

# Risques psychosociaux du travail

Recueil de  
fiches simplifiées

*Risques psychosociaux du travail. Recueil de fiches simplifiées* 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  
ciusss-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**

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

### **Graphisme**

**Aurélie de Lepine**, technicienne en administration

### **Mise en page et révision**

**Christine Guigue**, adjointe à la direction

### **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://www.santeautravail.qc.ca/web/rspst/publications/accueil>

Direction régionale de santé publique de Montréal :

<https://ccsmtlpro.ca/drsp/drsp-qui-sommes-nous/drsp-publications>

© Gouvernement du Québec, 2024

ISBN 978-2-550-98312-5 (En ligne)

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2024

Bibliothèque et Archives Canada, 2024

## MOT DE LA RÉDACTION

Ce recueil de fiches simplifiées a pour objectif d'informer les employeurs, les supérieurs et les travailleurs sur divers thèmes liés aux risques psychosociaux du travail. Ces fiches simplifiées 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 dans le bas de chacune des fiches.

Les fiches sont divisées en deux sections :

- Fiches simplifiées pour les employeurs et les supérieurs ;
- Fiches simplifiées pour les travailleurs.

Les fiches simplifiées ont été élaborées et rédigées dans un vocabulaire compris par le plus grand nombre de personnes. Ainsi, les risques psychosociaux (RPS) du travail seront mieux connus.



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



# Risques psychosociaux du travail

Fiches simplifiées  
pour  
les employeurs  
et les supérieurs

## **LISTE DES FICHES SIMPLIFIÉES POUR LES EMPLOYEURS ET LES SUPÉRIEURS**

- Absentéisme
- Autonomie décisionnelle au travail
- Charge de travail
- Information et communication
- Présentéisme
- Reconnaissance au travail
- Soutien entre collègues au travail
- Soutien du supérieur 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.qc.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 **révisez-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.



# 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.





# 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 présentéisme.**

## ➤ Comment savoir s'il y a un problème de présentéisme 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 présentéisme 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 présentéisme !



**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 présentéisme.](#)
- 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). [Présentéisme 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 présentéisme »](#)
- 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. Se 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 \(EQCOTESST\).](#)

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



# 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](#).



# 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)
- Mérineau, 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](#). Travailleur, 25, 119-128.

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

Québec







# 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.

### Références

- Berkman, L.F. et Syme, L.S. (1985). «The relationship of social Networks ans 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](#).

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

Québec



# Risques psychosociaux du travail

Fiches simplifiées  
pour  
les travailleurs

## LISTE DES FICHES SIMPLIFIÉES POUR LES TRAVAILLEURS

- Absentéisme
- Autonomie décisionnelle au travail
- Charge de travail
- Information et communication
- Présentéisme
- Reconnaissance au travail
- Soutien entre collègues au travail
- Soutien du supérieur au travail



# L'absentéisme au travail

## Fiche simplifiée pour les travailleurs

- Avez-vous déjà été absent à long terme de votre travail pour des raisons personnelles ou une maladie ?
- Avez-vous déjà été stressé par vos tâches au point de vous absenter plusieurs fois du travail ?
- Avez-vous déjà vécu des conflits avec votre supérieur ou vos collègues au point de vous absenter plusieurs fois du travail ?

Si vous avez répondu **oui** à une de ces questions, c'est que vous avez peut-être vécu de l'absentéisme au travail.

### ➤ 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.



## Travailleurs, que pouvez-vous faire pour diminuer vos absences au travail ?



### Ne travaillez pas

en dehors de vos heures prévues de travail (exemple : fermez votre cellulaire professionnel en quittant le travail, ne répondez pas à vos courriels en soirée).



### Discutez

avec votre supérieur lorsque vous vivez des situations difficiles afin d'avoir son soutien (exemples : réduire la charge de travail, obtenir du soutien pour certaines tâches).



### Consultez

un professionnel de la santé lorsque vous n'allez pas bien.



### Utilisez

vos journées de congés payés, si vous en avez (exemples : vacances, congé personnel).



### Soyez

à l'écoute de votre corps et prenez congé au besoin.

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.qc.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 travailleurs

- Avez-vous la liberté de choisir vos méthodes de travail ?
- L'entreprise vous laisse-t-elle parfois participer aux décisions qui vous concernent dans votre milieu de travail ?
- Votre supérieur vous encourage-t-il à utiliser vos compétences et à faire preuve d'initiative dans votre travail ?

Si vous avez répondu **non** à une de ces questions, vous travaillez peut-être dans une entreprise où vous avez peu d'autonomie décisionnelle.



## 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 les 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.



**L'autonomie décisionnelle c'est : pouvoir choisir comment faire son travail et pouvoir participer aux décisions.**

## ➤ Travailleurs, que pouvez-vous faire pour améliorer votre autonomie décisionnelle ?



**Participez** aux décisions entourant l'organisation de votre travail (par exemple : participer au comité santé et sécurité).



**Développez** vos connaissances et compétences (par exemple : activités de formations, soutien d'un collègue qui a plus d'expérience).



**Concentrez-vous** sur les solutions possibles plutôt que sur les problèmes.



**Consultez** vos collègues avant de prendre des décisions qui les concernent.



**Écoutez** les idées des autres.

### 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 travailleurs

- Avez-vous l'impression que vous devez travailler très fort ?
- Votre travail vous demande-t-il de rester concentré pendant plusieurs heures ?
- Manquez-vous de temps pour terminer votre travail ?

Si vous avez répondu **oui** à une de ces questions, vous avez peut-être 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.**  
**Votre perception 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**



## Travailleurs, que pouvez-vous faire pour mieux gérer votre charge de travail ?



**Parlez**  
avec votre supérieur.

- Dites-lui si vous avez trop de travail.
- Déterminez avec lui les tâches les plus importantes et urgentes.
- Fixez avec lui des objectifs réalistes.



**Encouragez** l'entraide  
et **partagez** vos tâches  
avec vos collègues.



**Diminuez**  
ce qui vous distrait de votre  
travail. Exemple : fermez vos  
notifications.

### 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.



# Information et communication

## Fiche simplifiée pour les travailleurs

- L'entreprise vous transmet-elle régulièrement de l'information ?
- Les moyens que l'entreprise utilise pour transmettre l'information sont-ils adéquats ?
- L'entreprise a-t-elle des règles sur la transmission de l'information ?

Si vous avez répondu **non** à une de ces questions, vous travaillez peut-être dans une entreprise où la transmission d'informations et les communications 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 le travailleur, la communication permet notamment

- d'avoir accès à l'information pour faire son travail,
- de participer aux décisions,
- de renforcer son sentiment d'appartenance envers l'entreprise.

#### 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.

## Travailleurs, que pouvez-vous faire pour améliorer la communication au travail ?



**Favorisez** la communication en personne, plutôt qu'à l'écrit.



**Prenez** connaissance des règles de votre entreprise sur la transmission de l'information.



**Transmettez** uniquement les informations essentielles.



**Utilisez** des mots et un ton de voix respectueux.

### 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.







# Le présentéisme au travail

## Fiche simplifiée pour les travailleurs

- Êtes-vous déjà allé au travail quand vous étiez malade ?
- Avez-vous déjà eu peur d'être jugé si vous étiez absent du travail ?
- Êtes-vous déjà resté au travail même si vous manquiez beaucoup de concentration ?

Si vous avez répondu **oui** à une de ces questions, vous avez peut-être 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 malade pour s'absenter.



## Important !

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



## Travailleurs, que pouvez-vous faire pour diminuer votre présentéisme ?



### Soyez à l'écoute

de votre corps et prenez congé si vous ne vous sentez pas bien (exemples : difficulté à vous concentrer, grande fatigue).



### Discutez

avec votre supérieur lorsque vous vivez des situations difficiles afin d'avoir son soutien (exemples : modifier votre horaire de travail, prendre une semaine de vacances imprévues).



### Utilisez

vos journées de congé payé (exemples : vacances, congé personnel, congé de maladie).



### Consultez

un professionnel de la santé lorsque vous n'allez pas bien.

## Références

- Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail ; secteur "administration provinciale". (2017). Santé psychologique. [Êtes-vous présents? Portrait du présentéisme.](#)
- 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). [Présentéisme 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 présentéisme »](#)
- 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 \(EQCOTESST\).](#)

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



# La reconnaissance au travail

## Fiche simplifiée pour les travailleurs

- Est-ce que vos efforts et vos réussites sont suffisamment reconnus dans votre entreprise ?
- Est-ce que vos perspectives d'emploi sont satisfaisantes ?
- Est-ce que votre supérieur et vos collègues vous respectent ?

Si vous avez répondu **non** à une de ces questions, vous travaillez peut-être dans une entreprise où il y a un manque de reconnaissance.

**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.

## ➤ Travailleurs, que pouvez-vous faire pour augmenter la reconnaissance au travail ?



**Intéressez-vous**  
à vos collègues et  
vos supérieurs.



**Rappelez**  
l'importance de  
la reconnaissance  
au travail.



**Variez**  
les gestes  
de reconnaissance.



**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](#).



# Le soutien entre collègues au travail

## Fiche simplifiée pour les travailleurs

- Y a-t-il une bonne collaboration entre collègues dans votre équipe ?
- Vos collègues vous aident-ils parfois à réaliser vos tâches ?
- Au sein de votre équipe, les discussions sont-elles respectueuses et polies ?

Si vous avez répondu **non** à une de ces questions, vous travaillez peut-être dans une entreprise où il y a peu de soutien entre collègues.



### 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

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

## Travailleurs, que pouvez-vous faire pour augmenter le soutien envers vos collègues ?



**Discutez**

avec vos collègues de vos loisirs pendant vos pauses.



**Participez**

aux activités sociales.



**Demandez**

à vos collègues comment ils vont. S'ils ne vont pas bien, demandez-leur ce que vous pouvez faire pour les aider.



**Restez en contact**

avec vos collègues même lors des journées de télétravail.



**Soyez à l'écoute**

de vos collègues qui rencontrent des difficultés et rassurez-les.

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)
- Mérineau, 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





# Le soutien du supérieur au travail

## Fiche simplifiée pour les travailleurs

- Votre supérieur est-il disponible pour vous ?
- Votre supérieur traite-t-il ses travailleurs de façon équitable et respectueuse ?
- Votre supérieur fournit-il les informations et les ressources nécessaires pour faire votre travail ?

Si vous avez répondu **non** à une de ces questions, vous manquez peut-être de soutien de votre supérieur.

### ➤ Quel soutien votre supérieur peut-il vous offrir ?

#### 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 le soutien du supérieur est-il important ?

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.



## Travailleurs, comment pouvez-vous recevoir plus de soutien de votre supérieur ?



**Participez**  
activement  
aux rencontres d'équipe.



**Prévoyez**  
des rencontres individuelles  
régulièrement avec votre supérieur.



**Demandez**  
du soutien lorsque vous  
rencontrez des difficultés.



### Attention !

**Les travailleurs ont peu de contrôle pour augmenter le soutien obtenu de leurs supérieurs.**

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](#).