

RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Risques psychosociaux liés au travail

Table des matières

1. INTRODUCTION.....	1
1.1. <i>Mise en contexte.....</i>	<i>1</i>
1.2. <i>Obligations légales</i>	<i>1</i>
2. PORTRAIT DU RISQUE.....	2
2.1. <i>Risques psychosociaux liés au travail (RPS)</i>	<i>2</i>
2.2. <i>Facteurs de risques psychosociaux au travail.....</i>	<i>3</i>
2.3. <i>Effets sur la santé</i>	<i>4</i>
2.4. <i>Réglementation et règles de l'art</i>	<i>5</i>
3. PRINCIPAUX GROUPES EXPOSÉS AUX RISQUES ET FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....	6
4. DÉMARCHE DE PRÉVENTION.....	7
4.1. <i>Identifier et analyser les risques</i>	<i>7</i>
4.2. <i>Corriger les risques</i>	<i>8</i>
4.3. <i>Contrôler les risques</i>	<i>9</i>
4.4. <i>Exemple de mise en situation et d'application de la démarche de prévention</i>	<i>9</i>
5. SERVICES OFFERTS PAR LES ÉQUIPES DU RSPSAT.....	12
6. SERVICES OFFERTS PAR D'AUTRES PARTENAIRES.....	13
7. POUR EN SAVOIR PLUS	14
ANNEXE	15

1. INTRODUCTION

1.1. Mise en contexte

La santé physique et psychologique au travail est une préoccupation grandissante depuis plusieurs années. Les problèmes qui lui sont associés engendrent des coûts sociaux, humains et financiers importants pour les travailleuses et travailleurs, les employeurs et l'ensemble de la collectivité. Les dernières années ont été marquées par une hausse du nombre de lésions professionnelles acceptées par la CNESST attribuables aux risques psychosociaux liés au travail et du nombre de recours pour harcèlement psychologique exercés en vertu de la Loi sur les normes du travail.

À cet égard, la CNESST a priorisé trois risques psychosociaux, soit la violence, le harcèlement et l'exposition à un événement potentiellement traumatique. En l'absence de la possibilité d'éliminer les risques psychosociaux à la source, les milieux de travail doivent prévoir les correctifs et les moyens de prévention à mettre en place pour réduire l'exposition des travailleuses et travailleurs à ces risques.

Aux fins du présent programme de santé, tous les risques et facteurs de risques définis ci-après doivent être identifiés et analysés par les milieux de travail.

1.2. Obligations légales

Ce programme de santé au travail est élaboré en vertu de l'article 107 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST). L'employeur a l'obligation d'en tenir compte dans son programme de prévention (LSST, art. 59) ou dans son plan d'action (LSST, art. 61.2). Ce programme contient les recommandations pour la prévention des problèmes de santé liés à l'exposition aux risques et facteurs de risques psychosociaux. Il présente notamment les mesures de prévention à mettre en œuvre pour protéger la santé des travailleuses et des travailleurs exposés. Ainsi, l'employeur doit déterminer les actions du programme de santé au travail à considérer et à inclure dans son programme de prévention ou dans son plan d'action en vue de prendre en charge ces risques dans son établissement.

L'article 61 de la LSST prévoit que la Commission peut ordonner à un employeur de lui transmettre un programme de prévention. Elle peut également lui ordonner de modifier le contenu du programme, notamment afin de le rendre conforme aux éléments des programmes de santé au travail qu'elle élabore. L'article 127.1 de la LSST prévoit que le directeur de santé publique peut évaluer les éléments provenant des programmes de santé d'un programme de prévention ou d'un plan d'action et faire des recommandations à l'employeur, à la Commission et, le cas échéant, au comité de santé et de sécurité.

Les informations présentées dans ce programme de santé donnent les orientations générales. Pour préciser les actions préventives à mettre en place dans les milieux de travail, il est fortement recommandé de consulter les outils présentés dans la section [pour en savoir plus](#).

2. PORTRAIT DU RISQUE

Les sections suivantes présentent des définitions et des exemples de risques et de facteurs de risques psychosociaux liés au travail. Il est important de noter qu'ils peuvent être présents dans tous les milieux de travail.

Ces risques et facteurs de risques portent sur des situations de travail et non sur les caractéristiques personnelles des individus. Ils peuvent porter atteinte à la santé physique et psychologique des travailleuses et travailleurs et compromettre la sécurité et le fonctionnement de l'organisation. C'est pourquoi ils doivent être identifiés et pris en charge par les milieux de travail.

2.1. Risques psychosociaux liés au travail (RPS)

Les RPS, comme tout autre risque lié au travail, représentent des situations liées à la nature et à l'organisation du travail.

La **violence en milieu de travail** se définit comme toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable et qui provoque une situation où une personne est attaquée, menacée, lésée ou blessée dans le cadre ou du fait direct de son travail.

La violence peut être physique ou psychologique et se manifester par des paroles, des gestes ou des comportements. Elle comprend également la violence conjugale, familiale ou à caractère sexuel. La violence à caractère sexuel, incluant celle qui se rapporte à la diversité de genre, se définit comme toute forme de violence liée à la sexualité ou toute inconduite se manifestant notamment par des gestes, des pratiques, des paroles, des comportements ou des attitudes à connotation sexuelle non désirés, qu'ils se produisent à une seule occasion ou de manière répétée. La violence peut s'exercer entre les travailleuses ou les travailleurs (interne) ou provenir d'une personne qui n'a pas de lien d'emploi avec ceux-ci (externe).

Le **harcèlement au travail** peut être psychologique, sexuel, discriminatoire ou numérique. Il s'agit d'une conduite vexatoire, abusive, humiliante ou blessante qui se manifeste par des paroles, des gestes ou des comportements répétés, hostiles, agressifs, menaçants ou non désirés. Ces manifestations portent atteinte à la dignité ou à l'intégrité de la personne qui les subit et rendent le milieu de travail néfaste. Une seule conduite grave peut aussi être du harcèlement si elle entraîne des conséquences négatives durables pour la personne qui en est victime. Il peut se produire entre pairs (ex. : entre gestionnaires, entre collègues) ou entre des personnes de différents niveaux hiérarchiques (ex. : entre un gestionnaire et un travailleur). Il peut aussi provenir de personnes n'ayant pas de lien d'emploi avec l'organisation (ex. : la clientèle, un fournisseur).

L'**exposition à un événement potentiellement traumatique** se définit par le fait d'être exposé à un événement où il y a mort, blessure sérieuse, menace à la vie ou à l'intégrité physique ou psychologique d'une personne (ex. : menace de mort, blessure grave, violence sexuelle) dans le cadre de son travail. La personne peut en être directement victime ou témoin (ex. : elle assiste à l'événement en personne) ou indirectement (ex. : un proche lui décrit la situation). Elle peut

également être exposée de manière répétée aux caractéristiques traumatisantes de ce type d'événement.

Pour une description complète des risques psychosociaux (RPS), veuillez consulter le [site de la CNESST](#) et les références à la fin du document.

De multiples facteurs peuvent être à l'origine des RPS liés au travail. Il est donc essentiel de connaître et de comprendre leur influence pour les éviter ou en limiter les effets néfastes sur la santé et la sécurité.

2.2. Facteurs de risques psychosociaux au travail

Selon la définition de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), les facteurs psychosociaux liés au travail correspondent à des facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales. Les principaux facteurs psychosociaux liés au travail sont la charge de travail, l'autonomie décisionnelle, le soutien social, la reconnaissance et la justice organisationnelle.

Ces facteurs, selon le sens qu'ils prennent, peuvent avoir un effet positif ou négatif. Ils peuvent donc contribuer au maintien et à la promotion de la santé des travailleuses et travailleurs ou, au contraire, constituer des risques pour leur santé psychologique ou physique. Ils doivent être considérés dans leur ensemble, comme interagissant les uns avec les autres, et non abordés isolément. Il est donc essentiel de bien les identifier et de les analyser pour mettre en place les contrôles appropriés et, ainsi, réduire les risques pour la santé et la sécurité.

La **charge de travail** fait référence à la quantité et à la complexité du travail à accomplir sur une période donnée, que ce travail soit intellectuel, physique ou émotionnel. La charge de travail peut devenir un facteur de risque lorsque, par exemple, la quantité de travail est excessive.

Signes d'une charge de travail élevée :

- Manque de temps ou de moyens pour accomplir les tâches
- Tâches ou objectifs irréalistes ou contradictoires
- Interruptions fréquentes
- Rôles et responsabilités mal définis

L'**autonomie décisionnelle** fait référence au niveau de contrôle qu'il est possible d'exercer sur son travail, soit par la possibilité de prendre des décisions au sujet de son travail, de mettre à profit sa créativité et ses compétences et d'en développer de nouvelles. Une faible autonomie décisionnelle est un facteur de risque.

Signes d'une faible autonomie décisionnelle :

- Impossibilité de participer aux décisions concernant son travail
- Peu de marge de manœuvre dans les façons d'accomplir son travail
- Peu d'occasions de développer ses compétences
- Impossibilité de faire preuve d'initiative
- Monotonie des tâches

Le **soutien social au travail** fait référence à toutes les relations sociales de soutien présentes dans le milieu de travail entre les collègues et avec les personnes en autorité. Un faible soutien social est un facteur de risque.

Signes d'un faible soutien social :

- Peu d'appui des collègues
- Absence d'entraide, de collaboration et d'esprit d'équipe
- Conflits ou incivilité
- Absence d'échanges réguliers
- Peu d'appui des personnes en autorité
- Faible disponibilité
- Manque d'appui dans une situation difficile
- Inaction lors de difficultés techniques ou relationnelles

La **reconnaissance au travail** fait référence aux différentes façons de valoriser les efforts et les réalisations ainsi que les habiletés et les compétences des travailleuses et des travailleurs. Elle peut être économique, sociale ou organisationnelle. La faible reconnaissance est un facteur de risque.

Signes d'une faible reconnaissance :

- Manque de respect envers la personne
- Non-rémunération d'heures travaillées
- Compétences non reconnues
- Manque d'accès à des formations
- Sécurité d'emploi menacée

La **justice organisationnelle** concerne l'application juste, équitable et transparente des politiques, des procédures et des décisions prises par l'organisation. Elle englobe aussi l'équité dans les relations, dans les procédures et dans la distribution des ressources au travail. L'injustice dans l'organisation est un facteur de risque.

Signes d'injustice organisationnelle :

- Manque de communication dans les procédures de l'organisation
- Manque de politesse dans les communications
- Diffusion d'informations inexacts ou incomplètes
- Décisions prises par l'organisation marquées par des préjugés ou du favoritisme
- Absence de moyens pour corriger des décisions pouvant être injustes ou inéquitables

Pour une description complète des facteurs de RPS, veuillez consulter le [site de la CNESST](#) et les références à la fin du présent document.

2.3. Effets sur la santé

Les risques et facteurs de risques psychosociaux (RPS) liés au travail ont des effets sur la santé physique et psychologique des personnes qui y sont exposées. Ces effets peuvent varier entre autres selon la durée de l'exposition, le nombre de risques ou de facteurs de risques auxquels la personne est exposée et leur gravité.

Les risques et facteurs de RPS liés au travail peuvent rapidement avoir des effets négatifs sur la santé, dont les suivants :

- Augmentation du risque d'accidents de travail.
- Maux de tête.
- Fatigue, trouble du sommeil.
- Irritabilité.
- Détresse psychologique (ensemble d'émotions négatives comme la déprime ou le désespoir).
- Oublis, difficultés de concentration.
- Plus grande consommation de substances psychoactives (ex. : produits du tabac, alcool, médicaments, drogues).
- Repli sur soi.

Les risques et facteurs de RPS liés au travail peuvent causer d'autres problèmes qui ont plus d'impact sur la santé, dont les suivants :

- Troubles musculosquelettiques (ex. : maux de dos ou de cou).
- Problèmes de santé psychologique (ex. : épuisement professionnel, anxiété, dépression, trouble de stress post-traumatique, dépendances).
- Problèmes cardiovasculaires (ex. : hypertension, maladies cardiovasculaires, accidents vasculaires cérébraux [AVC]).

Les risques et facteurs de RPS liés au travail peuvent aussi avoir d'autres effets négatifs sur les travailleuses et travailleurs, dont les suivants :

- Perte d'emploi ou de la capacité à travailler.
- Difficultés sociales ou familiales.
- Décès (ex. : des suites d'une maladie cardiovasculaire ou d'un suicide).

2.4. Réglementation et règles de l'art

La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) prévoit que l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique et psychique des travailleurs. Il doit notamment assurer la protection des travailleuses et travailleurs exposés sur les lieux du travail à une situation de violence physique ou psychologique, qu'il s'agisse de violence conjugale, de violence familiale ou de violence à caractère sexuel. Dans le cas d'une situation de violence conjugale ou familiale, l'employeur est tenu de prendre les mesures lorsqu'il sait ou devrait raisonnablement savoir que la travailleuse ou le travailleur est exposé à cette forme de violence.

Toujours selon la LSST, l'employeur doit utiliser des méthodes et techniques visant à identifier, à contrôler et à éliminer les risques auxquels les travailleuses et travailleurs sont exposés, ce qui inclut les risques et facteurs de risques dans le milieu de travail. Cette obligation signifie

que l'employeur est tenu de mettre en place tous les moyens raisonnables et nécessaires pour assurer la santé et la sécurité des travailleuses et des travailleurs.

Selon la *Loi sur les normes du travail* (LNT), toute personne salariée a droit à un milieu de travail exempt de harcèlement psychologique.

L'employeur doit prendre les moyens raisonnables pour prévenir le harcèlement et le faire cesser lorsqu'il est informé d'une telle situation. Minimale, il a l'obligation d'adopter une politique de prévention et de prise en charge des situations de harcèlement psychologique qui doit inclure les éléments décrits à l'article 81.19 de la LNT. De plus, il doit s'assurer de mettre la politique à la disposition des travailleuses et des travailleurs, les informer de son contenu et la faire respecter.

3. PRINCIPAUX GROUPES EXPOSÉS AUX RISQUES ET FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les risques et facteurs de RPS liés au travail peuvent être présents dans **tous les milieux de travail. Toutes les travailleuses et tous les travailleurs peuvent donc y être exposés, indépendamment de leur secteur d'activité.**

Toutefois, les employeurs doivent porter une attention particulière à certains groupes qui pourraient être plus à risque comme les suivants :

- Les femmes et les personnes issues de la communauté LGBTQ+, qui sont plus susceptibles d'être exposées à de la violence et à du harcèlement.
- Les travailleuses et travailleurs occupant un métier non spécialisé, qui sont plus susceptibles d'être exposés à plusieurs facteurs de risques simultanément.
- Les travailleuses et travailleurs d'agences de location de personnel qui peuvent se retrouver dans des situations de précarité (ex. : emploi instable, manque de formation qui a pour effet d'augmenter les risques de blessures, responsabilités mal définies entre l'agence et l'entreprise cliente).
- Les travailleuses et travailleurs étrangers temporaires, en raison de leur statut d'immigrant, de leur permis de travail qui les limite généralement à un seul employeur, de la barrière de la langue et de la méconnaissance de leurs droits.
- Les travailleuses et travailleurs exposés aux conséquences des changements climatiques (ex. : aggravation des sécheresses, inondations et feux de forêt) et aux situations d'urgence (ex. : pandémie, accident de grande envergure).

4. DÉMARCHE DE PRÉVENTION

La démarche de prise en charge des risques et facteurs de risques psychosociaux (RPS) liés au travail est identique à celle des autres risques en milieu de travail : identifier, corriger, contrôler. Comme c'est aussi le cas pour les autres risques, le succès d'une prise en charge repose sur certaines [conditions gagnantes](#) :

- Engagement de la haute direction qui se traduit par des actions concrètes. Par exemple :
 - mobiliser l'ensemble des personnes concernées
 - rendre les ressources humaines, financières et matérielles disponibles,
 - élaborer d'un plan de communication,
 - mettre en œuvre des actions.
- Participation des travailleuses et travailleurs à l'identification des risques en milieu de travail, à leur analyse et à la suggestion de mesures de prévention.
- Définition des rôles et responsabilités des travailleuses et travailleurs et des employeurs dans la démarche.
- Organisation de la prévention par la mise en place et l'application d'un programme de prévention et d'un plan d'action.
- Évaluation de la performance du milieu de travail en santé et en sécurité du travail.

4.1. Identifier et analyser les risques

4.1.1. Identifier les risques

Tous les milieux de travail ont l'obligation de procéder à l'identification de leurs risques, y compris les risques et facteurs de RPS. Pour ce faire, ils peuvent s'appuyer sur diverses techniques, comme les suivantes :

- o **Collecter** les données administratives disponibles (ex. : taux d'absentéisme, taux de roulement, registres d'accidents et d'incidents, registre des plaintes).
- o **Repérer** la présence de situations conflictuelles et d'incivilités (ex. : questionner le comité SST, les ressources humaines, les représentants des travailleurs).
- o **Collecter** des données complémentaires, notamment au moyen d'entrevues ou de questionnaires. Ceci doit se faire avec un outil valide, fiable et dans le respect de la confidentialité (vous trouverez des outils sur les sites Web des partenaires à la section [pour en savoir plus](#)), possiblement avec l'aide d'une ressource externe. Le choix de l'outil de consultation doit être fait en fonction des ressources, des besoins et des capacités du milieu de travail.

Il est de la responsabilité autant des travailleuses et des travailleurs que des employeurs de demeurer vigilants face à certaines situations propices à l'émergence de risques et de facteurs de RPS : période de changements dans l'organisation, restructurations, tensions interpersonnelles, etc. Des variations d'habitudes ou d'humeur chez certaines personnes ou groupes de personnes (ex. : colère, tristesse, agressivité, isolement, consommation, absentéisme) peuvent aussi être de bons indicateurs de la présence de risques ou de facteurs de RPS.

4.1.2. Analyser les risques

L'analyse des risques est essentielle au repérage de ceux qui doivent être priorités. Différents critères peuvent être utilisés à cette étape : le nombre de personnes touchées, la gravité, la probabilité et la fréquence de l'exposition, les priorités identifiées par les travailleuses et travailleurs, etc.

Une fois la priorisation effectuée, la recherche de solutions doit se faire en collaboration avec les travailleuses et travailleurs. On veillera ainsi à ce que les mesures de prévention choisies soient bien adaptées à la réalité du milieu. Si l'élimination à la source n'est pas possible, les mesures de prévention peuvent être utilisées seules ou en combinaison pour assurer une prise en charge efficace. Plusieurs mesures simples et abordables peuvent souvent être envisagées.

Pour choisir les mesures à retenir, on peut s'appuyer sur divers critères :

- Possibilité d'éliminer les problèmes à la source (préféablement à l'atténuation des conséquences).
- Ampleur des effets à long terme.
- Faisabilité, facilité à implanter la solution.
- Adhésion envers la solution proposée.
- Tout autre critère jugé pertinent au sein de l'organisation.

Pour des exemples de mesures préventives, consulter [l'exemple à la section 4.4.](#)

- o **Analyser** les risques et les facteurs de risques à l'aide des données recueillies.
- o **Inclure** les risques et les facteurs de risques dans l'[identification des risques](#) et dans le [programme de prévention](#).
- o **Planifier** les actions à mettre en place en priorisant certains risques et facteurs de risques et les **diffuser** dans le milieu de travail.

4.2. Corriger les risques

Si un risque identifié ne peut être éliminé à la source, l'employeur doit mettre en place des mesures pour corriger ce risque. Les mesures de prévention visent plusieurs niveaux :

- Ensemble de l'organisation (ex. : élaboration de politiques, programmes, procédures, comités, planification de formations, définition des rôles et responsabilités de chacun).
- Gestionnaires (ex. : accès à de la formation, informations sur les pratiques de gestion).
- Équipes de travail (ex. : répartition du travail, réorganisation des postes, valorisation de la collaboration, organisation de rencontres d'équipe).
- Travailleuses et travailleurs (ex. : accès à de la formation, application de méthodes de travail, promotion de la civilité).

- o **Mettre en œuvre** les actions avec l'aide de la direction et des travailleuses et travailleurs.
- o **Communiquer** régulièrement l'avancement des actions en cours et réalisées à l'ensemble des travailleurs.

Pour assurer une prise en charge efficace des RPS, il est possible d'avoir recours à des mesures de prévention visant un individu (ex. : programme d'aide aux employés), un groupe (ex. : atelier sur la gestion de la charge de travail, formation) ou l'organisation (ex. : réorganisation de la charge de travail, gestion des conflits et des incivilités). Pour être pleinement efficaces, ces mesures doivent être utilisées en combinaison.

Il est important de savoir que les mesures de prévention qui visent l'organisation, qui agissent en amont sur les causes des problèmes (ex. : réorganisation des tâches), sont plus efficaces et durables que celles qui visent les individus. Elles devraient toujours être priorisées lorsque possible.

4.3. Contrôler les risques

L'étape de contrôle consiste à s'assurer que les corrections apportées à l'étape précédente continuent d'être appliquées et qu'elles demeurent pertinentes et efficaces. Cette étape doit être prévue dès le début d'une démarche de prévention. Voici quelques exemples de critères d'efficacité qui peuvent être pris en compte :

- Satisfaction des travailleuses et travailleurs.
- Rétention du personnel.
- Amélioration de l'ambiance de travail et de la qualité de vie au travail.
- Réduction des plaintes, des incidents et des accidents.
- Diminution des arrêts de travail, etc.

Il est important d'évaluer le processus et d'ajuster la stratégie selon les besoins (voir la section [pour en savoir plus](#) pour des outils et références). Parmi les mesures de contrôle envisageables, mentionnons les suivantes :

- Effectuer des suivis réguliers lors des rencontres d'équipe.
- Distribuer un questionnaire de satisfaction sur les mesures mises en place.
- Offrir des séances d'information et de formation, etc.

- o **Évaluer**, auprès des travailleuses et des travailleurs, les mesures de prévention et de contrôle mises en place en ce qui concerne l'efficacité et le maintien dans le temps.
- o **Réajuster**, au besoin, les étapes d'identification, d'analyse et de correction tout au long du processus afin qu'elles répondent aux objectifs fixés initialement.
- o **Réviser**, si nécessaire, les objectifs en fonction de l'évolution des besoins.

En résumé, pour organiser la prévention, le milieu de travail doit mettre en place une démarche de prévention structurée. Il doit ainsi identifier et analyser les risques, les corriger puis les contrôler. Cette démarche s'inscrit dans le concept d'amélioration continue de la SST.

4.4. Exemple de mise en situation et d'application de la démarche de prévention

Voici un exemple d'une situation fictive de travail et ce qui est attendu d'un employeur en matière de prévention.

Dominique travaille au service à la clientèle d'une petite entreprise. Elle rencontre un client mécontent qui a dû attendre très longtemps avant d'être servi par elle. Son collègue Alex est absent et il n'a pas été remplacé, de sorte que les tâches de Dominique ont considérablement augmenté. Le client hausse le ton et utilise un langage de plus en plus offensant envers la travailleuse. Il demande à voir le gestionnaire, M. Dumont. Dominique se déplace pour aller le chercher, mais il n'est pas disponible. Elle retourne voir le client mécontent sans son gestionnaire. Le client déverse sa frustration sur Dominique et quitte les lieux en claquant la porte. À la suite de cet incident, Dominique se retire pour pleurer.

Plus tard, elle discute de la situation avec son gestionnaire. Il la critique et la rend responsable du comportement agressif du client, suggérant qu'elle devrait suivre l'exemple d'Alex qui, lui, ne se plaint jamais. Elle se tourne alors vers ses collègues de bureau. Elle apprend, au même moment, que M. Dumont a invité toute l'équipe, sauf elle, à un 5 à 7 en fin de journée. Elle souhaiterait y participer afin d'échanger avec eux. Quand elle en parle avec Claude, sa collègue, celle-ci lève les yeux au ciel. Dominique ne se sent pas la bienvenue et commence à ressentir plusieurs émotions négatives ainsi que de l'isolement.

Dans les jours qui suivent, Dominique va faire part de ce qu'elle a vécu à la personne responsable des ressources humaines, qui décide de procéder à l'identification des risques présents dans le milieu de travail. Un comité de travail participatif est mis sur pied et s'entend pour réaliser des entrevues auprès des personnes concernées.

4.4.1. Identifier les risques

Voici ce qui se dégage des entrevues menées :

- Violence externe : Le client utilise un langage offensant. Il lève le ton. Son comportement agressif se manifeste à travers ses paroles, son ton et ses gestes (il part en claquant la porte).
- Violence interne : Le gestionnaire blâme Dominique et ne lui offre pas de soutien face à la violence externe subie. Il nie sa souffrance et la rend responsable du comportement agressif du client. Dominique est isolée, mise à l'écart par ses collègues. Elle n'est pas invitée à une rencontre informelle organisée par son supérieur.
- Charge de travail : Dominique est seule pour répondre à plusieurs clients à la suite d'un imprévu (absence d'un collègue). Cela entraîne des temps d'attente prolongés et une insatisfaction croissante des clients qui s'attendaient à être servis rapidement.
- Justice organisationnelle : Le gestionnaire critique injustement le travail de Dominique en la comparant à Alex. Il ne fait pas preuve d'équité dans ses relations avec les travailleuses et les travailleurs.
- Soutien social du gestionnaire : Le gestionnaire n'écoute pas Dominique et ne lui offre aucun soutien ni solution.
- Soutien social des collègues : Personne n'intervient au moment de l'événement ni par la suite.

4.4.2. Corriger les risques

Le tableau ci-dessous propose des exemples de mesures de prévention pouvant être mises en place dans le milieu de travail de Dominique. Il est important de noter que cette liste n'est pas exhaustive et que d'autres mesures pourraient également être mises en œuvre. Rappelons qu'une démarche de prise en charge devrait inclure une étape de priorisation. Cette étape n'est pas illustrée ci-dessous.

Exemples de mesures de prévention	Exemples d'actions à mettre en place	Risques et facteurs psychosociaux concernés
Élaboration de procédures pour gérer la clientèle difficile	- Mise sur pied d'un plan d'intervention pour les situations d'urgence - Élaboration d'une campagne de sensibilisation à la civilité visant la clientèle	Violence externe
Promotion d'un environnement de travail inclusif favorisant la communication ouverte et assurant l'intégration des travailleuses et travailleurs	- Élaboration d'un code de conduite pour l'ensemble de l'organisation - Planification d'événements sociaux inclusifs et ouverts à tous	Soutien social au travail et justice organisationnelle
Formation pour le personnel en situation de gestion	- Formation sur les bonnes pratiques de gestion - Formation sur la prévention de la violence au travail et la manière de soutenir les travailleuses et travailleurs	Soutien social au travail, violence interne et justice organisationnelle
Formation pour les travailleuses et travailleurs	- Formation sur la gestion de la violence chez la clientèle - Formation sur la prévention de la violence au travail et la civilité	Violence externe et violence interne
Diffusion et application des politiques et procédures internes	- Gestion de l'incivilité, du conflit et du harcèlement - Planification de la mise à jour et de la diffusion des politiques et procédures internes	Violence interne, violence externe, soutien social au travail et justice organisationnelle
Gestion technique de la file d'attente	Mise en place d'un système pour indiquer le délai d'attente	Charge de travail et violence externe
Réorganisation du travail	- Assignation d'un remplaçant temporaire en cas d'absence - Ajout d'un employé au comptoir en période de pointe - Répartition des tâches au sein de l'équipe pour équilibrer la charge de travail	Charge de travail, soutien social au travail, violence externe et justice organisationnelle
Soutien au personnel	- Offre d'un programme de soutien aux employés (ex. : programme d'aide aux employés) - Élaboration d'une liste d'organismes de référence pour soutenir les travailleuses et travailleurs	Soutien social au travail

4.4.3. Contrôler les risques

Dans l'optique d'une démarche d'amélioration continue, environ six mois après l'implantation des mesures choisies dans l'équipe de Dominique, le milieu de travail arrive à l'étape de contrôle. En collaboration avec les travailleuses et travailleurs, la direction pourrait notamment :

- faire un suivi auprès de Dominique et des autres travailleuses et travailleurs en lien avec les mesures de prévention implantées et procéder aux ajustements nécessaires, au besoin;
- consulter le registre de premiers secours et de premiers soins ainsi que le registre des incidents et des accidents;
- consulter les indicateurs des ressources humaines (ex. : départs, arrivées, absences répétées, congés, maladie);
- vérifier si le plan d'urgence fonctionne ou s'il a besoin d'ajustements;
- valider la mise en place d'un code de conduite et le réviser au besoin;
- vérifier si toutes les personnes concernées, y compris les gestionnaires, ont reçu les formations pertinentes.

Il est important de mettre en place des mesures de contrôle (c'est-à-dire des mesures de surveillance, d'évaluation, de maintien et de suivi) permettant de s'assurer que les risques identifiés sont éliminés ou contrôlés.

5. SERVICES OFFERTS PAR LES ÉQUIPES DU RSPSAT

Le Réseau de la Santé publique en santé au travail (RSPSAT), avec ses partenaires et conformément aux mandats légaux que lui confèrent la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST), la Loi sur la santé publique (LSP) et la Loi sur les services de santé et les services sociaux (LSSSS), voit à la prévention et à la protection de la santé des travailleuses et des travailleurs en soutenant les milieux de travail pour qu'ils puissent assumer leurs obligations en matière de prévention des lésions professionnelles. Doté d'équipes multidisciplinaires (médicale, soins infirmiers, hygiène du travail, ergonomie, risques psychosociaux, etc.) ayant une expertise en santé au travail et entièrement financé par le Fonds de la santé et de la sécurité du travail, il offre ses services gratuitement sur tout le territoire québécois depuis l'adoption de la LSST en 1979.

Plus précisément, en ce qui concerne les risques et facteurs de risques psychosociaux, le RSPSAT peut notamment :

- Réaliser des activités d'information sur l'importance de prévenir les risques et les facteurs de risques psychosociaux (RPS) et les moyens d'y arriver (ex. : rencontres d'échange paritaires ou avec l'employeur, séances d'information, présentation d'une démarche de prévention);
- Aider à documenter les RPS présents dans un milieu de travail à l'aide d'une identification sommaire ou d'une évaluation approfondie;

- Accompagner le milieu de travail dans la priorisation des mesures de prévention à mettre en œuvre en tenant compte des autres risques présents dans le milieu de travail (ex. : soutien au choix et à la mise en œuvre des mesures de prévention);
- Aider à évaluer l'efficacité des mesures de prévention mises en place dans un milieu de travail (ex. : soutien durant et après le déploiement des mesures de prévention, conseils sur leur maintien à long terme).

Pour toute demande de soutien ou pour plus d'information sur l'offre de service des équipes de santé au travail, consultez le site : www.santeautravail.qc.ca.

6. SERVICES OFFERTS PAR D'AUTRES PARTENAIRES

Les autres [partenaires de la CNESST](#) contribuent de plusieurs manières à soutenir les milieux de travail dans leur prise en charge de la SST. Les [associations sectorielles paritaires](#) (ASP) offrent à leurs membres des services :

- de conseil et d'assistance personnalisée;
- de formation et d'information;
- de recherche et de développement sur la prévention des accidents et des maladies du travail.

Si vous êtes liés à une ASP, vous pouvez vous renseigner sur les services spécifiques qu'elle offre à ses membres.

7. POUR EN SAVOIR PLUS

Pages Web CNESST

- [Risques psychosociaux liés au travail](#)

Loi et Règlements

- [Loi sur la santé et la sécurité du travail \(LSST\)](#)
- [Règlement sur la santé et la sécurité du travail \(RSST\)](#)

[Réseau de santé publique en santé au travail \(RSPSAT\)](#)

- [Risques psychosociaux](#)

[Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail \(IRSST\)](#)

[Associations sectorielles paritaires](#)

[Institut national de santé publique](#)

- [Risques psychosociaux du travail](#)

La CNESST et le MSSS tiennent à remercier les partenaires suivants pour leur participation à l'élaboration des programmes de santé au travail :



Pour toute demande d'information générale, nous vous invitons [à communiquer avec la CNESST](#).

ANNEXE

Aide-mémoire pour la prise en charge des risques et facteurs de risques psychosociaux liés au travail

- ☐ **Collecter** les données administratives disponibles, par exemple : taux d'absentéisme, taux de roulement, registres d'accidents et d'incidents, registre des plaintes.
- ☐ **Repérer** la présence de situations conflictuelles et d'incivilités, par exemple en questionnant le comité SST, les ressources humaines, les représentants des travailleurs, etc.
- ☐ **Collecter** des données complémentaires en réalisant des entrevues ou en envoyant des questionnaires, par exemple. Ceci doit se faire avec un outil valide, fiable et dans le respect de la confidentialité (vous trouverez des outils sur les sites Web des partenaires à la section [pour en savoir plus](#)), possiblement avec l'aide d'une ressource externe. Le choix de l'outil de consultation doit être fait en fonction des ressources, des besoins et des capacités du milieu de travail.
- ☐ **Analyser** les risques et les facteurs de risques à l'aide des données recueillies.
- ☐ **Inclure** les risques et les facteurs de risques dans l'identification des risques et dans le programme de prévention.
- ☐ **Planifier** les actions à mettre en place en priorisant certains risques et facteurs de risques et les **diffuser** dans le milieu de travail.
- ☐ **Mettre en œuvre** les actions avec l'aide de la direction et des travailleuses et travailleurs.
- ☐ **Communiquer** régulièrement l'avancement des actions en cours et réalisées à l'ensemble des travailleurs.
- ☐ **Évaluer**, auprès des travailleuses et des travailleurs, les mesures de prévention et de contrôle mises en place en termes d'efficacité et de maintien dans le temps.
- ☐ **Réajuster**, au besoin, les étapes d'identification, d'analyse et de correction tout au long du processus afin qu'elles répondent aux objectifs fixés initialement.
- ☐ **Réviser**, si nécessaire, les objectifs en fonction de l'évolution des besoins.