

Risques psychosociaux du travail

Recueil de
fiches simplifiées
pour
les employeurs
et les supérieurs

Risques psychosociaux du travail. Recueil de fiches simplifiées pour les employeurs et les supérieurs est une production de la direction adjointe – Programme régional des services de santé au travail de la Direction régionale de santé publique du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

100-6555, boul. Métropolitain Est Montréal
(Québec) H1P 3H3
514 685-1371
ciuss-centresudmtl.gouv.qc.ca

Auteure

Sabrina Moroni, agente de programmation, de planification et de recherche – volet Santé psychologique

Camille Poirier-Veilleux, agente de programmation, de planification et de recherche – volet Santé mentale-adulte, Direction régionale de santé publique

Collaboration à la rédaction

Marie-Eve Anctil, chef de service — Prévention des risques à la santé des travailleur[-euse]s, site Est

Frédérique Brouillard, M.D., responsable médical — Prévention des risques à la santé des travailleur[-euse]s

Virginie Chagnon, agente de programmation, de planification et de recherche - volet Littératie et langage clair

Valérie Couture, coordonnatrice régionale — Prévention des risques à la santé des travailleur[-euse]s

Sarah-Amélie Mercure, chef médical par intérim

Graphisme

Aurélie de Lepine, technicienne en administration

Mise en page et révision linguistique

Christine Guigue, adjointe à la direction

Remerciements

Nous tenons à remercier **M. Marc-André Garceau**, agent de programmation, de planification et de recherche, du CISSS de Lanaudière, pour sa contribution à la rédaction de la fiche simplifiée intitulée *Le harcèlement au travail*.

Notes

Dans ce document, l'emploi du masculin générique désigne aussi bien les femmes que les hommes et est utilisé dans le seul but d'alléger le texte.

La reproduction, en tout ou en partie, de ce document ou son utilisation à des fins personnelles, d'étude privée ou de recherche scientifique, mais non commerciales, sont permises à condition d'en mentionner la source.

Ce document est disponible en ligne sur les portails suivants :

Réseau de santé publique en santé au travail : <https://santeautravail.qc.ca/Fiches-simplifi%C3%A9es-pour-les-employeurs>

Direction régionale de santé publique de Montréal : [Publications](#) | [Direction régionale de santé publique de Montréal](#)

© Gouvernement du Québec, 2025

ISBN 978-2-555-02686-5 (En ligne)

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2025

Bibliothèque et Archives Canada, 2025

MOT DE LA RÉDACTION

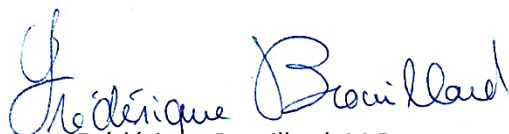
Ce recueil de fiches simplifiées a pour objectif d'**informer les employeurs et les supérieurs** sur divers thèmes liés aux risques psychosociaux du travail. Il regroupe les 12 fiches que nous avons diffusées depuis août 2024.

Ces fiches ont été inspirées de plusieurs sources documentaires et scientifiques, incluant notamment les fiches créées sur les risques psychosociaux et les facteurs de risques psychosociaux de l'INSPQ (Institut national de santé publique du Québec) ainsi que celles de la CNESST (Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail). Vous trouverez l'ensemble des sources utilisées à la fin de chacune d'elles.

Veuillez prendre note qu'une attention particulière a été accordée au vocabulaire utilisé lors de la rédaction de ces fiches afin qu'elles puissent être comprises par le plus grand nombre de personnes. Une meilleure compréhension de ces concepts et de leurs conséquences potentielles permettra une prise en charge globale adéquate.



Valérie Couture
Coordonnatrice régionale
Prévention des risques à la santé
des travailleur[-euse]s



Frédérique Brouillard, M.D.
Responsable médical
Prévention des risques à la santé
des travailleur[-euse]s

LISTE DES FICHES SIMPLIFIÉES POUR LES EMPLOYEURS ET LES SUPÉRIEURS

* The original version of the Simplified Fact Sheets are in French and shall take precedence over any other version in another language. The Simplified Fact Sheets are available in English [here](#).

- Absentéisme
- Autonomie décisionnelle au travail
- Charge de travail
- Conciliation travail – vie personnelle
- Harcèlement au travail
- Information et communication
- Justice organisationnelle
- Présentéisme
- Reconnaissance au travail
- Retour au travail suivant un arrêt maladie longue durée
- Soutien du supérieur au travail
- Soutien entre collègues au travail



L'absentéisme au travail

Fiche simplifiée pour les employeurs et les supérieurs

- ☐ Avez-vous des travailleurs ayant été absents à long terme pour des raisons personnelles ou une maladie ?
- ☐ Avez-vous l'impression que des travailleurs se soient absentés en raison du stress relié à leurs tâches ?
- ☐ Croyez-vous que certains travailleurs se soient absentés en raison de conflits vécus au sein de l'équipe ?

Si vous avez répondu **oui** à une de ces questions, il est possible que vos travailleurs aient déjà vécu de l'absentéisme.



Qu'est-ce que l'absentéisme au travail ?

L'absentéisme au travail c'est lorsque des travailleurs s'absentent à répétition ou pour des périodes prolongées.

Les congés fériés, les vacances et les congés pour les nouveaux parents ne sont pas considérés comme de l'absentéisme au travail, car ils sont prévus par la loi.



Quelles sont les causes de l'absentéisme des travailleurs ?

L'organisation du travail

Exemple :

- Une trop grande charge de travail

Le soutien du supérieur ou des collègues

Exemples :

- Un manque de respect lors des communications
- Un soutien insuffisant

Les habitudes d'absentéisme dans l'entreprise

Exemple :

- Un travailleur dont les collègues s'absentent souvent, prendra aussi congé plus souvent

La vie personnelle et familiale

Exemples :

- Des responsabilités familiales
- Des problèmes de santé



Important !

Une mauvaise ambiance de travail est une cause importante d'absentéisme.



Pourquoi est-il important de s'intéresser à l'absentéisme au travail ?

L'absentéisme au travail a des conséquences sur les travailleurs et l'entreprise.

Sur les travailleurs

- Problème de santé psychologique :
 - Détresse psychologique
 - Problème de concentration
- Surcharge de travail pour les collègues de la personne absente
- Mauvaise ambiance de travail
- Baisse de la motivation

Sur l'entreprise

- Augmentation des coûts liés
 - au roulement de personnel
 - à l'embauche de travailleurs d'agence
- Diminution
 - de la performance
 - de la production



158 jours / an

La durée moyenne des absences pour un trouble mental



18 000 \$ / an

par travailleur absent

Perte financière pour l'entreprise (coûts directs et indirects)



Important !

La prévention d'un seul cas de trouble mental contribue à réduire les coûts de l'entreprise.



L'absentéisme au travail coûte cher !



L'assurance invalidité remplace le salaire quand une personne est malade ou a un accident.



Au Canada, **près de 1 travailleur sur 5** est en situation d'invalidité pour un trouble mental.



Les femmes sont près de **2 fois plus nombreuses** que les hommes à vivre avec une invalidité en lien avec un trouble mental.



Comment savoir s'il y a un problème d'absentéisme dans votre entreprise ?

Surveillez l'augmentation des coûts reliés

- aux assurances invalidité
- aux cotisations à la CNESST
- aux nombres d'heures supplémentaires effectuées par les travailleurs.

Évaluer l'absentéisme, par secteur et catégorie d'emploi, peut vous permettre d'observer si un métier ou un secteur de l'entreprise est plus problématique.



Employeurs et supérieurs, que pouvez-vous faire pour diminuer les absences de vos travailleurs ?



Surveillez

les changements de comportements de vos travailleurs (exemples : irritabilité, fatigue, retard). Cela pourrait vous aider à identifier un problème de santé et à prévenir l'absentéisme.



Adoptez

des pratiques facilitant l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle (exemples : horaire flexible, d'été ou comprimé).



Remplacez

les travailleurs qui s'absentent pour ne pas surcharger votre équipe de travail.



Rappelez

à vos travailleurs d'utiliser leurs journées de congés payés.



Rappelez

à vos travailleurs de ne pas travailler en dehors des heures prévues.



Important !
Les travailleurs qui ont des congés de maladie payés guérissent plus vite et sont en meilleure santé !

Ce document est une production de la direction adjointe - Programme régional des services de santé au travail, Direction régionale de santé publique.

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Québec



Références

- Culture RH. (2022). [Comment réduire l'absentéisme au travail ?](#)
- Gouvernement du Canada. L'assurance invalidité [Assurance invalidité - Canada.ca](#)
- Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. [Retour au travail après une absence pour un problème de santé mentale \(2011\). \(irsst.gc.ca\)](#)
- Institut national de santé publique du Québec. [Fiche 1-B : Indicateurs "Absentéisme maladie et présentéisme"](#).
- Institut national de santé publique du Québec. [Risques psychosociaux du travail : des risques à la santé mesurables et modifiables](#).
- Le Corre, C., Bernier, L. et Laroche, M-A. (2014). La gestion pratique de l'absentéisme - Tout ce que l'employeur doit savoir. 2e édition. Éditions Yvon Blais.
- Montreuil, E. (2014). Prévenir les risques psychosociaux : Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail. 2e édition. Éditions Dunod.
- Office québécois de la langue française. Grand dictionnaire terminologique : l'absentéisme. [absentéisme | GDT \(gouv.qc.ca\)](#)
- Statistique Canada. (2021). [Augmentation de l'incapacité liée à la santé mentale chez les travailleurs canadiens pendant la pandémie, 2021 \(statcan.gc.ca\)](#)



L'autonomie décisionnelle au travail

Fiche simplifiée pour les employeurs et les supérieurs

- ☐ Laissez-vous vos travailleurs choisir leurs méthodes de travail ?
- ☐ Offrez-vous à vos travailleurs la possibilité de participer parfois aux décisions de l'entreprise ?
- ☐ Encouragez-vous vos travailleurs à utiliser leurs compétences et à faire preuve d'initiative dans leur travail ?

Si vous avez répondu **non** à une de ces questions, il est possible que vous offriez peu d'autonomie décisionnelle à vos travailleurs.



Qu'est-ce que l'autonomie décisionnelle ?

Avoir du contrôle sur le travail à faire :
pouvoir choisir ses méthodes
de travail et s'organiser

Pouvoir utiliser ou développer
ses habiletés

Par exemple, dans une entreprise où l'autonomie décisionnelle est grande, on voit

- des encouragements à utiliser la créativité, à faire preuve d'initiative et à développer ses compétences pour pouvoir faire de nouvelles tâches,
- les travailleurs participer à certaines décisions,
- des travailleurs décider seuls de leur méthode et vitesse de travail.

L'autonomie décisionnelle dépend de la liberté que le supérieur donne aux travailleurs sur

- l'organisation des tâches,
- le choix de la méthode de travail pour effectuer les tâches demandées,
- le temps alloué pour réaliser les tâches.

L'autonomie décisionnelle dépend également des possibilités qu'ont les travailleurs

- d'acquérir, de maintenir et de valoriser leurs compétences,
- de faire preuve de créativité,
- de varier leurs tâches,
- de prendre des initiatives.

Voici des exemples de ce qui peut mener à une faible autonomie décisionnelle :

- Demandes non prévues et fréquentes,
- Supérieurs qui ne consultent pas les travailleurs sur les tâches quotidiennes,
- Ne pas pouvoir choisir ou modifier son horaire.



Pourquoi est-il important de faire attention à l'autonomie décisionnelle ?

L'autonomie décisionnelle est un moyen efficace de soutenir l'innovation et le développement de l'entreprise. Aussi, offrir de l'autonomie décisionnelle est une marque de respect et de confiance envers vos travailleurs. **Une faible autonomie au travail augmente le risque**

- de développer une maladie du cœur,
- de vivre de la détresse psychologique,
- d'avoir un problème de consommation d'alcool ou de drogues,
- de désintérêt envers le travail,
- de dévalorisation des travailleurs, de leurs compétences professionnelles.



Plus d'**un travailleur sur trois** de **15 ans et plus** ont un niveau faible ou modéré d'autonomie décisionnelle au travail.



Près de **6 travailleurs sur 10** sont **des jeunes de 15 à 24 ans** qui occupent principalement des emplois non spécialisés et qui manquent d'expérience professionnelle.

Seulement **56 %**

des travailleurs ont un supérieur qui les encourage à participer aux décisions importantes.



Employeurs et supérieurs, que pouvez-vous faire pour améliorer l'autonomie décisionnelle de vos travailleurs ?



Laissez

vos travailleurs choisir leurs méthodes et rythme de travail pour réaliser les tâches.



Encouragez

les travailleurs à prendre certaines décisions seuls et à être débrouillards.



Facilitez

le développement des compétences de vos travailleurs (exemples : formations, congés pour études, activités d'apprentissage avec employé d'expérience).



Autorisez

le télétravail lorsque les tâches le permettent.



Accordez

à vos travailleurs le droit de choisir ou modifier leur horaire.

Références

- Institut national de santé publique du Québec. (S.D.). [Fiche 2-E : Indicateur « Autonomie décisionnelle »](#).
- Institut national de recherche et de sécurité. (2022). [Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU](#).
- Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Mauricie-et-du-Centre-du-Québec. (S.D.) [Autonomie décisionnelle](#).
- Brun, J.P. (2008). Les 7 pièces manquantes du management. Les éditions Transcontinental.
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (2023). [Autonomie décisionnelle](#).
- Infocentre de l'Institut national de santé publique du Québec. [Enquête québécoise sur la santé de la population 2020-2021 \(2023\)](#).



La charge de travail

Fiche simplifiée pour les employeurs et les supérieurs

- ☐ Croyez-vous que vos travailleurs travaillent très fort ?
- ☐ Est-ce que vos travailleurs doivent rester concentrés pendant plusieurs heures ?
- ☐ Est-ce que vos travailleurs manquent de temps pour terminer leur travail ?

Si vous avez répondu **oui** à une de ces questions, il est possible que vos travailleurs vivent une grande charge de travail en ce moment.



Qu'est-ce que la charge de travail ?

La charge de travail inclut

- la quantité et la complexité du travail à faire,
- la concentration et la capacité d'analyse nécessaires pour faire les tâches,
- les délais à respecter pour faire les tâches.



Attention !

La charge de travail ressentie est aussi importante que la charge de travail demandée.
La perception de vos travailleurs compte !



Qu'est-ce qui influence la charge de travail ?

Les exigences

Exemples :

- Concentration sur une longue période
- Objectifs irréalistes
- Quantité élevée de réunions
- Interruptions fréquentes

Les ressources

Exemples :

- Manque de personnel
- Mauvaise gestion des priorités
- Manque de temps
- Manque de connaissances



Pourquoi est-il important de faire attention à la charge de travail ?

Une grande charge de travail est un risque pour la santé des travailleurs et pour la productivité de l'entreprise. **Une trop grande charge de travail augmente le risque :**

- de vivre de la détresse psychologique,
- de développer des douleurs musculaires et aux articulations,
- de développer des maladies du cœur,
- d'absence au travail : la surcharge de travail a un impact négatif sur le présentisme et l'absentéisme pour cause de maladie,
- d'être moins efficace et faire usage de pratiques moins sécuritaires au travail,
- que les supérieurs manquent de temps pour soutenir les travailleurs.



À Montréal, près de **1 travailleur sur 2** qui travaille plus de **50 heures** par semaine a de la difficulté à maintenir un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle.

À Montréal, les travailleurs qui ont un niveau élevé de détresse psychologique liée à leur emploi :



31 % travaillent **entre 41 et 50 heures par semaine**



43 % travaillent **plus de 50 heures par semaine**



Employeurs et supérieurs, que pouvez-vous faire pour mieux gérer la charge de travail de vos travailleurs ?



Décidez
des rôles et responsabilités avec vos
travailleurs et **réviser-les** régulièrement.



Donnez
un temps réaliste pour
la réalisation des tâches.



Questionnez
régulièrement vos travailleurs
sur leur charge de travail.



Déterminez
les priorités avec vos travailleurs.



Diminuez
la charge de travail d'un
travailleur qui en forme un autre.



Remplacez
les travailleurs qui quittent.
Exemples : retraite,
maladie, congé de maternité.

Références

- Institut national de santé publique du Québec. (S.D.). [Fiche 2-A : Indicateur « Charge de travail »](#).
- Institut national de santé publique du Québec. (S.D.). [Risques psychosociaux du travail](#).
- Fournier, P.S. et collègues. (2010). [Étude exploratoire des facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité. Étude de cas dans le secteur des services](#).
- Wong, K., Chan, A. H. S., & Ngan, S. C. (2019). [The Effect of Long Working Hours and Overtime on Occupational Health: A Meta-Analysis of Evidence from 1998 to 2018](#). International journal of environmental research and public health, 16(12), 2102.
- Infocentre de l'Institut national de santé publique du Québec. [Enquête québécoise sur la santé de la population 2020-2021 \(2022\)](#).
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. [Facteurs de risques psychosociaux liés au travail : charge de travail élevée](#).

Ce document est une production de la direction adjointe - Programme régional des services de santé au travail, Direction régionale de santé publique.



La conciliation travail et vie personnelle

Fiche simplifiée pour les employeurs et les supérieurs

- ☐ Est-ce qu'il y a des moyens pour aider la conciliation travail et vie personnelle dans votre entreprise ?
- ☐ Est-ce que vos travailleurs ont la possibilité de modifier leur horaire de travail selon leurs responsabilités personnelles ?
- ☐ Est-ce que vous permettez à vos travailleurs de prendre congé pour des raisons personnelles ?

Si vous avez répondu **non** à une de ces questions, il est possible que votre entreprise offre peu de façons d'aider vos travailleurs à équilibrer le travail et la vie personnelle. Des solutions pourraient améliorer la qualité de vie, la satisfaction au travail et réduire le stress de vos travailleurs.



Qu'est-ce que la conciliation travail et vie personnelle ?

C'est la recherche d'un équilibre entre les exigences et les responsabilités du travail et de sa vie personnelle.

Quelques exemples d'activités et de responsabilités de la vie personnelle :

- Rendez-vous médicaux personnels ou pour ses proches;
- Activités sportives ou culturelles;
- Passer du temps avec sa famille et ses amis.



Important !

Pour avoir un équilibre, vous devez mettre des limites au temps et à l'énergie investis au travail.

Il manque d'équilibre quand le travailleur :

- Manque de temps ou d'énergie pour bien faire ses tâches professionnelles et personnelles;
- Est surchargé ou stressé parce qu'il n'est pas capable de respecter ses responsabilités professionnelles et personnelles;
- Penses beaucoup à ses responsabilité professionnelles même en dehors des heures de travail.



Pourquoi s'intéresser à la conciliation travail et vie personnelle ?



1 travailleuse montréalaise sur 4

dit avoir une difficulté à maintenir un équilibre entre le travail et la vie personnelle¹.



1 travailleur montréalais sur 5

dit avoir une difficulté à maintenir un équilibre entre le travail et la vie personnelle¹.

Plus d'un travailleur québécois sur 2 estime que la recherche d'équilibre entre le travail et la vie personnelle est une source de stress importante².

La difficulté à concilier travail et vie personnelle peut aussi entraîner des conséquences sur la santé physique³ telles que :

- Une haute pression
- Des problèmes de digestion : diarrhée, avoir envie de vomir
- Des migraines
- Un haut taux de cholestérol

Important !



Il y a beaucoup d'avantages à concilier travail et vie personnelle pour tous.

Avantages pour l'entreprise

Favorise l'attraction et la rétention du personnel.

Diminue le présentéisme et l'absentéisme. Pour plus d'informations sur l'**absentéisme** et le **présentéisme**, cliquez sur chacun des thèmes.

Augmente la qualité du travail.



Près de **2 travailleurs québécois sur 3** sont prêts à changer d'emploi pour avoir de meilleures conditions de conciliation travail et vie personnelle².

Avantages pour les travailleurs

Diminue le risque :

- D'épuisements professionnels (*burn-out*)
- De dépression.

Améliore :

- La qualité de vie au travail
- Les relations entre collègues
- L'état de santé (moins de fatigue et de stress).

Augmente :

- Le sentiment d'être satisfait de son travail
- La durée au même emploi
- La motivation

¹ [Recueil statistique - Santé et bien-être des hommes et des femmes de Montréal \(2024\)](#)

² Sondage auprès des travailleurs (euses) au Québec (2024) [Statistiques \(conclilivi.com\)](#)

³ Institut national de santé publique du Québec. (2005). La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/375-conciliationtravail-famille.pdf>



Quelles sont les situations qui augmentent les difficultés à concilier le travail et la vie personnelle ?

- Être une famille monoparentale,
- Avoir des horaires variables et travailler de soir ou de nuit,
- Avoir des problèmes d'argent,
- Avoir peu de soutien de son entourage : amis, famille, voisins,
- Avoir de jeunes enfants, surtout s'ils ont des besoins particuliers,
- Être proche aidant de ses parents vieillissants,
- S'occuper de jeunes enfants et de parents vieillissants, en même temps.

Les proches aidants, les mères monoparentales et les parents d'enfants âgés entre 0 et 5 ans ressentent une plus grande difficulté à concilier le travail et la vie professionnelle².

> Employeurs et supérieurs, que pouvez-vous faire pour améliorer la conciliation travail et vie personnelle de vos travailleurs ?



Offrez

des conditions de travail flexibles, comme :

- Offrir la possibilité de travailler à temps partiel.
- Autoriser des journées de travail plus longues pour une journée de congé par semaine sans perte de salaire.
- Offrir des journées de maladie et des congés personnels payés.
- Offrir le travail hybride : alterner entre le télétravail et le bureau.



Demandez

à vos travailleurs quels moyens les aideraient à mieux concilier le travail et la vie personnelle.



Offrez de la flexibilité

à vos travailleurs sur la gestion de leur horaire de travail.



Important !

Ces moyens demandent peu ou pas de dépenses à l'entreprise.



L'employeur a l'obligation de permettre au travailleur de s'absenter jusqu'à **10 jours par année pour remplir ses responsabilités personnelles**. (Voir article 79.7 de la **Loi sur les normes du travail**.) Pour en savoir plus sur vos obligations, communiquez avec la [CNESST](#)



Cliquez sur les liens ci-dessous pour obtenir des outils pratiques pouvant vous aider à améliorer la qualité de vie, la satisfaction au travail et réduire le stress de vos travailleurs.

[Gouvernement du Québec, Outils pour la conciliation famille, travail, étude.](#)

[Entreprise en santé : Prévention, promotion et pratiques organisationnelles favorables à la santé et au mieux-être au travail.](#)

Références

Centre Canadien d'hygiène et de la sécurité au travail. (2022). [Conciliation travail et vie personnelle](#).

Gouvernement du Québec. (S.D.) [La conciliation travail-famille, qu'est-ce que c'est ?](#)

Gouvernement du Québec. (S.D.) [Pourquoi s'intéresser à la conciliation travail-famille ?](#)

Institut national de santé publique du Québec. (S.D.) [Fiche 1-F « Indicateur : activités ou politiques de conciliation travail et vie personnelle »](#)

Institut de la statistique du Québec (2021). Fichier maître de l'Enquête québécoise sur la santé de la population, cycle 2020-2021.

Lupien, S. (2023) Le stress au travail vs le stress du travail. Éditions Va savoir

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2024). [N-1.1 — Loi sur les normes du travail](#)

Office québécois de la langue française. (2020). [Conciliation travail-vie personnelle](#).

Tremblay, Diane-Gabrielle, *Conciliation emploi-famille et temps sociaux* (2019), 4^e édition. Presses de l'Université du Québec.

Ce document est une production de la direction adjointe — Programme régional des services de santé au travail, Direction régionale de santé publique.



Le harcèlement au travail

Fiche simplifiée pour les employeurs et les supérieurs

- ☐ Est-ce que vous avez une politique de prévention et de prise en charge du harcèlement au travail ?
- ☐ Est-ce que vous sensibilisez vos travailleurs aux différentes formes de harcèlement et à leurs conséquences ?
- ☐ Est-ce que vous réglez rapidement les conflits pour éviter qu'ils s'aggravent ?

Si vous avez répondu **non** à une de ces questions, la mise en place de mesures préventives visant à prévenir le harcèlement au travail pourrait améliorer le climat de travail et le bien-être de vos travailleurs.

➤ Qu'est-ce que le harcèlement au travail ?

Ce sont des paroles ou des comportements¹ qui :

- sont répétés* ;
- sont agressifs, menaçants ou non souhaités ;
- manquent de respect envers la personne ;
- rendent le milieu de travail néfaste pour la personne.

* Un seul évènement grave peut être considéré comme du harcèlement et porter atteinte à l'intégrité physique ou psychologique de la personne.

➤ Quels sont les différents types de harcèlement au travail ?

Types de harcèlement	Exemples de comportement
Harcèlement psychologique	• Menacer de faire du mal, intimider ou <i>Bullying</i> • Rire de la voix, des vêtements, etc.
Harcèlement discriminatoire Fondée sur des caractéristiques personnelles	• Origine ethnique ou couleur de la peau • Expression de genre et orientation sexuelle
Harcèlement sexuel	• Faire des sous-entendus sexuels • Toucher sans consentement
Harcèlement par Internet (cyberharcèlement)	• Faire des appels répétitifs • Diffuser des informations à caractère sexuel sur les réseaux sociaux



IMPORTANT ! Derrière un écran, certaines personnes se permettent d'écrire des commentaires qu'elles ne diraient pas en personne.



Important !

L'accumulation d'émotions négatives envers des collègues, des incivilités tolérées, ou des conflits non gérés peuvent mener au harcèlement.

¹ Loi sur les normes du travail (LNT). [Le harcèlement psychologique](#)



Pourquoi c'est important de prévenir le harcèlement au travail ?

Au Canada, en 2020² :



Près de 1 homme sur 3
dit avoir été victime de harcèlement ou d'une agression sexuelle au travail.



Presque 1 femme sur 2

Au cours des 12 derniers mois, les travailleurs âgés entre 25 et 34 ans affichent le plus haut taux de harcèlement ou d'agression sexuelle en milieu de travail.

Nous retrouvons davantage de victimes de harcèlement au travail chez **les personnes ayant une incapacité, les personnes racisées, les immigrants et la population LGBTQIA²**.

Au Québec, en 2024, les types d'accidents de travail qui ont coûté le plus cher sont ceux liés³ :

- au harcèlement psychologique (coût moyen par lésion : environ 203 150 \$) ;
- aux relations de travail conflictuelles (coût moyen par lésion : environ 182 660 \$).

Conséquences sur les travailleurs

Diminue

- La concentration
- L'engagement
- La confiance personnelle

Augmente

- Les problèmes de santé physique et psychologique
- Le stress et certains comportements ayant des conséquences négatives sur la santé.
Exemple : consommer plus d'alcool ou autres drogues.

Conséquences sur l'entreprise

Diminue

- La qualité des services
- La productivité
- La réputation de l'entreprise

Augmente

- Les risques d'erreur et les accidents du travail
- Les coûts liés aux actions légales et aux indemnités
- Le roulement de personnel

² Statistique Canada. [Le Quotidien — Cadre des résultats relatifs aux genres : nouveau tableau de données sur le harcèlement en milieu de travail \(statcan.gc.ca\)](https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/95-02/2020001/article/00001-eng.htm)

³ Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail. [Le coût des lésions psychologiques liées au travail au Québec \(2024\)](https://www.irss.qc.ca/fr/actualites/le-coût-des-lésions-psychologiques-liées-au-travail-au-québec-2024)



➤ Quelles sont les situations qui peuvent influencer la présence du harcèlement au travail ?

Voici quelques exemples :

- Des changements technologiques ou organisationnels.
- Un milieu de travail très compétitif.
- Des situations d'injustice organisationnelle. Exemple : une répartition inégale de la charge de travail.
- Un manque de soutien ou de respect (incivilités) du supérieur ou des collègues.



Important !

La présence de situations de harcèlement est **souvent associée à d'autres facteurs psychosociaux**. Une prévention efficace nécessite une analyse et l'élimination à la source des facteurs organisationnels problématiques.



QU'EST-CE QUE LE DROIT DE GESTION ?

C'est le droit de l'employeur de prendre des décisions pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Par exemple :

- L'attribution des tâches ;
- La gestion du rendement ;
- La gestion des présences et des absences ;
- La gestion des mesures disciplinaires.

En tout temps, l'employeur et les supérieurs doivent s'assurer d'agir avec respect, égalité et équité dans leurs actions auprès des travailleurs de leurs équipes.

Gestionnaires, travailleurs, partenaires



Personne n'est à l'abri de vivre ou de faire subir du harcèlement.

➤ Employeurs et supérieurs, que pouvez-vous faire pour prévenir le harcèlement au travail ?



Favorisez

l'écoute active et la recherche de solution pour résoudre les conflits.



Formez

vos travailleurs sur des stratégies de prévention du harcèlement au travail.



Mettez à jour

la politique sur la prévention du harcèlement psychologique et **assurez-vous** qu'elle soit connue et facilement accessible.



Analysez

les situations dénoncées afin d'identifier les autres facteurs de risques psychosociaux présents et **planifiez** un plan d'action.



Évaluez

régulièrement le climat de travail auprès de votre équipe.

Important !



L'employeur a l'obligation de mettre en place des mesures pour prévenir et/ou faire cesser le harcèlement.

- [Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail](#)
- [Loi sur les normes du travail](#)

Pour en savoir plus sur vos obligations, communiquez avec la [CNESST](#).

Références

Carrefour RH. [La civilité au travail, un gage de réussite à long terme](#)
CDPDJ. [Le harcèlement](#)

CNESST. [Statistiques sur la violence, le stress et le harcèlement en milieu de travail 2019-2022](#)
CNESST. [Risques psychosociaux liés au travail : Harcèlement au travail](#) (2023).

CNESST. [Guide pratique de l'employeur : Comprendre et prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel au travail](#). (2019)

CNESST. [Que faire si vous pensez vivre du harcèlement ?](#)

Douesnard, Jacinthe : Enjeux humains et psychosociaux du travail. Presses de l'Université du Québec (2018)

Grebot, Élisabeth. Les pathologies du travail : Stress, burnout, workaholisme et harcèlement. Approche intégrative. Dunod (2019)

Institut de la statistique du Québec. [L'intimidation et la cyberintimidation au Québec : le harcèlement et le cyberharcèlement au travail](#) (2022)

Institut national de santé publique du Québec (INSPQ). [Fiche 1-D : Indicateur « Activités ou politique contre la violence et le harcèlement »](#)

Lupien, Sonia. Le stress au travail vs le stress du travail. Chapitre 42 – Adieu les collègues hostiles. Éditions va savoir. (2023)

Service de police de la ville de Montréal (SPVM). [Cyberintimidation](#).



Information et communication

Fiche simplifiée pour les employeurs et les supérieurs

- ☐ Transmettez-vous régulièrement de l'information à vos travailleurs ?
- ☐ Utilisez-vous différents modes de communication auprès de vos travailleurs ?
- ☐ Avez-vous des règles sur la transmission de l'information dans l'entreprise ?

Si vous avez répondu **non** à une de ces questions, il est possible que votre transmission d'informations et vos communications envers vos travailleurs doivent être améliorées.



Attention !

Le moyen de communication a autant d'impact que l'information transmise.



Qu'est-ce qu'on entend par communication au travail ?

Ce sont les moyens utilisés par l'employeur pour informer et consulter le personnel sur la vision, les valeurs et les priorités de l'entreprise.

Pour les supérieurs, la communication permet notamment

- de transmettre les informations aux travailleurs,
- de sonder l'opinion ou de permettre aux travailleurs de participer aux décisions,
- de maintenir les travailleurs informés en temps opportun.

Différents moyens de communication

- Note sur le babillard
- Rencontre virtuelle
- Réunion en présentiel (individuelle et/ou d'équipe)
- Courriel
- Sondage



Attention !

Selon l'objectif visé, choisissez bien le moyen de communication.

Exemple 1

Objectifs

- Partager des informations générales (exemple : dates des réunions de la prochaine année).
- Aucune réponse attendue.

Moyens de communication à utiliser

- Affiche
- Compte-rendu
- Courriel
- Note de service

Exemple 2

Objectifs

- Partager des informations personnelles (exemples : aviser d'une absence pour maladie, aviser d'une grossesse).
- Réponse attendue de la part des travailleurs et/ou des supérieurs.

Moyens de communication à utiliser

- Appel téléphonique
- Message texte
- Réunion en présentiel (individuelle et/ou d'équipe)



Pourquoi la communication est-elle importante au travail ?

Impacts d'une communication **non-efficace**

Augmente

- les accidents du travail,
- les retards et défauts de production,
- la détresse psychologique,
- la perte de temps,
- l'incompréhension de la tâche à faire.

Important : Lorsque trop peu d'information est transmise aux travailleurs, un climat d'incertitude et de méfiance s'installe.

Impacts d'une communication **efficace**

Permet

- de bien informer les travailleurs,
- de recueillir l'opinion des travailleurs.

Augmente chez les travailleurs

- l'adhésion aux changements dans l'entreprise,
- le sentiment d'appartenance,
- la motivation et l'engagement au travail.

Les conséquences d'une mauvaise communication selon les travailleurs :

22 %



disent vouloir trouver un emploi dans une autre entreprise.

34 %



disent que cela diminue leur satisfaction au travail.

50 %



disent que cela augmente leur stress.

29 %



disent que cela nuit à leurs relations avec leurs collègues.



Une mauvaise communication engendre une grande perte de temps et nuit à la productivité !

Une compagnie composée de **100 employés** consacre environ **884 heures par an** à clarifier des communications.

C'est assez de temps pour faire **18 fois** le trajet Montréal-Vancouver en voiture.



Quels sont les obstacles à une communication efficace ?

- Les problèmes de compréhension des mots utilisés.
- Les sources de distraction : cellulaire, messagerie instantanée, demande spontanée.
- La quantité d'informations : avoir trop ou pas assez d'informations.
- Les collègues et/ou supérieurs qui ne parlent pas la même langue.
- La fréquence des rencontres : avoir trop ou pas assez de rencontres.



Attention !

Les communications virtuelles ne sont pas aussi efficaces que les communications en présentiel.



Employeurs et supérieurs, que pouvez-vous faire pour améliorer la communication envers vos travailleurs ?



Développez

des règles pour la transmission de l'information dans l'entreprise.



Demandez

à vos travailleurs s'ils sont satisfaits des moyens de communication.



Utilisez

des mots et un ton de voix respectueux.



Informez

vos travailleurs de leurs responsabilités, mandats et des règles de fonctionnement.



Identifiez

clairement l'objectif de la rencontre ou de la conversation (exemples : informer, sensibiliser, convaincre) **et choisissez** les points à discuter selon l'objectif identifié.



Tenez

régulièrement des réunions individuelles ou d'équipe.

Références

- Institut national de santé publique du Québec. (S.D.). [Fiche 2-F : Indicateur « Information et communication »](#).
- Karsenty, L. (2008). L'incompréhension dans la communication. Le travail humain. Presses universitaires de France, 2008.
- APSSAP : Brochure d'informations : [Des moyens concrets pour que l'information circule bien](#).
- Fassulo, A. (2022). [Les obstacles à la communication](#).
- Brun, J.P. (2008). Les 7 pièces manquantes du management. Les éditions Transcontinental.
- Grosjean, S et Bonneville, L. (2019). La communication organisationnelle : Approches, processus et enjeux. CHENELIERE.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J., Osborn, R.R. De Billy, C. (2010). Comportement humain et organisation. ERPI
- [State of business communication report \(2022\)](#)
- VOCOLI. (2015). [The cost of bad internal communications](#).

Ce document est une production de la direction adjointe - Programme régional des services de santé au travail, Direction régionale de santé publique.



La justice organisationnelle

Fiche simplifiée pour les employeurs et les supérieurs

- ☐ Est-ce que vous demandez l'opinion de vos travailleurs lorsque vous prenez des décisions qui auront un impact sur leur travail ?
- ☐ Est-ce que vous traitez tous vos travailleurs de façon juste et équitable ?
- ☐ Est-ce que vous expliquez les décisions de l'entreprise à vos travailleurs ?

Si vous avez répondu **non** à une de ces questions, il existe des actions qui améliorent la justice organisationnelle.

> Qu'est-ce que la justice organisationnelle ?

Un travailleur juge comme juste ou injuste une situation qu'il vit ou qu'il voit à son travail. C'est son impression personnelle. Cependant, plusieurs travailleurs peuvent aussi avoir la même impression de la situation.

Pour être juste, le supérieur doit communiquer de façon transparente et être à l'écoute de la perception de ses travailleurs.

> La différence entre l'égalité et l'équité

C'est important d'être égal et équitable en milieu de travail.



Important !

C'est possible d'être en même temps égal et injuste avec tous les travailleurs !

Égalité

L'**égalité**, c'est offrir à tous les travailleurs les mêmes possibilités.

Quand les besoins des travailleurs sont les mêmes, il faut être égal.

Équité

L'**équité**, c'est de s'adapter aux besoins de chaque travailleur pour leur donner les mêmes chances de réussir.

Quand les besoins des travailleurs sont différents, il faut être équitable.

Exemples de la différence entre l'égalité et l'équité :

Égalité

Tous les travailleurs doivent travailler 40 heures par semaine au bureau.

Tous les travailleurs doivent compléter une période de probation de 6 mois.

Tous les travailleurs peuvent avoir une promotion.



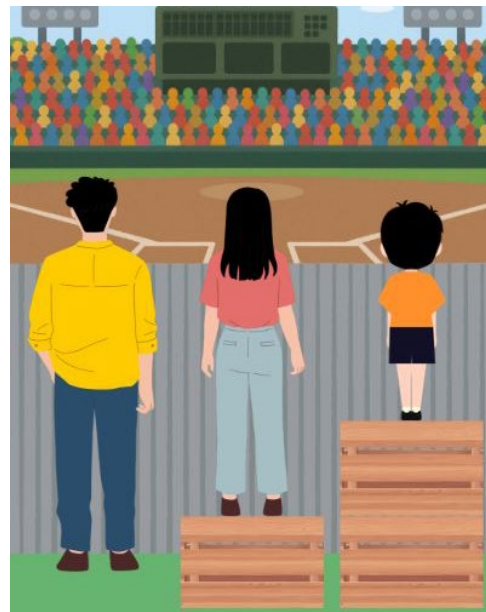
Équité

Tous les travailleurs doivent travailler 40 heures par semaine, mais peuvent choisir de travailler au bureau ou à la maison.

Tous les travailleurs doivent compléter une période de probation de 6 mois. Ils bénéficient de soutien et de formation continue, en fonction de leur besoin.

Tous les travailleurs peuvent avoir une promotion avec les moyens pour réussir.

Exemples : mentorat, coaching, formation.



Il y a 2 types de justice organisationnelle

1. La justice dans les **relations en milieu de travail (dite justice relationnelle)** se définit par le respect avec lequel les travailleurs sont traités.
2. La justice dans la façon d'**appliquer les règles et de prendre des décisions (dite justice procédurale)** se définit par les pratiques de gestion, telles que :
 - Le choix de vacances des travailleurs
 - Les horaires de travail
 - Les promotions

La justice procédurale inclut le fait d'être neutre et transparent dans les prises de décisions pour tous les travailleurs.



Pourquoi la justice organisationnelle est-elle importante ?

Lorsque des travailleurs jugent que l'organisation est injuste, il peut y avoir une augmentation :

- du stress
- de la détresse psychologique
- du risque de développer des maladies du cœur
- des douleurs aux muscles et aux articulations
- des risques d'épuisement professionnel
- de la fréquence des congés de maladie¹

Le manque de justice organisationnelle peut également avoir des conséquences sur l'entreprise, telles que :

- La détérioration du climat de travail
- L'utilisation des recours juridiques par les travailleurs² (exemples : plaintes, griefs)
- La diminution :
 - de l'implication et la motivation au travail
 - des efforts pour faire ses tâches
 - de l'envie de rester dans l'entreprise et le sentiment d'appartenance

Le sentiment d'injustice est le facteur numéro 1 dans l'intention de quitter une entreprise³ !



Important !

Même si le travailleur ne vit pas personnellement l'injustice, il peut en vivre les impacts négatifs.

Quand le milieu de travail est juste :

- les décisions sont mieux acceptées par les travailleurs
- les relations entre les travailleurs sont plus fortes
- les travailleurs ont une meilleure estime personnelle et se sentent mieux au travail

¹ Cachón-Alonso, L. et Elovainio, M. (2022). [Organizational Justice and Health: Reviewing Two Decades of Studies](#). *Journal of Theoretical Social Psychology*, 2022(1), 3218883.

² Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. [Vos droits au travail](#).

³ HEC – Revue la gestion. [Manque de motivation au travail : et si le sentiment d'injustice était en cause ?](#)

➤ Employeurs et supérieurs, que pouvez-vous faire pour améliorer la justice organisationnelle ?



Écoutez

l'opinion de vos travailleurs et impliquez-les dans les décisions qui les concernent.



Créez des possibilités

de communication :
boîtes à suggestions ou sondage anonyme sur la perception de la justice organisationnelle.



Appliquez des règles claires et connues

pour la distribution des ressources entre vos travailleurs.

Par exemple : les salaires, les formations et les outils de travail.



Prenez le temps

d'expliquer clairement les décisions à tous les travailleurs concernés.



Soyez honnêtes

dans les informations partagées aux travailleurs.



Révissez

les procédures existantes pour s'assurer qu'elles soient équitables et claires.

Ce document est une production de la direction adjointe — Programme régional des services de santé au travail, Direction régionale de santé publique.

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Québec



Références

Adamovic, M. (2023). [Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda](#). *European Management Review*, 20(4), 762-782.

Avantages. (2006). [La perception de justice organisationnelle et ses effets sur la santé mentale des employés](#).

Centrale des syndicats du Québec. (S.D.). [Peu de justice organisationnelle](#).

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (S.D.) [Justice organisationnelle](#).

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (2023). [Aide-mémoire – Justice organisationnelle déficiente](#).

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (2024). [Programme de santé au travail : risques psychosociaux liés au travail](#)

Cropanzano, R., Bowen, D. E. et Gilliland, S. W. (2007). [The Management of Organizational Justice](#). *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

Deskbird. (2024). [Équité et égalité sur le lieu de travail : un détail de taille](#).

Fall, A. (2014). [Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique](#). *Relations industrielles*, 69(4), 709-731.

Gestion. (2023). [Manque de motivation au travail : et si le sentiment d'injustice était en cause ?](#)

Great Place To Work. (2020). [L'importance de traiter équitablement les employés](#).

INSPQ. (2022) [Pratiques de gestion favorisant la santé mentale au travail - Comment favoriser la reconnaissance et la justice organisationnelle ?](#)

Pratiques RH. (2021). [Justice organisationnelle et bien-être au travail](#).



Le présentéisme au travail

Fiche simplifiée pour les employeurs et les supérieurs

- ☐ Avez-vous remarqué que certains travailleurs se présentent au travail lorsqu'ils sont malades ?
- ☐ Pensez-vous que certains travailleurs seraient jugés s'ils s'absentaient du travail ?
- ☐ Croyez-vous que certains travailleurs restent au travail même s'ils manquent de concentration ?

Si vous avez répondu **oui** à une de ces questions, il est possible que vos travailleurs aient déjà fait du présentéisme au travail.

➤ Qu'est-ce que le présentéisme au travail ?

Les travailleurs se présentent au travail même si leur capacité à faire leurs tâches est grandement réduite.

Certains signes peuvent vous aider à reconnaître que votre état au travail n'est pas optimal :

- Être moins concentré au travail.
- Votre travail est de moins bonne qualité que d'habitude (exemples : augmentation du nombre d'erreurs, retard dans les échéanciers).
- Être très fatigué au travail.
- Être plus souvent en retard au travail.

➤ Quelles sont les principales causes du présentéisme au travail ?

- Avoir une surcharge de travail à reprendre si on s'absente
- Avoir peur de se faire juger si on prend congé
- Avoir peur que vos absences nuisent à une promotion
- Ne pas avoir assez de journées de maladie payées
- Avoir une faible sécurité d'emploi (exemples : travailleur saisonnier ou contractuel, avoir des conditions précaires d'emploi)

➤ Pourquoi est-il important de s'intéresser au présentéisme au travail ?

Le présentéisme a plusieurs conséquences. Par exemple :

Pour l'entreprise

- Augmente le risque d'erreurs et les accidents du travail,
- Diminue la qualité de la production,
- Diminue la productivité.

Pour le travailleur

- Diminue la motivation au travail
- Augmente le stress
- Augmente la détresse psychologique
- Augmente les maladies du cœur
- Nuit à l'état de santé
- Nuit à l'ambiance de travail



Attention !

Travailler malgré un trouble mental ou physique peut empirer votre état de santé. Cela peut mener à un congé prolongé pour raisons de maladies.



Au Canada, plus de **6 travailleurs sur 10** ont travaillé malgré un mauvais état de santé. Ces travailleurs ne croyaient pas être assez malades pour s'absenter.



Important !

Il y a autant de travailleurs que de supérieurs qui font du présentisme.



Comment savoir s'il y a un problème de présentisme dans votre entreprise ?

Éléments à surveiller :

- Augmentation des cotisations pour le programme d'aide aux employés (PAE),
- Augmentation des cotisations pour l'assurance maladie rattachée à la consommation de médicaments prescrits,
- Augmentation des frais juridique (exemples : pour litiges ou griefs),
- Augmentation des accidents du travail,
- Diminution de la productivité.



Employeurs et supérieurs, que pouvez-vous faire pour diminuer le présentisme de vos travailleurs ?



Rappelez
à vos travailleurs
d'utiliser leurs journées
de congés payés.



Faites connaître
les ressources de
soutien disponibles
(exemple : programme
d'aide aux employés).



Surveillez
les changements de
comportements de vos
travailleurs. L'irritabilité, la fatigue
et les retards peuvent être des
signes de présentisme !



Reconnaissez
l'importance de prendre
congé, que ce soit pour
un problème de santé
physique ou
psychologique.

Références

- Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail ; secteur "administration provinciale". (2017). Santé psychologique. [Êtes-vous présents? Portrait du présentisme.](#)
- Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales. (2018). [Rencontre avec un pionnier de la SST dans les organisations.](#)
- Brun, J.P. (2008). Les 7 pièces manquantes du management : Une stratégie d'amélioration du bien-être au travail et de l'efficacité des entreprises. Les Éditions Transcontinental.
- Gervoise, A. (2021). [Présentisme au travail, le vrai faux ami des entreprises et des salariés !](#)
- Hamelin, G. (2012). Agir sur le stress et les violences au travail. Édition Dunod.
- Institut national de santé publique du Québec. (S.D.) [Fiche 1-B : Indicateur « Absentéisme maladie et présentisme »](#)
- Leman, D., Coffin, L., Thibault, T. (2022). [Pourquoi les travailleurs préfèrent le travail au mieux-être : Les liens entre les politiques d'absentéisme, l'assiduité au travail et la santé mentale.](#)
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., Brun, J.P. (2017). Relever les défis de la gestion des ressources humaines. 5e édition. Chenelière Éducation
- Vézina, M. et collègues. (2011). [Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail \(EQCOTESST\).](#)



La reconnaissance au travail

Fiche simplifiée pour les employeurs et les supérieurs

- ☐ Reconnaissez-vous suffisamment les efforts et les réussites de vos travailleurs ?
- ☐ Offrez-vous des perspectives d'emploi satisfaisantes à vos travailleurs ?
- ☐ Est-ce qu'il y a du respect entre les travailleurs de votre équipe ?

Si vous avez répondu **non** à une de ces questions, il est possible que vous offriez peu de reconnaissance à vos travailleurs.

Saviez-vous que le manque de reconnaissance au travail est identifié comme le plus grand risque pour la santé psychologique des travailleurs ?

> Qu'est-ce que la reconnaissance au travail ?

La reconnaissance au travail consiste à montrer de diverses manières qu'on apprécie nos collègues, nos travailleurs et nos supérieurs.

Il existe 3 types de reconnaissance :

Économique

- Salaire juste en fonction des compétences et de l'expertise

Sociale

- Reconnaissance des efforts
- Rétroaction positive

Organisationnelle

- Sécurité d'emploi
- Possibilité de promotion

> Qu'est-ce qui influence la reconnaissance au travail ?

Ce qui facilite la reconnaissance

- Les gestes de reconnaissance exprimée par le supérieur.
- Les rencontres régulières avec les collègues et le supérieur.
- Les possibilités de promotion ou de changement de poste.

Ce qui nuit à la reconnaissance

- Le manque de temps.
- La peur de créer de la compétition et de la jalousie dans l'équipe.
- Le fait de ne pas savoir comment démontrer de la reconnaissance.
- Le fait de ne pas reconnaître les efforts, seulement les résultats du travail.



Pourquoi est-il important de démontrer de la reconnaissance au travail ?

À Montréal, **33 %** des travailleurs qui vivent une détresse psychologique élevée, rapportent avoir un faible niveau de reconnaissance au travail.

Un manque de reconnaissance a aussi des conséquences sur :

La santé

- psychologique : symptômes d'anxiété ou de dépression,
- physique : problème de sommeil, tension artérielle élevée, douleurs musculaires et aux articulations,
- comportementale : impulsivité, consommation d'alcool ou de médicaments.

L'entreprise

- Les travailleurs sont plus souvent absents.
- Un taux de roulement plus élevé.

Une reconnaissance suffisante a des impacts positifs sur :

- la productivité,
- la motivation,
- le désir de conserver le même emploi,
- le sens donné au travail. Le travail semble plus important !



À Montréal, près de **1 travailleur sur 4** dit qu'il a un faible niveau de reconnaissance au travail.



Employeurs et supérieurs, que pouvez-vous faire pour augmenter la reconnaissance au travail ?



Encouragez

les gestes de reconnaissance dans l'entreprise



Donnez

de la visibilité aux réalisations des travailleurs



Réalisez

un sondage sur le climat de travail



Demandez

aux travailleurs ce qu'ils préfèrent comme gestes de reconnaissance



Créez

des mesures de conciliation vie professionnelle et vie personnelle



Donnez

accès à des postes avec des responsabilités différentes



Utilisez

les bonnes pratiques de reconnaissance à tous les jours

Références

- Institut national de santé publique du Québec. (S.D.) [Fiche 2-B : Indicateur « Reconnaissance au travail »](#)
- Brun, J.P. et Laval, C., (2019). Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance. EYROLLES
- Brun, J.-P. et collègues. (2003). Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines.
- Institut National de santé Publique (INSPQ), [Pratiques de gestion favorisant la santé mentale au travail : Comment favoriser la reconnaissance et la justice organisationnelle ? \(Avril 2022\)](#).
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. [Facteurs de risques psychosociaux liés au travail : La reconnaissance au travail](#).

Ce document est une production de la direction adjointe - Programme régional des services de santé au travail, Direction régionale de santé publique.



Le retour au travail après un arrêt maladie longue durée

Fiche simplifiée pour les employeurs et supérieurs

- ☐ Est-ce que vous utilisez un plan de retour au travail quand un travailleur revient après un arrêt maladie longue durée ?
- ☐ Est-ce que vous rencontrez plus souvent un travailleur quand il revient d'un arrêt maladie longue durée ?
- ☐ Est-ce que vous informez l'équipe du travailleur qui revient après un arrêt maladie longue durée de la date de son retour et des tâches qu'il fera ?

Si vous avez répondu **non** à une de ces questions, votre entreprise gagnerait à créer des stratégies pour faciliter le retour d'un travailleur qui revient d'un arrêt maladie longue durée.

➤ Qu'est-ce qu'un arrêt maladie longue durée ?

Un arrêt maladie est une situation de la vie causée par une incapacité à travailler en raison de problèmes de santé physique ou psychologique. L'incapacité peut être temporaire ou permanente. Ces problèmes de santé peuvent être associés au travail.

Certaines caractéristiques du milieu de travail peuvent influencer la capacité à travailler :

- Physiques (ex. : mouvements à effectuer, charge à soulever)
- Émotionnelles et sociales (ex. : pression au travail, relation avec les collègues et les supérieurs)
- Climat de travail
- Situation économique de l'entreprise (ex. : perte d'emploi).



Important !

Dans une étude récente de l'IRSST, une absence maladie longue durée est supérieure ou égale à 91 jours d'absence¹

Au Canada, les **2 causes d'arrêt maladie longue durée liée au travail** les plus fréquentes sont² :

- Les blessures musculaires et aux articulations
- Les problèmes de santé mentale.

¹ Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) page 30 du dernier rapport :

["Analyse longitudinale et comparative des absences et des départs hâtif" by Alessia Negrini, Jacques Perron et al.](#)

² Institut national de santé publique du Québec. (S.D). [Fiche 1-E : Indicateur « Activités ou politique de retour au travail »](#).

➤ Quels sont les coûts et la fréquence des arrêts maladie longue durée ?



En moyenne, il en coûte plus de 200 000 \$ par absence

La dépression est la **cause** d'une absence maladie longue durée qui **coute le plus cher à la société en coûts directs et indirects** (ex. perte de productivité, frais médicaux, couts administratifs³).

500 000

Nombre de travailleurs Canadiens qui ne sont pas en mesure de travailler en raison de problème de santé mentale⁴.



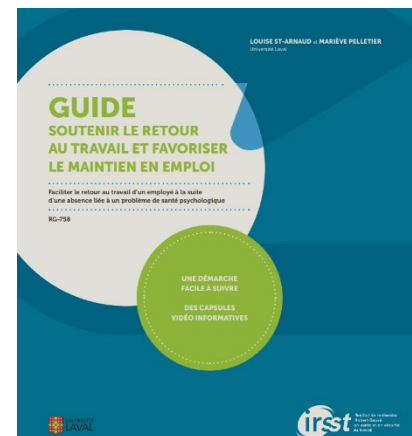
3 travailleurs montréalais sur 10

ayant été indemnisés pour des lésions psychologiques ont arrêté de travailler pendant plus de 6 mois⁵.

➤ Pourquoi c'est important de planifier le retour au travail après un arrêt maladie longue durée ?

Un travailleur qui revient d'un arrêt maladie longue durée **a plus de risque de retourner en arrêt de travail.**

Pour éviter que le travailleur retourne en arrêt maladie longue durée et pour en savoir plus sur les bonnes pratiques entourant le retour au travail, consultez [ce guide](#) qui vous précisera, entre autre, les rôles et responsabilités que toutes les personnes dans l'entreprise peuvent assumer afin que le retour au travail soit durable.



³ Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). [Le coût des lésions psychologiques au travail \(2024\)](#)

⁴ Carrefour RH: [Portrait de l'état de santé psychologique au Canada et au Québec \(2024\)](#)

⁵ CNESST. Fichier des lésions professionnelle 2020-2021



Quels sont les objectifs du retour au travail suite à un arrêt maladie longue durée ?

- Le travailleur redevient capable de faire son travail.
- Le travailleur reste en santé.

Qu'est-ce qui nuit au retour au travail ?

- Un retour au travail dans les mêmes conditions qu'avant le départ en arrêt maladie longue durée.
- Une mauvaise ambiance de travail, comme des conflits entre collègues.
- Une plainte à la CNESST ou à la Commission des droits de la personne et de la jeunesse qui n'est pas réglée.
- Un grief syndical en cours.
- Ne pas avoir accès au retour progressif ou que les conditions du retour ne soient pas respectées par l'employeur.



Important !

Pour avoir un retour progressif, il faut avoir un billet médical.

Quand le travailleur retourne au travail après un arrêt maladie longue durée, il fait moins d'heures et il fait des tâches plus faciles. La quantité de travail augmente jusqu'à ce que le travailleur soit capable de reprendre son travail habituel.



L'employeur a l'obligation de mettre en place des moyens de réadaptation, par exemple, offrir le retour progressif au travail⁶.

Pour en savoir plus sur vos obligations, communiquez avec la [CNESST](#)

⁶ Gouvernement du Québec. [Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles](#), art. 167.

➤ Employeurs et supérieurs, que pouvez-vous faire pour que le retour d'un travailleur après un arrêt maladie longue durée se passe bien ?

AVANT le retour au travail



Participez à la prévention des problèmes psychologiques au travail
Exemple : adapter la charge et le rythme de travail.

Discutez des difficultés dans le milieu de travail qui ont contribué à l'arrêt maladie. Réglez ces difficultés avant le retour du travailleur.



Informez l'équipe de travail de la date du retour et des tâches qu'il pourra faire.



Impliquez le travailleur dans la création du plan de retour au travail personnalisé.
Exemples : retour progressif, modification d'horaire ou de tâches.

Assurez-vous de la compréhension du travailleur

Vérifiez si le travailleur a des questions ou des préoccupations sur son retour progressif.

Où trouver des solutions pour régler ces difficultés ?

[Recueil de fiches simplifiées](#) à l'intention des employeurs et des supérieurs sur le portail du Réseau de santé publique en santé au travail

PENDANT le retour au travail



Donnez plus de temps pour faire les tâches.



Rencontrez le travailleur pour vérifier si son retour se passe bien. Ajustez les tâches, si nécessaire.



Vérifiez si les collègues de travail vivent des conséquences négatives à cause du retour progressif. Si oui, identifiez des solutions avec eux.



Important !

En tout temps, donnez de l'information sur ce qui facilite le retour au travail.

Ce document est une production de la direction adjointe — Programme régional des services de santé au travail, Direction régionale de santé publique.

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Québec

Références

- Carrier, P.A. (2017) [Cadre de référence sur le soutien et la réintégration au travail : vers une approche axée sur la collaboration](#)
- Durand, M.J. et collègues. (2024). [Adaptation d'outils pour soutenir le retour progressif au travail](#). Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST). (S.D.)
- [Le retour au travail : de la perspective du milieu de travail.](#)
- [Le retour au travail : de la perspective des professionnels de la santé, des assureurs et des autres intervenants.](#)
- [Les actions pour le travailleur.](#) - [Les actions pour la haute direction.](#) - [Les actions pour le supérieur immédiat.](#)
- Ministère du travail, de l'emploi et de la solidarité sociale. (2024). A-3.001 - [Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles.](#)
- St-Arnaud, L. et collègues. (2011). [Retour au travail après une absence pour un problème de santé mentale : Conception, implantation et évaluation d'un programme intégré des pratiques de soutien.](#)
- Saint-Arnaud L. et Pelletier M-E. (2013). [Guide pour soutenir le retour au travail et favoriser le retour au travail d'un employé à la suite d'une absence liée à un problème de santé psychologique.](#)



Le soutien du supérieur au travail

Fiche simplifiée pour les employeurs et les supérieurs

- ☐ Estimez-vous être assez disponible pour vos travailleurs ?
- ☐ Croyez-vous traiter vos travailleurs de façon équitable et respectueuse ?
- ☐ Donnez-vous les informations et les ressources nécessaires pour que vos travailleurs effectuent leur travail ?

Si vous avez répondu **non** à une de ces questions, il est possible que vous offriez un soutien insuffisant à vos travailleurs.

➤ Quel soutien pouvez-vous offrir à vos travailleurs ?

Soutien aux tâches

- Fournir les outils et les ressources,
- Donner un délai réaliste,
- Aider à dénouer les situations complexes.

- Fournir les informations et des conseils,
- Clarifier les rôles et les responsabilités.

Soutien aux travailleurs

- Écouter et traiter avec respect,
- Mettre en confiance,
- Soutenir les ambitions professionnelles.

➤ Pourquoi votre soutien est-il important pour vos travailleurs ?

Un conflit avec le supérieur ou un manque de soutien augmente le stress au travail. À l'inverse, avoir un supérieur qui offre beaucoup de soutien réduit le stress au travail.

Le manque de soutien du supérieur influence

- la qualité des relations humaines,
- l'efficacité de l'organisation,
- l'apparition de conflits ,
- l'absentéisme,
- le roulement du personnel.



À Montréal, près de
1 travailleur sur 4
rapporte avoir un soutien
faible ou modéré de son
supérieur.



Au Canada, plus de
1 travailleur sur 2
rapportent que leurs
supérieurs ne les aident
pas toujours à faire
face au stress au travail.



Au Québec, parmi les travailleurs qui
rapportent un niveau faible ou modéré de
soutien de leur supérieur, **plus de 1 sur 3** :

- ont un niveau élevé de détresse
psychologique liée au travail,
- ont eu des idées suicidaires au cours
des 12 derniers mois.

➤ Employeurs et supérieurs, comment pouvez-vous mieux soutenir vos travailleurs ?

**La haute direction doit donner du temps aux supérieurs
pour qu'ils soient plus présents et offrent du soutien à leurs travailleurs.**



Accompagnez
vos travailleurs dans la résolution
de problèmes et **intervenez**
rapidement quand il y a des conflits.



Soyez
disponibles et à l'écoute
de vos travailleurs.



Limitez
les nouvelles tâches données
selon la charge de travail
(par exemple : donner une
nouvelle tâche à un travailleur
qui est moins occupé).



Répondez
aux demandes et suggestions de vos
travailleurs dans un délai raisonnable.



Faites
régulièrement des réunions
individuelles et d'équipe.

Les qualités d'un bon supérieur :

- Il accompagne ses travailleurs (par exemple : écoute les idées de tous, les guide dans leur prise de décision).
- Il est reconnaissant des efforts de son équipe.
- Il est équitable envers ses travailleurs.
- Il est capable de motiver ses travailleurs à réaliser leurs tâches.
- Il s'intéresse autant au bien-être de son équipe qu'à la performance de l'entreprise.

Ce document est une production de
la direction adjointe - Programme
régional des services de santé au
travail, Direction régionale de santé
publique.

**Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'Île-de-Montréal**

Québec

Références

- Berkman, L.F. et Syme, L.S. (1985). «The relationship of social Networks and social support to morbidity and mortality», New York, Academic press.
- Brun, J.P. (2008). Les 7 pièces manquantes du management : une stratégie d'amélioration du bien-être au travail et de l'efficacité des entreprises. Les Éditions Transcontinental
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (2018). [Stress en milieu de travail](#).
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (2023). [Facteurs de risques psychosociaux liés au travail : Faible soutien des collègues et des gestionnaires](#).
- Institut national de santé publique du Québec. (S.D.) [Fiche 2-C : Indicateur « Soutien du supérieur immédiat »](#)
- Infocentre de l'Institut national de santé publique du Québec. (2022). [Enquête québécoise sur la santé de la population 2020-2021](#).
- Lamaute, D. et Turgeon, B. (2015). De la supervision à la gestion des ressources humaines : vers une GRH ouverte aux talents. Édition Chenelière.
- Nguyen, C. et Brun, J.P. (2021). Manager RH : Santé psychologique au travail et Covid-19. Édition Deboeck supérieur en collaboration avec Empreinte humaine.
- Statistique Canada. (2022). [Qualité de l'emploi au Canada – Relation avec le supérieur](#).
- Recherche en santé mentale Canada. (2023). [Rapport sur les traumatismes et le stress sur le lieu de travail](#).
- Waters, S. (2022). [La santé mentale au travail : raisons de son importance et soutien disponible](#).



Le soutien entre collègues au travail

Fiche simplifiée pour les employeurs et les supérieurs

- ☐ Est-ce qu'il y a une bonne collaboration entre les travailleurs de votre équipe ?
- ☐ Est-ce qu'il y a de l'entraide pour la réalisation des tâches dans votre équipe ?
- ☐ Est-ce que les discussions sont respectueuses et polies dans votre équipe ?

Si vous avez répondu **non** à une de ces questions, il est possible que le soutien entre les travailleurs de votre équipe soit insuffisant.



Qu'est-ce que le soutien entre collègues au travail ?

Le soutien entre collègues inclut toutes les actions et les discussions qui favorisent l'entraide et la collaboration entre les travailleurs.

Il repose sur des sentiments tels que la bienveillance, le respect et la reconnaissance.

Il y a 2 types de soutien entre collègues :

Soutien aux tâches

- Aider à faire une tâche,
- S'entraider pour trouver une solution à un problème,
- Partager ses connaissances,
- Soutenir un collègue dans l'organisation du travail,
- Offrir spontanément votre aide.

Soutien émotionnel

- Avoir une attitude positive et chaleureuse,
- Donner de la rétroaction positive,
- Offrir son écoute,
- Savoir reconnaître quand nos collègues ne vont pas bien.



Pourquoi le soutien entre collègues est-il important au travail ?

Dans les emplois émotionnellement exigeants, la détresse psychologique est plus élevée s'il y a peu de soutien entre collègues.

Les services d'urgence et les travailleurs en relation d'aide (exemples : travailleurs sociaux, psychologues, infirmières) sont des exemples d'emplois émotionnellement exigeants.

Les emplois émotionnellement exigeants sont caractérisés par :

- Une charge de travail élevée,
- Un manque de temps (sentiment d'être toujours dans l'urgence),
- Un manque de ressources.



Important !

Un bon soutien entre collègues est un facteur de protection pour la santé des travailleurs.

Un bon soutien entre collègues permet de :

- augmenter le sentiment d'appartenance à l'entreprise,
- augmenter la satisfaction au travail,
- favoriser l'intégration des nouveaux employés,
- favoriser la rétention du personnel,
- favoriser le développement de nouvelles idées,
- améliorer l'ambiance de travail.



Au Québec, près de **1 travailleur sur 5** a un faible soutien de la part des collègues au travail.



Au Canada, les travailleurs de **45 ans et plus** ont l'impression de recevoir moins de soutien de la part de leurs collègues.

➤ Employeurs et supérieurs, que pouvez-vous faire pour augmenter le soutien entre vos travailleurs ?



Jumelez

un nouveau travailleur avec un travailleur d'expérience.



Créez

des occasions afin que vos travailleurs collaborent ensemble.



Gardez

les mêmes équipes de travail afin que les travailleurs puissent créer des liens qui favorisent l'entraide et la collaboration.



Intervenez

rapidement lors de conflits de travail.



Formez

des pairs-aidants dans l'entreprise.



Important !

Si vos employés sont en surcharge de travail, il y aura moins de soutien entre collègues dans l'équipe. Soyez attentif à la surcharge de travail !

Ce document est une production de la direction adjointe - Programme régional des services de santé au travail, Direction régionale de santé publique.

Références

- Brun, J.P. et Laval, C., (2019). Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance. EYROLLES
- Cleary, J., Meunier, S., Roberge, C. et Lauzier-Jobin, F. (2023). [Les pratiques de soutien social des collègues et des proches qui favorisent le fonctionnement des travailleurs vivant avec des symptômes anxieux ou dépressifs](#). Santé mentale au Québec, 48(1), 147-166.
- Commissions des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (2023) [Facteurs de risques psychosociaux liés au travail : Faible soutien des collègues et des gestionnaires](#).
- Institut national de santé publique du Québec. (S.D.) [Fiche 2-D : Indicateur « Soutien social des collègues »](#).
- Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) [Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail \(2011\)](#)
- Jauvin, N. [Votre travail est-il émotionnellement exigeant ?](#) (2019)
- Méryneau, S., Roberge, V., Provost Savard, Y., Najem, J. & Londei-Shortall, J. (2020). Soutien social et bien-être psychologique au travail. Humain et Organisation, 6(1), 18-30.
- Mouvement Santé Mentale Québec. [Créer des liens et être bien entouré](#). (2023)
- Vézina, M. & Saint-Arnaud, L. (2011). [L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant](#). Travailler, 25, 119-128.

Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Québec



**Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
du Centre-Sud-
de-l'Île-de-Montréal**

Québec

