées trimestriellement. Une certaine compétition

règne entre les personnes agentes puisque le marché est difficile et il n'est pas toujours facile de recruter de nouveaux clients. Ainsi, lorsqu'un ou une agent.e a des questions pour ses collègues, ces derniers l'ignore ou tarde à lui répondre par esprit de compétition.

Exclusion de la part de ses collègues

Une personne travaille comme serveuse dans un restaurant. Au sein de l'entreprise, les membres de l'équipe organisent fréquemment des activités sportives. Or, personne ne l'invite à participer à ces événements. De plus, lorsqu'elle tente de s'informer sur les événements à venir, on lui répond que cela n'est pas encore déterminé. Elle se sent mise à l'écart par ses collègues, ce qui mine son rapport au travail.

5. Une faible reconnaissance au travail

5.1 Définition

Selon Vézina et al. (2021), la faible reconnaissance au travail désigne les diverses manières de valoriser de façon appropriée les efforts et les réalisations des employé.e.s, que ce soit par la rémunération, l'estime, le respect, la sécurité d'emploi ou les possibilités de promotion. Cette reconnaissance peut prendre une forme économique, comme un salaire adéquat qui reflète les compétences, l'expérience et les efforts fournis. Elle peut être sociale, se manifestant par des marques de respect et d'estime envers la personne, la qualité et la pertinence du travail accompli. Cette reconnaissance peut provenir des représentants de l'organisation, des supérieurs, des collègues et même de la clientèle. D'un point de vue organisationnel, elle inclut la sécurité d'emploi et les opportunités de promotion qui témoignent de l'appréciation des efforts des employés. La faible reconnaissance au travail représente un RPS qui peut se traduire par une indifférence envers les contributions des employés, un manque de rétroactions sur le travail accompli, une absence de considération pour les efforts investis, ainsi que des conditions salariales et une sécurité d'emploi insuffisantes.

5.2 Composantes

Manque de considération

Dans une petite organisation, la gestionnaire organise régulièrement des réunions avec l'ensemble du personnel à temps plein, sans inviter les employés à temps partiel. Pourtant, ces derniers occupent des postes identiques et effectuent les mêmes tâches que leurs collègues à temps plein. Ce manque de considération est vécu comme un manque de considération à l'égard des contributions du personnel à temps partiel. En les tenant à l'écart des discussions importantes, la gestionnaire minimise l'importance de leur avis et de leur travail. Cela engendre un sentiment d'invisibilité et de frustration chez les employés à temps partiel, qui se sentent sous-estimés et dévalorisés, malgré leurs efforts et leur engagement au sein de l'organisation.

Insécurité d'emploi

Une professionnelle de recherche travaille depuis plus de huit ans pour le même centre de recherche universitaire. Ses contrats sont toujours à durée déterminée (un an) et les conditions de son renouvellement dépendent des réponses aux demandes de subvention. Son emploi est donc constamment incertain d'années en années.

Des perspectives de promotions faibles

Une employée travaille depuis plus de dix ans dans commerce de détail et dépasse continuellement les objectifs fixés par son chef d'équipe. Après avoir notifié son intérêt pour le nouveau poste de superviseur, elle s'assoit avec son gestionnaire. Lors de cette rencontre, elle exprime son désir de gravir les échelons et souligne son attachement pour la compagnie. Or, son supérieur lui mentionne que puisqu'elle est sa meilleure vendeuse, il souhaite la garder dans son poste actuel prétextant que les ventes seraient susceptibles de diminuer si elle devenait superviseuse.

Le poste occupé n'est pas en adéquation avec sa formation

Une personne diplômée d'un doctorat en anthropologie est nouvellement embauchée dans la fonction publique à titre d'agente de recherche socio-sanitaire. Alors que l'agente serait en mesure de mener des projets de recherche et de réaliser plusieurs tâches complexes liées au développement de protocoles de recherche, à l'analyse de données qualitatives et la rédaction de publications

scientifiques, ses tâches sont plutôt limitée à de la recension des écrits scientifiques, ce qui la déçoit par rapport à son potentiel que lui offre sa formation.

6. Injustice organisationnelle

6.1 Définition

La justice organisationnelle se réfère à l'équité dans les relations, les processus et la répartition des ressources au sein du milieu de travail. Elle se compose de deux éléments principaux : la justice relationnelle et la justice procédurale. La justice relationnelle désigne le niveau de dignité, de courtoisie et de respect accordé aux employés. Elle est considérée comme forte lorsque chaque individu est traité avec le respect qu'il mérite, reconnu comme un être à part entière, avec ses propres besoins, limites et droits. En revanche, la justice procédurale concerne les méthodes de prise de décision dans l'organisation et leur mise en œuvre, notamment le degré de justice, de transparence et d'impartialité dans les processus organisationnels et les pratiques de gestion. On retrouve de l'injustice organisationnelle dans des situations de travail avec de la discrimination ou du favoritisme dans les pratiques de gestion, les procédures et les interactions. Ce RPS peut également se traduire par un manque de respect envers la dignité des travailleurs, qui sont alors perçus davantage comme des ressources ou des outils, plutôt que comme des personnes à part entière (Vézina et al., 2021).

6.2 Composantes

Faible justice relationnelle

Le département administratif d'une usine de fabrication de métal est composé de trois personnes. Fréquemment, le directeur et un membre du département sortent pour manger à l'extérieur sans inclure les deux autres. Ces derniers sentent que leur collègue dispose d'un traitement de faveur générant un sentiment d'injustice de la part du directeur.

Faible justice procédurale

Dans une entreprise de construction, les décisions concernant l'attribution des projets et des tâches sont prises de manière arbitraire par le directeur de chantier, sans consultation des employé.e.s ou des équipes concerné.e.s. Par exemple, certains travailleurs expérimentés se voient souvent attribuer des tâches moins intéressantes ou plus difficiles, tandis que des collègues moins expérimentés sont

choisis pour des projets prestigieux, simplement parce qu'ils sont amis avec le directeur. Cette absence de transparence et d'équité dans le processus de prise de décision crée un climat de méfiance parmi les employés. Ils se sentent frustrés et démoralisés, car leurs compétences et leur expérience ne sont pas prises en compte de manière juste.

Les autres risques psychosociaux reconnus par la CNESST

La CNESST reconnaît aussi comme des risques psychosociaux du travail la violence au travail, la violence conjugale et familiale, la violence à caractère sexuel, le harcèlement psychologique et les événements à potentiel traumatiques (ces derniers, pouvant difficilement être prévenus, ne seront pas abordés dans ce guide).

7 La violence physique, verbale sexuelle, conjugale et familiale en milieu de travail

7.1 Définition

Selon le Bureau international du travail, la violence au travail est définie comme: « un ensemble de comportements et de pratiques jugés inacceptables, ou de menaces de tels comportements, qu'ils se manifestent de façon isolée ou répétée, visant à infliger ou étant susceptibles d'infliger un préjudice physique, psychologique, sexuel ou économique à une autre personne » (Organisation internationale du travail, 2019). La violence se distingue, d'une part, en fonction de sa provenance. Elle est dite interne lorsqu'elle met en scène les personnes, incluant le personnel cadre, au sein d'une même organisation ou externe lorsqu'elle se manifeste par une personne qui n'est pas salariée de l'organisation, mais qui se trouve dans le milieu comme un client, un patient ou un usager. (Pelletier et al., 2018). Cette distinction est essentielle pour la prévention de la violence, particulièrement en ce qui concerne l'élaboration de nouvelles politiques et la mise en place d'interventions préventives en milieu de travail. D'autre part, la violence se distingue par sa forme. On distingue notamment la violence physique, psychologique, verbale, conjugale ou familiale et violence à caractère sexuelle (Pelletier et al., 2018). On parle de violence physique lorsqu'il y a utilisation de la force physique, à l'égard d'une personne ou d'un groupe de

personnes, et qu'elle cause des dommages de nature physique, psychologique ou sexuelle. Au Québec, on aborde généralement la violence psychologique sous l'angle du harcèlement psychologique, qui sera abordé au point 2.8. La troisième forme fait référence à la violence verbale et aux menaces de violence. Bien qu'il n'existe pas de définition universelle de la violence verbale, les différents auteurs qui se sont penchés sur la question s'accordent à dire qu'elle englobe les menaces, les insultes, ainsi que parfois des propos visant à humilier ou à dénigrer la victime (Pelletier et al., 2018). La violence conjugale ou familiale est considérée comme liée au travail lorsqu'elle a des incidences dans le milieu de travail de la victime (CNESST). Enfin, la violence à caractère sexuel, qui peut parfois aussi être considérée comme du harcèlement psychologique, concerne tout comportement ou commentaire verbal ou écrit de nature sexuelle sans le consentement volontaire, libre et éclairé de la personne (CNESST).

7.2 Composantes

Violence physique externe

Une enseignante de niveau primaire se fait bousculer par un parent mécontent à la suite d'une rencontre parents-enseignant.

Violence physique interne

Au camp de vacances Beau Soleil, un enfant du groupe des 7-8 ans mord sa monitrice lorsqu'elle l'a empêché de traverser la rue en courant.

Violence conjugale au travail

Le directeur des approvisionnements d'un supermarché reçoit constamment des textos de la part de son conjoint et il devient nerveux à chaque fois et dit qu'il doit répondre dans l'immédiat, si non, son conjoint se fâche. Depuis les dernières semaines, la situation se reproduit plusieurs fois par jour, interrompant les réunions. Le directeur est de plus en plus nerveux, il semble aussi avoir perdu du poids et son entrain habituel.

Violence verbale ou menaces de violence

Une directrice adjointe au sein du département des banquets d'un grand hôtel annonce à un client que des modifications majeures devront être apportées à l'événement qu'il souhaite organiser. Celui-ci la menace de lui faire perdre son emploi si l'événement ne se tient pas comme prévu.

8 Le harcèlement psychologique

8.1 Définition

Cette notion réfère à une conduite humiliante qui se manifeste par des comportements, des paroles, des actions ou des gestes répétés, non désirés ou hostiles, nuisant à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychologique d'un salarié, et créant un environnement de travail nuisible. Cette conduite peut également inclure des comportements à connotation sexuelle. Par ailleurs, un seul acte particulièrement grave peut être qualifié de harcèlement psychologique s'il porte une atteinte importante et engendre des conséquences néfastes et durables pour la personne concernée. (Loi sur les normes du travail, art. 81,18). Tout comme la violence, ce phénomène peut émaner de l'intérieur de l'organisation, notamment de la part de collègues, de supérieurs hiérarchiques ou de subordonnés. Il peut également provenir de l'extérieur, impliquant des personnes qui n'ont aucun lien professionnel avec l'environnement de travail de l'individu visé, comme des clients ou des prestataires de services. Dans les illustrations qui suivent, veuillez noter que la notion de répétition est toujours présente lorsqu'on parle de harcèlement, sauf dans le cas où il s'agit d'une seule conduite particulièrement grave.

8.2 Composantes

Comportements vexatoires

Une policière se fait régulièrement insulter par ses collègues lors des réunions d'équipe. De plus, lorsqu'elle soumet des idées ou des suggestions, celles-ci sont non seulement refusées, mais également suivies de ricanements ou gestes moqueurs comme des yeux au ciel ou des sourires sarcastiques.

Paroles vexatoires

Dans l'usine où travaille Jean, un de ses collègues critique constamment et publiquement le travail de ce dernier. Par exemple, il lui dit régulièrement devant les autres que son travail n'est pas à la hauteur et qu'il ralentit toute l'équipe. Ces paroles répétitives, hostiles et non désirées de la part de Jean, nuisent à son estime personnelle et créent un environnement de travail toxique qui porte atteinte à sa dignité.

Actes vexatoires

Depuis quelque temps, lorsque Roxanne arrive à son bureau, elle remarque que son clavier d'ordinateur est toujours caché, la forçant à le chercher tous les matins. Cela l'oblige à perdre du temps ce qui nuit à son efficacité. De plus, elle observe que ses objets personnels sont constamment déplacés sur son bureau, créant un malaise chez elle et un climat hostile au bureau.

Gestes vexatoires

Chaque fois que Delphine tente de poser une question ou de s'exprimer à son gestionnaire, celui-ci lui tourne le dos ou consulte son téléphone, montrant qu'il ne la prend pas au sérieux.

Conduite grave portant atteinte à la dignité de la personne et engendrant un environnement de travail néfaste

Zoé est infirmière. Sans raison évidente, son superviseur l'a humilié en critiquant publiquement ses compétences devant ses collègues et plusieurs patients de l'unité et leurs familles. De fait, il a déclaré qu'elle était inapte pour son poste et qu'elle mettait en danger la sécurité des patients. Cette déclaration, faite sans fondement et devant plusieurs personnes pourrait être considérée comme un acte grave portant directement atteinte à la dignité, à l'intégrité et à la réputation de Zoé.

Le [site Web de la CNESST](#) présente plusieurs comportements qui pourraient être associés à du harcèlement.

Les RPS considérés émergents dans la littérature scientifique

9 Difficulté à équilibrer le travail et la vie personnelle

9.1 Définition

La conciliation entre le travail et la vie personnelle représente une situation de travail qui peut être liée aux RPS. Elle désigne les efforts visant à équilibrer les exigences du milieu professionnel avec celles associées aux divers rôles familiaux et personnels (Barber, Grawitch et collab., 2016). Un conflit entre le travail et la vie personnelle se manifeste lorsque l'engagement d'une personne dans l'une de

ces sphères a un impact négatif sur sa perception du fonctionnement d'une autre sphère (Allen, Herst et collab., 2000). Dans un rapport, le gouvernement du Canada (2008) identifie quatre aspects susceptibles d'engendrer un déséquilibre entre le travail et la vie personnelle. Il s'agit, premièrement, d'une surcharge de rôles qui renvoie à l'idée selon laquelle la somme totale d'énergie nécessaire pour répondre aux multiples activités est trop importante pour que la personne puisse y arriver de manière satisfaisante et sans appréhension. Le second fait référence à l'interférence du travail dans la famille lorsque les exigences et les responsabilités en lien avec la vie professionnelle rendent difficile, voire impossible l'accomplissement de responsabilités personnelles ou familiales. Le troisième aspect est l'interférence de la famille dans le travail. Inversement au précédent aspect, ici l'interférence survient lorsque les responsabilités familiales nuisent à l'accomplissement satisfaisant des responsabilités professionnelles. Enfin, le quatrième aspect renvoie à la pression sur le fournisseur de soins. Ce concept fait référence au poids pesant sur le quotidien des personnes qui sont responsables de donner des soins à un proche.

9.2 Composantes

Surcharge de rôles

Jennifer occupe un poste comportant de grandes responsabilités, tout en étant mère monoparentale de deux jeunes enfants et membre parent du conseil d'administration de la garderie que fréquente ses enfants. Il arrive fréquemment qu'elle doive consacrer de longues heures supplémentaires à son travail, surtout en période de forte activité, en assurant simultanément les soins quotidiens à ses enfants. S'ajoutent à ses responsabilités quotidiennes les rencontres mensuelles du conseil d'administration et les activités qui y sont organisées (ex. : levée de fond, activités sociales, etc.). L'énergie que toutes ses activités requièrent pour répondre aux exigences professionnelles élevées et aux responsabilités familiales et citoyennes finit par dépasser ses capacités, ce qui génère un sentiment d'épuisement et une inquiétude constante de ne pas pouvoir accomplir toutes ses tâches de manière satisfaisante.

Interférence du travail dans la famille

Le travail de Robin exige souvent qu'il reste tard au bureau ou qu'il doive participer à des rencontres en dehors des heures de travail régulières. Cette situation l'empêche de passer du temps précieux avec sa conjointe et ses enfants,

ainsi que d'aider ces derniers avec leurs devoirs le soir. Sa conjointe lui reproche de ne pas passer suffisamment de temps avec la famille, ce qui lui amène un sentiment de culpabilité.

Interférence de la famille dans le travail

Martine vit des disputes récurrentes avec sa conjointe concernant la gestion des finances et l'éducation des enfants. Ces tensions à la maison perturbent sa concentration de même que son humeur au travail, l'empêchant de se consacrer pleinement à ses tâches professionnelles.

La pression sur le fournisseur de soins

Anne doit s'occuper de sa mère âgée de 87 ans, souffrant d'une maladie chronique qui nécessite des soins constants. Les responsabilités que les soins encourent comme la gestion des rendez-vous médicaux, l'administration des médicaments ou l'assistance dans les tâches quotidiennes s'ajoutent à la charge de travail professionnelle de Anne. Cette double responsabilité crée une pression importante, rendant difficile la conciliation de ces deux sphères de vie, ce qui peut entraîner de l'épuisement et une diminution de la performance au travail.

10 Faible sens au travail

10.1 Définition

La définition du sens au travail adoptée dans ce guide s'inspire de Coutrot et Pérez (2021) et repose sur trois critères. Le premier critère souligne que le travail doit permettre à l'individu de se sentir socialement utile, c'est-à-dire d'avoir le sentiment de contribuer aux autres et d'éprouver une fierté à travailler pour l'entreprise ou l'organisation. Le deuxième critère met en avant l'importance de réaliser son travail en accord avec ses valeurs morales et professionnelles. Autrement dit, il s'agit de pouvoir accomplir ses tâches de manière authentique, en prenant le temps nécessaire pour bien les faire et en s'identifiant à ce qu'elles représentent. Enfin, le troisième critère insiste sur la nécessité de pouvoir développer ses compétences et sa créativité dans le cadre de son travail, ce qui inclut l'accès à des opportunités d'apprentissage, d'innovation et de mise en valeur de son plein potentiel.

10.2 Composantes

Ne pas se sentir utile socialement

Un agent de bureau reçoit pour consigne de son supérieur immédiat de préparer des documents de référence à l'intention de ses collègues, puis de les informer une fois les documents disponibles. Cependant, les collègues ne prennent pas le temps de les consulter, estimant qu'ils n'apportent pas de valeur ajoutée à leur travail.

Ne pas ressentir de fierté de travailler pour l'entreprise ou l'organisation

Une intervenante psychosociale travaillant pour un organisme à but non lucratif subventionné par le gouvernement hésite à mentionner le nom de son employeur lorsqu'on lui pose des questions à ce sujet. Elle craint que cela suscite des jugements négatifs, car l'organisation a récemment fait l'objet de scandales médiatiques liés à des accusations de fraude, bien qu'elle n'ait aucun lien personnel avec ces activités illégales.

Ne pas avoir l'occasion de développer ses compétences professionnelles

Au sein d'une entreprise, les ressources humaines ont instauré un programme de formation continue destiné aux employés. Selon la politique organisationnelle, les employés doivent obtenir l'accord de leur gestionnaire pour être libérés et participer aux formations. Toutefois, les gestionnaires hésitent souvent à accorder ce temps, craignant que cela entraîne un manque de personnel pour assurer les opérations quotidiennes. En conséquence, les employés se voient rarement offrir l'occasion de développer leurs compétences professionnelles, ce qui limite leur croissance et leur épanouissement au travail.

Ne pas pouvoir organiser son travail de la manière qui lui convient le mieux

Un employé de service à la clientèle souhaite organiser sa journée de travail en regroupant les tâches administratives le matin et en se concentrant sur les appels clients l'après-midi, car cela correspond mieux à son rythme et lui permet d'être plus efficace. Cependant, son supérieur impose un horaire strict où les appels doivent être pris en continu tout au long de la journée, sans tenir compte des préférences de l'employé.

Ne pas avoir la possibilité de faire des choses qui lui plaisent

Un graphiste aimerait consacrer plus de temps à des projets créatifs, comme la création de nouveaux éléments pour la marque entreprise ou le développement de campagnes innovantes. Cependant, la majorité de son temps est occupée par des tâches routinières et répétitives, comme la mise à jour de bannières publicitaires existantes ou l'ajustement de visuels selon les directives des clients. Il n'a que rarement l'occasion de s'impliquer dans des projets qui l'inspirent et stimulent sa créativité, ce qui diminue son enthousiasme et son engagement dans son travail.

Devoir faire des choses qu'on désapprouve

Dans un restaurant, un aide-cuisinier laisse tomber une baguette de pain sur le sol. Alors qu'il se dirige vers la poubelle pour s'en débarrasser, le chef cuisinier l'interpelle et lui ordonne de souffler sur la baguette et de la remettre dans les paniers à pain. L'aide-cuisinier s'oppose à cette directive, affirmant que cela n'est pas hygiénique. Le chef cuisinier, peu soucieux de cette préoccupation, insiste à nouveau pour qu'il suive ses instructions et remette le pain à sa place.

Ressentir de l'ennui au travail.

Un employé d'un kiosque a pour seule tâche de remplir les présentoirs le matin et de servir les clients. Lorsqu'il n'y a pas de clients, il doit attendre derrière la caisse, sans autres activités à occuper son temps. Cette routine monotone lui donne l'impression que ses journées se ressemblent, ce qui engendre un sentiment d'ennui et de perte de sens au travail.

11 Conflits de valeurs

11.1 Définition

La notion de conflit de valeur désigne une situation où ce que l'on demande de faire à une personne s'oppose avec les normes professionnelles, sociales ou personnelles auxquelles elle accorde de la valeur. Cela peut être en lien avec la nature du travail à accomplir ou le temps et les moyens dont la personne dispose pour satisfaire la demande. Les gens cherchent à donner un sens à leur vie au cœur de laquelle le travail occupe une place importante. Lorsqu'un emploi ne permet plus de créer du sens, cela peut engendrer un état de vulnérabilité, se manifestant par un sentiment de dégoût, le ressenti de produire un travail de mauvaise qualité ou encore la honte d'avoir accepté de causer du tort à autrui

(Gollac et al., 2011). Comme rapporté dans le rapport Gollac (2011), les conflits de valeurs englobent tous les désaccords liés aux éléments que la personne considère comme importants tels les conflits éthiques, le travail de qualité rendu impossible, le sentiment d'être inutile au travail ou encore la dégradation de l'image du métier. Le conflit éthique se réfère plus spécifiquement à l'idée d'agir en contradiction avec ses propres convictions, ce qui peut être difficile à vivre, car cela remet en question la conception même que le travailleur a de son travail. Au regard de la qualité empêchée, la personne, en raison de l'organisation du travail ou des moyens dont elle dispose pour réaliser un travail de qualité, estime ne pas être en mesure d'y parvenir. Plusieurs facteurs décrits dans la littérature semblent être en cause lorsqu'il s'agit de ne pas être en mesure de fournir un travail de qualité. Dans le rapport Gollac, on retrouve notamment, un travail intense, une faible autonomie décisionnelle de même que des formes contraignantes d'évaluation desquelles découle une faible reconnaissance. En ce sens, la qualité empêchée semble fréquemment être un symptôme de certains RPS. Le sentiment que son travail est inutile, pour sa part, peut apparaître lorsque l'organisation change de cap et fixe des objectifs avec lesquels le travailleur n'est pas d'accord, ce qui peut alors lui causer une souffrance morale. Ce sentiment peut aussi venir d'un grand décalage entre ce qu'on lui demande officiellement et ce qu'il doit vraiment faire au quotidien (Gollac et al., 2011).

11.2 Composantes

Conflit éthique

Une employée qui travaille dans une boutique de cosmétiques subit une pression constante de la part de sa gérante pour qu'elle vende des produits coûteux, même si ces produits ne conviennent pas forcément aux besoins des clients. La gérante lui demande d'insister auprès des clients pour qu'ils achètent davantage ou choisissent des articles plus chers, afin d'augmenter les ventes et d'atteindre les objectifs de chiffre d'affaires. Cependant, l'employée croit fermement en l'honnêteté et souhaite conseiller les clients en fonction de ce qui leur convient vraiment. Elle se sent mal à l'aise à l'idée de vendre des produits inadaptés ou d'encourager des achats superflus, car cela va à l'encontre de son éthique personnelle de sincérité et de bienveillance envers les clients.

Travail empêché

Une infirmière dans un CHSLD, en raison du manque de personnel et de ressources, se voit souvent contrainte de travailler à un rythme soutenu pour répondre aux besoins des résidents. Elle doit accomplir ses tâches rapidement, ce qui l'empêche de prendre le temps nécessaire pour offrir des soins personnalisés et de qualité à chaque résident. Elle se sent incapable de prodiguer les soins qu'elle juge essentiels, comme passer plus de temps avec les résidents pour les écouter ou vérifier de manière approfondie leur bien-être. Elle ressent une frustration croissante, car elle n'arrive pas à fournir les soins de qualité auxquels elle aspire, et cela est en contradiction avec son éthique professionnelle.

Atteinte à l'image du métier

Un médecin travaillant dans un hôpital public où, en raison de restrictions budgétaires et d'une surcharge de travail, voit les conditions de prise en charge des patients se dégrader. Le médecin est constamment obligé de traiter plus de patients en moins de temps, ce qui limite sa capacité à offrir des soins personnalisés et de qualité. Parfois, il doit prescrire des traitements rapides sans avoir le temps d'expliquer en détail les options aux patients ni d'assurer un suivi adéquat. Cela entraîne une atteinte à l'image du métier, car le médecin voit son rôle et son éthique professionnelle ternis par des conditions de travail qui vont à l'encontre des valeurs fondamentales de sa profession. Il se sent de moins en moins fier de son travail, car il estime ne plus pouvoir incarner la vocation de soigner et d'accompagner dignement ses patients.

Vers une prévention efficace des RPS : bénéfiques pour tous

Les RPS sont directement liés aux pratiques de gestion et à l'organisation du travail, et ils peuvent avoir des répercussions négatives sur la santé des travailleurs et des travailleuses comme des troubles de santé mentale, des troubles cardiovasculaires et des troubles musculosquelettiques (Vézina et al., 2021). La prévention des RPS est donc cruciale, car elle peut générer des bénéfices significatifs pour la santé des personnes au travail, en plus de réduire les impacts organisationnels comme l'absentéisme et l'augmentation du taux de roulement. En identifiant, en modifiant et en maîtrisant ces risques, les entreprises peuvent non seulement améliorer la santé globale et le bien-être de

leurs travailleurs, mais aussi favoriser leur satisfaction et leur productivité. Au-delà de l'échelle organisationnelle, les travaux de Gollac et al. (2011) indiquent que prévenir les RPS pourrait également avoir des impacts positifs sur la santé publique. Les stressseurs psychosociaux sont en effet associés à des comportements à risque tels que la consommation de tabac ou d'alcool, et à des problèmes de santé, notamment cardiovasculaires, musculosquelettiques et mentaux. Ces enjeux, souvent parmi les plus fréquents et les plus coûteux pour le système de santé, représentent aussi les causes majeures d'invalidité chez les adultes actifs. En définitive, intégrer la prévention des RPS dans les pratiques organisationnelles et privilégier des actions de prévention primaires visant à éliminer les RPS contribue non seulement à protéger les travailleurs, mais également à renforcer la performance des entreprises et, plus largement, à promouvoir le bien-être collectif au sein de la société.

Les interventions organisationnelles de prévention primaire

Pour protéger la santé mentale des travailleurs, les interventions organisationnelles de prévention primaire peuvent s'avérer efficaces pour réduire l'exposition des travailleurs aux RPS. Ainsi, ces interventions, lorsqu'elles sont adéquatement soutenues et mises en œuvre, peuvent contribuer à prévenir les problèmes de santé mentale en milieu de travail (Aust et al., 2023 ; Lamontagne et al., 2007 ; LaMontagne et al., 2014 ; Montano et al., 2014). Concrètement, cela signifie que si l'on veut réduire le nombre de personnes qui en absence-maladie liée soit à un épuisement professionnel, un trouble de l'adaptation ou une dépression, la façon la plus efficace d'y arriver est de mettre en place des actions visant à éliminer ou réduire la surcharge de travail, à améliorer le soutien et la collaboration, et à favoriser l'autonomie et la reconnaissance, pour l'ensemble du personnel. Or, ce que l'on constate fréquemment, c'est que les mesures les plus populaires pour tenter de faire de la prévention sont de nature secondaire, qui visent à outiller les personnes à mieux se protéger contre les RPS qui eux, demeurent. Parmi ces mesures, on retrouve des formations sur la gestion du stress, des exercices de pleine conscience ou de médiation, des séances de yoga, etc. Bien que ces mesures puissent être utiles sur le plan individuel, elles n'agissent pas sur les RPS en soi.

Il existe différents modèles d'intervention organisationnelle pour réduire les RPS. Néanmoins, elles ont toutes en commun les mêmes principes :

- I. La présence d'un climat de sécurité psychosociale élevé lequel se traduit par :
 - i. L'engagement de la direction pour la santé psychologique
 - ii. La priorité accordée à ce dossier par rapport aux objectifs de productivité
 - iii. Les communications sur ce sujet incluant l'écoute des préoccupations des employés
 - iv. La participation, la consultation et l'implication de toutes les parties prenantes à la prévention des RPS, incluant, par exemple, les syndicats
- II. Un exercice fiable et rigoureux d'identification et d'analyse des RPS avec les travailleurs et travailleuses;
- III. Une recherche de solutions préventives adaptées au contexte du milieu et du travail, avec la participation des travailleurs et travailleuses ou leurs représentants;
- IV. Le développement de pratiques professionnelles et de gestion axées sur le renforcement de l'autonomie et du pouvoir d'agir des travailleuses et travailleurs et de leurs gestionnaires;
- V. Le dégagement de moyens pour favoriser le travail collectif et le soutien horizontal (entre collègues), de même que vertical (travailleurs et gestionnaires).

Les organisations sont des environnements complexes, et de nombreux facteurs peuvent influencer les effets des interventions: le contexte social (ex.: vieillissement de la population, pandémie), le contexte spécifique de l'organisation (ex.: mode de gouvernance, règles et politiques, pénurie de personnel, ou toutes les interventions en cours dans l'organisation), de même que les acteurs de l'organisation (leurs comportements, leurs attitudes, leurs valeurs et leurs pratiques) (Nielsen et Abildgaard, 2013). La littérature sur les interventions organisationnelles de prévention primaire des RPS souligne l'importance d'évaluer tant le processus d'intervention que ses effets (Aust et al., 2023). Les interventions organisationnelles peuvent varier en complexité selon leur mise en œuvre, ce qui influence leurs effets. Par conséquent, se concentrer uniquement sur les effets ne permet pas de comprendre pourquoi une intervention a réussi ou échoué (Aust et al., 2023). De plus, la littérature sur l'évaluation des interventions organisationnelles montre qu'entre les mesures mises en place et les effets observés (santé mentale, roulement, absentéisme),

une zone d'ombre subsiste qui influence les résultats finaux (Nielsen et Randall, 2012). Par conséquent, il est essentiel de documenter le processus de mise en œuvre, y compris les facilitateurs et les obstacles, afin de mieux comprendre quelles mesures fonctionnent, pour qui et dans quel contexte (Biron, 2012).

À cet égard, Von Thiele Schwarz et al. (2021) proposent des principes devant guider les interventions organisationnelles durant les phases de développement, de mise en œuvre et d'évaluation, telles que d'assurer une participation active des intervenants-clés; de s'attarder à bien analyser et comprendre la situation; aligner l'intervention aux objectifs organisationnels; prioriser les activités en fonction d'un équilibre effort-bénéfice; s'appuyer sur les pratiques, les processus et les mentalités existants au sein de l'organisation; observer, réfléchir et s'adapter de manière itérative tout au long de l'intervention et développer les capacités d'apprentissage organisationnel pour favoriser la pérennité des actions mises en place.

Voici quelques exemples de démarches d'intervention organisationnelles et d'outils pour soutenir de telles interventions :

- I. La [grille d'identification des RPS](#) développée par l'INSPQ constitue une référence particulièrement féconde pour analyser les situations impliquant des RPS vécues dans les milieux de travail. Il s'agit d'un outil qualitatif qui consiste en la réalisation d'entrevues de groupe auprès d'informateurs-clés qui représentent les différentes réalités de travail au sein de l'organisation. La grille est accessible en réalisant une formation en ligne obligatoire. Elle s'accompagne aussi de différents outils tels que :
 - i. Des [fiches](#) expliquant chaque indicateur à évaluer.
 - ii. Une [démarche organisationnelle structurée](#) pour guider les étapes d'identification et d'analyse des RPS et le développement et l'implantation d'un plan d'action (ou programme) de prévention.
- II. Le [guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail](#) du Centre d'expertise en gestion de la santé et de la sécurité de la santé et de la sécurité du travail. Ce guide propose une démarche, des outils et des recommandations simples pour les intervenantes et intervenants dans les organisations qui désirent entreprendre une démarche de prévention rigoureuse et efficace pour agir sur les problèmes de santé psychologique au travail.

- III. Le [questionnaire QRBEST](#) (Truchon et Mahée-Gilbert, 2025) est un questionnaire complet et validé au Québec disponible sur des plateformes électroniques. Celui-ci permet de mesurer les RPS au sein de grandes entreprises, comme au sein de plus petites équipes. Il donne un portrait détaillé des RPS et oriente les employeurs vers des pratiques organisationnelles pertinentes au regard des RPS présents.
- i. Il s'accompagne aussi d'un [répertoire des pratiques organisationnelles pour réduire les RPS](#) (Gilbert-Ouimet et al., 2024).
 - ii. Pour plus d'information à propos de cet outil, consultez la [Chaire de recherche du Canada sur les risques psychosociaux au travail](#).

En ce qui a trait plus spécifiquement à la violence, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) souligne l'importance de la participation des travailleurs et des travailleuses ainsi que de leurs représentants dans l'élaboration et le suivi des politiques sur le lieu de travail. Ces politiques doivent affirmer que la violence et le harcèlement ne sont pas tolérés dans les milieux de travail, prévoir des programmes de prévention comportant des objectifs mesurables et incluent des informations sur les procédures de plainte, d'enquête et garantir la confidentialité. Elles devraient aussi comprendre une section sur la protection des victimes, des témoins et des personnes qui dénoncent contre les représailles (OIT, 2019). Dans sa convention sur la violence et le harcèlement, l'OIT insiste sur la prise en compte des RPS et des conditions de travail susceptibles de conduire à toutes formes de violence notamment dans les secteurs à haut risque comme la santé et les services sociaux, l'éducation et les secteurs où œuvrent une majorité de travailleurs migrants. Ainsi, l'OIT encourage les milieux de travail à prévenir la violence et à veiller à ce que les mesures ne restreignent pas l'accès à l'emploi pour les groupes vulnérables par exemple les femmes (OIT, 2019).

Il est important de retenir qu'il existe différents outils et modèles pour soutenir la prévention des RPS, mais malheureusement, aucun ne constitue un forfait tout inclus. Les interventions et les outils doivent être développés ou adaptés aux contextes spécifiques des milieux dans lesquels ils seront déployés. Il est néanmoins possible de s'en inspirer.

Références

- Allen, T.D., Herst, D.E., Bruck, C.S. et Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), p. 278-308.
- Aust, B., Møller, J. L., Nordentoft, M., Frydendall, K. B., Bengtsen, E., Jensen, A. B., Garde, A. H., Kompier, M., Semmer, N., Rugulies, R., & Jaspers, S. Ø. (2023). How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 49(5), 315–329.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.4097>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barber, L.K., Grawitch, M.J. et Maloney, P.W. (2016). Work-life balance: Contemporary perspectives. Dans M.J. Grawitch et D.W. Ballard (dir.), *The psychologically healthy workplace building a win-win environment for organizations and employees* (1re éd., p. 111-133). Washington, DC: American Psychological Association.
- Biron, C. (2012). What works, for whom, in which context? Researching organizational interventions on stress and well-being using realistic evaluation principles. In *Improving organizational interventions for stress and well-being: Addressing process and context* (pp. 163–183). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Cortin, V., Laplante, L., Dionne, M., Filiatrault, F., Laliberté, C., Lessard, P., Savard, M., Désilets, J., Pouliot, B. (2016). La gestion des risques en santé publique au Québec : cadre de référence. Institut national de santé publique du Québec, N° de publication 2106, 90 pages.
- Coutrot, T., & Perez, C. (2021). Quand le travail perd son sens: L'influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme pour maladie. DARES.

- Elovainio, M., Kivimäki, M. et Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92(1), p. 105-108.
- Elovainio, M., Heponiemi, T., Sinervo, T. et Magnavita, N. (2010). Organizational justice and health; review of evidence. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 32(3, Suppl B), p. B5-9.
- Gernet, I. et Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance, *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 2, no. 8, pp. 27-36.
- Gollac, M., Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J.-P., Davezies, P., Falissard, B., & Gallie, D. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé. <https://travail-emploi.gouv.fr/mesurer-les-facteurs-psychosociaux-de-risque-au-travail-pour-les-maitriser>
- Higgins, C., Duxbury, L., Lyons, S. (2008). Réduire le conflit entre le travail et la vie personnelle: Quoi faire? Quoi éviter? Gouvernement du Canada, 365 p.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Lamontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A., & Landsbergis, P. A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13(3), 268–280. <https://doi.org/10.1179/oeh.2007.13.3.268>
- LaMontagne, A. D., Martin, A., Page, K. M., Reavley, N. J., Noblet, A. J., Milner, A. J., Keegel, T., & Smith, P. M. (2014). Workplace mental health: Developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/1471-244X-14-131>
- Légis Québec (2025). *Loi sur les normes du travail*, Éditeur officiel du Québec.
- Montano, D., Hoven, H., & Siegrist, J. (2014). Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: A systematic review. *BMC Public Health*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-135>

- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27(3), 278–297. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.812358>
- Nielsen, K., & Randall, R. (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work & Stress*, 26(2), 91–111. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.682721>
- Organisation internationale du Travail. (2019). C190 - Convention (n° 190) sur la violence et le harcèlement. https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190
- Pelletier, M., Lippel, K., & Vézina, M. (2018). Chapitre 9: La violence en milieu de travail. *In Rapport québécois sur la violence et la santé* (pp. 256–280). Montréal: Institut national de santé publique du Québec.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Siegrist, J., & Li, J. (2024). *Psychosocial occupational health*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192887924.001.0001>
- Vézina, M., Chénard, C., Mantha-Bélisle, M-M. (2016). Grille d'identification des risques psychosociaux du travail, Institut national de santé publique du Québec, 59 p.
- Vézina, M., Pelletier, M., Brisson, C., Biron, C., Gilbert-Ouimet, M., Letellier, M.-C., Mantha-Bélisle, M.-M., & Trudel, X. (2021). Facteurs de risque psychosociaux. Chapitre 14. *In Manuel d'hygiène du travail: Du diagnostic à la maîtrise des facteurs de risque*. Association québécoise pour l'hygiène, la santé et la sécurité au travail (AQHSST). Québec: Modulo-Griffon.
- Von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., Edwards, K., Hasson, H., Ipsen, C., Savage, C., Simonsen Abildgaard, J., Richter, A., Lornudd, C., Mazzocato, P., & Reed, J. E. (2020). How to design, implement and evaluate organizational interventions for

maximum impact: the Sigtuna Principles. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 415–427.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1803960>