



# Intervenir sur les risques psychosociaux du travail : leviers et stratégies de mobilisation

FICHE-CONSEIL

JUILLET 2022

## SOMMAIRE

Accueillir plutôt que réagir	2
Écouter, questionner et informer	2
Présenter des avantages et une proposition adaptée	3
Exemples d'objections et de stratégies de réponse	4

## CONTEXTE

De nombreuses données scientifiques à travers le monde font état des effets néfastes des risques psychosociaux du travail sur la santé mentale<sup>1</sup> et physique. Au cours des dernières années, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) et ses collaborateurs et collaboratrices ont développé une **Grille d'identification de risques psychosociaux du travail** qui permet d'identifier et d'analyser ces risques et de proposer des orientations à privilégier afin de réduire leurs impacts dans le milieu de travail. Pour plus d'information, consulter la section du site Web de l'INSPQ : [Promotion de la santé des travailleurs.](#)

Il peut parfois être difficile d'obtenir l'adhésion d'un milieu de travail à une démarche d'identification et d'évaluation des risques psychosociaux du travail. Cette fiche propose quelques stratégies pour faire face aux différentes objections soulevées par le représentant ou la représentante du milieu de travail, en s'appuyant sur les principes de l'entrevue motivationnelle.

Lorsque vous planifiez une rencontre, il faut :

- Choisir vos arguments.
- Préparer l'information à partager.
- Connaître les avantages entourant votre proposition.

Lors de la rencontre, il faut :

- Accueillir plutôt que réagir.
- Écouter, questionner et informer.
- Présenter des avantages et une proposition adaptée.

<sup>1</sup> Le terme « santé mentale » comprend les termes « santé psychique » et « santé psychologique ».

## ACCUEILLIR PLUTÔT QUE RÉAGIR

La personne intervenante en santé devrait être crédible, sans se mettre en position d'autorité dans sa relation avec le milieu de travail. Elle devrait plutôt accueillir la position de sa ou son vis-à-vis et ne pas réagir aux objections. Ainsi, elle doit faire preuve d'empathie, afin de comprendre ses motivations. En adoptant cette approche collaborative, le dialogue sera facilité.

## ÉCOUTER, QUESTIONNER ET INFORMER

L'objectif est d'amener le milieu de travail à réaliser l'importance d'agir sur les risques psychosociaux du travail. Pour ce faire, la personne intervenante en santé a tout à gagner à :

- Privilégier le maintien du dialogue par une attitude ouverte, conciliante et empathique.
- Poser des questions sur le contexte du milieu de travail (ex. : recrutement, absentéisme, climat).
- Questionner l'interlocuteur ou l'interlocutrice sur ce qu'il ou elle connaît des avantages reliés à l'amélioration des conditions de travail en général et des risques psychosociaux du travail (RPS) en particulier.
- Écouter attentivement les arguments invoqués par la personne représentante du milieu de travail.
- Partager des informations factuelles en évitant d'adopter une position trop autoritaire.

Ainsi, la personne intervenante pourra amener le milieu de travail à avoir une attitude positive et à réaliser l'importance d'agir sur les RPS. De par son rôle, la personne intervenante dispose d'une expertise qu'elle peut partager. Afin de préserver le lien de confiance, elle pourra citer en exemple des expériences passées favorables.

**La relation entre la personne intervenante en santé et le milieu de travail devrait privilégier l'échange des connaissances et le partage d'expériences.**

## PRÉSENTER DES AVANTAGES ET UNE PROPOSITION ADAPTÉE

L'échange devrait se poursuivre autour des avantages d'entreprendre la démarche adaptée à la réalité du milieu. Pour y arriver, il faut :

- Identifier les motivations de notre interlocuteur ou interlocutrice, afin de présenter les avantages de la démarche qui y répondent, en prenant appui sur notre connaissance du milieu.
- Présenter des exemples d'impacts concrets dans les milieux de travail.

Ainsi, la personne responsable est progressivement amenée à connaître, à comprendre, à voir les avantages de la proposition et à vouloir mobiliser les ressources pour passer à l'action.

**Il est important de mentionner que la démarche en santé au travail s'effectue avec le soutien d'une personne compétente et formée.**

L'engagement de la direction en faveur d'une intervention visant la prévention des risques psychosociaux du travail est une condition essentielle au succès de cette intervention. Or, le degré d'engagement et de volonté de la direction et des gestionnaires pour mettre en place de telles interventions peut être très variable selon les milieux.

La proposition doit donc tenir compte du degré d'engagement de la direction, du contexte de l'organisation et de ses capacités. La personne intervenante en santé pourra d'abord proposer des activités de sensibilisation, car ces activités peuvent contribuer à la mobilisation d'autres personnes dans le milieu et à obtenir des appuis dans l'organisation. Si le milieu a besoin d'un exemple concret, la personne intervenante pourrait proposer de réaliser la démarche dans un service précis avant d'entreprendre la démarche pour toute l'entreprise.

**Un milieu favorable à la participation et à la consultation des travailleurs et travailleuses est facilitant pour la mobilisation du milieu. À l'inverse, un milieu présentant une gestion de la santé et la sécurité au travail (SST) problématique, par exemple un comité de santé et de sécurité non fonctionnel, pourrait demander plus d'efforts avant d'arriver à cette mobilisation.**

## EXEMPLES D'OBJECTIONS ET DE STRATÉGIES DE RÉPONSE

Plusieurs objections peuvent être avancées par un milieu de travail pour ne pas prendre part à une démarche d'évaluation des risques psychosociaux du travail. Ce tableau présente quelques exemples de situations et des stratégies à utiliser pour obtenir l'adhésion du milieu de travail.

Objections du milieu de travail	Stratégies de l'intervenant en santé
<p>« <b>Chez nous, il n'y a pas d'accident, l'ambiance est bonne et la protection offerte par le PAE (programme d'aide aux employé(e)s est satisfaisante</b> »</p>	<p><b>Accueillir plutôt que réagir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaitre que le contexte paraît effectivement favorable.</li> <li>Valoriser l'employeur sur les résultats positifs et les mesures déjà en place.</li> </ul> <p><b>Écouter, questionner et informer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Demander plus de détails sur les données sur lesquelles le ou la responsable s'appuie pour affirmer que c'est satisfaisant, ainsi que sur les activités qui ont été menées.</li> <li>Poser des questions sur les données d'absence (si elles sont colligées), d'accidents et la façon dont en on s'en occupe.</li> </ul> <p><b>Présenter des avantages et une proposition adaptée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indiquer que la démarche d'évaluation permettrait au milieu d'avoir le point de vue du personnel sur des facteurs qui pourraient aider à maintenir un bon climat et une saine gestion de la SST.</li> </ul>
<p>« <b>Contre les risques psychosociaux, on ne peut rien faire</b> »</p>	<p><b>Accueillir plutôt que réagir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaitre que souvent on croit qu'on ne peut rien faire, car les risques psychosociaux peuvent être complexes à définir.</li> </ul> <p><b>Écouter, questionner et informer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dire que les connaissances scientifiques ont permis de reconnaître que certaines dimensions de l'organisation du travail ont un impact négatif sur la santé.</li> </ul> <p><b>Présenter des avantages et une proposition adaptée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informar que des interventions en milieu de travail ont permis de réduire la charge et d'améliorer le soutien et la reconnaissance, menant ainsi à des effets positifs sur la santé : moins de détresse, moins de douleurs liées aux troubles musculo-squelettiques, une meilleure tension artérielle. Ces effets peuvent ainsi entraîner une réduction de l'absentéisme, de même qu'une amélioration de l'attraction et de la rétention du personnel.</li> <li>Proposer de présenter la démarche dans un service en particulier et, selon le cas, de tenir une séance d'information (sensibilisation).</li> </ul>

Objections du milieu de travail	Stratégies de l'intervenant en santé
<p>« Nous sommes en restructuration et nous n'avons pas le temps pour cela »</p>	<p><b>Accueillir plutôt que réagir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentionner que les périodes de restructurations représentent des opportunités de mieux organiser les processus et les activités de l'entreprise, ainsi que pour améliorer la performance.</li> </ul> <p><b>Écouter, questionner et informer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poser des questions sur les impacts des changements sur les emplois (ex. : sécurité, précarité) et l'organisation du travail (abolition de postes ou changements de tâches).</li> <li>• Demander quelles sont les mesures en place pour que le personnel soit consulté et informé avant, pendant et après la restructuration.</li> <li>• Poser des questions sur les mesures d'information et de formation, ainsi que sur la disponibilité et la présence du supérieur ou de la supérieure pour répondre aux questions du personnel.</li> <li>• Questionner pour savoir comment la restructuration est perçue par le personnel, si le ou la responsable sait ce que le personnel en pense.</li> <li>• Demander ce qui peut expliquer le manque de temps et ce que l'entreprise prévoit faire.</li> <li>• Dire que le fait de ne pas connaître l'avenir de l'organisation et son rôle constitue aussi des sources d'inquiétudes reconnues pour avoir des impacts sur la santé.</li> </ul> <p><b>Présenter des avantages et une proposition adaptée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dire que les changements peuvent être source de contraintes pour le personnel, que la participation du personnel augmente l'acceptation et permet de réduire les craintes.</li> <li>• Expliquer que dans certains milieux vivant des contextes comparables, il a été aidant pour la direction et le personnel de connaître les forces de l'entreprise et ses zones de fragilité (ou facteurs de risque), afin d'améliorer le processus en cours.</li> <li>• Suggérer de faire participer les ressources visées par le déploiement du changement organisationnel.</li> <li>• Proposer de tenir une séance d'information (sensibilisation) sur la démarche dans un service en particulier ou à la direction, afin de connaître les facteurs de risque qui peuvent aussi nuire au déploiement du processus de restructuration en cours.</li> </ul>

Objections du milieu de travail	Stratégies de l'intervenant en santé
<p>« La loi sur la santé au travail ne concerne pas la santé mentale »</p>	<p><b>Accueillir plutôt que réagir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaître que bien souvent, c'est ce que l'on croit.</li> <li>• Reconnaître que la loi, jusqu'à récemment, ne faisait pas de distinction entre la santé physique ou mentale. Cependant, la modification de la Loi modernisant le régime de santé et de sécurité au travail (LMRSST) intègre dorénavant l'obligation de l'employeur de protéger la santé, la sécurité et l'intégrité physique et psychique des travailleurs et travailleuses (art. 51, LSST).</li> </ul> <p><b>Écouter, questionner et informer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappeler que, peu importe, la source d'atteinte à la santé mentale, les effets se répercutent tout de même sur le lieu de travail.</li> <li>• Informer le ou la responsable que des caractéristiques de l'organisation du travail peuvent aussi avoir des impacts néfastes sur la santé physique et mentale.</li> <li>• Rappeler les obligations de l'employeur de protéger la santé, la sécurité et l'intégrité physique et psychique des travailleurs et travailleuses (art. 51, LSST)<sup>2</sup>.</li> <li>• Mentionner aussi les dispositions à l'égard de la prévention du harcèlement et la discrimination (Loi sur les normes du travail (LNT)<sup>3</sup> et préciser que la loi 27, modernisant le régime de SST, spécifie les obligations légales de l'employeur concernant la prévention de la violence physique ou psychologique, incluant la violence conjugale, familiale ou à caractère sexuel, y compris pour le personnel en télétravail (art 51.16, LSST).</li> <li>• Rappeler que la définition de la santé traite de bien-être physique, mental et social.</li> <li>• Indiquer que l'inspecteur de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) a comme rôle de s'assurer que l'employeur respecte ses obligations en matière de protection de la santé, de la sécurité et de l'intégrité physique et psychique des travailleurs et travailleuses. Rappeler également que des travailleurs et des travailleuses pourraient porter plainte si l'organisation du travail ou les méthodes de travail affectent leur santé physique ou mentale (art. 51, LSST).</li> <li>• Donner des exemples de situations à risque d'atteinte à la santé (ex. : cadence trop élevée, technologie limitant les marges de manœuvre, absence d'aide ou de soutien) pouvant survenir entre autres lors de changements organisationnels implantés rapidement et sans la participation du personnel.</li> </ul>

<sup>2</sup> Loi sur la santé et la sécurité du travail, RLRQ c S-2.1, <<http://canlii.ca/t/69m6v>> consultée le 2017-07-13.

<sup>3</sup> Loi sur les normes du travail, RLRQ c N-1.1, <<http://canlii.ca/t/69m5j>> consultée le 2017-07-13.

Objections du milieu de travail	Stratégies de l'intervenant en santé
<p>« La loi sur la santé au travail ne concerne pas la santé mentale » (suite)</p>	<p><b>Présenter des avantages et une proposition adaptée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappeler que du personnel en santé est en mesure de fournir une meilleure performance tout en citant des exemples de conséquences sur la santé et la productivité (risque d'accidents, d'erreurs, absentéisme, roulement du personnel).</li> <li>• Rappeler que le milieu de travail est responsable d'identifier de contrôler et d'éliminer les risques pouvant affecter la santé et la sécurité des travailleurs et travailleuses (art 51.5, LSST). Indiquer qu'un meilleur climat de collaboration et de sécurité est aussi soutenant pour les travailleurs et travailleuses qui traversent des périodes difficiles dans leur vie personnelle et familiale.</li> <li>• Proposer la démarche pour identifier les risques à la santé liés à l'organisation du travail et pour connaître les actions à mettre en place pour les prévenir.</li> <li>• Suggérer la réalisation de la démarche, afin de savoir si les moyens de prévention en place sont connus et satisfaisants.</li> </ul>
<p>« Nous n'avons pas le temps ni les ressources pour s'occuper de la santé mentale »</p>	<p><b>Accueillir plutôt que réagir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaître que c'est souvent ce que l'on croit.</li> <li>• Reconnaître qu'il peut paraître complexe de prévenir des problèmes de santé mentale.</li> </ul> <p><b>Écouter, questionner et informer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionner pour savoir si le milieu dispose de ressources afin de soutenir le personnel vivant des problématiques de santé psychologique (ex. : programme d'aide aux employé(e)s (PAE), assurance, aidante et aidant naturels formés).</li> <li>• Demander si l'entreprise connaît ses coûts liés à la santé (ex. : absentéisme, taux de roulement, pertes de productivité) et les causes possibles.</li> <li>• Indiquer que les coûts de santé sont en hausse dans les organisations et que des impacts sociaux (ex. : coûts de santé, absentéisme, pertes de productivité, départs à la retraite) sont également importants.</li> <li>• Informer que les modes de production ont changé depuis les dernières décennies et amènent plus de concurrence (mondialisation), plus de défis de performance (technologie) et plus de changements relativement à la nature des emplois (temporaires, flexibles).</li> <li>• Informer que des changements dans les modes de production peuvent représenter des facteurs de risque à la santé.</li> </ul>

Objections du milieu de travail	Stratégies de l'intervenant en santé
<p><b>« Nous n'avons pas le temps ni les ressources pour s'occuper de la santé mentale »</b> (suite)</p>	<p><b>Présenter des avantages et une proposition adaptée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Indiquer que bien des mesures ou changements ne requièrent que peu d'investissement. Par exemple, transmettre l'information que des ressources d'aide et de soutien sont déjà disponibles dans l'organisation.</li> <li>● Informer la personne représentante que la démarche d'amélioration peut être faite graduellement, en ciblant les facteurs de risque les plus importants au départ.</li> <li>● Mentionner que des ressources en santé au travail peuvent accompagner le milieu dans l'évaluation des risques.</li> <li>● Indiquer que la démarche inclut des exemples d'actions à privilégier.</li> <li>● Présenter un des avantages de la démarche qui est d'évaluer les facteurs de risque qui pourraient affecter la performance et la santé du personnel (ex. : accidents, absentéisme, roulement du personnel).</li> </ul>
<p><b>« Ici, il n'y a pas de violence psychologique puisque nous n'avons pas de plainte »</b></p>	<p><b>Accueillir plutôt que réagir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Reconnaître que le contexte paraît effectivement favorable.</li> </ul> <p><b>Écouter, questionner et informer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Demander sur quelles données s'appuie l'interlocuteur ou l'interlocutrice pour dire qu'il n'y a pas de harcèlement.</li> <li>● Demander s'il existe une politique, et quels moyens sont mis en place pour qu'elle soit connue et appliquée.</li> <li>● Informer que la majorité des victimes de harcèlement ne se plaignent pas de peur de représailles ou de perdre leur emploi.</li> <li>● Demander comment le milieu intervient lorsque des désaccords ou des situations de travail (ex. : bris, accidents, mauvaise compréhension des règles, rôle ambigu) amènent des comportements ou paroles inappropriés.</li> <li>● Informer que l'accumulation d'incidents ou d'événements perturbant le travail, sans que rien ne soit fait, détériore les relations entre les travailleurs et travailleuses qui y sont confrontés.</li> <li>● Rappeler les obligations légales de l'employeur en ce qui concerne la politique et les moyens à mettre en place pour prévenir le harcèlement et la violence physique ou psychologique, y compris pour le personnel en télétravail (art 51.16, LSST).</li> <li>● Donner l'exemple de l'inspecteur ou l'inspectrice qui agit en vertu de la LSST et de la LNT à l'égard de situations à risque dans le milieu de travail (ex. : incivilités tolérées, conflits) et des moyens de prévention qui peuvent être mis en place (ex. : politique, gestion de conflits, médiation, outil d'analyse/résolution de problèmes).</li> </ul>

Objections du milieu de travail	Stratégies de l'intervenant en santé
<p>« Ici, il n'y a pas de violence psychologique puisque nous n'avons pas de plainte » (suite)</p>	<p><b>Écouter, questionner et informer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mentionner que lorsque des conflits, du harcèlement ou de la violence surviennent, tout le monde y perd. À l'inverse, lorsque règne un climat de collaboration, qu'on gère les conflits au fur et à mesure, les travailleurs et travailleuses se sentiront soutenus et pourront plus facilement traverser des périodes difficiles. Ainsi, la productivité du travailleur ou de la travailleuse sera maximisée.</li> </ul> <p><b>Présenter des avantages et une proposition adaptée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indiquer que la démarche permettrait à l'employeur de savoir si les moyens en place sont efficaces.</li> <li>Proposer la démarche, afin d'évaluer la présence de facteurs de risque liés à l'organisation du travail et d'obtenir des suggestions d'actions à mettre en place pour prévenir et gérer les conflits, les différends.</li> </ul>
<p>« Il n'y a pas de risque lié au travail pour la santé mentale ; ça dépend de chaque individu » ou encore « La santé mentale des travailleurs et des travailleuses, ça ne nous regarde pas »</p>	<p><b>Accueillir plutôt que réagir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaître que c'est vrai, que ça dépend en partie de l'individu, de sa situation personnelle et familiale, de son hérité, de son milieu de vie et du milieu de travail.</li> </ul> <p><b>Écouter, questionner et informer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expliquer que de nombreuses études ont démontré que peu importe la personnalité de l'individu, la présence de risques psychosociaux du travail peut avoir des effets néfastes sur la santé physique et mentale.</li> <li>Préciser que l'importance des effets néfastes sur la santé, comme pour d'autres facteurs de risque (ex. : bruit, vapeurs toxiques), dépend de l'intensité et de la durée de l'exposition.</li> <li>Citer l'exemple qu'à court terme l'individu va tenter de s'adapter, mais qu'à long terme, des effets sur la santé physique et mentale sont observés (ex. : hypertension et risque d'infarctus, troubles du sommeil et dépression).</li> <li>Informé que les effets néfastes sur la santé, même à court terme (ex. : trouble de concentration, fatigue), peuvent aussi entraîner des impacts sur la productivité (ex. : bris, accidents, délais, retards).</li> </ul> <p><b>Présenter des avantages et une proposition adaptée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mentionner que la démarche permettra d'identifier les facteurs de risque partagés par des groupes de travailleurs et de travailleuses (département, catégorie d'emploi) et non les caractéristiques des individus.</li> </ul>

---

# Intervenir sur les risques psychosociaux du travail : leviers et stratégies de mobilisation

---

## AUTEURS

Carole Chénard, M.B.A., conseillère scientifique  
Marie-Michèle Mantha-Bélisle, M.B.A., conseillère scientifique  
Michel Vézina, M.D., MPH, FRCPC, médecin spécialiste en santé publique et en médecine préventive  
Direction de la santé environnementale, au travail et de la toxicologie

## SOUS LA COORDINATION DE

Marie-Pascale Sassine, M. Sc., chef d'unité scientifique  
Direction de la santé environnementale, au travail et de la toxicologie

## AVEC LA COLLABORATION DE

Marie-Claude Letellier, résidente en santé publique et médecine préventive  
Mariève Pelletier, Ph. D., conseillère scientifique spécialisée  
Nathalie Jauvin, Ph. D., conseillère scientifique spécialisée  
Lise Poisblaud, M.A., conseillère scientifique  
Direction de la santé environnementale, au travail et de la toxicologie

Unité des communications et de la documentation  
Vice-présidence à la valorisation scientifique et aux communications

Le contenu de cette fiche a été élaboré par l'INSPQ avec la collaboration des équipes du réseau de santé publique en santé au travail des régions suivantes : Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent, Capitale-Nationale, Chaudière-Appalaches, Côte-Nord, Estrie, Montréal et Nunavik.

Cette fiche a été soumise pour révision aux membres du *Groupe scientifique sur l'impact des conditions et de l'organisation du travail sur la santé* de l'INSPQ.

*Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Web de l'Institut national de santé publique du Québec au : <http://www.inspq.qc.ca>.*

*Les reproductions à des fins d'étude privée ou de recherche sont autorisées en vertu de l'article 29 de la Loi sur le droit d'auteur. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation du gouvernement du Québec qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande au guichet central du Service de la gestion des droits d'auteur des Publications du Québec à l'aide d'un formulaire en ligne accessible à l'adresse suivante :*

*<http://www.droitauteur.gouv.qc.ca/autorisation.php>, ou en écrivant un courriel à : [droit.auteur@cspq.gouv.qc.ca](mailto:droit.auteur@cspq.gouv.qc.ca).*

*Les données contenues dans le document peuvent être citées, à condition d'en mentionner la source.*

Dépôt légal – 3<sup>e</sup> trimestre 2022  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec  
ISBN : 978-2-550-92610-8 (PDF)

© Gouvernement du Québec (2022)

N° de publication : 2893