

Centre de recherche et d'innovation

RISQUES PSYCHOSOCIAUX DU TRAVAIL : ÉTAT DES CONNAISSANCES SCIENTIFIQUES RÉCENTES POUR FAVORISER LEUR PRISE EN COMPTE

STÉPHANIE AUSTIN | PROFESSEURE TITULAIRE | ÉCOLE DE GESTION DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES (UQTR)

REVUE DE LA LITTÉRATURE

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Table des matières

RÉSUMÉ	3	RISQUES ÉMERGENTS	13
ÉLÉMENTS CLÉS À RETENIR	4	TABLEAU 2 RISQUES ÉMERGENTS RÉSULTANT D'UNE EXPOSITION NOUVELLE OU ACCRUE DEPUIS LA PANDÉMIE	13
FIGURE 1 LA PRÉVENTION DES RPS DU TRAVAIL PAR ÉTAPES (ADAPTÉ DE L'INSPQ, 2018)	6	APPRÉHENDER LA SANTÉ AU TRAVAIL DANS TOUS SES ÉTATS	14
MÉTHODE	7	COMMENT REMÉDIER AUX RPS DU TRAVAIL : AVENUES D'INTERVENTIONS PROMETTEUSES	15
RPS DU TRAVAIL : ÉTAT DES LIEUX	8	TABLEAU 3 CIBLES D'INTERVENTIONS RECENSÉES ET EXEMPLES PERMETTANT DE CONTENIR LES RPS DU TRAVAIL	16
DÉFINITION	9	ASPIRER AU DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE ANCRÉE SUR LA SANTÉ ET LE MIEUX-ÊTRE : UN BIEN NÉCESSAIRE	17
FIGURE 2 LES RPS DU TRAVAIL : SÉQUENCE D'APPARITION ET ÉVOLUTION POTENTIELLE	10	CONCLUSION	18
PORTRAIT DES PRINCIPAUX RPS DOCUMENTÉS	11	À PROPOS DE L'AUTEURE	19
TABLEAU 1 FACTEURS DE RISQUES ET RÉPERCUSSIONS CONNUS DES RPS DU TRAVAIL	12	RÉFÉRENCES	19

Résumé

La prévention des risques psychosociaux (RPS) du travail est désormais jugée essentielle au fonctionnement optimal des organisations. Ce constat relève des multiples répercussions documentées qu'occasionnent les RPS sur la santé et la sécurité des travailleuses et travailleurs, de même que sur diverses facettes qui assurent le bon fonctionnement des organisations. Bien qu'estimées prioritaires, peu de données scientifiques permettent de statuer sur les interventions précises à privilégier pour une prise en compte efficace des RPS, et limiter les conséquences qui en découlent. La présente recension offre un portrait vulgarisé des écrits scientifiques récents et pertinents sur les RPS.

La première partie est consacrée à la présentation des principaux RPS et leurs diverses manifestations. La deuxième partie est vouée à cerner les moyens et leviers mobilisés afin d'intervenir efficacement sur les RPS du travail.

Le développement d'une culture organisationnelle propice à la santé et au bien-être durables des travailleuses et travailleurs se dégage en trame de fond dans cette recension à l'intention des CRHA | CRIA et autres parties prenantes (directions et équipes d'intervention) désireuses de contribuer aux bienfaits des organisations, ceux des travailleuses et travailleurs, de leurs proches et de la société.

Mots-clés : risques psychosociaux; santé; bien-être; intervention; prévention



Éléments clés à retenir

- L'appellation risques psychosociaux (RPS) est commune, mais les écrits ne convergent pas vers une définition univoque et absolue du concept.
- Il existe deux grandes catégories de RPS, soit ceux qui se rattachent à la nature du travail à réaliser et ceux qui englobent le contexte du travail. L'exposition répétée et prolongée aux RPS, voire le cumul d'exposition, favorise l'émergence d'un nombre diversifié d'affections, de troubles et de conduites nuisibles à la santé des travailleuses et travailleurs, de même qu'au fonctionnement des organisations.
- L'évaluation des RPS du travail s'est jusqu'ici limitée à caractériser, prévenir et traiter les états de mal-être. Or, pour favoriser la pleine santé au travail des travailleuses et travailleurs, de même qu'un fonctionnement optimal des organisations, elle gagnerait aussi à mieux recenser les risques qui briment les états de bien-être. L'établissement d'une culture propice à la santé et au mieux-être au travail est souvent reconnu comme étant une voie prometteuse à la prise en compte des RPS et de ses enjeux.

L'établissement d'une culture propice à la santé et au mieux-être au travail est souvent reconnu comme étant une voie prometteuse à la prise en compte des RPS et de ses enjeux.

Les risques psychosociaux (RPS) du travail n'ont jamais été si prévalents dans les organisations (da Silva et al., 2021; Guillemin, 2019). Couramment utilisés pour désigner les principaux éléments du travail qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé des personnes exposées (Institut national de santé publique du Québec, 2016), les RPS du travail contribueraient, chaque semaine, à l'absence de 500 000 travailleuses et travailleurs canadiens (Deloitte, 2019). Favorisant l'évolution de différentes affections chez les personnes en emploi, de même que des tensions et du stress qui sont nuisibles à la relation d'emploi et au fonctionnement des organisations, ces risques invisibles entraînent des enjeux économiques et sociaux importants, en plus de générer des inquiétudes chez celles et ceux qui les subissent et chez leurs proches (André, 2016).

Tout comme le prône la vaste littérature sur la gestion des risques organisationnels, celle qui porte sur la prévention des RPS du travail soutient l'importance d'engager un exercice continu et systématique de reconnaissance et d'évaluation des RPS, car en plus d'être mesurables, ces derniers sont modifiables.

Cet exercice d'analyse constitue un moyen reconnu pour les organisations d'enclencher des actions préventives leur permettant d'intervenir promptement sur des éléments particuliers du travail qui constituent des facteurs de risques prioritaires dans leur milieu (CNESST, 2021). Ainsi, la sensibilisation aux RPS et leurs manifestations, le recensement des risques constitue un premier pas pour contenir l'apparition d'affections, de troubles et de conduites à risque (p. ex., incivilité, harcèlement, violence) chez les travailleuses et travailleurs qui y sont exposés (voir les étapes d'une démarche en prévention des RPS du travail à la Figure 1). Procéder ponctuellement à ce type d'évaluation contribue à améliorer de façon continue le travail et ses éléments.

La récente Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail (Loi 27) s'inscrit dans cette perspective et impose désormais aux employeurs du Québec de mitiger les RPS du travail.

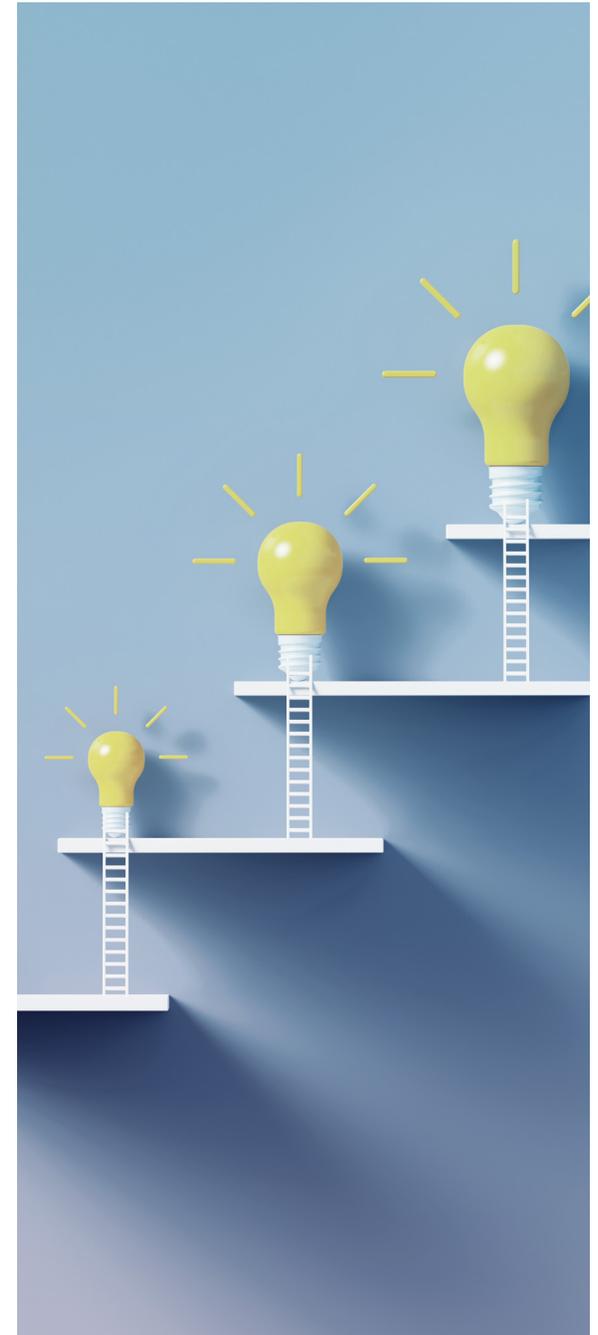
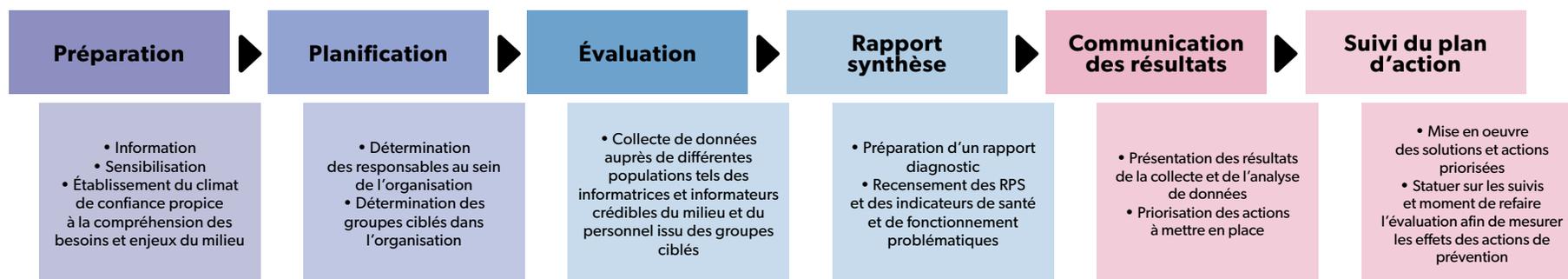


Figure 1

La prévention des RPS du travail par étapes (adapté de l'INSPQ, 2018)



Or, bien que des outils d'évaluation des RPS soient maintenant à la portée des organisations, des intervenantes et intervenants qui les soutiennent (p. ex., *Grille d'identification des RPS du travail*; Vézina et al., 2016), les données scientifiques sur les actions préventives à prioriser dans les milieux de travail demeurent parcellaires et insuffisantes. Notons que certaines ne découlent pas d'observation systématique ou d'expérimentation scientifique. Par ailleurs, le libellé RPS n'étant pas systématiquement adopté dans les écrits scientifiques, il peut être difficile de s'y retrouver parmi la multitude de termes utilisés et les divers risques présentés à tous les niveaux. Enfin, la plupart des travaux se limitent à caractériser et/ou à examiner le lien entre les RPS et diverses manifestations (voir par exemple Niedhammer et al., 2008). Cet état de fait rend donc laborieuses et inefficaces la compréhension, l'intervention et la prévention des RPS du travail puisque les travaux actuels permettent difficilement aux personnes qui utilisent les connaissances et interviennent dans le milieu d'avoir une ligne directrice claire pour la pratique, ce qui limite la portée des efforts consacrés à la gestion des RPS et aux démarches globales de prévention.

Considérant ces éléments, cet article compte fournir un portrait vulgarisé des écrits sur les RPS et certaines actions permettant de les prévenir.

Ce choix rend compte des récents bouleversements qu'a occasionnés la gestion de la pandémie de la COVID-19 sur l'organisation du travail, exerçant des contraintes sans précédent sur les talents et un accroissement des RPS dans les milieux de travail (Franklin & Gkiouleka, 2021; Matuska, 2020). Considérés comme étant les plus marquants depuis la révolution industrielle, ces changements marquent une transition importante dans la façon d'entrevoir et de réaliser le travail aujourd'hui. En ce sens, ils pavent la voie à une nouvelle ère du travail qui gagnerait à être plus favorable à la santé au travail. Ultimement, les résultats de cette recension offriront aux CRHA | CRIA et autres parties prenantes du monde du travail des informations précieuses sur les actions à privilégier dans les milieux afin de limiter l'exposition aux RPS connus et émergents et, corollairement, de favoriser la santé et le plein fonctionnement des travailleuses, travailleurs et des organisations. Mais avant, il importe de mieux circonscrire le concept de RPS du travail, les concepts apparentés documentés dans les écrits scientifiques, de même que leurs répercussions. Pour ce faire, une recension des écrits a été réalisée.



MÉTHODE

La recension des écrits s'est principalement focalisée sur la documentation scientifique publiée au cours des dix dernières années. Elle portait plus précisément sur les études présentant des objectifs de recherche, des analyses de données et des résultats. Pour mener cette recension, les mots-clés pertinents en français et en anglais ont d'abord été définis : « risques psychosociaux/psychosocial risks », « interventions/interventions » et « travail/work ». En tout, quatre bases de données ont été sélectionnées pour cette recherche bibliographique, à savoir MEDLINE, CINAHL, PsycINFO et Scopus. Suite à cette première étape de recherche, la pertinence de chaque référence a été jugée sur la base des résumés et ensuite, du texte selon les critères établis. À ces étapes s'est ajoutée la consultation des sources secondaires à même les travaux retenus afin d'optimiser la probabilité de découvrir d'autres publications pertinentes, bien que moins récentes, se rattachant aux RPS du travail, mais privilégiant d'autres vocables. Enfin, une analyse critique de la documentation scientifique retenue a été effectuée afin de mieux circonscrire le concept de RPS du travail, leurs répercussions et les interventions (ou avenues d'intervention) prometteuses pour la santé des travailleuses et travailleurs.

RPS DU TRAVAIL : ÉTAT DES LIEUX

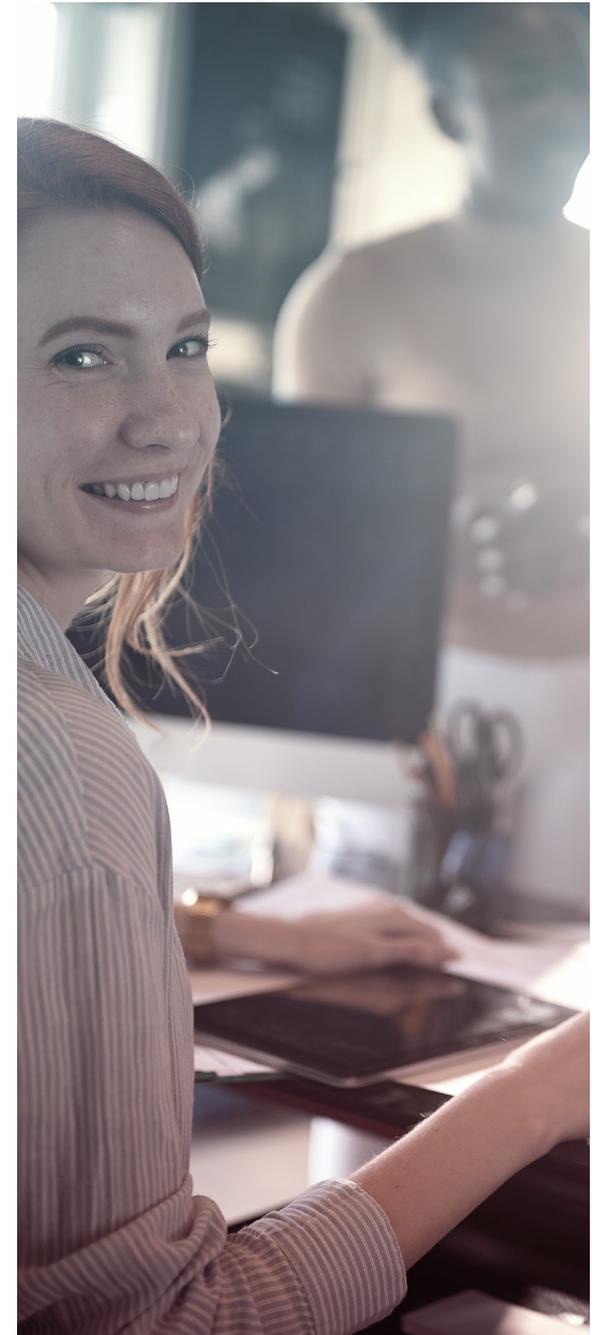
Les RPS du travail sont étudiés depuis plusieurs décennies. Malgré une attention scientifique grandissante qui en principe devrait nous permettre de mieux les comprendre, les anticiper et les prévenir, ils tendent à s'intensifier partout dans le monde (Guillemin, 2021). Depuis déjà quelque temps, ils sont considérés comme un enjeu majeur de santé au travail, en croissance et difficile à prendre en compte dans les organisations (Cox et al., 2005). Le défaut d'une terminologie claire et commune (De March, 2016) des RPS n'est assurément pas étranger à cette situation. La prochaine section met en lumière les éléments qui peuvent s'inscrire sous le vocable des risques psychosociaux du travail de sorte à faire émerger une représentation moins abstraite du concept, qui pourtant est largement mobilisé dans les écrits et sur le terrain.

Les écrits de différents domaines disciplinaires (p. ex., santé publique, gestion des ressources humaines, santé organisationnelle) qui se rattachent à l'étude des RPS du travail les caractérisent comme étant un concept polysémique, c'est-à-dire une expression qui a plusieurs significations. À cet égard, Vuattoux (2020) image les RPS comme un objet aux contours flous tandis que d'autres autrices et auteurs les présentent comme un concept parapluie.

D'un écrit à l'autre, nous constatons rapidement que les RPS peuvent couvrir différents éléments, voire constituer à la fois des états, des causes et des processus

- De March, 2016

Les travaux mobilisés dans cette recension ont été analysés en considérant les RPS du travail comme un objet visant à faciliter l'intervention. Il sera donc question de cerner ses propriétés de sorte que ce concept soit plus saisissable pour la pratique, mais aussi de documenter certaines répercussions qui en découlent.





DÉFINITION

Les RPS reflètent l'ensemble des éléments du travail qui, en raison de leur conception, sont susceptibles de nuire à l'intégrité des travailleuses et travailleurs (Leka & Jain, 2010). Puisqu'ils constituent les principaux déterminants de la santé et de la sécurité des personnes en emploi (CNESST, 2021; INSPQ, 2016), l'évaluation systématique des RPS est donc un exercice crucial afin de recenser tous les éléments qui ont le potentiel de nuire, et ce, en termes d'occurrence, d'exposition, de gravité et de portée.

C'est que les RPS ont la propension à contribuer au développement d'affections, de troubles physiques et psychosociaux variés, allant d'états ponctuels, telle la perception de stress jusqu'au développement d'états chroniques plus ou moins irréversibles, comme l'épuisement professionnel et les maladies cardiovasculaires

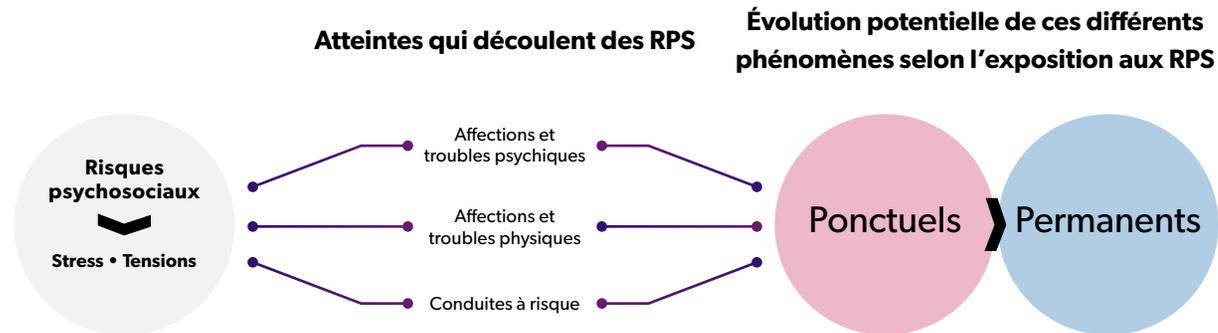
- Bilheran & Adam, 2011; INRS, 2021

Les RPS peuvent aussi conduire les travailleuses et travailleurs à adopter des comportements à risque pour leur santé (p. ex., mauvaises habitudes de vie), de même que pour le bien-être des personnes de leur entourage (p.ex., incivilité, violence).

L'expression éléments du travail est désormais privilégiée dans les écrits sur les RPS puisque ces derniers englobent des phénomènes qui transcendent les éléments de l'environnement de travail (Lupien, 2023). En effet, ces facteurs de risque sont nettement plus étendus, ne se limitant pas qu'aux lieux de travail (maison/bureau), mais aussi à la manière dont le travail et ses contextes sont organisés et gérés dans un écosystème élargi. En outre, ils se présentent souvent simultanément, en plus d'évoluer au rythme des changements qui s'opèrent dans les organisations et leur environnement (Bilheran & Adam, 2011). Certes, par leur nature multicausale, cumulative et évolutive, mais aussi en raison de leur caractère invisible et subjectif (p. ex., une même charge de travail peut être perçue comme étant excessive par une personne, mais acceptable par une autre), on comprend que la gestion et la prévention des éléments du travail qui constituent des RPS et des contrecoups, ne sont pas simples (Schuller, 2020). En fait, les RPS sont difficiles à circonscrire dans leurs plus simples éléments, rendant ardue leur prise en charge. Malgré cela, les écrits convergent voulant que l'exposition, simple ou concourante, aux RPS favorise l'émergence du stress et de tensions pouvant conduire à diverses atteintes de la santé de la personne, tout en engendrant différentes conséquences pour l'organisation (voir la Figure 2).

Figure 2

Les RPS du travail : séquence d'apparition et évolution potentielle



Outre l'intensité, la durée et le cumul des RPS, différents modèles contemporains mettent l'accent sur la notion de déséquilibre entre différents facteurs du travail. Parmi les exemples courants de déséquilibre, notons d'abord le cas où la personne se heurte à des contraintes de travail trop élevées (cela pourrait être p. ex., la lourdeur ou la complexité de la tâche) par rapport aux ressources disponibles pour y faire face (telles que le soutien social) pour effectuer le travail (voir le modèle demandes-ressources au travail; Bakker & Demerouti, 2017). Un autre exemple de déséquilibre survient lorsque la personne perçoit que les efforts investis dans le travail sont plus importants que les récompenses obtenues (voir le modèle efforts-récompenses; Siegrist, 2016). Enfin, un autre cas de figure serait illustré lorsque la personne perçoit ne pas bénéficier de la latitude décisionnelle nécessaire, soit l'autonomie relative à la manière de réaliser le travail et la capacité d'influencer les décisions qui s'y rattachent, pour répondre aux exigences du travail (voir le modèle demandes-autonomie au travail; Karasek & Theorell, 1990). Générant du stress et de la tension, de tels déséquilibres nuisent à la pleine santé et à la sécurité des travailleuses et travailleurs, de même qu'au fonctionnement optimal des organisations. En d'autres mots, les contraintes du travail exercent une pression sur la personne

employée et limitent ses moyens d'agir si elle ne dispose pas des ressources disponibles pour s'y adapter convenablement (Fernet & Austin, 2014). À cet effet, Bakker et Demerouti (2017) précisent dans l'actualisation de leur modèle « demandes et ressources au travail » que le sentiment d'engagement des travailleuses et travailleurs et les manifestations de bien-être (p. ex., vitalité et enthousiasme) sont facilités lorsqu'ils bénéficient de ressources appropriées, de différents ordres (p. ex., personnel, social, organisationnel) et natures (p. ex., matérielle, émotionnelle, physique), mais aussi par celles d'exigences perçues comme des défis plutôt que des contraintes (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005). Des données récentes suggèrent d'ailleurs que les interventions visant à minimiser les exigences perçues comme des contraintes seraient profitables aux expériences de récupération et au fonctionnement au travail (Gillet et al., 2024). Ainsi, bien que les exigences au travail (p. ex., charge de travail accrue) soient reconnues comme l'un des principaux RPS (INSPQ, 2022), ses effets sur la santé dépendent de la représentation que s'en font les travailleuses et travailleurs (Forastieri, 2016). La prochaine section décrit les RPS et leurs principales répercussions sur la santé et le bien-être des travailleuses et travailleurs.

PORTRAIT DES PRINCIPAUX RPS DOCUMENTÉS

Bien que complexe, l'analyse des données issues de la recension des écrits permet d'avancer que les éléments du travail relatifs à l'exposition des travailleuses et travailleurs aux RPS sont diversifiés et souvent interconnectés; l'accumulation de ces facteurs exacerbe les effets délétères potentiels des RPS du travail sur la santé et le fonctionnement des personnes en emploi, et corollairement, sur différentes fonctions des organisations.

Les exemples les plus couramment cités relèvent de différents RPS classifiés en deux catégories principales. D'une part, il s'agit des éléments liés à la nature du travail ou de la tâche à réaliser (p. ex., complexité et lourdeur de la tâche). D'autre part, il s'agit des éléments contextuels, soit ceux rattachés à l'organisation du travail (c.-à-d., les façons de structurer le travail et de coordonner les tâches des personnes employées; p. ex., horaires de travail fractionnés), aux pratiques de gestion (p. ex., faible reconnaissance et soutien de la ou du gestionnaire immédiat), aux conditions d'emploi (p. ex., horaires de travail imprévisibles) ou encore, ceux liés aux aspects relationnels au travail (c.-à-d., la qualité des relations interpersonnelles au travail; p. ex., faible confiance relationnelle) (voir le Tableau 1 pour un survol des principaux RPS documentés).

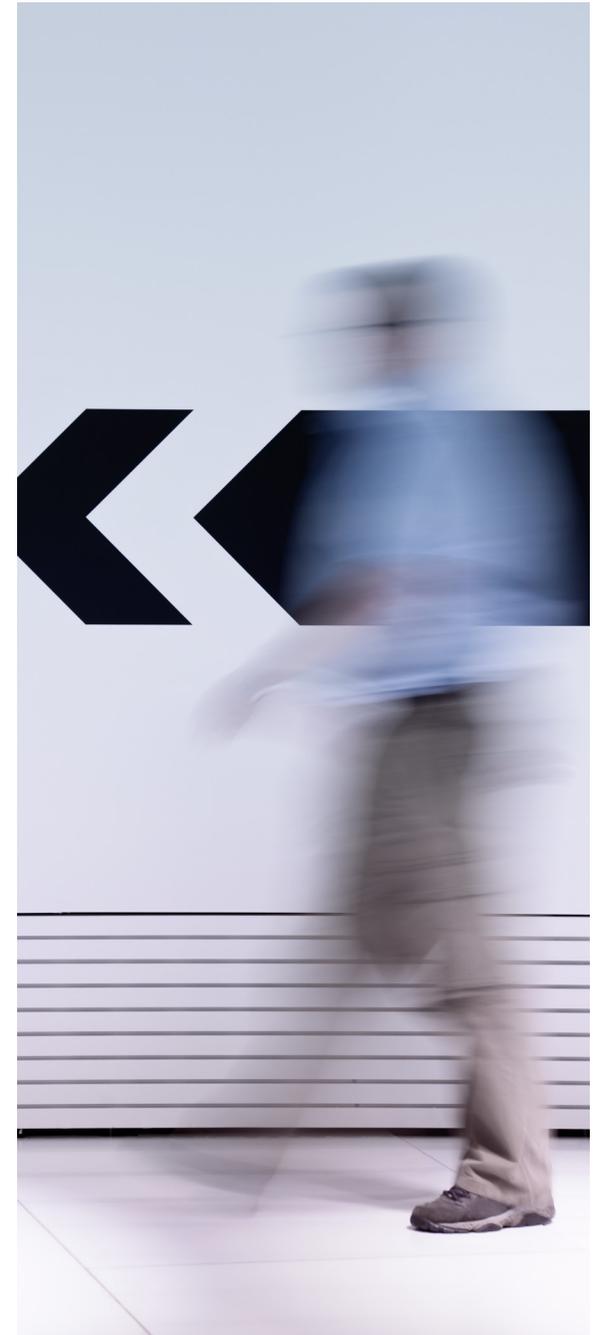


TABLEAU 1

Facteurs de risques et répercussions connus des RPS du travail

Principaux facteurs de risques		Nature des répercussions		
		Individuelles	Relationnelles	Organisationnelles
TRAVAIL / TÂCHE	Nature du travail à réaliser <ul style="list-style-type: none"> • Charge de travail élevée • Demandes concourantes • Rythme de travail soutenu • Interruptions fréquentes • Faibles ressources au travail • Demandes émotionnelles élevées • Travail routinier ou monotone • Stresseurs technologiques 	Psychologiques <ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de mal-être (états non spécifiques au travail) <ul style="list-style-type: none"> - Détresse - Anxiété - Dépression - Solitude - Isolement - Fatigue - Ruminantion mentale - Conflits internes - Émotions négatives - Insomnies 	Sphère du travail (inclut, par exemple, les relations avec les employeurs, gestionnaires et collègues de travail) <ul style="list-style-type: none"> - Dégradation de la qualité des relations (p. ex., manque de soutien et de bienveillance) - Tensions relationnelles - Méfiance et faible confiance relationnelle - Incivilités - Comportements discriminatoires - Inconduites sexuelles - Comportements de harcèlement - Conflits interpersonnels - Violences physiques, sexuelles et psychologiques 	Incidences sur la santé et la sécurité <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des accidents de travail - Augmentation des affections et troubles psychosociaux - Dégradation du mieux-être au travail Préoccupations touchant la gestion des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> - Absentéisme - Présentéisme - Accidents de travail - Départs prolongés en raison de maladie - Départs volontaires (roulement du personnel interne ou externe) - Départs anticipés à la retraite Perturbations au niveau du travail, des travailleuses et travailleurs <ul style="list-style-type: none"> - Augmentation des demandes et de la pression sur les équipes en sous-effectifs - Diminution du rendement individuel et d'équipe - Dégradation du climat de travail - Augmentation des insatisfactions des travailleuses et travailleurs, de même qu'au sein des équipes de travail
	Organisation du travail <ul style="list-style-type: none"> • Horaires imprévisibles et atypiques • Heures supplémentaires • Ambiguïté du rôle et des responsabilités <ul style="list-style-type: none"> • Ratio de supervision trop élevé • Pauses insuffisantes ou trop courtes Culture et pratiques de gestion <ul style="list-style-type: none"> • Faible reconnaissance organisationnelle • Faible climat de sécurité psychosociale • Faible reconnaissance de la supériorité hiérarchique • Faible soutien de la supériorité hiérarchique <ul style="list-style-type: none"> • Faible autonomie au travail • Faible latitude décisionnelle • Manque d'information et de communication • Faible justice organisationnelle <ul style="list-style-type: none"> • Pression à la performance • Surveillance accrue Relations sociales au travail <ul style="list-style-type: none"> • Faible soutien des collègues • Faible reconnaissance des collègues <ul style="list-style-type: none"> • Isolement social • Faible coopération • Faible entraide • Comportements d'incivilité • Harcèlement physique, sexuel et psychologique 	Indicateurs de mal-être (états spécifiques au travail) <ul style="list-style-type: none"> - Tensions psychologiques - Perte de sens du travail - Épuisement professionnel - Fatigue émotionnelle 	Sphère privée (inclut, par exemple les relations familiales, conjugales et amicales) <ul style="list-style-type: none"> - Tensions relationnelles - Dégradation de la qualité des relations - Conflits interpersonnels - Comportements de harcèlement - Violences physiques, sexuelles et psychologiques 	Incidences économiques <ul style="list-style-type: none"> - Diminution de la productivité de l'entreprise - Augmentation des coûts liés aux remplacements : <ul style="list-style-type: none"> o efforts de recrutement o besoins de formation o besoins d'encadrement
	CONTEXTE DU TRAVAIL	Physiques <ul style="list-style-type: none"> - Maux de tête - Troubles gastriques - Hypertension artérielle - Troubles musculosquelettiques - Maux de dos - Maladies cardiovasculaires 	Comportementales <ul style="list-style-type: none"> - Diminution du rendement - Automutilation - Comportements d'incivilité, d'agressivité, de harcèlement et de violence <ul style="list-style-type: none"> - Malbouffe - Tabagisme - Alcoolisme - Inactivité physique 	

Voir, par exemple, Kivimäki & Kawachi (2015); Koren et al., 2023; Matuska (2020); Niedhammer et al. (2008); Pujol-Cols et al., (2021); Rozanski et al. (2005), Szerla et al. (2017).

RISQUES ÉMERGENTS

Le monde du travail étant en constante évolution, les écrits délaissent parfois l'étude de certains RPS au profit d'autres (Di Tecco et al., 2023). Il est ici question des facteurs de risques émergents. Notons à cet effet que la gestion de la crise de la COVID-19 a entraîné une transition importante du travail, forçant plusieurs travailleuses et travailleurs à réaliser leur travail autrement afin de limiter la propagation du virus, tout cela sans que personne y soit bien préparé. La perte des repères du travail, l'adoption de nouveaux modes de travail (p. ex., télétravail, mode hybride), l'incertitude liée à la gestion de la crise et le maintien en emploi, la peur de contracter le virus et l'émergence de nouvelles difficultés au travail, comme le manque de main-d'œuvre, le manque d'équipements (p. ex., matériel informatique pour le télétravail) ou le manque de formation face à ces divers changements constituent quelques exemples de facteurs de risques d'un contexte plus vaste (que celui du travail), mais qui ont favorisé une montée des RPS du travail depuis 2020 (Di Tecco et al., 2023; Giorgi et al., 2020; Koren et al., 2023; Matuska, 2020; voir le Tableau 2 pour un sommaire des nouveaux RPS documentés depuis 2020).

Bien que la crise pandémique soit désormais révolue, plusieurs de ces différents risques subsistent au sein d'organisations, du moins en raison des transformations technologiques et de l'organisation du travail, et peuvent s'avérer en croissance. C'est le cas, entre autres, du stress lié aux technologies et à l'accélération du rythme de travail en raison des transformations numériques imposées par l'essor du télétravail (voir Dragano & Lunau, 2020; López Peláez et al., 2021; Palumbo & Cavallone, 2022). Ainsi, avant toute évaluation, il importe de statuer avec l'ensemble des talents (tant les personnes employées que gestionnaires et dirigeantes) sur la pertinence et l'occurrence potentielle de ces risques émergents et des sous-groupes de travailleuses et travailleurs les plus à risque afin que la démarche d'évaluation et de prise en compte des RPS soit adéquate. Dans un tel cas, la conduite d'entrevues est à considérer pour s'assurer de ne pas sous-estimer la présence de risques émergents et de nouvelles sources de risques moins documentés et possiblement peu connus des travailleuses, travailleurs, dirigeantes et dirigeants et de certaines personnes intervenant sur le terrain.

TABLEAU 2

Risques émergents résultant d'une exposition nouvelle ou accrue depuis la pandémie



Adapté de Franklin & Gkiouleka (2021), Koren et al. (2023) et de Matuska (2020)

APPRÉHENDER LA SANTÉ AU TRAVAIL DANS TOUS SES ÉTATS

En ce qui a trait aux répercussions des RPS, elles sont multiples et peuvent porter atteinte tant à l'intégrité psychologique que physique et sociale des travailleuses et travailleurs et ce, en fonction de la durée et de l'intensité d'exposition (Brillet et al., 2017). Incluant des manifestations physiques, psychologiques et relationnelles qui ensemble reflètent un état de « pleine santé » (OMS, 1946), ces indicateurs sont de deux principaux ordres : contextualisés, c'est-à-dire qu'ils sont directement liés à l'activité dans un contexte particulier, comme celui du travail (p. ex., épuisement professionnel), ou décontextualisés, c'est-à-dire qu'ils touchent des activités de la vie en général, y compris le travail (p. ex., détresse psychologique, fatigue) (voir le Tableau 1 pour un survol des différentes répercussions documentées des RPS).

La reconnaissance des manifestations des RPS sur les états de pleine santé tant en termes de mal-être que de bien-être est aussi importante, car ceux-ci occasionnent des effets de différents ordres pour les personnes qui travaillent et les équipes de travail. Notamment, les écrits soutiennent que les états de bien-être au travail constituent un déterminant essentiel de la satisfaction et du rendement des individus dans l'exercice de leur fonction et, en corollaire, à la performance des organisations (Dagenais-Desmarais, 2010; Di Tecco et al., 2013; Miller, 2016; Page & Vella-Brodrick, 2009; Ryan & Deci, 2017).

Par exemple, les travailleuses et travailleurs qui se sentent « bien » et qui vivent des expériences satisfaisantes au travail sont plus enclins à coopérer et à innover (Wright & Cropanzano, 2000); des dispositions propices à la croissance et la pérennité des organisations

- Nohria, 2020

Aussi, par leur capacité à tirer à la hausse des indicateurs de mal-être, et à la baisse ceux de bien-être, les RPS peuvent miner la motivation et le désir des travailleuses et travailleurs de conserver leur emploi actuel. Ces associations entre les RPS, les états de santé et les indicateurs de fonctionnement RH (p. ex., absentéisme, intention de quitter, voir Duchaine et al., 2020) sont importantes à la compréhension d'enjeux touchant le roulement de la main-d'œuvre au sein des organisations. En ce sens, tant les manifestations positives (bien-être) que négatives (mal-être) de santé devraient désormais être intégrées à l'évaluation des RPS (Savoie et al., 2010; Sauvezon et al., 2018). Ainsi, les CRHA | CRIA, ainsi que les personnes qui dirigent, gèrent et interviennent dans les milieux de travail, sont invités à ne pas limiter leurs interventions qu'aux RPS qui favorisent les états de mal-être au travail. Ceux qui minent les états de bien-être sont aussi déterminants à la création et au maintien d'environnements de travail sains, propices à la santé et à la sécurité des travailleuses et travailleurs, de même qu'à la performance organisationnelle (Stephan, 2018).

COMMENT REMÉDIER AUX RPS DU TRAVAIL : AVENUES D'INTERVENTIONS PROMETTEUSES

Lorsqu'il est question d'intervenir sur les RPS du travail, les écrits réfèrent généralement à une typologie de trois niveaux. Le premier niveau est de nature préventive et réfère aux actions qui ciblent le travail et le milieu afin d'éliminer à la source les dangers qui peuvent affecter l'intégrité physique et psychique des travailleuses et travailleurs. Par exemple, il peut s'agir d'actions visant à atténuer la turbulence dans l'environnement de travail, tel le bruit, ou bien qui permettent d'améliorer le climat de travail, tel le rehaussement de la qualité des relations chez les employées et employés, de même que celle entre les gestionnaires et leurs subalternes (p. ex., politiques de civilité, tables d'échanges, démarches de consolidation d'équipes, développement des capacités de leadership positives des gestionnaires). D'autres réfèrent au travail même (p.ex., redéfinition des postes ou des tâches) ou aux conditions de travail par l'ajout, par exemple, de mesures habilitantes qui offrent plus de prévisibilité et de flexibilité sur le plan des horaires, des temps et des lieux de travail.

Pour sa part, le deuxième niveau d'actions cible les travailleuses et travailleurs. La recension des écrits révèle d'ailleurs que la grande majorité des études d'intervention qui visent à mitiger les répercussions des RPS du travail portent sur les personnes et plus particulièrement, sur leur capacité à corriger une situation ou à s'y adapter. En d'autres mots, ces interventions sont destinées à mieux les outiller devant différentes contraintes du travail qui occasionnent du stress et des tensions se répercutant sur leur santé et leur fonctionnement. Parmi les interventions développées dans l'optique de rehausser les ressources des travailleuses et travailleurs face à des risques connus, notons celles qui ambitionnent d'affermir leurs ressources psychologiques (p. ex., résilience et pleine conscience), motivationnelles (p. ex., satisfaction des besoins fondamentaux au travail) et énergétiques (p. ex, récupération hors travail, déconnexion du travail, gestion du temps). Bien qu'intéressantes, à elles seules ces interventions ne permettent pas une pleine prise en charge des RPS du travail. En effet, la multiplicité des RPS du travail impose une prévention multiple (Bilheran & Adam, 2011), soit auprès des personnes employées et gestionnaires ou encore, au sens plus large, auprès de l'organisation (Hofmann et al., 2017; voir le Tableau 3 qui présente des exemples d'intervention selon différentes cibles). Certes, toutes les personnes qui travaillent ont un rôle à jouer dans leur adaptation et leur développement, mais l'organisation, par ses constituantes et ses dispositifs, doit limiter les éléments du travail qui ont le potentiel de les entraver.

Enfin, le troisième niveau d'actions cible le soutien des personnes aux prises avec un problème de santé ou bien celles qui effectuent un retour au travail et qu'il faut soutenir dans une optique de réinsertion professionnelle et sociale. De nature curative, ces actions visent à traiter ou à rétablir les personnes qui souffrent ou ont souffert de problèmes de santé liés aux RPS ou bien, qui ont connu des difficultés en lien avec des événements traumatiques ou comportements inappropriés d'autres personnes au travail (agressivité, menaces, incivilités, harcèlement). Des exemples sont l'offre de programme d'aide aux employés, des séances de soutien psychologique, l'accès à des mesures de retour progressif au travail et des congés pour santé psychologique. Bien qu'intéressantes, les actions qui se situent au niveau des interventions tertiaires semblent avoir un effet limité sur la santé et la sécurité des personnes effectuant un retour dans un milieu qui demeure inchangé, c'est-à-dire où les RPS du travail n'ont pas été enrayés à la source. Elles demeurent néanmoins préventives sur le fait qu'elles peuvent inciter chez la personne qui travaille à une réflexion sur sa vision du travail et sa relation d'emploi (Trinquier, 2015), l'amenant à rééquilibrer les ressources personnelles qu'elle engage pour répondre aux contraintes de son travail.

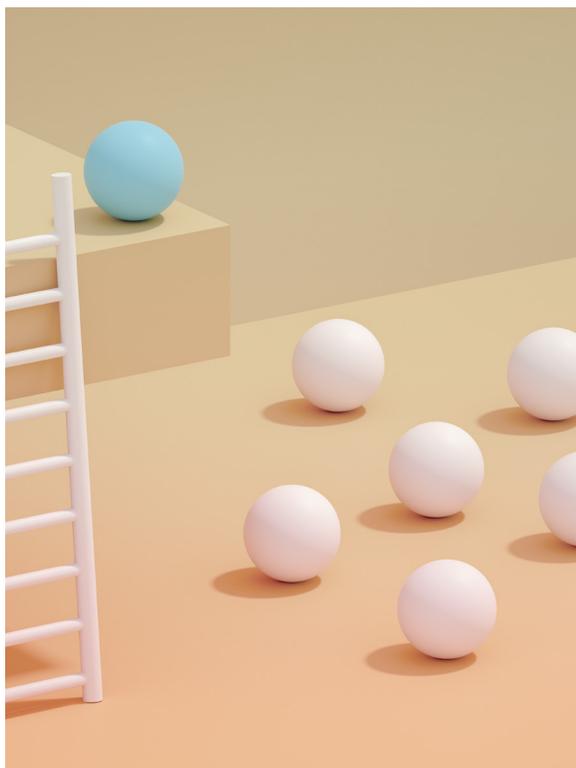


TABLEAU 3

Cibles d'interventions recensées et exemples permettant de contenir les RPS du travail

Concepts mobilisés	
EMPLOYÉS ET EMPLOYÉES	<ul style="list-style-type: none"> • Résilience • Pleine conscience • Méditation • Autogestion du stress • Résolution de problèmes
GESTIONNAIRES	<ul style="list-style-type: none"> • Champs de compétences liés à la gestion, telles les pratiques de communication, de délégation, de supervision, de gratification et de reconnaissance • Développement d'habiletés de leadership dites positives (p. ex., soutenantes, bienveillantes, authentiques, axées sur le développement de soi et des autres) • Développement d'habiletés interpersonnelles et sociales (p. ex., savoir communiquer les attentes, engager les autres, consolider les équipes)
ORGANISATION	<ul style="list-style-type: none"> • Politiques et mesures organisationnelles en matière de civilité, harcèlement, équité et diversité, télétravail, etc. • Activités de sensibilisation • Programmes de soutien aux employées et employés • Culture organisationnelle axée sur la santé et le mieux-être, favorisant l'établissement d'un milieu de travail sain, sécuritaire et bienveillant

À l'échelle organisationnelle, la notion de climat de sécurité psychosociale (CSP) gagne rapidement en popularité comme voie d'intervention prometteuse à la diminution des RPS du travail (CSP; voir Zadow et al., 2019). Celle-ci renvoie à la posture de gestion (politiques, pratiques, mesures et procédures organisationnelles) quant à l'importance accordée à la santé et la sécurité des employées et employés (Dollard & Bakker, 2010). Étant ancrée dans la gouvernance de l'organisation, le CSP favoriserait l'appropriation des démarches préventives efficaces sur les RPS. Ainsi, pour les équipes de direction, de gestion et d'intervention qui les soutiennent, il importe de bien circonscrire les priorités organisationnelles lors des entretiens préparatoires à l'évaluation des RPS. L'engagement prioritaire des équipes de gestion et de direction est-il orienté autant sur la protection de la santé et de la sécurité des travailleuses et travailleurs que sur la performance organisationnelle? La nature de cet engagement pourrait être révélatrice de la qualité des actions (p. ex., allocation de ressources humaines

et financières) déterminées et privilégiées dans le déploiement du plan d'action organisationnel, de même que l'attention vouée à l'amélioration continue des éléments du travail favorisant les répercussions des RPS. À cet égard, les études révèlent que le CSP se fait davantage sentir dans les environnements positifs de travail, axés sur la coopération (plutôt que la compétition), la bienveillance, l'écoute et la participation de toutes les parties prenantes (Biron et al., 2016). Par ailleurs, sur le plan de la qualité des pratiques de gestion, des résultats indiquent que le CSP est associé à des états de mal-être psychologique (épuisement) moins élevés chez les gestionnaires, les prédisposant à faire usage de pratiques davantage orientées sur le bien-être des employées et employés au gré du temps (Lamarche & Biron, 2022). Ainsi, le CSP serait bénéfique aux organisations par ses effets distincts sur les états de bien-être et le mal-être de l'ensemble des personnes qui y travaillent, et leur capacité à fonctionner de façon optimale.

ASPIRER AU DÉVELOPPEMENT D'UNE CULTURE ORGANISATIONNELLE ANCRÉE SUR LA SANTÉ ET LE MIEUX-ÊTRE : UN BIEN NÉCESSAIRE

Bien qu'on puisse penser que la mise en œuvre de lois et règlements différents depuis les 40 dernières années ont permis de résorber les RPS du travail, les données tendent à témoigner du contraire. Il semble subsister plusieurs barrières à l'évaluation et la prise en compte efficiente des RPS du travail (Truchon et al., 2023). Des exemples sont le manque de connaissance et d'expertise dans les organisations, l'insuffisance des ressources financières investies pour contenir et éliminer les RPS, l'absence d'un sentiment d'urgence pour agir puisque les RPS sont invisibles et peu documentés au sein des organisations (Langenhan et al., 2013). Il va sans dire que ces risques sont souvent sous-estimés, voire sous-déclarés par les travailleuses et travailleurs par peur de stigmatisation ou de représailles, spécialement si leur gestionnaire est en cause (p. ex., leadership abusif, comportements de harcèlement, manque de communication ou de bienveillance).

Comme les RPS du travail sont plus prévalents et incapacitants que jamais, de récents travaux invitent les décisionnaires à adopter des politiques formelles pour une meilleure prise en compte de ces risques. Au Québec, petites et grandes organisations devront maintenant inclure la gestion des RPS sur les plans physique et psychique dans leur plan d'action ou leur programme de prévention.

Selon Potter et ses collaborateurs (2022), une politique étendue sur le plan national serait à envisager puisqu'une telle démarche permet le rehaussement de la qualité de l'évaluation des RPS, une connaissance plus fine des facteurs qui les prédisposent, un meilleur transfert des connaissances, de même que la détermination d'actions prioritaires, entre autres, pour l'allocation de ressources auprès des populations de milieux plus à risque (OCDE, 2020; Potter et al., 2022).

Enfin, certains écrits invitent les chercheuses, chercheurs, intervenantes et intervenants à ne pas limiter leur attention aux pratiques de gestion destinées à contrer les RPS du travail, mais aussi à celles qui favorisent la mise en place de facteurs psychosociaux du travail propices à la satisfaction, au bien-être et à l'engagement des travailleuses et travailleurs (voir, par exemple, Di Tecco et al., 2023; Langenhan et al., 2013; Sauvezon et al., 2019). Le changement de paradigme préconisé met l'accent sur les aspects organisationnels et sociaux qui peuvent être rehaussés par de meilleures pratiques de gestion ou relations sans pour autant délaisser les efforts voués à la détermination et à l'évaluation des dangers en lien à l'activité du travail et de la gestion de ces contextes. Dans cette perspective favorisant le mieux-être au travail, la détermination, l'évaluation et les mesures d'intervention pour éliminer ou contenir les RPS sont importantes, mais ne constituent pas « la » finalité. Il s'agit plutôt de l'enclenchement d'une démarche participative impliquant différentes parties prenantes, dont les travailleuses et travailleurs potentiellement les plus à risque et leurs gestionnaires, pour réfléchir aux actions pertinentes et prioritaires à implanter pour atténuer les RPS, mais aussi pour renforcer le mieux-être au travail. D'une telle démarche peut alors découler un changement de vision du travail comme un vecteur de mieux-être plutôt que de potentiels mal-être, mais aussi de la vision des travailleuses, travailleurs et de l'organisation comme des agents actifs et coresponsables de la santé et de la sécurité au travail. L'avantage premier de ce positionnement est la promotion d'une vision élargie et englobante de la santé et de la sécurité au travail, attendue sur les plans collectif et organisationnel.

Conclusion

Tous les parties prenantes des organisations doivent être sensibilisées à la nécessité de limiter l'exposition répétée et prolongée aux RPS du travail, de même que leur cumul, car ceux-ci augmentent la probabilité d'engendrer diverses atteintes à la santé et la sécurité des personnes qui travaillent et sont exposées (INSPQ, 2016), de même que des difficultés sur le fonctionnement des organisations. Au-delà des actions d'évaluation des risques et de suivi à mettre en place, les organisations désireuses d'intervenir efficacement sur les RPS du travail sont invitées à enclencher une démarche globale et systématique de santé et de bien-être au travail.

Les écrits convergent vers l'idée que la gestion des RPS du travail concerne tout le monde. Il importe dès lors de mobiliser l'ensemble des parties prenantes de l'organisation dans la prise en compte des RPS du travail, d'autant que l'engagement collectif devrait non seulement constituer un levier préventif efficace, mais tout aussi profitable au mieux-être de l'individu et de l'organisation.

À PROPOS DE L'AUTEURE

Stéphanie Austin

Stéphanie Austin (M. Sc. en épidémiologie, Ph. D. en psychologie, U. Laval) est professeure titulaire en comportement organisationnel au Département de gestion des ressources humaines de l'École de gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). Elle dirige depuis 2014 le Groupe de recherche sur la Motivation et le Mieux-Être (M2ÊTRE), une unité de recherche financée (UQTR 2014-27; CRSH 2018-21) qui vise à structurer et dynamiser les efforts de chercheurs de différentes disciplines (gestion, psychologie, ergothérapie, sciences biomédicales et infirmières) sur les facteurs psychosociaux contextuels qui fortifient le mieux-être des individus dans une diversité de contextes (travail, études, santé, famille). Elle agit aussi comme membre régulière du Groupe de recherche en santé et mieux-être au travail (FRQSC 2018-22; 2023-27) et de l'Institut des PME depuis 2010. Les travaux de la professeure Austin portent sur les facteurs personnels (autonomie, motivation, récupération), sociaux (qualité des relations) et organisationnels (pratiques de soutien et de leadership) qui permettent de mieux comprendre comment les éléments d'une diversité de contextes se conjuguent et contribuent à santé et au fonctionnement optimal des individus. Récipiendaire d'une quinzaine de subventions de recherche à titre de chercheuse principale ou de co-chercheuse, elle a jusqu'ici contribué à 5 chapitres de livre et près de 60 articles scientifiques, cités à plus de 6000 reprises (h=27, <https://scholar.google.com/citations?user=PPyTl7EAAAAJ&hl=fr&oi=ao>). Elle cumule aussi plusieurs communications scientifiques (> 200), auxquelles s'ajoute une vingtaine de conférences destinées aux acteurs socio-économiques (p. ex., chambres de commerce, regroupements du milieu des affaires).

Références

André, M. H. (2016). Préface – Risques psychosociaux, stress et violence dans le monde. *Journal International de recherche syndicale*, 8(1-2), 7-9.

ASSTSAS – Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (2020). La santé psychologique au travail : Éléments essentiels d'une démarche de prévention. Repéré le 2024-01-25 à l'adresse suivante : http://asstsas.qc.ca/sites/default/files/publications/documents/Guides_Broch_Depl/santepsy-guide-web.pdf

Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.

Bilheran, A. & Adam, P. Risques psychosociaux : de quoi parle-t-on? Dans *Risques Psychosociaux en Entreprises*, pp. 13-17.

Biron, C., St-Hilaire, F., Baril-Gingras, G., Paradis, M.-E., Chabot, S., Lefebvre, R., Hans, I., Vézina, M., Fournier, P.-S., Gilbert-Ouimet, M., & Brisson, C. (2016). Conditions facilitant l'appropriation de démarches préventives en santé psychologique au travail par les gestionnaires. Rapport R-921 de l'IRSST. Repéré le 2024-01-12 à l'adresse suivante : <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-921.pdf>

Brillet, F., Sauviat, I., & Soufflet, É. (2017). Risques psychosociaux et qualité de vie au travail : Définitions, concepts, méthodes. Exemples d'organisations privées et publiques. Dunod.

CNESST – Commission des normes de l'équité de la santé et de la sécurité du travail (2021). Facteurs de risques psychosociaux liés au travail. Repéré le 2024-01-18 à l'adresse suivante : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/sante-psychologique/facteurs-risques-psychosociaux-lies-au-travail>

Cox, T., Griffiths, A., & Leka, S. (2005). Work organization and work-related stress. Dans K. Gardiner, J. M. Harrington (Eds.) *Occupational hygiene*, Oxford, 421-432.

Dagenais-Desmarais, V. (2010). Du bien-être psychologique au travail : fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit. Thèse. Université de Montréal.

da Silva Neto, R. M., Benjamin, C. J. R., de Medeiros Carvalho, P. M., & Neto, M. L. R. (2021). Psychosocial effects caused by the Covid-19 pandemic in health professionals: A systematic review with meta-analysis. *Progress in Neuropsychopharmacology and Biological Psychiatry*, 104, 110062.

Deloitte, 2019. Les programmes de santé mentale en milieu de travail : une valeur ajoutée pour les employés et les employeurs. Plan directeur pour les programmes de santé mentale en milieu de travail. Repéré le 2024-02-23 à l'adresse suivante : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-fr-about-blueprint-for-workplace-mental-health-final-aoda.pdf>

De March, F. (2016). Les limites des analyses et préconisations pour la gestion des « risques psychosociaux » dans les organisations en France : quel apport la pensée anthropologique de Georges Bataille pourrait-elle constituer? *Management International*, 20(2), 157-167.

Di Tecco, C., Persechino, B., & Lavicoli, S. (2023). Psychosocial risks in the changing world of work: Moving from the risk assessment culture to the management of opportunities. *La Medicina Del Lavoro | Work, Environment and Health*, 114(2).

Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 579-599.

Dragano, N., & Lunau, T. (2020). Technostress at work and mental health: Concepts and research results. *Current Opinion in Psychiatry*, 33(4), 407-413.

Duchaine, C. S., Aubé, K., Gilbert-Ouimet, M., Vézina, M., Ndjaboué, R., Massamba, V., Talbot, D., Lavigne-Robichaud, M., Trudel, X., Pena-Gralle, A. B., Lesage, A., Moore, L., Milot, A., Laurin, D., & Brisson, C. (2020). Psychosocial stressors at work and the risk of sickness absence due to a diagnosed mental disorder: A systematic review and meta-analysis. *JAMA Psychiatry*, 77(8), 842-851.

Fernet, C., & Austin, S. (2014). Self-determination and job stress. Dans M. Gagné (Ed.). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 231-244). NY : Oxford University Press.

Forastieri, V. (2016). Prevention of psychosocial risks and work-related stress. *International Journal of Labour Research*, 8(1-2), 11-33.

Franklin, P., & Gkiouleka, A. (2021). A scoping review of psychosocial risks to health workers during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2453-2473.

Gillet, N., Morin, A. J. S., Fernet, C., Austin, S., & Huyghebaert-Zouaghi, T. (2024). A longitudinal person-centered investigation of the multidimensional nature of employees' perceptions of challenge and hindrance demands at work. *Anxiety, Stress, & Coping* (published online).

Giorgi, G., Lecca, L. I., Alessio, F., Finstad, G. L., Bondanini, G., Lulli, L. G., Arcangeli, G., & Mucci, N. (2020). COVID-19-related mental health effects in the workplace: A narrative review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7857-7879.

Guillemin, M. P. (2019). The new dimensions of occupational Health. *Health*, 11, 592-607.

Guillemin, M. P. (2021). New avenues for prevention of work-related diseases linked to psychosocial risks. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(21), 11354.

Hofmann, D. A., Burke, M. J., & Zohar, D. (2017). 100 years of occupational safety research: From basic protections and

RÉFÉRENCES

- work analysis to a multilevel view of workplace safety and risk. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 375-388.
- INRS (2021). Risques psychosociaux (RPS) : ce qu'il faut retenir. Repéré le 2021-01-22 à l'adresse suivante : <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>
- INSPQ – Institut national de santé publique du Québec (2016). Risques psychosociaux du travail. Repéré le 2024-01-15 à l'adresse suivante : <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail>
- INSPQ – Institut national de santé publique du Québec (2018). Recueil des fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail. Repéré le 2024-01-15 à l'adresse suivante : <https://www.inspq.qc.ca/recueil-de-fiches-portant-sur-les-indicateurs-de-la-grille-d-identification-de-risques-psychosociaux-du-travail>
- INSPQ – Institut national de santé publique du Québec (2022). Risques psychosociaux du travail : des risques à la santé mesurables et modifiables. Repéré le 2024-01-15 à l'adresse suivante : <https://www.inspq.qc.ca/publications/2894>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Kivimäki, M., & Kawachi, I. (2015). Work stress as a risk factor for cardiovascular disease. *Current Cardiology Reports*, 17(9), 1-9.
- Koren, H., Milaković, M., Bubaš, M., Bekavac, P., Bekavac, B., Bucić, L., Čvrljak, J., Capak, M., Jeličić, P. (2023). Psychosocial risks emerged from COVID-19 pandemic and workers' mental health. *Frontiers in Psychology*, 14.
- Parent-Lamarche, A., & Biron, C. (2022). When bosses are burned out: Psychosocial safety climate and its effect on managerial quality. *International Journal of Stress Management*, 29(3), 219-228.
- Lavicoli, S., & Di Tecco, C. (2020). The management of psychosocial risks at work: State of the art and future perspectives. *Medicina del Lavoro*, 111(5), 335-344.
- Langenhan, M. K., Leka, S., & Jain, A. (2013). Psychosocial risks : Is risk management strategic enough in business and policy making? *Safety and Health at Work*, 4(2), 87-94.
- LePine, Podsakoff, & LePine, (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
- Lesuffleur, T., Chastang, J.-F., Cavet, M., & Niedhammer, I. (2015). Facteurs psychosociaux au travail et santé perçue dans l'enquête nationale SUMER. *Santé Publique*, 27, 177-186.
- Leka, S. & Jain, A. (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: An overview. *World Health Organization*.
- López Peláez, A., Erro-Garcés, A., Pinilla García, F.J., & Kiriakou, D. (2021). Working in the 21st Century. The Coronavirus Crisis: A Driver of Digitalisation, Teleworking, and Innovation, with Unintended Social Consequences. *Information*, 12, 377-387.
- Lupien, S. (2023). Le stress au travail vs le stress du travail : comment réinventer le travail pour diminuer le stress. Les meilleures solutions de travail hybride proposées par les chercheurs scientifiques. Éditions Va Savoir.
- Matuska, E. (2020). Covid-19 as a source of psychosocial hazard related to work. *Security Dimensions* 34(34), 45-60.
- Miller, J. (2016). The well-being and productivity link: A significant opportunity for research-into-practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3, 289-311.
- Niedhammer, I., Chastang, J.-F., & David, S. (2008). Importance of psychosocial work factors on general health outcomes in the national French SUMER survey. *Occupational Medicine*, 58(1), 15-24.
- Nohria, N. (2020). What organizations need to survive a pandemic. *Harvard Business Review*. Repéré le 2024-01-20 à l'adresse suivante : <https://hbr.org/2020/01/what-organizations-need-to-survive-a-pandemic>
- OCDE/OECD – Organisation de coopération et de développement économiques / Organisation for economic co-operation and development (2020). Improving governance with policy evaluation: Lessons from country experiences. Repéré le 2024-01-20 à l'adresse suivante : <https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/89b1577d-en.pdf?itemId=/content/publication/89b1577d-en&mimeType=pdf>
- OMS – Organisation mondiale de la santé (1946). Préambule à la constitution. Conférence internationale sur la santé, New York, 19-22 juin. Actes officiels de l'OMS, 2, p. 100.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458.
- Palumbo, R. & Cavallone, M. (2022). Is work digitalization without risk? Unveiling the psycho-social hazards of digitalization in the education and healthcare workplace. *Technology Analysis & Strategic Management* (published online).
- Pluye, P. & Hong, Q. N. (2014). Combining the power of stories and the power of numbers: Mixed methods research and mixed studies reviews. *Annual Review of Public Health*, 35, 29-45.
- Potter, R., Jamieson, S., Jain, A., Leka, S., Dollard, M., & O'Keeffe, V. (2022). Evaluation of national work-related psychosocial risk management policies: An international review of the literature. *Safety Science*, 154.
- Pujols-Cols, L., & Lazzaro-Salazar, M. (2021). Ten years of research on psychosocial risks, health, and performance in Latin America: A comprehensive systematic review and research agenda. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(3), 187-202.
- Rozanski, A., Blumenthal, J. A., Davidson, K. W., Saab, P. G., & Kubzansky, L. (2005). The epidemiology pathophysiology, and management of psychosocial risk factors in cardiac practice: The emerging field of behavioral cardiology. *Journal of the American College of Cardiology*, 45(5), 636-650.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY, US: Guilford Press.
- Sauvezon, C., Ferrieux, D., & Priolo, D (2018). Le stress au travail : du paradigme des risques psychosociaux à celui de la qualité de vie au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 25(2), 86-99
- Savoie, A., Brunet, L., Boudrias, J.-S., & Gilbert, M.-H. (2010). Surenchère de la non-santé psychologique au travail. *Le Journal des Psychologues*, 10, 31-34.
- Schuller, K. (2020). Interventions as the centerpiece of psychosocial risk assessment – why so difficult? *International Journal of Workplace Health Management*, 13(1), 61-80.
- Siegrist, J. (2016). Effort-reward imbalance model. Dans G. Fink (Ed.), *Stress : Concepts, cognition, emotion, and behavior*. Academic Press.
- Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' mental health and well-being: A review and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290-322.
- St-Hilaire, F., Gilbert, M.-H., & Lefebvre, R. (2018). Managerial practices to reduce psychosocial risk exposure: A competency-based approach. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35, 535-550.
- Szerla, M., Ortenburger, D., Kluszczynski, M., & Wyszomierska, J. (2017). Exercise and psychological factors in low back pain. *Physical Activity Review*, 5, 6-9.
- Trinquier, S. (2015). La prévention tertiaire en santé au travail. *Psychologues et Psychologies*, 238, 10-13.
- Truchon, M., Gilbert-Quimet, M. Bégin, C., Braiki, R., & Gril, E. (2023). De réels risques psychosociaux liés au travail. *Gestion*, 48(3), 100-103.
- Vézina, M., Chénard, C., Mantha-Bélisle, M. et le Groupe scientifique sur l'impact des conditions et de l'organisation du travail sur la santé de l'INSPQ (2016). Grille d'identification de risques psychosociaux du travail, INSPQ.
- Vuattoux, J.-C. (2020). Gérer les risques psychosociaux dans les organisations? État de l'art pour un contrôle de gestion des RPS. *Revue de l'Organisation Responsable*, 15(3), 7-14.
- Whittemore, R. & Knaf, K. (2005). The integrative review: Undated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.
- Zadow, A., Dollard, M. F., Parker, L., & Storey, K. (2019). Psychosocial safety climate: A review of the evidence. Dans M. Dollard, C., Dormann, M. Awang Indris (Eds.), *Psychosocial safety climate*. Springer, Cham.



**Centre de
recherche et
d'innovation**

1200, av. McGill College - 14^e étage
Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636 / 1-800-214-1609

info@ordrecrha.org

ordrecrha.org

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés