



Guide de sensibilisation

Les risques psychosociaux au travail

Juillet 2023



BIEN-ÊTRE
AU TRAVAIL

Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de l'Outaouais

Québec 

Remerciements

Ce guide de sensibilisation sur les risques psychosociaux au travail est une réalisation conjointe du service Développement et mieux-être de la Direction des ressources humaines et des affaires juridiques (DRHAJ) ainsi que des syndicats de l'Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux de l'Outaouais (APTS) et de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) dans le cadre des projets Santé globale.



CSN :

localsyndicalcsn@stssso-csn.ca

819-205-1199



APTS OUTAOUAIS :

Outaouais@aptsq.com

819-664-6244

1-866-521-2411

**Centre intégré
de santé
et de services sociaux
de l'Outaouais**

Québec 

Introduction

Le Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de l'Outaouais, dans sa **politique Gestion intégrée de la santé organisationnelle**, s'engage auprès de ses employés à offrir un milieu de travail sain, sécuritaire et propice à la santé.

Ce guide a pour objectif de vous sensibiliser face aux différents facteurs de risques psychosociaux et de vous fournir certaines stratégies pour diminuer leur prévalence dans votre milieu de travail.

La mise en place de facteurs de protection et la diminution des risques psychosociaux au travail, c'est un travail qui se fait en partenariat. N'hésitez pas à faire part de vos constats, de vos interrogations et/ou de vos suggestions à votre gestionnaire ou à votre syndicat. Vos suggestions sont importantes!

Qu'est-ce que le bien-être au travail ?

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), « le **bien-être au travail** est un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail ».

Qu'est-ce que les risques psychosociaux au travail?

Les risques psychosociaux au travail sont des : « facteurs de risque liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales pouvant porter atteinte à la santé psychologique ou physique des personnes exposées ».

Ainsi, les risques psychosociaux ont un impact direct sur le bien-être au travail. Ils se divisent en grands thèmes soit la communication et l'information, le soutien social du supérieur et entre collègues,

l'autonomie décisionnelle, la reconnaissance au travail, la charge de travail et le harcèlement psychologique.

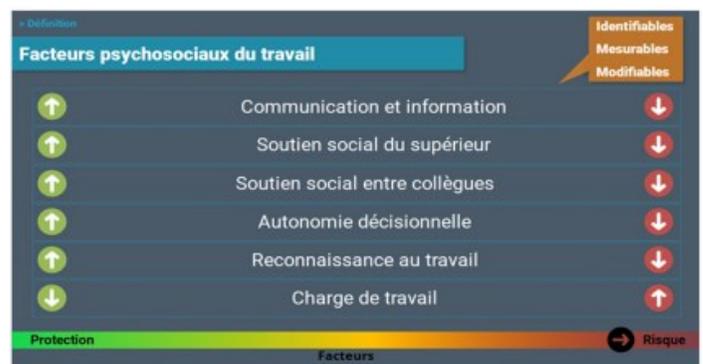
Pourquoi se préoccuper de son bien-être au travail ?

Les risques psychosociaux au travail contribuent notamment à :

- 2 fois plus de détresse psychologique (stress, anxiété, dépression, etc.);
- 1,4 à 4 fois plus de risque d'accident de travail;
- 1,5 à 4 fois plus de risque de troubles musculo-squelettiques (tendinite, syndrome du canal carpien, syndrome de la tension cervicale, etc.).

Il est donc important de mettre en place des mesures efficaces pour diminuer les impacts des risques présents dans votre milieu sur votre santé physique et mentale. Le bien-être au travail est primordial pour s'accomplir et s'épanouir professionnellement.

Une communication de qualité, un support accru entre collègues et de la part du gestionnaire, une augmentation de l'autonomie décisionnelle et de la reconnaissance ainsi qu'une diminution de la charge de travail sont d'excellents facteurs de protection.



Source : Présentation de Marie-Eve Pelletier, Ph.D.
Conférencière colloque #307345, 11 novembre 2020



Soutien social

Le soutien de vos collègues et de votre supérieur est primordial dans le cadre de votre travail. Il se reflète notamment par l'esprit d'équipe, la cohésion, l'assistance et la collaboration entre collègues.

Selon la politique du soutien à la présence au travail du CISSS de l'Outaouais, l'employé est au cœur de cette collaboration, car il :

- Est le premier acteur de sa propre santé. À ce titre, il prend les mesures nécessaires pour maintenir et protéger sa santé, assurer sa sécurité et son bien-être au travail;
- Informe rapidement son gestionnaire ou, le cas échéant, la personne en autorité des risques qui peuvent affecter sa santé, sa sécurité et son bien-être ou ceux de ses collègues;
- Collabore à la recherche et à la mise en place des conditions favorables à son maintien au travail ou à son retour au travail après une absence.



La communication et l'information renvoient aux moyens mis en œuvre par l'équipe de gestion pour informer et consulter le personnel sur le contexte de l'organisation et la vision de celle-ci. Il est important d'avoir une communication authentique et transparente, la possibilité de dialoguer lorsque de nouvelles annonces sont faites, des explications quant aux décisions organisationnelles et des rencontres fréquentes pour discuter des changements de l'organisation. Une bonne communication et un échange d'information efficace permettent d'éviter un climat d'incertitude, de méfiance, les rumeurs et l'anxiété auprès des employés.

Voici des moyens que vous pouvez prendre pour vous soutenir entre vous:

- Favoriser le soutien mutuel pour identifier les problèmes et trouver des solutions;
- Partager vos idées ou conseils pour résoudre les problèmes ou conflits;
- Accueillir les nouveaux employés dans l'équipe et favoriser le partage de connaissances et le parrainage;
- Partager équitablement les tâches;
- S'assurer d'avoir les outils/le matériel nécessaires pour effectuer votre travail;
- Adopter une attitude positive;
- Exprimer vos difficultés avec confiance pour les surmonter plus efficacement;
- Créer un climat de respect, de civilité et d'entraide entre collègues;
- Offrir votre écoute et parler librement en sachant que l'on peut s'exprimer sans risque de conséquences négatives;
- Favoriser le travail d'équipe.

Communication

Il est recommandé :

- D'éviter la surutilisation des médias écrits (courriel, bulletins d'information, intranet, etc.);
- De développer une méthode claire sur la transmission de l'information et favoriser la sobriété numérique;
- De prioriser une communication de l'information sincère et transparente;
- D'encourager le dialogue dans les échanges d'information, notamment en prévoyant un moment pour entendre les préoccupations et répondre aux questions.

Charge de travail

La charge de travail est un concept complexe à définir et va au-delà de la quantité de travail demandée par votre gestionnaire. Elle comporte une dimension subjective. En effet, la charge de travail ressentie est aussi importante que la charge de travail demandée. Ainsi, la charge de travail doit être abordée de façon globale en tenant compte de la complexité du travail réel, des demandes formelles et informelles qui vous sont faites, des ressources et des outils mis à votre disposition pour réaliser votre travail, du temps disponible et des imprévus que vous ne pouvez pas toujours prévoir et qui ont un impact sur votre charge de travail.

« Se considérer surchargé ne veut pas dire vouloir travailler moins, mais souvent travailler mieux ! »

-Les sept pièces manquantes du management, Brun, 2008

Savez-vous que 71,4 % des travailleurs du réseau de la santé et des services sociaux considèrent avoir un travail émotionnellement exigeant (TÉE) ?

Un travail émotionnellement exigeant c'est :



Pour réduire l'impact de votre charge de travail :

- Signalez votre surcharge à votre gestionnaire ou à votre équipe de travail
- Demandez à votre gestionnaire de vous aider à prioriser les tâches à accomplir, à les clarifier quand vous avez des demandes contradictoires et à préciser les rôles de chacun;
- Portez attention à votre organisation (rythme, dérangements fréquents);
- Fixez-vous des objectifs et des moyens réalistes pour les atteindre.



Autonomie décisionnelle

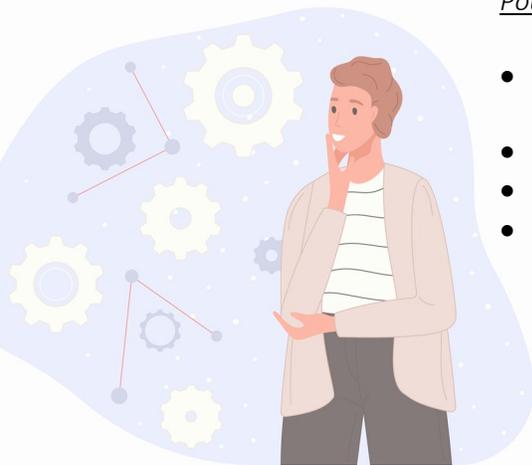
L'autonomie décisionnelle fait référence à la possibilité d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser et à la possibilité d'utiliser ou de développer ses habiletés. Un milieu de travail où l'autonomie décisionnelle est élevée se reflète par :

- La possibilité d'utiliser sa créativité, de faire preuve d'initiative et de développer ses compétences pour réaliser de nouvelles tâches, et l'encouragement à le faire;
- Une marge de manœuvre pour prendre certaines décisions avec plus d'autonomie et proposer des nouvelles méthodes de travail ;
- La participation du personnel aux décisions organisationnelles qui le concernent;
- L'implication du personnel avant, pendant et après les changements organisationnels;
- Dans la mesure où s'est applicable, la liberté de pouvoir prendre des décisions cliniques et d'influencer la façon dont les choses se passent dans le milieu en respect des codes de déontologie et du code de conduite de l'employeur.

**À titre de membres d'un ordre professionnel, il est primordial de respecter votre code de déontologie et les règles de votre ordre. N'hésitez pas à informer votre gestionnaire, au besoin, des contraintes qui y sont liées. **

Pour maximiser votre autonomie professionnelle :

- Manifestez vos préoccupations et idées en lien avec les décisions concernant votre secteur d'activité ou la qualité des soins rendus;
- Proposez des pistes d'amélioration quant à l'organisation du travail;
- Partagez vos habiletés et vos compétences;
- Fixez-vous des objectifs et des moyens pour les atteindre à votre rythme.



Reconnaissance

La reconnaissance au travail désigne les façons de mettre en lumière les efforts et les réalisations en lien avec le travail effectué par ses collègues et son gestionnaire.

Tel que mentionné dans le Programme de reconnaissance, il s'agit d'un merci à notre collègue pour nous avoir prêté main-forte, des bons mots d'une famille satisfaite des soins reçus, des cartes de souhaits remises dans l'équipe, etc.

Faire preuve de reconnaissance, c'est l'expression de la bienveillance les uns envers les autres. C'est un des ingrédients indispensables à un milieu de travail sain et stimulant qui contribuent à l'épanouissement et au bien-être de chacun.

Employés, gestionnaires, médecins, stagiaires et tous les autres acteurs de l'organisation, nous avons tous un rôle à jouer.



Harcèlement psychologique

La [politique Milieu de travail sain et respectueux](#) du CISSS de l'Outaouais définit [le harcèlement psychologique](#) de la même manière que l'article 81.18 de la *Loi sur les normes du travail*, c'est-à-dire :

« Pour l'application de la présente loi, on entend par « harcèlement psychologique » une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié et qui entraîne, pour celui-ci, un milieu de travail néfaste ».

Il comprend notamment tout acte, propos ou exhibition qui diminue, rabaisse ou humilie une personne, et tout acte d'intimidation, de menace ou de discrimination. La notion de harcèlement comprend notamment le « harcèlement psychologique », le « harcèlement sexuel » et le « harcèlement discriminatoire ». Une seule conduite grave peut aussi constituer du harcèlement si elle porte atteinte et produit un effet nocif continu sur la personne.

Les cinq critères nécessaires pour constituer du harcèlement, chaque cas étant un cas d'espèce, sont :

- Une conduite vexatoire (c'est-à-dire abusive, humiliante ou blessante);
- Des paroles, des gestes ou des comportements hostiles ou non désirés;
- Des actions répétées;
- L'atteinte à la dignité ou à l'intégrité (c'est-à-dire au respect, à l'amour-propre ou à l'équilibre physique, psychologique ou émotif);
- Un milieu de travail rendu néfaste pour la personne visée.

Comme employeur, le CISSS de l'Outaouais est tenu, en vertu de la loi, de prévenir le harcèlement psychologique au travail lorsque la situation lui est rapportée. Pour ce faire, plusieurs mécanismes ont été mis en place pour

permettre aux personnes impliquées comme aux témoins de signaler toutes manifestations de harcèlement psychologique.

Au CISSS de l'Outaouais, toute personne mérite du respect. Soyez bienveillant les uns envers les autres.

Que pouvez-vous faire à titre de témoin ou comme employé afin de prévenir les situations de harcèlement au travail ?

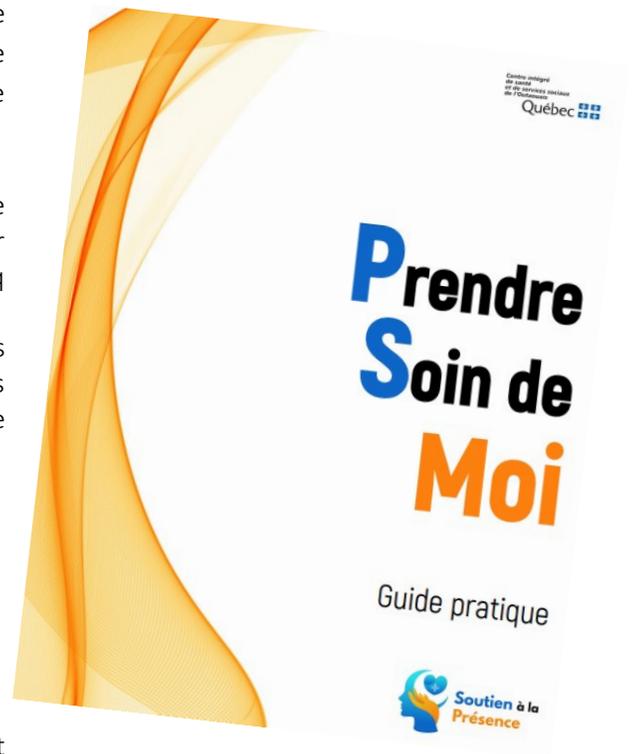
- Vous familiariser avec la [politique Milieu de travail sain et respectueux](#) et la [procédure Démarche de résolution des situations de conflit, d'incivilité, de harcèlement ou de violence](#);
- Vous renseigner sur l'incivilité, le conflit, le harcèlement et la violence grâce au [Guide On s'en parle](#);
- Visionner des capsules vidéo pour mieux comprendre comment peuvent se manifester différentes formes de harcèlement dans votre milieu de travail (par exemple [le racisme](#) et [les inégalités liées à l'orientation sexuelle ou à l'identité de genre](#));
- Signaler tout acte de harcèlement à titre de témoin ou de victime à votre gestionnaire ou au respect@ssss.gouv.qc.ca grâce au formulaire de signalement disponible dans la [procédure Démarche de résolution des situations de conflit, d'incivilité, de harcèlement ou de violence](#).



Le bien-être de l'équipe c'est avant tout le bien-être de chaque individu qui la compose. Le CISSS de l'Outaouais met donc à votre disposition plusieurs outils afin de vous épauler dans votre propre démarche pour prendre soin de vous :

- [Le programme d'aide aux employés](#) dispose d'une plateforme web remplie d'outils tels que des balados et des articles pour vous aider et en vertu duquel vous pourriez bénéficier de cinq consultations avec un spécialiste;
- [Le Guide Prendre soin de moi](#) détaille les différentes ressources disponibles pour vous soutenir lors de moments difficiles et les procédures à suivre en cas de congé de maladie, d'accident de travail ou de grossesse;
- [Le SOS Violence conjugale](#);
- [Le site web Santé mentale Outaouais](#);
- Le 811.

Votre gestionnaire et votre syndicat sont vos alliés; n'hésitez surtout pas à les contacter pour qu'ils vous soutiennent dans les démarches que vous entreprenez ou pour vous guider vers les bonnes ressources.



Références internes

- CISSS de l'Outaouais (2021). Programme de reconnaissance. CISSSO. En ligne : <https://ciyss-outaouais.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2022/04/Programme-de-reconnaissance-avec-liens.pdf>
- CISSS de l'Outaouais (2018). P-045 Politique de gestion intégrée de la santé organisationnelle. CISSSO. En ligne : L:\G1-2400_Politiques, procédures et règlements\G1-2410_Politiques
- CISSS de l'Outaouais (2018). P-014 Politique milieu de travail sain et respectueux. CISSSO. En ligne : L:\G1-2400_Politiques, procédures et règlements\G1-2410_Politiques
- CISSS de l'Outaouais (2022). P-083 Politique de soutien à la présence. CISSSO. En ligne : L:\G1-2400_Politiques, procédures et règlements\G1-2410_Politiques
- CISSS de l'Outaouais (2020). P-070 Politique de reconnaissance. CISSSO. En ligne : L:\G1-2400_Politiques, procédures et règlements\G1-2410_Politiques
- CISSS de l'Outaouais (2021). PRO-155 Procédure de reconnaissance des années de service. CISSSO. En ligne : L:\G1-2400_Politiques, procédures et règlements\G1-2415_Procédures
- CISSS de l'Outaouais (2018). PRO-10 Procédure de reconnaissance de la retraite. CISSSO. En ligne : L:\G1-2400_Politiques, procédures et règlements\G1-2415_Procédures
- CISSS de l'Outaouais (2018). PRO-13 Procédure Démarches de résolution des situations de conflit, d'incivilité, de harcèlement ou de violence. CISSSO. En ligne : L:\G1-2400_Politiques, procédures et règlements\G1-2415_Procédures
- CISSS de l'Outaouais (2022). Guide Prendre soin de moi. CISSSO. En ligne : <https://msss365.sharepoint.com/sites/CISSSO/SitePages/Guide-Prendre-soin-de-moi.aspx>
- CISSS de l'Outaouais (2019). Guide On s'en parle. CISSSO. En ligne : <https://ciyss-outaouais.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/2019/01/Guide-explicatif-civilit%C3%A9-et-harc%C3%A8lement.pdf>
- CISSS de l'Outaouais (s.d.) Programme d'aide aux employés, CISSSO. En ligne : <https://msss365.sharepoint.com/sites/CISSSO/SitePages/PAE.aspx>

Références externes

- Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail, secteur « Administration provinciale». (2017) Brochure d'information – Santé psychologiques – Des moyens concrets pour que l'information circule bien. APSSAP. En ligne : <http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/Communication.pdf>
- Annie Drouin et Jean-Philippe Lamonde (2005), La santé psychologique au travail. APSSAP. En ligne : https://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/APSSAP_GuideSantePsycho.pdf
- Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec (s.d.). Information et communication. CIUSSSMCQ. En ligne : <https://ciusssmcq.ca/prendre-soin-de-soi/sante-psychologique/facteurs-qui-influencent-notre-sante-psychologique/information-et-communication/>
- Images provenant de Freepik.com
- Institut national de la santé publique du Québec (s.d.). Harcèlement psychologique au travail. INSPQ. En ligne : <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/harcèlement-psychologique-au-travail>
- Institut national de santé publique du Québec. (s. d.). Risques psychosociaux du travail. INSPQ. En ligne : <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>
- Institut national de la santé publique du Québec (Avril 2018). Risques psychosociaux du travail : des risques à la santé mesurables et modifiables. INSPQ. En ligne : https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2373_risques_psychosociaux_travail_mesurables_modifiables.pdf
- Institut national de la santé publique du Québec (2018). Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail. INSPQ. En ligne : https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2371_fiches_indicateurs_identification_risques_psychosociaux_travail.pdf
- Josianne Brouillard et Radia Balafrej (14 février 2023). La reconnaissance au travail, un facteur de protection. ASSTAS, En ligne : http://asstas.qc.ca/sites/default/files/publications/documents/Mat_Pedagogique/2023-002-RECONNAISSANCE%20Ppants.pdf
- Nathalie Jauvin (2019). Votre travail est-il émotionnellement exigeant ?. ASSTAS. En ligne : <http://asstas.qc.ca/sites/default/files/publications/documents/OP/2019/op423008.pdf>

Questionnaire

Voici un questionnaire qui vous permettra d'évaluer votre bien-être au travail. Cet outil non scientifique peut être utilisé dans le cadre d'une activité d'équipe ou individuellement afin de faire le point sur les pratiques déjà mises en place et celles qui pourraient être instaurées afin de favoriser le bien-être au travail.

Les pratiques privilégiées que j'ai observées	Oui	+/-	Non
Soutien social des collègues et du gestionnaire			
J'ai une équipe de travail stable.			
Je me sens soutenu et inclus par mon équipe de travail.			
Mon gestionnaire est disponible lorsque j'ai besoin d'information utile et essentielle pour mon travail.			
Nous avons des occasions informelles pour nous réunir, échanger, partager et nous entraider.			
Nous avons des temps d'échange (réunion d'équipe, supervision individuelle, etc.).			
Mon gestionnaire nous donne des mandats clairs et définit bien les rôles de chacun.			
Mon gestionnaire démontre de la souplesse à accorder nos demandes de congé et nos besoins d'aménagement de travail.			
Mon gestionnaire s'implique dans la gestion des conflits, des tensions ou des marques d'incivilité.			
Je me sens soutenu par mon gestionnaire.			
Je suis à l'aise de nommer mes besoins à mon gestionnaire (ex : formation, conseil, matériel, etc.) afin d'obtenir son soutien.			
Charge de travail			
Mon gestionnaire est disponible pour m'aider à prioriser les tâches à accomplir.			
Je suis capable de demander le soutien de mon gestionnaire lorsque ma charge de travail m'apparaît élevée.			
Mon gestionnaire clarifie les demandes contradictoires.			
Mon gestionnaire clarifie les rôles et responsabilités de chacun.			
Je porte attention à l'organisation de mon travail (rythme, dérangements fréquents, etc.).			
J'ai accès à de la formation pour les tâches qu'on me demande d'exécuter dans un contexte de redéploiement des ressources.			
J'ai le temps d'accomplir les tâches que je m'étais fixées en début de journée et je n'accumule pas de travail non fait en cours de semaine.			



Questionnaire

Les pratiques privilégiées que j'ai observées	Oui	+/-	Non
Charge de travail			
Je prends mes pauses et mes heures de diner.			
Je me sens à l'aise de refuser du temps supplémentaire non obligatoire.			
Ma santé physique et/ou psychologique n'est pas affectée par le temps supplémentaire volontaire que j'accepte.			
Les mandats et les tâches que j'ai à accomplir ainsi que les consignes de travail sont bien définis et ne sont pas sujets à de nombreuses interprétations ou modifications.			
J'ai facilement accès aux outils nécessaires pour bien faire mon travail (ex : les équipements de protection individuels).			
Reconnaissance au travail			
Je connais la Politique de reconnaissance et les procédures de reconnaissance des années de service et pour un départ à la retraite instaurées dans l'organisation.			
Je connais les différentes initiatives organisationnelles de reconnaissance telles que le Programme de reconnaissance et le CISSOFIL (bons coups, concours et rabais corporatifs).			
Les anniversaires, les années de service et les retraites sont célébrés dans mon milieu de travail.			
Mon gestionnaire et mes collègues me félicitent pour mes efforts et mes réalisations.			
Je me suis renseigné auprès de mon syndicat afin de savoir ce qui est disponible pour la reconnaissance et/ou la promotion de ma profession.			
Les membres de mon équipe de travail font preuve de gratitude les uns envers les autres (bonjour, merci, félicitations, etc.)			
Les bons coups sont partagés en rencontre d'équipe.			
Je prends le temps d'apprendre à connaître les membres de mon équipe.			
Des activités sociales ou de team building sont organisées par des employés et/ou le gestionnaire.			
Communication et information			
Les communications brèves et en présentiel sont favorisées entre collègues et avec mon gestionnaire.			
Des actions concrètes sont mises en place par mon gestionnaire et mon équipe pour freiner le commérage.			



Questionnaire

Les pratiques privilégiées que j'ai observées	Oui	+/-	Non
Communication et information			
Mon gestionnaire fait preuve d'écoute active et lorsque des précisions en termes d'information lui sont demandées, celui-ci fait les suivis nécessaires.			
J'ai la possibilité de participer activement aux rencontres d'équipe et/ou aux rapports.			
Les informations essentielles à l'exécution adéquate de mon travail me sont communiquées suffisamment à l'avance.			
Les courriels reçus de la part de mes collègues et de mon gestionnaire me permettent de facilement comprendre les attentes à mon égard.			
Il y a peu de conflits dans mon équipe et lorsqu'un conflit se produit les personnes concernées sont en mesure d'agir rapidement pour le régler.			
Je m'assure que la portée de mon message soit constructive.			
Les moyens de communication à utiliser au sein de l'équipe sont clairement définis.			
Je peux m'exprimer librement avec mes collègues et mon gestionnaire.			
Autonomie décisionnelle			
Un processus de participation aux décisions est en place (ceci permet d'éviter d'improviser ou de négliger une telle pratique au profit de décisions unilatérales qui peuvent se prendre plus rapidement).			
L'ensemble de l'équipe est impliqué dans les décisions qui affectent directement son travail.			
Il y a des comités qui incluent des travailleurs de différents secteurs d'activité, de différentes fonctions ou d'expertises afin de favoriser une recherche collective de solutions.			
Les employés sont impliqués dans la gestion du changement et des moments de consultations sont prévus à toutes les phases de celui-ci.			
Mon travail me permet d'avoir un horaire flexible, d'organiser mes tâches et de choisir mes temps de pause.			
Je connais les grands objectifs à atteindre. Lorsque mon travail le permet, j'ai le choix et la flexibilité de l'utilisation des méthodes, des outils et de mon rythme.			
J'ai accès à des activités de formation et de supervision pour développer mes compétences professionnelles.			
J'ai accès à des congés d'étude tel que prévu dans les conventions collectives.			