

# **RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL**

Anne-Renée Gravel, 2022

## **Introduction**

Ce texte promulguant les définitions de la santé psychologique et des risques psychosociaux et l'activité d'autoévaluation qui suivra vous permettront de développer des habiletés (savoir-faire) et des attitudes (savoir-être) pour gérer les risques psychosociaux au travail. Vous comprendrez mieux les risques psychosociaux au travail et le contexte organisationnel qui favorise l'émergence de ces risques pour la santé des travailleurs et des travailleuses. Vous connaîtrez également mieux l'encadrement juridique entourant la gestion de ces risques.

## **Plan de formation**

Nous adoptons le plan suivant dans le but de faciliter la présentation des principales notions qu'il importe de maîtriser pour toute personne qui s'intéresse à la santé psychologique au travail.

Tout d'abord, nous présentons une démarche pour agir en prévention sur les risques qui affectent davantage la santé mentale au travail. Cependant, agir sur ce type de risques n'est pas évident lorsqu'on n'arrive pas, dans un premier temps, à définir ces risques.

La définition de la notion de la santé psychologique et mentale au travail est interprétée dans le régime québécois de la santé et de la sécurité au travail. Vous constaterez que cette notion fait référence à une définition particulière de risques pour la santé au travail. Nous prendrons le temps de définir ces risques qui affectent la santé psychologique et mentale au travail.

## **Santé mentale – Facteurs de risque psychosociaux au travail**

Quels sont les facteurs de risque psychosociaux?

Les chercheurs de l'Université Simon Fraser ont déterminé treize facteurs de risque psychosociaux, « fondés sur des études approfondies et l'examen des données empiriques provenant des meilleures pratiques nationales et étrangères. Ces facteurs ont été également déterminés à partir de la jurisprudence et des textes législatifs canadiens existants ou nouveaux ».

Ces treize facteurs sont présentés en détail sur le site Web Protégeons la santé mentale au travail – une stratégie fondée sur des preuves offertes gratuitement aux employeurs pour les aider à protéger et à promouvoir la santé et la sécurité psychologiques dans leur milieu de travail. Ces mêmes facteurs sont utilisés dans la norme CSA Z1003-13 (R2018) « Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail – Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes », qui est disponible gratuitement à partir du site Web du Groupe CSA (Association canadienne de normalisation).

Voici les treize facteurs organisationnels qui ont une incidence sur la santé de l'organisation, la santé des employés et la santé financière, y compris sur la façon dont le travail est effectué et le contexte dans lequel celui-ci s'effectue :

- Équilibre
- Courtoisie et respect
- Clarté du leadership et des attentes
- Engagement
- Croissance et perfectionnement
- Participation et influence
- Culture organisationnelle
- Protection de la sécurité physique
- Compétences et exigences psychologiques
- Protection de la sécurité psychologique
- Soutien psychologique et social
- Reconnaissance et récompense
- Gestion de la charge de travail

## **Quels sont, plus en détail, les treize facteurs de risque psychosociaux?**

### **Équilibre**

L'équilibre est présent dans un milieu de travail où l'on reconnaît la nécessité de concilier les exigences liées au travail, à la famille et à la vie personnelle. Ce facteur tient compte des rôles multiples de chaque personne : celui d'employé, de parent, de conjoint, etc. Ces rôles multiples sont enrichissants et permettent à chaque personne de réaliser son plein potentiel et de s'acquitter de ses responsabilités. Cependant, s'il y a contradiction entre certaines responsabilités, il peut s'ensuivre un conflit de rôles ou une surcharge. Une plus grande souplesse au travail permet aux employés de réduire le conflit travail-vie personnelle et d'effectuer les tâches de leur vie quotidienne.

L'équilibre travail-vie personnelle est un état de mieux-être qui permet à une personne de gérer efficacement ses multiples responsabilités au travail, à la maison et dans sa collectivité. L'équilibre travail-vie personnelle est différent pour chacun et favorise la santé physique et psychologique, ainsi que la santé des membres de la famille et de la collectivité, et ce, sans douleur, stress ou incidence néfaste.

### *Pourquoi accorder de l'importance à l'équilibre travail-vie personnelle?*

L'employeur qui reconnaît la nécessité de concilier travail et vie personnelle en retire de nombreux bienfaits :

- Les employés se sentent appréciés et sont plus heureux, tant au travail qu'à la maison.
- L'équilibre réduit le niveau de stress ainsi que la probabilité que les problèmes vécus à la maison se répercutent sur le travail, et que les problèmes professionnels nuisent à la vie personnelle.
- L'équilibre aide à maintenir la concentration, la confiance, le sens des responsabilités et le sentiment de contrôle des employés.
- Ces bienfaits se traduisent également par un engagement accru de la part des employés, une amélioration du mieux-être, une plus grande satisfaction au travail, des comportements de citoyenneté organisationnelle (des comportements que les employés adoptent de leur propre chef et qui sont bénéfiques à l'organisation), un meilleur rendement et une réduction du stress.

### *Qu'arrive-t-il lorsque l'équilibre travail-vie personnelle est compromis?*

Lorsque survient un conflit travail famille (c'est-à-dire lorsqu'une personne se sent écrasée par ses rôles sur le plan professionnel et personnel ou que ces derniers interfèrent les uns avec les autres), c'est la santé et le mieux-être de la personne qui en souffrent, en raison de l'accumulation de stress à la maison et au travail. Un déséquilibre travail-famille peut se traduire par :

- une fatigue chronique;
- des troubles de l'humeur;
- une incapacité à progresser;
- un niveau de stress élevé au travail pouvant entraîner une insatisfaction au travail et une absence physique ou « psychologique ».

Ces problèmes peuvent, à leur tour, occasionner des maladies liées au stress, un taux de cholestérol plus élevé, des symptômes dépressifs et une détérioration générale de l'état de santé. Il en résulte pour l'organisation des coûts supplémentaires attribuables aux prestations payées, à l'absentéisme, aux congés pour invalidité et au taux de roulement.

Les problèmes liés à la conciliation travail-vie personnelle diffèrent d'une personne à l'autre. L'âge, la culture, le sexe, la situation familiale et matrimoniale, la gestion des soins, la situation socioéconomique et de nombreux autres facteurs affectent l'équilibre travail-vie personnelle. Les organisations tireront profit de régimes de travail souples pour pallier ce problème.

## **Soutien psychologique et social**

Le soutien psychologique est présent dans un milieu de travail où les préoccupations liées à la sécurité psychologique et à la santé mentale des employés sont prises au sérieux par leurs collègues ou leurs superviseurs, et font l'objet d'une réponse appropriée au besoin. Pour certaines organisations, l'aspect le plus important du soutien psychologique peut avoir trait au fait qu'il s'agit d'un rempart particulièrement utile contre les facteurs de stress traumatiques au travail.

### *Pourquoi accorder de l'importance au soutien psychologique?*

Plus les employés se sentent soutenus sur le plan psychologique et plus ils sont fidèles et attachés à leur employeur, engagés et satisfaits au travail, d'humeur positive au travail, désireux de rester au sein de l'organisation, enclins à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (conduites

discrétionnaires qui relèvent d'un choix personnel et qui sont profitables à l'ensemble de l'organisation) et performants.

### *Qu'arrive-t-il lorsque le personnel manque de soutien psychologique?*

Le manque de soutien psychologique que les employés perçoivent de la part de leur organisation peut entraîner :

- une hausse de l'absentéisme;
- des comportements de repli sur soi;
- des conflits;
- une tension qui peut entraîner de la fatigue, des maux de tête, l'épuisement professionnel et l'anxiété;
- un roulement de personnel élevé;
- une perte de productivité;
- une augmentation des coûts;
- un risque accru d'accidents, d'incidents et de blessures.

## Culture organisationnelle

La culture organisationnelle correspond au degré de confiance, d'honnêteté et de justice qui caractérise la culture de travail. En général, la culture organisationnelle se caractérise par un ensemble d'hypothèses de base créées par un groupe donné. Ces hypothèses constituent un amalgame de valeurs, de croyances, de significations et d'attentes partagées par les membres du groupe et sur lesquelles ils basent leur comportement et leur mode de résolution de problèmes.

### *Pourquoi accorder de l'importance à la culture organisationnelle?*

La confiance organisationnelle joue un rôle primordial pour n'importe quel processus social positif et productif au sein d'un lieu de travail. La confiance est un prédicateur de collaboration, de comportements de citoyenneté organisationnelle (conduites discrétionnaires qui relèvent d'un choix personnel et qui sont profitables à l'ensemble de l'organisation), d'attachement à l'organisation et de loyauté des employés. Dans une organisation où la culture est axée sur la santé, le mieux-être des employés est rehaussé, leur satisfaction au travail grandit et leur attachement à l'organisation est plus solide, ce qui aide à retenir et à attirer les employés. Une culture de travail qui favorise le soutien social améliore aussi le mieux-être des employés et peut offrir un environnement bénéfique aux employés qui éprouvent des difficultés psychologiques, comme une dépression et de l'anxiété.

### *Qu'arrive-t-il en l'absence d'une bonne culture organisationnelle dans le milieu de travail?*

La culture « donne le ton » à l'organisation. Si cette culture est néfaste, elle risque de compromettre l'efficacité des meilleurs programmes, politiques et services destinés à soutenir le personnel. Une culture malsaine accroît le niveau de stress au travail, ce qui diminue le mieux-être des employés. Lorsque la culture d'une organisation se caractérise par « la recherche du profit à tout prix » et un état constant d'urgence chaotique, ce contexte peut créer un environnement où l'épuisement professionnel est la norme.

### **Clarté du leadership et des attentes**

La clarté du leadership et des attentes est présente dans un milieu de travail où il existe un leadership et une structure de soutien efficaces qui aident les employés à déterminer ce qu'ils doivent faire, comment leur travail contribue à leur organisation et si des changements sont imminents.

### *Pourquoi accorder de l'importance à la clarté du leadership et des attentes?*

Un leadership efficace améliore le moral, la résilience et la confiance des employés, alors qu'il diminue la frustration et les conflits. Dans un contexte de leadership efficace, les employés ont plus de chance d'éprouver du mieux-être au travail, les congés de maladie diminuent ainsi que les départs à la retraite anticipés avec une pension d'invalidité. Un chef qui manifeste une volonté de prendre soin de sa propre santé physique et psychologique peut avoir une influence sur la santé des employés (maladie, présentéisme, absentéisme) et sur la santé de l'organisation dans son ensemble (vigueur, vitalité, productivité).

### *Qu'arrive-t-il lorsque la clarté du leadership et des attentes fait défaut dans le milieu de travail?*

Les leaders qui privilégient l'approche instrumentale (axée essentiellement sur la recherche de résultats sans trop s'attarder au « portrait global », à la dynamique psychosociale au sein de l'organisation, ni aux employés de manière individuelle) ont plus de chances de faire face à des plaintes concernant la santé des employés, incluant des sentiments généraux de malaise, d'irritabilité et de nervosité. De même, les leaders qui ne se préoccupent visiblement pas de leur propre santé physique et psychologique donnent un mauvais exemple à leur personnel et ils risquent de compromettre la légitimité de n'importe quel programme, politique ou service de l'organisation destiné à soutenir les employés. Les cadres intermédiaires sont les plus à risque, étant donné qu'ils doivent à la fois diriger une équipe et être dirigés. Ce conflit de rôle peut entraîner un sentiment d'impuissance et du stress.

## Courtoisie et respect

La courtoisie et le respect sont présents dans un milieu de travail où les employés sont respectueux et attentionnés envers leurs collègues ainsi qu'avec les clients et le public. À la base, la courtoisie et le respect consistent à manifester de l'estime, de l'intérêt et de la considération pour autrui, et à reconnaître leur dignité.

### *Pourquoi accorder de l'importance à la courtoisie et au respect?*

Un milieu de travail courtois et respectueux est associé à une plus grande satisfaction professionnelle, à une perception accrue de justice, à une attitude plus positive, à un meilleur climat de travail, à un meilleur esprit d'équipe, à un intérêt accru pour le développement personnel, à la volonté de résoudre les problèmes, à de meilleures relations superviseurs-employés et à une réduction des congés de maladie et du taux de roulement. Les organisations où règnent la courtoisie et le respect favorisent un climat de travail marqué par la bonne humeur et la satisfaction au travail. De cette façon, l'environnement devient agréable aussi bien pour le personnel que pour la clientèle.

### *Qu'arrive-t-il lorsque la courtoisie et le respect font défaut dans le milieu de travail?*

Un milieu de travail dépourvu de courtoisie et de respect peut engendrer un état d'épuisement émotionnel parmi le personnel, un taux élevé de conflits et d'abandon du travail. L'organisation qui offre un environnement de travail irrespectueux et discourtois s'expose également à la menace de griefs et de risques juridiques nombreux. L'intimidation constitue un exemple de comportement irrespectueux. Un lien a été établi entre l'exposition à des actes d'intimidation au travail et les plaintes de nature psychologique, la dépression, l'épuisement professionnel, l'anxiété, l'agressivité, les plaintes psychosomatiques et les malaises musculosquelettiques. L'intimidation n'affecte pas seulement les personnes directement touchées, mais les témoins également, qui subissent à leur tour un niveau de stress plus élevé. Plusieurs provinces se sont dotées de mesures législatives pour remédier à ces comportements.

## Compétences et exigences psychologiques

La correspondance psychologique avec le travail existe dans un milieu de travail où il existe un bon niveau de correspondance entre les compétences interpersonnelles et émotionnelles des employés, leurs aptitudes professionnelles et le poste qu'ils occupent. Cela signifie que les employés possèdent non seulement les connaissances et les compétences techniques pour occuper un poste en particulier, mais qu'ils ont aussi les aptitudes psychologiques et l'intelligence émotionnelle requises (la conscience de soi, le contrôle des impulsions, l'enthousiasme, la persévérance, l'automotivation, l'empathie et l'habileté sociale) pour faire le travail. Fait important à noter, la perception subjective de correspondance entre l'emploi et la personne (l'employé sent qu'il est fait pour son emploi) compte davantage que la correspondance objective (l'employé est évalué pour choisir l'emploi qui lui convient).

### *Pourquoi accorder de l'importance à la correspondance psychologique avec le travail?*

La correspondance psychologique avec le travail est associée à :

- une diminution des plaintes somatiques;
- un plus faible taux de dépression;
- une meilleure estime de soi;
- une image de soi plus positive;
- un rendement amélioré;
- une plus grande satisfaction professionnelle;
- un taux plus élevé de maintien en poste.

### *Qu'arrive-t-il lorsque la correspondance psychologique avec le travail fait défaut dans le milieu de travail?*

L'incompatibilité psychologique avec le travail peut engendrer une tension professionnelle qui peut s'exprimer sous forme de détresse psychologique et d'alerte émotionnelle, de rumination excessive, d'attitude défensive, de baisse d'énergie et de baisse du niveau de l'humeur. À l'échelle de l'organisation, l'incompatibilité entre les personnes et l'emploi qu'elles occupent donnent lieu à une diminution du nombre de candidats aux processus de recrutement et de formation, à l'absence de plaisir et d'engagement, à une faible productivité, à des conflits et à un taux plus élevé de départs volontaires.



## Croissance et perfectionnement

La croissance et le perfectionnement sont présents dans un milieu de travail où les employés reçoivent des encouragements et du soutien relativement au perfectionnement de leurs compétences interpersonnelles et émotionnelles, ainsi que de leurs aptitudes professionnelles. Ces milieux de travail procurent à leurs employés un éventail de possibilités de formation internes et externes pour élargir leur répertoire de compétences, et ces compétences leur serviront non seulement dans leur emploi actuel, mais les prépareront peut-être à d'autres fonctions dans l'avenir.

### *Pourquoi accorder de l'importance à la croissance et au perfectionnement?*

Le perfectionnement du personnel rehausse l'engagement dans la poursuite des objectifs, le degré d'attachement à l'organisation et la satisfaction professionnelle. Les employés ont le sentiment que l'organisation se soucie d'eux lorsqu'elle encourage leur croissance et leur perfectionnement, sans compter que l'acquisition de nouvelles compétences et le développement professionnel améliorent directement le mieux-être des employés. Il est important de s'assurer que les occasions de croissance et de perfectionnement ne se limitent pas à l'apprentissage des compétences techniques nécessaires à l'exécution du travail, mais s'étendent aussi à l'acquisition d'habiletés personnelles et interpersonnelles fondamentales pour bien prendre soin de soi et entretenir de bons rapports avec les autres.

### *Qu'arrive-t-il lorsque les employés manquent d'occasions de se développer et de se perfectionner?*

Les employés qui manquent de stimulation dans leur travail finissent par s'ennuyer, leur bien-être en souffre et leur performance se met à chuter. L'absence de possibilités d'apprendre et de développer leurs habiletés interpersonnelles et psychologiques dans leur milieu de travail peut entraîner chez ceux-ci des situations de conflit, un désengagement et un état de détresse.

## Reconnaissance et récompenses

L'aspect reconnaissance et récompenses est présent dans un milieu de travail où les efforts des employés sont reconnus et récompensés équitablement et en temps opportun. Cela comprend une rémunération suffisante et régulière et l'organisation d'événements pour célébrer les réalisations d'un employé ou d'une équipe, ainsi que la reconnaissance des années de service, des comportements et des agissements conformes aux valeurs organisationnelles et des étapes importantes qui sont franchies.

### *Pourquoi accorder de l'importance à la reconnaissance et aux récompenses?*

Les gestes posés par l'employeur pour souligner et récompenser le travail des employés ont pour effet les effets suivants :

- les motiver;
- susciter chez eux un désir d'excellence;
- bâtir leur estime de soi;
- les encourager à surpasser les attentes;
- accroître les succès de l'équipe.

Les employés en retirent un surcroît d'énergie et d'enthousiasme, ainsi qu'un sentiment accru de fierté et d'investissement dans leur travail. Les employés qui jouissent d'une reconnaissance au travail ont aussi plus tendance à traiter leurs collègues et les clients avec courtoisie, respect et compréhension.

### *Qu'arrive-t-il lorsque les employés ne reçoivent pas la reconnaissance et les récompenses qu'ils méritent?*

Les employés convaincus que leurs efforts ne sont pas appréciés risquent de perdre confiance dans leur capacité à effectuer le travail et dans l'organisation. Au minimum, ces employés vont probablement se sentir démoralisés ou bien ils vont quitter leur emploi. Le déséquilibre entre l'effort fourni et la reconnaissance reçue contribue de façon importante à l'épuisement professionnel et à la détresse psychologique, d'où découle ensuite un éventail de problèmes physiques et psychologiques.

## Participation et influence

L'aspect participation et influence est présent dans un milieu de travail où les employés prennent part aux discussions sur la façon dont leur travail est accompli et dont les décisions importantes sont prises. Les occasions de participation peuvent avoir trait à l'emploi occupé par l'employé, aux activités de l'équipe ou du service ou à des questions qui concernent l'organisation dans son ensemble.

### *Pourquoi accorder de l'importance à la participation et à l'influence?*

Les employés qui ont l'impression de jouer un rôle utile dans leur travail sont plus enclins à s'investir, à avoir un meilleur moral et à être fiers de leur organisation. En retour, ils sont plus disposés à fournir un effort supplémentaire quand c'est nécessaire. Cet intérêt pour leur travail se traduit donc par un bien-être psychologique accru, un meilleur esprit d'innovation et un attachement à l'organisation.

### *Qu'arrive-t-il lorsque les employés manquent d'occasions de participer ou d'exercer une influence?*

Les employés qui ne croient pas avoir leur mot à dire dans les affaires de l'organisation ont tendance à ressentir de l'indifférence ou un sentiment d'impuissance. L'aliénation professionnelle, ou la non-participation, est associée au cynisme et à la détresse, à un taux de roulement plus élevé et à l'épuisement professionnel.

## Gestion de la charge de travail

La capacité de gestion de la charge de travail est présente dans un milieu de travail où les employés ont la possibilité de s'acquitter efficacement de leurs tâches et de leurs responsabilités dans les délais dont ils disposent. Une grande quantité de travail est le facteur de risque décrit par les employés comme le plus important stressor au travail (c'est-à-dire le fait d'avoir trop de travail à faire et pas assez de temps pour le faire). Ce n'est pas seulement la quantité de travail qui est importante, mais aussi la question de savoir si les employés possèdent les ressources nécessaires (le temps, l'équipement, le soutien) pour bien faire leur travail.

### *Pourquoi accorder de l'importance à la charge de travail?*

La majorité des employés sont non seulement disposés à travailler fort, mais retirent un sentiment d'accomplissement et beaucoup de gratification à faire « une bonne journée de travail ». La capacité de gestion de la charge de travail est importante en raison de la relation particulière qui existe entre les exigences de travail, l'effort intellectuel demandé et la satisfaction professionnelle. Les exigences de travail réduisent la satisfaction professionnelle, alors que l'effort intellectuel, ou la latitude dans la prise de décisions, augmente la satisfaction professionnelle. Même quand ils font face à des exigences de travail élevées, les employés qui ont un pouvoir décisionnel important seront en mesure de bien réussir. Le fait d'avoir une grande marge de manœuvre dans la prise de décisions favorise aussi l'apprentissage et l'expérience de comportements d'adaptation positifs.

### *Qu'arrive-t-il lorsque les employés n'ont pas la possibilité de gérer leur charge de travail?*

N'importe quel système soumis à une surcharge de travail sans répit finira par lâcher. Ce principe s'applique autant aux humains qu'aux machines. L'employé qui fait face à des exigences croissantes sans avoir la possibilité d'exercer un contrôle sur sa charge de travail finit par ressentir une grande fatigue physique, psychologique et émotionnelle, ainsi qu'une augmentation du stress et de la tension. Chez les personnes épuisées émotionnellement, le sentiment d'accomplissement s'estompe et fait place à un sentiment accru d'incompétence. Une charge de travail excessive constitue une des principales raisons pour lesquelles les employés ont une opinion négative de leur emploi et de leur employeur.

## Engagement

L'engagement est présent dans un milieu de travail où les employés développent un sentiment de satisfaction et d'appartenance à l'égard de leur travail et sont motivés par une volonté de bien accomplir leurs tâches. L'engagement des employés peut être physique (ils voient leur travail comme une source d'énergie), émotionnel (ils ont une vision positive du travail et sont passionnés par leur travail) ou cognitif (ils portent plus d'attention à leur travail et sont absorbés par ce qu'ils font).

Les employés engagés se sentent connectés à leur travail parce qu'ils se reconnaissent dans la mission poursuivie par leur entreprise, qu'ils y croient et ont à cœur de contribuer à la réussite de l'organisation dans son ensemble. On ne doit pas confondre l'engagement et la satisfaction professionnelle, l'intérêt envers le travail, l'attachement à l'organisation, l'habilitation psychologique et la motivation intrinsèque, même s'il y a des similarités entre tous ces aspects.

### *Pourquoi accorder de l'importance à l'engagement?*

Non seulement l'engagement de l'employé est important pour sa satisfaction personnelle et sa santé psychologique, mais il produit aussi des résultats positifs pour l'organisation :

- une augmentation des profits pour l'organisation;
- une plus grande satisfaction de la clientèle;
- une meilleure exécution des tâches;
- un meilleur moral;
- une plus grande motivation;
- une augmentation des comportements de citoyenneté organisationnelle (des comportements que les employés adoptent de leur propre chef et qui sont bénéfiques à l'organisation).

### *Qu'arrive-t-il lorsque les employés ne sont pas engagés?*

Le désengagement des employés peut entraîner :

- un impact financier du point de vue de la productivité;
- des conséquences médicales et psychologiques;
- un roulement de personnel plus important;
- la déviance en milieu de travail (sous forme de refus de fournir l'effort nécessaire);
- un comportement contreproductif;
- des comportements de retrait.

### *Qu'arrive-t-il lorsque l'équilibre travail-vie personnelle est compromis?*

Lorsque survient un conflit travail-famille (c'est-à-dire lorsqu'une personne se sent écrasée par ses rôles sur le plan professionnel et personnel ou que ces derniers interfèrent les uns avec les autres), c'est la santé et le mieux-être de la personne qui en souffrent, en raison de l'accumulation de stress à la maison et au travail. Un déséquilibre travail-famille peut se traduire par :

- une fatigue chronique;
- des troubles de l'humeur;
- une incapacité à progresser;
- un niveau de stress élevé au travail pouvant entraîner une insatisfaction au travail et une absence physique ou « psychologique ».

Ces problèmes peuvent, à leur tour, occasionner des maladies liées au stress, un taux de cholestérol plus élevé, des symptômes dépressifs et une détérioration générale de l'état de santé. Il en résulte pour l'organisation des coûts supplémentaires attribuables aux prestations payées, à l'absentéisme, aux congés pour invalidité et au taux de roulement.

Les problèmes liés à la conciliation travail-vie personnelle diffèrent d'une personne à l'autre. L'âge, la culture, le sexe, la situation familiale et matrimoniale, la gestion des soins, la situation socioéconomique et de nombreux autres facteurs affectent l'équilibre travail-vie personnelle. Les organisations tireront profit de régimes de travail souples pour pallier ce problème.

## Protection de la sécurité psychologique

La protection de la sécurité psychologique est présente dans un milieu de travail où l'on s'assure que les employés sentent qu'ils peuvent faire valoir leurs intérêts, poser des questions, demander une rétroaction, signaler des erreurs et des problèmes ou proposer de nouvelles idées sans craindre de conséquences néfastes pour eux-mêmes, leur emploi ou leur carrière. Dans un milieu de travail où règnent la santé et la sécurité psychologiques, on favorise activement le mieux-être émotionnel des employés et l'on prend toutes les mesures utiles pour réduire au minimum les risques qui pèsent sur leur santé mentale.

### *Pourquoi accorder de l'importance à la protection de la sécurité psychologique?*

Lorsque la sécurité psychologique des employés est protégée, ceux-ci expriment une plus grande satisfaction à l'égard de leur emploi. Ils font preuve d'un meilleur esprit d'équipe et d'un meilleur rendement. Ils sont plus enclins à faire valoir leur point de vue et à participer à la vie de l'organisation. Leur moral est meilleur, ils sont plus engagés et ils risquent moins de développer des maladies liées au stress. Dans les milieux de travail où la sécurité psychologique est protégée, les griefs, les conflits et les risques liés à la responsabilité sont aussi moins nombreux.

### *Qu'arrive-t-il lorsque la sécurité psychologique des employés n'est pas protégée?*

Les employés dont la sécurité psychologique n'est pas protégée se sentent démoralisés, menacés, désengagés et sous tension. Leurs conditions de travail leur semblent ambiguës et imprévisibles. Une telle démoralisation peut, à son tour, miner la confiance des actionnaires, des consommateurs et du public.

## Protection de la sécurité physique

Ce facteur prend en considération l'environnement de travail. La direction peut prendre certaines mesures pour protéger la sécurité physique des employés. Ces mesures peuvent comprendre les politiques, la formation, la réaction appropriée aux accidents physiques ou aux situations déterminées comme posant un risque, et un souci démontré pour la sécurité physique des employés.

### *Pourquoi la protection de la sécurité physique est-elle si importante?*

Les employés qui travaillent dans un milieu de travail qui est perçu comme étant sécuritaire sur le plan physique se sentent plus en sécurité et sont plus engagés au travail.

Les employés qui ont une plus grande confiance dans la protection de leur sécurité au travail souffrent moins de détresse psychologique et de problèmes de santé mentale. La gestion peut renforcer ce sentiment de protection en minimisant les risques, en offrant de la formation, en réagissant de façon appropriée aux incidents et en donnant l'occasion aux employés de contribuer aux politiques et aux pratiques organisationnelles. Ce facteur est lié au concept du « climat de sécurité », car ces deux éléments correspondent à la culture ou au climat plus large de l'organisation.

### *Qu'arrive-t-il lorsque la protection de la sécurité physique des employés n'est pas suffisante?*

Un milieu de travail qui n'assure pas la protection de la sécurité physique des employés risque d'être plus dangereux que les autres. Non seulement les employés peuvent se blesser ou développer une maladie, mais ceux qui ne croient pas que leur milieu de travail est sécuritaire sur le plan physique se sentiront moins en sécurité et seront moins engagés.

### *Quels sont les autres problèmes en milieu de travail qui peuvent affecter la santé mentale?*

En plus des treize facteurs de risque psychosociaux présentés ci-dessus, il existe plusieurs autres problèmes importants qui affectent la santé mentale des employés. Divers facteurs sont associés à chacun de ces problèmes. Les organisations doivent prendre ces derniers en considération dans leurs efforts pour créer un milieu de travail propice à une bonne santé mentale. Les renseignements présentés ci-après sont adaptés du document intitulé *Workplace Mental Health Promotion: Core Concepts & Issues* (Jenkins *et al.*, 2011) (Promotion de la santé mentale en milieu de travail : concepts et enjeux fondamentaux [disponible en anglais seulement]) de la HCU (Health Communication Unit) de la Dalla Lana School of Public Health de l'Université de Toronto et de l'Association canadienne pour la santé mentale de l'Ontario.

**Stigmatisation et discrimination.** On entend par « stigmatisation » les attitudes, les croyances ou les comportements négatifs à l'égard d'une personne ou d'un groupe en raison d'une caractéristique qu'ils partagent. Elle comprend la discrimination, les préjugés, le jugement et les stéréotypes. Si l'on prend l'exemple de la toxicomanie, on pourrait dire que la stigmatisation survient lorsque quelqu'un vous voit d'une manière négative en raison de votre trouble lié à la consommation de substances. La discrimination, elle, survient lorsqu'une

personne vous traite de façon négative en raison de votre trouble lié à la consommation de substances.

**Stress.** Le stress fait référence à une tension physique et psychologique susceptible d'avoir des effets néfastes pour une personne. Un **stresseur** est un événement ou une situation qu'une personne perçoit comme une menace, ce qui provoque une adaptation ou une réponse au stress. Le stress peut être associé à des situations plaisantes ou pénibles. Par conséquent, les effets du stress peuvent être positifs ou négatifs. Ce n'est pas nécessairement mauvais : sans stress, il n'y aurait aucune productivité et aucun engagement. Le stress constitue un problème lorsque des personnes ne sont plus en mesure de faire face à une situation et qu'ils se sentent submergés.

**Relation entre exigences professionnelles et maîtrise/efforts et récompenses.** Le stress au travail est causé principalement par un conflit entre **les exigences professionnelles et la gestion de la charge de travail** et entre **les efforts et les récompenses**. Un employé éprouvera un stress si les exigences professionnelles et la gestion de la charge de travail n'augmentent pas ou ne diminuent pas de façon proportionnelle. Il en va de même de la relation entre les efforts et les récompenses. Les changements apportés à l'organisation peuvent contribuer à créer un milieu de travail propice à la santé mentale, particulièrement lorsque les employés sentent que leurs efforts sont récompensés de façon appropriée et qu'ils exercent un contrôle sur leur travail.

**Présentéisme.** Dans le cas du présentéisme, l'employé au travail présente une réduction de sa performance en raison d'un problème de santé pour lequel il devrait s'absenter du travail. L'employé au travail qui n'est pas présent mentalement, en raison d'une maladie, de pressions extrêmes dans sa vie familiale ou personnelle, ou de stress, ne s'accorde pas suffisamment de temps pour améliorer son état de santé. Le présentéisme survient lorsqu'un employé éprouve les sentiments suivants :

- il ne peut se permettre de prendre une journée de congé;
- il n'existe aucun plan de rechange au cas où il doit s'absenter du travail;
- sa charge de travail augmentera à son retour au travail;
- il se sent obligé de participer personnellement aux réunions ou aux événements;
- il est préoccupé par l'insécurité d'emploi liée à la réduction des effectifs et à la restructuration.

**Épuisement professionnel.** Le [syndrome d'épuisement professionnel](#) est un état d'épuisement physique, émotionnel et psychologique causé par une exposition de longue durée à des situations professionnelles exigeantes. En fait, c'est le résultat d'un stress cumulatif. Nous sommes tous susceptibles de souffrir d'un épuisement professionnel. Cependant, les emplois associés à des exigences élevées et à un faible soutien peuvent en augmenter les risques et



réduire l'engagement des employés. Les cas d'épuisement professionnel sont souvent plus élevés chez les personnes qui exercent une profession d'assistance à autrui, par exemple dans le domaine des soins de santé, de l'enseignement ou de la consultation.

L'épuisement professionnel comporte trois grandes caractéristiques :

1. épuisement (c'est-à-dire l'épuisement ou le drainage des ressources intellectuelles);
2. cynisme (c'est-à-dire une attitude indifférente ou distante face au travail);
3. manque d'efficacité sur le plan professionnel (c'est-à-dire la tendance à évaluer la performance de façon négative, ce qui entraîne un sentiment d'insuffisance et une faible estime de soi lié au travail).

**Harcèlement, violence, intimidation et persécution collective.** La plupart des gens associent la violence à une agression physique. Cependant, la violence en milieu de travail est un problème beaucoup plus vaste. Elle se définit comme tout acte où une personne se sent maltraitée, intimidée ou agressée dans le contexte de son travail, par exemple :

- comportement menaçant : menace avec le poing, destruction matérielle, objets lancés;
- menaces verbales ou écrites : toute expression de l'intention d'infliger du mal;
- harcèlement : tout comportement généralement considéré comme malvenu qui abaisse une personne, la gêne, l'humilie, l'ennuie, l'inquiète ou l'injurie, que ce soit par des mots, des gestes, de l'intimidation, de la contrainte ou d'autres comportements inappropriés;
- violence verbale : jurons, insultes ou langage condescendant;
- agression physique : coups portés de la main ou du pied, poussées ou bousculades;
- intimidation : comportement déraisonnable ou inapproprié répété dirigé contre un employé (ou un groupe d'employés) qui présente un risque pour la santé et la sécurité;
- persécution collective : intimidation continue et systématique à l'égard d'une personne par son ou ses collègues de travail, qui se traduit, par exemple, par des grossièretés et de l'intimidation physique, et par un comportement plus subtil et parfois non intentionnel qui se traduit par une marginalisation sociale et une exclusion.

La plupart des lois provinciales ou territoriales sur la santé et la sécurité au travail ont été modifiées pour tenir compte des préjudices au mieux-être psychologique. Les organisations ne doivent pas tolérer les comportements violents, y compris les agressions, le harcèlement ou les menaces de violence. Les comportements violents ou agressifs affectent la santé mentale de tous au

sein de l'organisation et créent un milieu de travail psychologiquement dangereux empreint de peur et d'anxiété.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur la violence en milieu de travail, consultez la fiche d'information Réponses SST intitulée [Violence et harcèlement en milieu de travail](#).

**Consommation de substances et consommation problématique de substances au travail.** La consommation de substances, la consommation problématique de substances et les stratégies d'adaptation peuvent avoir une incidence importante sur la santé mentale au travail. La toxicomanie et les problèmes de santé mentale (appelé « trouble concomitant ») vont souvent de pair. Cependant, c'est souvent la toxicomanie qui ressort d'abord, particulièrement dans le lieu de travail. Généralement, l'usage de substances constitue un problème lorsqu'une personne perd le contrôle de leur usage et/ou continue à en faire usage malgré les conséquences négatives. Les employeurs doivent porter attention aux signes précurseurs indiquant qu'un employé peut être aux prises avec un problème de toxicomanie. Certains signes de toxicomanie sont similaires à ceux d'un stress intense, d'un manque de sommeil et d'une maladie physique ou mentale. On ne doit pas présumer qu'un employé est aux prises avec un problème de toxicomanie. Cependant, si c'est vraiment le cas, en ignorer les signes précurseurs ne fera qu'aggraver le problème

## **Santé psychologique et Loi sur la santé et la sécurité du travail**

Pour bien comprendre ce que constitue la santé psychologique telle qu'elle est incorporée dans la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, nous nous référons au résumé du professeur Michel Vézina :

Telle qu'elle a été votée en 1979, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) apparaît à l'époque comme une loi avant-gardiste, surtout dans un contexte nord-américain, où dominait la médecine du travail financée directement par l'employeur. Cette réforme est avant-gardiste en effet, notamment par la primauté accordée à la prévention primaire (réduction des risques à la source), par la participation qu'elle requiert de la part des travailleurs et des employeurs pour sa mise en œuvre et par la création d'un réseau de services publics intégrés. Le caractère avant-gardiste de la réforme québécoise est de plus confirmé par la conformité de ses principales composantes avec les recommandations que l'Organisation internationale du travail (OIT) émettra six ans plus tard (OIT, 1985).

Ces dimensions nouvelles et avant-gardistes représentent un défi de taille à relever. En effet, pour évaluer, par exemple, si l'accent a bien été mis sur la prévention primaire, comme le

voulait la réforme, il faut aller au-delà des lésions professionnelles et adopter des critères d'évaluation des programmes en conséquence, soit la réduction des facteurs de risque. Se centrer uniquement sur les lésions professionnelles, comme le fait présentement la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), au lieu de considérer l'ensemble des altérations à la santé résultant d'une exposition professionnelle, a aussi des effets néfastes en ce qui a trait à l'approche des problèmes de santé au travail recommandée par le comité mixte OIT/OMS (BIT, 1973). Ceci inclut également une dimension psychosociale pour prendre en considération les maladies attribuables au travail, mais qui ne répondent pas aux critères d'indemnisation et dont les coûts sont alors à la charge de la société. C'est le cas, par exemple, des maladies cardiovasculaires et des problèmes de santé psychologique dont une fraction importante est reconnue comme étant attribuable au travail. On évalue en effet que parmi les maladies cardiovasculaires et les problèmes de santé psychologique, un cas sur cinq pourrait être évité si on éliminait certains risques psychosociaux (RPS) du travail, dont la demande psychologique (Niedhammer *et al.*, 2014).

Même si la LSST ne définit pas explicitement les RPS, le concept *santé au travail* auquel elle fait référence ne se limite pas seulement à la santé physique, mais, comme l'a montré abondamment la jurisprudence, inclut également la santé psychologique. De plus, l'article 51 de la LSST impose aux employeurs de « s'assurer que l'organisation du travail et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé du travailleur » (article 51.3) et « d'utiliser les méthodes et techniques visant à déterminer, contrôler et éliminer les risques pouvant affecter la santé et la sécurité des travailleurs » (article 51.5). Ces articles ont d'ailleurs déjà été invoqués au Québec par des inspecteurs de la CNESST pour la réduction des RPS du travail (Lippel *et al.*, 2011).

---

Le nouveau régime de SST qui est entré en vigueur le 6 octobre 2021 intègre la notion de l'intégrité de la santé psychique, et conséquemment la notion de risques psychosociaux (RPS) dans la *Loi sur la santé et sécurité du travail* ainsi que dans la *Loi sur les accidents et maladies professionnelles*.

Article 2 de la *Loi sur la santé et sécurité du travail* : La présente loi a pour objet l'élimination à la source même des dangers pour

la santé, la sécurité et l'intégrité physique et psychique des travailleurs.

Note : Anne Renée Gravel

---

Enfin, il convient de souligner l'importance de l'intégration des services de santé au travail aux programmes de santé publique. Cette intégration est d'autant plus importante que la réalisation des programmes de santé spécifiques aux établissements permet de réduire les inégalités de santé qui défavorisent les travailleuses et travailleurs qui ont moins accès à des conditions de travail saines. Une telle intégration favorise également l'accès des entreprises aux programmes de promotion de la santé destinés à l'ensemble de la population adulte d'un territoire, programmes recommandés par le comité mixte OIT/OMS (Organisation mondiale du travail, 1985). Dans ce contexte, il convient de souligner ici la pertinence de l'intégration, dans le [Programme national de santé publique \(PNSP\) du Québec 2015-2025](#), de la priorité accordée à la réduction des RPS du travail et, comme dans la [Politique gouvernementale de prévention en santé \(PGPS\)](#), à l'accompagnement des entreprises désireuses de mettre en place une démarche de type Entreprise en santé. Un autre élément favorisant la réduction des RPS du travail est l'adoption de la [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologique en milieu de travail](#) (CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013).

## **Conclusion**

Il est important de rappeler en conclusion que la santé des travailleurs québécois est une responsabilité de santé publique qui va bien au-delà de la responsabilité des lésions professionnelles. Dans ce contexte, le MSSS (ministère de la Santé et des Services sociaux) et son réseau doivent faire preuve de leadership et jouer un rôle de premier plan dans la prévention de l'ensemble de la morbidité attribuable au travail, et non se limiter à un rôle de sous-traitant de la CNESST pour réduire le fardeau des lésions professionnelles. C'est dans ce sens qu'il doit se préoccuper de la réduction des RPS au travail afin de prévenir, entre autres, les pathologies mentales, musculosquelettiques et cardiovasculaires qui pèsent lourd dans la morbidité des adultes au Québec. De plus, comme le mentionnait, il y a plusieurs années, le comité mixte OIT/OMS, les éléments d'un programme de santé au travail doivent inclure une approche de promotion de la santé (Organisation mondiale de la santé, 1985), afin de favoriser la santé globale de la population adulte d'un territoire.

Le MSSS a déjà fait de grands pas pour assumer cette responsabilité de l'ensemble des dimensions de la santé des travailleurs au Québec. En effet, en plus de son mandat de surveillance lui permettant de suivre l'évolution des problèmes de santé et des facteurs de risques qui leur sont associés, le MSSS a inclus la réduction des risques psychosociaux dans le Programme national de santé publique, de même que la promotion de la démarche Entreprise en santé qui fait également partie de la Politique gouvernementale de prévention en santé. De plus, sur le plan législatif, la Loi sur la santé publique (LSP), de même que la Loi sur la santé et les services sociaux (LSSS), qui confient des rôles importants aux directeurs de santé publique (DSP) au regard de la santé de la population de leurs territoires, s'appliquent au maintien de la santé des travailleurs. Ainsi, selon les articles 53 et 55 de la LSP et l'article 373 de la LSSS, le directeur de la santé publique a la responsabilité de déterminer les problèmes de santé en émergence mettant à risque la santé des populations. Plus spécifiquement, « lorsqu'un directeur de santé publique constate l'existence ou craint l'apparition dans sa région d'une situation présentant des risques élevés [...] pour la population [...] et qu'à son avis, il existe des solutions efficaces pour réduire ou annihiler ces risques, il peut demander formellement aux autorités dont l'intervention lui paraît utile de participer avec lui à la recherche d'une solution adéquate dans les circonstances » (art. 55, LSP).

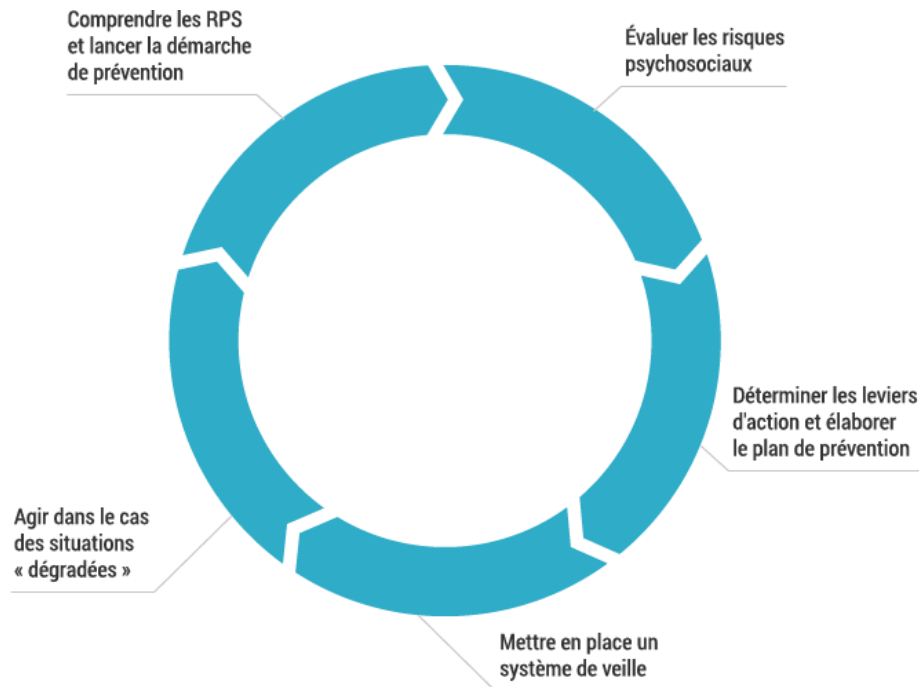
De même, le directeur de santé publique peut « identifier les situations où une action intersectorielle s'impose pour prévenir les maladies, les traumatismes ou les problèmes sociaux ayant un impact sur la santé de la population et, lorsqu'il le juge approprié, de prendre les mesures qu'il juge nécessaires pour favoriser cette action » (art. 373, LSSS) et de « mettre en place des mécanismes de concertation entre divers intervenants aptes à agir sur les situations pouvant présenter des problèmes de morbidité, d'incapacité et de mortalité évitables » (art. 53, alinéa 4, LSP). Ainsi, le directeur de santé publique peut « promouvoir la santé et l'adoption de politiques sociales et publiques aptes à favoriser une amélioration de l'état de santé et de bien-être de la population auprès des divers intervenants dont les décisions ou les actions sont susceptibles d'avoir un impact sur la santé de la population en général ou de certains groupes » (art. 53, alinéa 5, LSP).

*Source* : Michel Vézina (2018, p. 19-22).

## Démarche pour prévenir les risques psychosociaux

La prévention des risques psychosociaux exige la compréhension en amont de concepts et des facteurs de RPS, ainsi que des effets qu'entraîne l'exposition à ces risques.

Dans son livre, la formatrice Élodie Montreuil propose une démarche intéressante pour prévenir les risques psychosociaux que nous reproduisons ici.



Source : Montreuil (2004), p. 4.

La mise en œuvre d'une approche préventive exige de mener une démarche participative en organisation dans le but d'éliminer les risques psychosociaux à la source et d'assurer la prévention en ce sens (Montreuil, 2004).

Montreuil (2004) nous apprend que « les risques psychosociaux mettent en jeu des mécanismes complexes, tant sur les facteurs qui en sont à l'origine que sur les manifestations qu'ils provoquent (stress, violence, mécanismes de défense, etc.). Leur prévention ne peut se faire de manière "improvisée", ni donner lieu à une gestion "au coup par coup", au risque d'aggraver les situations. Elle nécessite d'instaurer un climat de confiance avec les salariés, de professionnaliser les acteurs de la prévention, de construire une démarche partagée, etc., autant de préalables qui demandent d'engager du temps et de se préparer » (Montreuil, 2004, p. 191).

## 1. Comprendre les RPS et lancer une démarche de prévention

Il faut d'abord reconnaître que le travail peut être une source de souffrance.

« **Les causes des RPS** sont plurifactorielles et attribuables à des événements issus de la société, de l'organisation du travail et de la sphère personnelle des individus. En tant qu'acteur de la prévention, vous ne pourrez agir que sur les facteurs de risque présents dans l'entreprise; il est donc important de faire abstraction des facteurs individuels.

**D'après les principaux modèles explicatifs** (Karasek, Siegrist) et les expérimentations de terrain, la situation la plus à risque survient quand le salarié est exposé à un niveau élevé de charge mentale alors qu'il ne dispose que de peu de latitude décisionnelle, d'un faible soutien social professionnel et d'un système d'alerte et de veille peu actif.

**Au-delà de la préservation de la santé des salariés**, le lancement d'une démarche de prévention des risques psychosociaux a également des incidences sur la performance de l'entreprise et le respect du cadre réglementaire » (Montreuil, 2004, p. 35).

## 2. Évaluer les risques psychosociaux

Cette étape « permet d'objectiver les facteurs de risques psychosociaux présents dans l'établissement. Elle constitue ainsi une ressource essentielle pour vous guider vers l'élaboration d'un plan de prévention efficace » (Montreuil, 2004, p. 74).

## 3. Déterminer les leviers d'action et élaborer le plan de prévention

« C'est en prenant appui sur les résultats du diagnostic que les leviers d'action à mettre en œuvre vont pouvoir être identifiés. Les risques psychosociaux étant plurifactoriels, il suffit parfois d'agir plus particulièrement sur trois ou quatre facteurs pour rétablir l'équilibre et casser les cercles vicieux en marche » (Montreuil, 2004, p. 136). Cette étape exige d'adopter une démarche participative pour déterminer des actions concrètes et près de la réalité, d'établir un plan d'action qui vise à éliminer les risques à la source et qui est adapté aux capacités internes de l'établissement et enrichi de manière régulière.

Il faut ainsi impliquer l'ensemble des acteurs organisationnels interpellés par ces risques psychosociaux.

Ces actions doivent permettre d'agir sur les trois niveaux de prévention (primaire, secondaire et tertiaire).

#### 4. Mettre en place un système de veille

Qui tient compte des contraintes économiques et organisationnelles, de l'efficacité des outils pour éliminer les risques et lutter contre l'apparition de nouveaux risques.

Il ne faut pas négliger de remettre en cause cette position de veille pour assurer l'efficacité et l'efficience des actions et mesures préventives.

#### 5. Agir dans le cas de situations « dégradées »

Qui s'exprime par les comportements adéquats, par l'accompagnement et par des interventions en prévention lors de situations qui entraînent une dégradation de la santé au travail.

Cette étape exige d'adopter une posture de neutralité et de bienveillance.

## Définition des risques psychosociaux

Dans le livre *Santé au travail et risques psychosociaux. Tous préventeurs?*, Roland Foucher traite de cinq types de raisons qui conduisent les organisations à agir sur les risques psychosociaux :

Les organisations peuvent avoir cinq types de raisons pour prévenir les Risques psychosociaux : 1. Juridiques, soit se conformer à des lois et éviter des poursuites; 2. Stratégiques, telles que préserver et mettre en valeur leur capital humain; 3. Économiques, comme réduire les coûts associés à l'absentéisme et aux primes d'assurance; 4. Éthiques, telles qu'assumer une responsabilité sociale; 5. Utilitaires, comme préserver leur image ou acheter la paix. Cependant, nombre d'organisations ne cherchent pas à remédier aux problèmes de santé même si, comme le révèlent les données d'un sondage réalisé en 2008 aux États-Unis par Waston Wyatt, elles les connaissent. D'après les données de cette étude, 48 % des employeurs sondés ont affirmé que le stress causé par de longues heures de travail affectait la performance organisationnelle, contre seulement 5 % qui ont adopté des actions correctrices. Et lorsqu'ils mettent en place un programme de prévention, plusieurs employeurs ne l'évaluent pas, soit 27 % selon les données d'un sondage canadien rapporté par Desmarais et Pérusse (2008).

Source : Foucher (2014), p. 35.



La recherche n'arrive pas encore à un consensus sur la définition des risques psychosociaux.

L'ANACT définit un risque psychosocial de la façon suivante : « Le champ psychosocial renvoie à des aspects psychologiques de la vie sociale au travail. Les troubles psychosociaux (stress, violence...) apparaissent lorsqu'il y a un déséquilibre dans le système constitué par l'individu et son environnement de travail. Les conséquences de ce déséquilibre sont multiples sur la santé physique et psychique. [...] La notion de risque doit s'entendre comme la probabilité d'apparition du trouble psychosocial ayant pour origine l'environnement professionnel. »

*Source* : Montreuil (2014), p. 7.

Montreuil (2014) rappelle que cette définition met en avant trois aspects :

Les RPS ont un caractère plurifactoriel qui renvoie à la fois à des caractéristiques liées aux situations de travail et à la situation « particulière » de chaque salarié. En ce sens, les situations pathogènes sont les résultats de la combinaison entre différents facteurs.

Il est nécessaire de distinguer la notion de « risque » (probabilité d'y être confronté) de celle de « trouble » (conséquence d'une exposition aux risques). Les troubles psychosociaux peuvent ainsi se manifester de différentes manières : stress, burn-out, violences externes ou internes (dont harcèlement moral), souffrance au travail, symptômes et pathologies révélant une décompensation sur la santé, etc.

Les conséquences de l'exposition aux RPS peuvent avoir un impact en termes de santé physique, mais également mentale. Autrement dit, ne séparons pas le corps et l'esprit!

*Source* : Montreuil (2014), p. 7.

Les risques psychosociaux sont des risques pour la santé des travailleuses et des travailleurs. Il s'agit de risques professionnels au même titre que les autres risques liés à l'exercice du travail. Ici, la santé est un tout, la distinction entre la santé mentale et la santé physique s'estompe.

Bellego, Légeron et Ribéreau-Gayon (2012) proposent que les risques psychosociaux puissent être à la fois d'origine matérielle et immatérielle.

Les RPS peuvent être liés à l'utilisation des machines (bruits, poussières, vibrations) ou de matières premières telles que des éléments radioactifs. Ce sont des risques quantifiables, mesurables. Scientifiquement, on connaît les doses à partir desquelles l'exposition à certains facteurs de risque, comme le

plomb, est dangereuse. On peut y faire face. On dispose de réglementations extrêmement précises ciblées par matière.

Les risques d'origine immatérielle sont plus délicats parce qu'on ne peut pas les appréhender sous un angle scientifique et les encadrer par une réglementation spécifique fondée sur des mesures. Il n'y a pas d'unité de mesure en matière de violence ou d'organisation du travail comme on peut en avoir, par exemple, en matière de radioactivité.

Les RPS sont des risques d'origine immatérielle.

Une sous-distinction peut être faite entre les risques liés aux interactions entre les individus et ceux qui sont liés à l'organisation même du travail car, bien que beaucoup d'employeurs n'y souscrivent pas, il existe une organisation pathogène du travail.

*Source* : Bellego, Légeron et Ribéreau-Gayon (2012), p. 24.

Bellego, Légeron et Ribéreau-Gayon (2012) suggèrent également que les RPS peuvent être liés à la fois à l'organisation et aux individus.

Les risques psychosociaux peuvent être liés à l'organisation du travail. Sur ce plan, les facteurs de risques sont nombreux :

- la charge excessive de travail due à l'augmentation de la productivité;
- la certification qui accentue la charge de travail afin de se conformer aux différentes normes en vigueur;
- les restructurations permanentes de l'emploi qui ne sont pas sans impact sur le stress et l'engagement professionnel;
- l'absence d'autonomie dans le travail, liée notamment au morcellement dans le travail et à la division du travail : c'est le fait qu'on n'effectue qu'une partie d'un travail collectif dont on ne voit pas forcément le sens général. La perte de sens est une source importante de RPS;
- l'articulation vie privée-vie professionnelle (horaires de travail souples, sans heures de début et de fin précises et fixes, empiètement du travail dans la sphère privée en raison de l'utilisation des technologies, du télétravail, l'internationalisation des affaires qui change forcément l'horaire de travail si on veut répondre à nos collègues se trouvant sur un autre continent);

- le temps de transport en raison de l'augmentation du coût pour se loger et de l'étalement urbain qui favorise l'éloignement des grands centres où se situent les grands employeurs;
- la solitude au travail en raison du travail devant l'écran ou en télétravail;
- l'individualisation du travail qui est marquée par les entretiens individuels et par des objectifs individuels ainsi que des rémunérations variables individuelles. Il y a donc de plus en plus de salariés seuls face à une organisation générale et donc seuls face à l'employeur.

*Source* : Bellego, Légeron et Ribéreau-Gayon (2012), p. 26 et 27.

## En lien avec la santé psychologique et le travail

Les risques liés aux interactions entre les individus sont le harcèlement moral ou sexuel et les violences exercées par les salariés entre eux ou par des tiers.

*Source* : Bellego, Légeron et Ribéreau-Gayon (2012), p. 25.

Dans la section III, nous étudierons les risques liés à la violence. Nous aborderons plus précisément la violence au travail, le harcèlement psychologique au travail et les nouvelles dispositions du régime de santé et de la sécurité traitant de la violence conjugale.

Les conséquences des risques psychosociaux

- Augmente les problèmes de santé (problèmes de sommeil, de dépression, de maladies psychosomatiques, cardiovasculaires et de pathologies physiques tels les maux de dos ou dans les membres);
- Augmentation des effets psychophysiologiques (effet de la surcharge mentale, notamment le stress);
- Augmente les dépendances (alcool, drogues);
- Conduit au burnout ou à l'épuisement professionnel;
- Conduit dans les cas extrêmes au suicide.

*Source* : Bellego, Légeron et Ribéreau-Gayon (2012), p. 27.

## Bibliographie<sup>1</sup>

Cette liste bibliographique regroupe au même endroit toutes les références aux documents originaux ou aux sites consultés par la professeure afin de respecter le droit d'auteur. Ce n'est pas une liste de lecture, mais bien la bibliographie des ouvrages consultés et nommés.

Bellego, Maxime, Légeron, Patrick et Ribéreau-Gayon, Hubert (2012). *Les risques psychosociaux au travail : les difficultés des entreprises à mettre en place des actions de prévention*. Bruxelles : De Boeck Supérieur. Collection : Méthodes & Recherches, 97 p.

Bureau international du travail (BIT) (1973). *Encyclopédie de médecine, d'hygiène et de sécurité au travail*. Genève.

CCHST (2022). Santé mentale – Facteurs de risque psychosociaux au travail. Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. Gouvernement du Canada. 9 février.

[https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth\\_risk.html](https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/mentalhealth_risk.html)

Foucher, Roland (2014). Préciser ce que sont les risques psychosociaux et la santé psychologique pour mieux prévenir dans les organisations. Dans Christine Lagabrie et Sonia Laberon (dir.), *Santé au travail et risques psychosociaux. Tous préventeurs?* (chapitre 2, p. 35 à 62). Paris : L'Harmattan.

Jenkins, Rachel, Baingana, Florence, Ahmad, Raheelah, McDaid, David et Atun, Rifat (2011). Mental health and the global agenda: core conceptual issues. *Mental Health in Family Medicine*, 8, 69-82.

Lippel, Katherine, Vézina, Michel et Cox, Rachel (2011). Protection of workers' mental health in Québec: Do general duty clauses allow labour inspectors to do their job? *Safety Science*, 49(4), 582-590.

Montreuil, Élodie (2014). *Prévenir les risques psychosociaux : des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail* (2<sup>e</sup> éd.). Paris : Dunod, 204 p.

Niedhammer, I., Sultan-Taieb, H., Chastang, J. F. Vermeulen, G. et Parent-Thirion, A. (2014). Fractions of cardiovascular diseases and mental disorders attributable to psychosocial work factors in 31 countries in Europe. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87(4), 403-411. doi: 10.1007/s00420-013-0879-4.

Organisation internationale du travail (OIT) (1985). Convention (n° 161) sur les services de santé : [https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:C161](https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C161) et Recommandations (n° 171) sur les services de santé : [https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:12100:0::NO::P12100\\_INSTRUMENT\\_ID,P12100\\_LANG\\_CODE:312509,en:NO](https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312509,en:NO). Genève.

---

<sup>1</sup> Les hyperliens ont été validés en octobre 2022.

Vézina, Michel (2018). Ancrages politiques et théoriques de la Loi sur la santé et la sécurité du travail au Québec. Dans Jacinthe Douesnard (dir.), *Enjeux humains et psychosociaux du travail* (chapitre 1, point 1.3, Santé psychologique et Loi sur la santé et la sécurité du travail, p. 9-24. Presses de l'Université Laval.

**Texte de loi :**

*Loi sur la santé et la sécurité du travail*. R.L.R.Q., ch. S-2.1.  
<https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/S-2.1>