

Répertoire des pratiques organisationnelles pour réduire les risques psychosociaux du travail



BEST

BIEN-ÊTRE ET SANTÉ AU TRAVAIL

Nous remercions Caroline Biron, Marie-Claude Daoust, Léonie Matteau et Karine Aubé pour leur contribution dans la révision du répertoire.

Nous remercions également la Chaire de recherche du Canada sur le sexe et le genre en santé au travail et le fonds Nouvelles frontières en recherche pour leur soutien qui a permis la réalisation de ce répertoire.

Enfin, nous tenons à souligner le travail d'Anne-Marie Cardinal du Centre de recherche en santé durable VITAM pour la conception visuelle du répertoire.

Pour citer le répertoire : Gilbert-Ouimet, M. (co-première auteure), Hervieux, V. (co-première auteure), Truchon, M., Bernard, G., Thibeault, J., et Lachapelle, É. (2024). Répertoire des pratiques organisationnelles pour réduire les risques psychosociaux du travail. Université du Québec à Rimouski, Université Laval.

Tous les droits d'auteur de cette œuvre sont réservés. Aucune partie de cette œuvre ne peut être reproduite, distribuée ou utilisée de quelque manière que ce soit sans l'autorisation écrite préalable des titulaires de droit d'auteur, sauf dans les cas autorisés par la loi en matière de droits d'auteur. Toute demande d'utilisation, y compris mais sans s'y limiter, la reproduction, la distribution ou la création de travaux dérivés, doit être adressée à Mahée Gilbert-Ouimet (mahee_gilbert-ouimet@uqar.ca), et sera considérée au cas par cas.

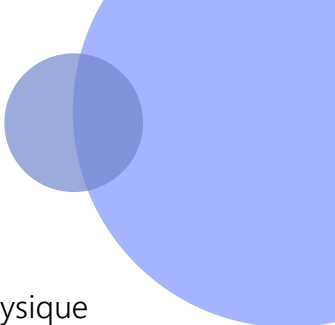
[Mahée Gilbert-Ouimet, Valérie Hervieux, Manon Truchon, Gabriel Bernard, Jérôme Thibeault, Éléonore Lachapelle]. Copyright © Université du Québec à Rimouski et Université Laval, 2024.

Table des matières

Contexte	6
Méthodologie	6
Intervenir sur les risques psychosociaux	7
Définitions	8
Navigation	10
1. Climat de sécurité psychosociale	11
Élaborer et mettre en œuvre des politiques favorables à la santé psychologique	11
Démontrer l'engagement et la mobilisation de la haute direction pour la santé psychologique	11
Valoriser une communication ouverte et transparente	12
Identifier les risques pour la santé et la sécurité psychologique et agir pour les réduire	12
2. Violence au travail	13
Appliquer une politique de tolérance zéro de la violence	13
Agir rapidement et de manière appropriée lors de situation de violence au travail	13
Identifier et réduire les risques présents	14
Former et sensibiliser le personnel	14
3. Violence conjugale ou familiale sur les lieux de travail	15
Appliquer une politique de tolérance zéro de la violence	15
Mettre en place des mesures et des procédures de prévention et de gestion des situations de violence	15
Offrir du soutien aux victimes	16
Former et sensibiliser le personnel	16
4. Exposition à un évènement potentiellement traumatique	17
Instaurer un système efficace d'identification et de contrôle des risques	17
Établir un plan d'action propre aux risques d'exposition aux évènements traumatiques	17
Appliquer le plan d'action lorsqu'un évènement survient	18
Intégrer des moments de répit dans la planification	18
Former et sensibiliser le personnel	18
5. Harcèlement psychologique	19

Mettre en place une politique claire de tolérance zéro du harcèlement psychologique	19
Veiller à la création d'un environnement de travail sécuritaire et respectueux	19
Intervenir immédiatement sur les situations de harcèlement psychologique	20
Former le personnel	20
6. Charge de travail	21
Organiser des réunions d'équipe régulières	21
Évaluer les méthodes, les procédures ainsi que les outils de travail afin d'en assurer l'efficacité et l'efficience	21
Consulter le personnel	22
Former le personnel	22
7. Latitude décisionnelle	23
Offrir davantage de marge de manœuvre aux équipes	23
Valoriser la prise d'initiatives, la créativité et le développement de compétences	23
Informé et consulter le personnel	24
8. Justice organisationnelle	25
Implanter des politiques et des procédures cohérentes et impartiales	25
Adopter un style de gestion inclusif, reposant sur la concertation et la participation du personnel	25
Maintenir une communication régulière et transparente avec le personnel	25
Favoriser une culture organisationnelle inclusive, où les différences sont valorisées et respectées	26
Promouvoir la transparence et l'équité dans les politiques de rémunération et les processus d'évaluation	26
9. Reconnaissance	27
Favoriser une culture de reconnaissance	27
Adopter un programme de reconnaissance formelle	27
Soutenir le développement professionnel et les opportunités de croissance	28
Miser sur la reconnaissance informelle	28
10. Soutien social	29
Adopter une politique et des pratiques favorisant la santé psychologique	29
Promouvoir la collaboration	30
Fournir du soutien à l'ensemble du personnel	30

Encourager la communication ouverte	31
Renforcer la cohésion d'équipe	31
11. Culture éthique	32
Instaurer une politique et des procédures permettant d'orienter les décisions en cas de dilemmes éthiques	32
Adopter une culture et un style de gestion éthiques	32
Favoriser la cohésion d'équipe	33
Former les gestionnaires à l'éthique	33
12. Travail émotionnellement exigeant	34
Mettre des ressources à la disposition du personnel	34
Faciliter la gestion de la charge émotionnelle	35
Valoriser l'équilibre et la récupération	35
13. Stresseurs numériques	36
Adopter un code de conduite en matière du droit à la déconnexion	36
Développer une culture numérique saine	37
Fournir du soutien technique et informatique	37
Bibliographie	39



Contexte

Les risques psychosociaux du travail sont reconnus pour influencer la santé physique et psychologique des travailleurs et travailleuses. Ces risques désignent des aspects de l'organisation du travail, des pratiques de gestion, des conditions d'emploi et des relations sociales qui contribuent à accroître le risque d'atteintes à la santé. D'ici 2025, tous les employeurs québécois auront l'obligation de les intégrer à leurs activités préventives, afin de se conformer à la Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail (LMRSST). Ce répertoire se veut une réponse au besoin soulevé par plusieurs milieux de travail en couvrant l'ensemble des risques psychosociaux ciblés par la LMRSST, en plus d'inclure d'autres risques émergents.

Méthodologie

Ce répertoire est le résultat d'un travail d'analyse et de compilation, à partir de critères précis, des pratiques organisationnelles recensées dans 102 références comprenant des articles scientifiques et des guides. Les références bibliographiques utilisées sont présentées à la fin du répertoire.

L'identification des références et la sélection des pratiques ont été réalisées par les membres de l'équipe Bien-Être et Santé au Travail (BEST) détenant une expertise dans le domaine de la prévention des risques psychosociaux du travail.

Pour sa part, l'identification des articles scientifiques a été réalisée à partir de trois bases de données (PubMed, MEDLINE, PsycINFO). Pour être considérées comme éligibles, les pratiques devaient présenter le potentiel de réduire le risque psychosocial ciblé. En outre, les pratiques devaient être implantées au niveau organisationnel pour être retenues (en comparaison à des interventions individuelles visant par exemple l'auto-gestion du stress). Une recherche complémentaire a été menée sur un moteur de recherche (Google) et à partir des bibliothèques personnelles des membres de l'équipe.

Dans le but d'offrir un répertoire plus accessible, l'équipe a sélectionné un nombre restreint de pratiques recensées pour les risques psychosociaux les plus documentés (violence au travail, violence conjugale et familiale, harcèlement psychologique, charge de travail, latitude décisionnelle, soutien social, reconnaissance et justice organisationnelle) sur la base de deux critères : 1) le nombre de références différentes suggérant la même pratique et 2) l'aspect pragmatique des pratiques, éliminant les pratiques ne suggérant pas explicitement d'action à mettre en œuvre par les milieux de travail. Pour les autres risques psychosociaux moins documentés, le critère du nombre de références n'a pas pu être retenu étant donné la littérature moins

volumineuse. Enfin, les pratiques sélectionnées ont été regroupées selon des thèmes issus de notre interprétation.

Intervenir sur les risques psychosociaux

La recherche a montré que des interventions organisationnelles de réduction des risques psychosociaux ont le potentiel d'améliorer le bien-être, la santé physique et psychologique, ainsi que la productivité au travail. Celles qui ciblent plus d'un risque psychosocial seraient plus efficaces, compte tenu de l'exposition fréquente du personnel à des risques multiples s'influençant mutuellement. À cet égard, ce répertoire présente aussi les pratiques ciblant le climat de sécurité psychosociale puisqu'il agit en tant que précurseur de plusieurs risques psychosociaux.

Le développement et l'implantation d'interventions efficaces peut représenter un défi de taille pour certains milieux de travail. Ce répertoire a été créé afin de soutenir les organisations dans l'identification des pratiques favorables à la santé psychologique. Ce répertoire s'adresse à toute personne, au sein d'un milieu de travail, impliquée dans l'identification de pratiques. Ces personnes peuvent être des membres des ressources humaines, des gestionnaires ou des employé(e)s.

Certaines pratiques peuvent ne pas s'appliquer à votre milieu. Il n'existe pas de solution unique pour réduire les risques psychosociaux du travail. Il est essentiel d'adapter les pratiques à votre contexte et vos besoins, à travers des activités de consultation impliquant des représentant(e)s du personnel, des gestionnaires et de la haute direction, le cas échéant. L'implication de ces acteurs, à différents niveaux hiérarchiques, est essentielle au développement, à l'implantation et au succès des interventions organisationnelles. Soulignons l'importance de l'implication du personnel, qui favorise la pertinence et l'applicabilité des pratiques priorisées.

Définitions

Les risques psychosociaux peuvent agir tant comme des facteurs de protection que de risque, selon leur intensité (élevée ou faible). Par exemple, bénéficier d'un fort soutien social peut être bénéfique pour le personnel, tandis que l'exposition à une charge de travail élevée peut être néfaste.

Climat de sécurité psychosociale

Préoccupations de la haute direction pour protéger la santé et la sécurité psychologique au travail.

Violence au travail, incluant la violence conjugale ou familiale sur les lieux de travail

Manifestations de violence psychologique ou physique, telles que des propos agressifs, des menaces de violence physique ou des attaques dirigées contre soi-même ou autrui, perpétrées au travail ou à proximité par des collègues, des supérieurs, des clients, ou par des conjoint(e)s, ex-conjoint(e)s ou d'autres membres de la famille.

Exposition à un événement potentiellement traumatique

Exposition directe ou indirecte à un événement présentant une menace à la vie ou à l'intégrité physique ou psychologique du personnel.

Harcèlement psychologique

Paroles ou actes répétés qui ont porté atteinte à la dignité ou à l'intégrité.

Charge de travail

Quantité de tâches à réaliser dans un temps alloué et leurs particularités (p.ex., interruptions, exigences intellectuelles).

Latitude décisionnelle

Degré d'autonomie dont dispose le personnel pour prendre des décisions et possibilité d'utiliser et de développer leurs compétences.

Justice organisationnelle

Caractère juste des politiques, des procédures et des décisions concernant le personnel. Elle fait aussi référence à l'équité dans les relations et les procédures.

Reconnaissance

Respect et estime, sécurité d'emploi et perspectives de promotion, rémunération.



Soutien social

Aide et coopération de la part des collègues et/ou de la supervision immédiate.

Culture éthique

Culture où le personnel est encouragé à agir en accord avec sa conscience professionnelle et où les gestionnaires adoptent des comportements éthiques.

Exigences émotionnelles

Situations de travail émotionnellement exigeantes ou déstabilisantes et pour lesquelles il peut être difficile d'obtenir du soutien.

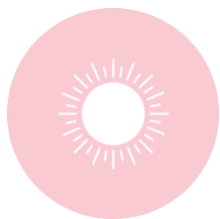
Stresseurs numériques

Facteurs ou situations liés au travail qui peuvent provoquer du stress et un sentiment d'être dépassé(e) par les technologies de l'information et les communications ou noyé(e) par les informations transmises.



Navigation

1	Climat de sécurité psychosociale	11
2	Violence au travail	13
3	Violence conjugale ou familiale sur les lieux de travail	15
4	Exposition à un événement potentiellement traumatique	17
5	Harcèlement psychologique	19
6	Charge de travail	21
7	Latitude décisionnelle	23
8	Justice organisationnelle	25
9	Reconnaissance	27
10	Soutien social	29
11	Culture éthique	32
12	Travail émotionnellement exigeant	34
13	Stresseurs numériques	36



1. Climat de sécurité psychosociale

1.1

Élaborer et mettre en œuvre des politiques favorables à la santé psychologique

- Instaurer des politiques et procédures pour promouvoir la santé psychologique et la gestion des conflits ainsi que pour prévenir le harcèlement psychologique.
- Encourager le personnel à participer au développement, à la révision et à l'application des politiques et des directives en matière de santé psychologique et de bien-être au travail.
- Évaluer périodiquement la politique pour en garantir l'adaptation constante.
- Communiquer activement les implications et avantages de la politique à tout le personnel pour assurer une compréhension généralisée au sein de l'organisation.

1.2

Démontrer l'engagement et la mobilisation de la haute direction pour la santé psychologique

- Prioriser la santé psychologique du personnel parmi les objectifs ou les valeurs de l'entreprise, au même titre que la productivité et la qualité.
- Intégrer la prévention des risques psychosociaux du travail dans la planification stratégique et les fonctions de gestion.
- Allouer un budget à l'implantation d'interventions pour prévenir et contrôler les risques psychosociaux du travail.



1.3 Valoriser une communication ouverte et transparente

- Créer un environnement où le personnel est encouragé à poser des questions par curiosité et où le désaccord est accepté pour trouver ensemble des solutions innovantes et créatives.
- Offrir un espace sûr au personnel pour discuter des risques psychologiques sans crainte et encourager les échanges ouverts.
- Engager une conversation franche avec le personnel (incluant les gestionnaires) au sujet des défis liés à la santé et la sécurité psychologique.
- Interroger le personnel sur ses préférences quant à la fréquence des suivis, au style de communication ou de rétroaction afin qu'il se sente davantage impliqué.
- Veiller à ce que les gestionnaires adoptent une attitude tolérante envers les erreurs du personnel, afin de favoriser un environnement où le personnel peut tirer des leçons des erreurs commises.

1.4 Identifier les risques pour la santé et la sécurité psychologique et agir pour les réduire

- Identifier les conditions de travail créant des risques pour la santé psychologique du personnel, tels que les exigences excessives ou le manque de reconnaissance, et agir pour en atténuer leurs effets.
- Mettre en place des actions rapides et décisives pour remédier aux situations nuisant à la santé psychologique.
- Analyser les risques associés à la santé psychologique et au bien-être au travail avant et pendant l'implantation de tout changement.
- Intégrer le personnel et les responsables de la santé et de la sécurité dans toutes les étapes des démarches de prévention et d'intervention (y compris lors de l'identification et l'analyse des risques) en matière de santé et sécurité psychologique au travail.
- Veiller à ce que les gestionnaires adoptent une attitude tolérante envers les erreurs du personnel, afin de favoriser un environnement où le personnel peut tirer des leçons des erreurs commises.



2. Violence au travail

2.1 **Appliquer une politique de tolérance zéro de la violence**

- Élaborer une politique de tolérance zéro de la violence définissant clairement ce qui constitue la violence au travail et précisant les conséquences pour les personnes qui enfreignent cette politique.
- Démontrer clairement l'engagement de l'organisation envers la politique de tolérance zéro afin que le personnel se sentent soutenu et encouragé à rapporter tout incident de violence au travail.
- Évaluer périodiquement la politique pour en garantir l'adaptation constante.
- Communiquer activement les implications et avantages de la politique à tout le personnel pour assurer une compréhension généralisée au sein de l'organisation.

2.2 **Agir rapidement et de manière appropriée lors de situation de violence au travail**

- Développer des procédures claires et efficaces de gestion des situations de violence au travail.
- Enquêter rapidement et de manière approfondie sur tous les rapports de violence au travail.
- Faire un débriefing à la suite d'événements marquants avec l'équipe de travail.
- Référer les membres du personnel victimes ou témoins de violence aux ressources appropriées (ex. : psychologue ou autres spécialistes, PAE).
- Offrir le soutien nécessaire à la personne qui réintègre le travail après un congé lié à un incident violent.

2.3 Identifier et réduire les risques présents

- Mettre en place des mécanismes de signalement confidentiels et accessibles pour permettre au personnel de signaler les incidents de violence au travail en toute sécurité, sans crainte de représailles.
- Surveiller de manière continue les facteurs de risque de la violence dans le milieu de travail.
- Inspecter les lieux de travail afin de vérifier l'application des mesures et politiques de prévention de la violence au travail.
- S'assurer que les accès au lieu de travail soient sécurisés (ex. : dotés de caméras de surveillance, suffisamment éclairé).
- Simplifier les procédures de gestion des plaintes pour garantir une réception efficace et une résolution rapide de toute insatisfaction.
- Mettre en place des dispositifs participatifs afin de permettre au personnel de s'impliquer dans l'élaboration de stratégies visant à améliorer les interactions entre le personnel et la clientèle.
- Revoir les horaires de travail, la rotation des quarts de travail, la charge de travail et le ratio personnel-clients de manière à optimiser la prévention de la violence au travail.
- Encourager la présence d'un ou une collègue pour plus de sécurité lors de situations imprévisibles ou difficiles.

2.4 Former et sensibiliser le personnel

- Offrir une formation continue à tout le personnel en matière de prévention de la violence, en incluant une définition des différentes formes de violence ainsi que des facteurs susceptibles d'accroître le risque.
- Offrir une formation sur les procédures et les mesures d'intervention en situation de violence.
- Fournir de la formation et des ressources professionnelles sur la résolution de conflits au personnel en contact avec une clientèle difficile.
- Sensibiliser le personnel et les gestionnaires à la violence au travail et ses effets.



3. Violence conjugale ou familiale sur les lieux de travail

3.1 Appliquer une politique de tolérance zéro de la violence

- Élaborer une politique de tolérance zéro de la violence définissant clairement ce qui constitue la violence conjugale ou familiale et précisant les conséquences pour les personnes qui enfreignent cette politique.
- Assurer la diffusion, la compréhension et l'application effective de la politique et des procédures.
- Effectuer régulièrement des révisions de la politique et des procédures pour les adapter aux besoins changeants.

3.2 Mettre en place des mesures et des procédures de prévention et de gestion des situations de violence

- Assurer une surveillance continue des facteurs de risque de la violence, notamment en maintenant un registre des incidents de violence signalés et en effectuant des rondes d'inspection régulières sur les lieux de travail.
- Mettre en place des mesures visant à réduire le risque de violence, telles que l'installation de barrières physiques à des emplacements stratégiques, la mise en place de boutons d'alerte connectés aux services de police ou l'installation de caméras de sécurité.
- Établir des protocoles de sécurité clairs dans le milieu de travail et les réviser régulièrement pour garantir leur efficacité.
- Développer une procédure formelle de gestion des situations de violence pour assurer une réponse appropriée en cas d'incident.
- Simplifier et améliorer les procédures de signalement, en mettant l'accent sur la confidentialité et en garantissant l'absence de représailles pour les victimes et les personnes qui dénoncent.
- Faire la promotion d'une culture organisationnelle saine où le bien-être du personnel est une priorité, encourageant ainsi un environnement de travail sûr, inclusif et respectueux.

3.3 Offrir du soutien aux victimes

- Veiller à ce que les procédures de gestion des situations de violence soutiennent systématiquement les victimes, répondant à leurs besoins spécifiques.
- Offrir des aménagements flexibles du travail et des congés rémunérés aux victimes, incluant la possibilité d'ajuster les horaires ou les lieux de travail, ainsi que des jours de congé rémunérés pour des consultations avec des professionnels de la santé mentale ou pour prendre part à des démarches judiciaires.
- Orienter les victimes vers des ressources d'aide spécialisées telles que les programmes d'aide aux employés (PAE), les organismes communautaires et les services judiciaires, pour obtenir un soutien approprié et des conseils professionnels.

3.4 Former et sensibiliser le personnel

- Former le personnel en fonction ainsi qu'à l'embauche au sujet de la violence conjugale ou familiale, ses signes, son signalement et la politique de même que les protocoles et procédures en vigueur.
- Faire appel à des ressources externes spécialisées pour former les gestionnaires, les responsables des ressources humaines et de la sécurité au sujet de la violence conjugale ou familiale.
- Distribuer de l'information et de la documentation référentielle sur la violence conjugale ou familiale.
- Sensibiliser le personnel et les gestionnaires à la violence conjugale ou familiale et ses conséquences.
- Inciter le personnel à signaler la violence suspectée.



4. Exposition à un événement potentiellement traumatique

4.1 **Instaurer un système efficace d'identification et de contrôle des risques**

- Évaluer les différents types de risques auxquels le personnel est exposé.
- Identifier les risques de chacune des opérations de l'organisation.
- Évaluer les conséquences possibles de chaque risque identifié.
- Analyser les informations disponibles, notamment les chiffres relatifs aux absences, aux accidents, aux incidents, ainsi qu'aux compensations enregistrées dans les dossiers des membres du personnel, afin de mieux cerner les risques éventuels.
- Concevoir et mettre en œuvre des mesures de contrôle pour atténuer ou éliminer les risques identifiés.
- Mettre en place un processus de surveillance régulière des nouveaux risques et évaluer l'efficacité des mesures de contrôle existantes. Y apporter les ajustements nécessaires, le cas échéant.
- Porter attention aux indices qui pourraient témoigner d'une exposition à un événement potentiellement traumatique (ex. erreurs fréquentes, difficulté de concentration, anxiété, épuisement).

4.2 **Établir un plan d'action propre aux risques d'exposition aux événements traumatiques**

- Déterminer les mesures appropriées à mettre en place.
- S'assurer de transmettre le plan au personnel.
- Tester la mise en action du plan.

4.3 Appliquer le plan d'action lorsqu'un événement survient

- Procéder à une enquête et une analyse après chaque événement potentiellement traumatique.
- Faire un débriefing avec le personnel impliqué à la suite d'événements stressants ou potentiellement traumatiques.
- Offrir un soutien professionnel au personnel ayant été exposé à un événement violent ou traumatique.
- Maintenir un contact avec le personnel qui s'absente en raison d'un traumatisme.

4.4 Intégrer des moments de répit dans la planification

- Ajouter des pauses-santé et des évaluations de santé pour les membres du personnel dont le poste exige une exposition répétée à des événements ou du matériel posant un risque.
- Intégrer dans la planification un moment de répit additionnel à la fin d'un projet ou d'une période intense ou difficile.
- Identifier une personne "responsable des pauses" qui s'assurera du respect des pauses afin de permettre au personnel de récupérer durant leur journée de travail.

4.5 Former et sensibiliser le personnel

- Former la direction et les gestionnaires au soutien du personnel faisant face à des événements potentiellement traumatisants.
- Former le personnel à la reconnaissance des symptômes de stress post-traumatiques, à l'autoévaluation et au recours à des ressources d'aide.
- S'assurer que le personnel en charge de l'affectation du personnel à des postes à haut risque soit conscient des répercussions possibles de l'exposition à des situations potentiellement traumatisantes.
- Encourager le personnel à discuter ouvertement de la nature du poste à haut risque et de ses effets potentiels sur la santé psychologique lors des entretiens d'embauche.



5. Harcèlement psychologique

5.1 **Mettre en place une politique claire de tolérance zéro du harcèlement psychologique**

- Établir une politique qui définit le harcèlement psychologique, souligne l'engagement de l'entreprise à appliquer une tolérance zéro, présente les sanctions clairement et décrit les procédures de signalement confidentiel des incidents.
- Impliquer et consulter le personnel lors de l'élaboration de la politique.
- Évaluer périodiquement la politique pour en garantir l'adaptation constante.
- Communiquer activement les implications et avantages de la politique à tout le personnel pour assurer une compréhension généralisée au sein de l'organisation.

5.2 **Veiller à la création d'un environnement de travail sécuritaire et respectueux**

- Adopter un code de conduite organisationnel en y énonçant des attentes comportementales claires, notamment la civilité et le respect.
- Garantir la protection des personnes qui dénoncent et assurer qu'aucune représailles ne sera prise contre celles-ci.
- Concevoir l'environnement physique de travail de manière à minimiser les risques (ex. surveillance par caméra, éclairage extérieur, accès facile à une sortie).
- Renforcer l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance par des activités et événements entre collègues.



5.3 **Intervenir immédiatement sur les situations de harcèlement psychologique**

- Se renseigner sur les faits et rencontrer les personnes concernées.
- Déterminer des actions à poser pour corriger et prévenir toute situation similaire.
- Offrir un soutien aux personnes impliquées.
- Appliquer les sanctions, le cas échéant.
- Faire appel à une ressource externe (ex. : service conseil en ressources humaines, service de médiation ou psychologue) lors de situations de harcèlement ou de violence délicates ou complexes.
- Offrir de l'accompagnement pour faciliter le retour au travail et soutenir le rétablissement des bonnes relations de travail si la situation a affecté la dynamique d'équipe.

5.4 **Former le personnel**

- Former les gestionnaires aux compétences nécessaires pour prévenir et réagir efficacement face au harcèlement psychologique ou aux conflits.
- Offrir des formations régulières sur le harcèlement à tout le personnel pour accroître la sensibilisation et la prévention.



6. Charge de travail

6.1 Organiser des réunions d'équipe régulières

- Lors des réunions, discuter des objectifs à atteindre, des ressources nécessaires et des obstacles envisagés ou rencontrés.
- Inviter le personnel à contribuer aux discussions sur la répartition des tâches ainsi que sur les rôles et responsabilités, de manière à favoriser la collaboration.
- Limiter la durée des réunions d'équipe en misant sur la fréquence. Cependant, vérifier que la présence de chaque individu soit indispensable.
- Favoriser la collaboration et l'échange de savoir-faire entre les membres de l'équipe.

6.2 Évaluer les méthodes, les procédures ainsi que les outils de travail afin d'en assurer l'efficacité et l'efficience

- Évaluer les procédures de travail et, au besoin, les améliorer.
- Éliminer le plus possible les interruptions et les perturbations au travail.
- Implanter progressivement les changements : allouer des périodes de stabilisation entre chaque phase afin de s'y adapter. Lorsque nécessaire, offrir de la formation sur les nouvelles tâches à réaliser ou les nouveaux outils à utiliser.



6.3 Consulter le personnel

- Demander au personnel de proposer des stratégies facilitant la gestion de la charge de travail.
- Avec le personnel, définir les priorités et identifier des objectifs réalistes.

6.4 Former le personnel

- Former tout le personnel sur la gestion de la charge de travail, du temps et des priorités.



7. Latitude décisionnelle

7.1 Offrir davantage de marge de manœuvre aux équipes

- Encourager les gestionnaires à fixer les délais en collaboration avec l'équipe.
- Soutenir le transfert de tâches et le partage de responsabilités entre collègues.
- Permettre un aménagement flexible de l'horaire.
- Permettre une rotation et une variation dans l'exécution des tâches difficiles pour stimuler la motivation.

7.2 Valoriser la prise d'initiatives, la créativité et le développement de compétences

- Prévoir des moments pour aborder les difficultés rencontrées et inciter le personnel à proposer des solutions, notamment en ce qui concerne l'organisation du travail.
- Former des équipes de travail incluant des personnes venant de différents secteurs d'activités, ayant différentes fonctions et expertises dans le but de promouvoir la collaboration.
- Encourager le personnel à acquérir de nouvelles compétences par le biais de formations internes ou externes pendant les heures de travail. Favoriser ensuite l'application pratique de ces nouvelles compétences, notamment en réorganisant les tâches.



7.3 Informer et consulter le personnel

- Encourager la participation du personnel au processus décisionnel, et ce, à toutes les étapes des changements organisationnels.
- Questionner le personnel sur ses besoins en termes de ressources et d'autonomie. L'interroger sur ce qui stimule sa créativité et sa productivité.
- Consulter le personnel avant de prendre des décisions liées à l'horaire, aux affectations, aux méthodes et au lieu de travail.



8. Justice organisationnelle

8.1 **Implanter des politiques et des procédures cohérentes et impartiales**

- Veiller à ce que les politiques et procédures en place soient appliquées avec équité, transparence et impartialité.
- Instaurer des mécanismes participatifs pour permettre au personnel de prendre part au développement des politiques et procédures.
- Assurer la diffusion, la compréhension et la mise à jour régulière des politiques et procédures.

8.2 **Adopter un style de gestion inclusif, reposant sur la concertation et la participation du personnel**

- Impliquer le personnel dans les processus décisionnels.
- S'assurer que le personnel puisse se prononcer au sujet des décisions le concernant.
- Garantir une représentation de toutes les parties dans les processus décisionnels.
- Veiller à l'impartialité des gestionnaires afin d'éviter toute poursuite d'intérêts personnels dans les processus décisionnels.

8.3 **Maintenir une communication régulière et transparente avec le personnel**

- Veiller à ce que les informations qui sous-tendent les décisions soient exactes et impartiales.
- Revoir et corriger les décisions à la lumière de toute nouvelle information.
- Évaluer les mécanismes de communication et les améliorer si nécessaire.



8.4 Favoriser une culture organisationnelle inclusive, où les différences sont valorisées et respectées

- Établir et appliquer un code de conduite basé sur le respect dans les interactions professionnelles, applicable à l'ensemble du personnel.
- Traiter les conflits rapidement, avec équité et justice.
- Maintenir la possibilité de rectifier toute décision injuste prise antérieurement.
- Encourager le partage des meilleures pratiques entre collègues afin de favoriser l'adoption uniforme de nouvelles méthodes de travail.
- Promouvoir des valeurs telles que le respect, l'intégrité et l'équité à tous les niveaux de l'organisation.

8.5 Promouvoir la transparence et l'équité dans les politiques de rémunération et les processus d'évaluation

- Veiller à ce que l'échelle salariale soit claire et bien définie.
- Prévenir les disparités salariales injustes ou discriminatoires entre les membres du personnel effectuant un travail similaire.
- Mettre en place des processus d'évaluation transparents et équitables basés sur la performance et les contributions individuelles.
- S'assurer que les opportunités de progression professionnelle soient accessibles à tout le personnel.



9. Reconnaissance

9.1

Favoriser une culture de reconnaissance

- Manifester des marques simples et quotidiennes d'attention et de respect à l'égard de l'ensemble du personnel.
- Encourager les gestionnaires à être des modèles de reconnaissance en démontrant eux-mêmes des comportements de reconnaissance envers le personnel.
- Valoriser et encourager la reconnaissance, afin que le personnel se sente à l'aise de reconnaître le travail de leurs pairs.

9.2

Adopter un programme de reconnaissance formelle

- Développer un programme de reconnaissance qui tient compte des besoins du personnel et dont les critères sont clairs et justes.
- Revoir le système de primes de rendement (ex. : s'assurer que les bonus soient directement attribuables à des objectifs mesurables et réalistes).
- Consulter le personnel pour recueillir des suggestions d'améliorations du programme de reconnaissance.
- Rémunérer le personnel équitablement, en fonction du travail.
- Souligner le travail accompli lors des rencontres d'équipe et inviter le personnel à présenter son travail et ses contributions.
- Souligner publiquement le succès et les réalisations des membres du personnel ou des équipes de travail (ex. : lors de réunions ou d'événements spéciaux, dans le bulletin d'information du personnel).
- Organiser une activité de reconnaissance des efforts afin de célébrer l'atteinte des objectifs ou la fin d'une période difficile au travail et donner l'occasion aux membres du personnel de parler de leurs réalisations.



9.3 **Soutenir le développement professionnel et les opportunités de croissance**

- Encourager la prise d'initiatives en lien avec les perspectives de carrière.
- Évaluer les mesures en place relatives au soutien au développement de carrière et aborder les améliorations requises avec le personnel.
- Encourager les propositions originales de la part du personnel (ex. : en soulignant les méthodes de travail faisant preuve d'innovation et qui permettent d'améliorer la productivité et/ou l'environnement de travail).
- Favoriser le développement de carrière en accordant des congés d'études, des formations et des promotions de façon équitable.

9.4 **Miser sur la reconnaissance informelle**

- Exprimer un intérêt sincère envers le personnel. Discuter avec ses membres de sujets qui ne concernent pas uniquement le travail.
- Montrer un intérêt envers ce que le personnel fait, et non seulement envers les résultats obtenus.
- Souligner les efforts investis par le personnel, même pour les projets qui n'aboutissent pas aux résultats escomptés.
- Faire parvenir au personnel les commentaires positifs de la clientèle ou de toute autre personne.
- Adapter les marques de reconnaissance à la personnalité et aux contributions individuelles.



10. Soutien social

10.1 Adopter une politique et des pratiques favorisant la santé psychologique

- Développer (ou améliorer) une politique favorisant la création d'un milieu de travail sain.
- Impliquer et consulter le personnel lors de l'élaboration de la politique ou des pratiques.
- Évaluer périodiquement la politique pour en garantir l'adaptation constante.
- Communiquer activement les implications et avantages de la politique à tout le personnel pour assurer une compréhension généralisée au sein de l'organisation.
- S'assurer que l'offre des services en matière de santé psychologique réponde aux besoins du personnel.
- Bonifier les avantages sociaux pour soutenir la santé psychologique du personnel, comme des services de psychologue ou d'autres spécialistes en santé mentale, des programmes d'aide aux membres du personnel (PAE) et à leur famille.
- Former un réseau de sentinelles sur les lieux de travail pour déceler les premiers signes de détresse chez le personnel et offrir du soutien.
- En cas de conflits, assurer une gestion de proximité avec le personnel afin d'intervenir rapidement et faire preuve de proactivité dans la résolution de conflits.



10.2 Promouvoir la collaboration

- Lors des rencontres d'équipe, allouer du temps au personnel pour le partage d'information ou de pratiques de travail qui pourraient bénéficier aux collègues.
- Former des comités et des ateliers de travail intersectoriels afin d'accroître la collaboration intra et inter équipes.
- Favoriser la collaboration et le partage en organisant des activités entre équipes.
- Créer des communautés de pratique.

10.3 Fournir du soutien à l'ensemble du personnel

- Offrir suffisamment de disponibilités à l'ensemble du personnel.
- S'assurer que les gestionnaires aient les ressources nécessaires pour soutenir le personnel.
- Offrir une formation aux gestionnaires portant sur le soutien à offrir au personnel vivant des problèmes de santé psychologique.
- Assurer l'accessibilité et la visibilité des gestionnaires.
- Soutenir le personnel dans l'élaboration et l'évaluation de l'atteinte d'objectifs.
- Tenir le personnel informé de l'existence de réseaux ou d'associations de membres du personnel et favoriser sa participation aux activités offertes.



10.4 Encourager la communication ouverte

- S'assurer d'avoir des canaux de communication efficaces et adaptés aux besoins du personnel.
- Permettre la communication bidirectionnelle par rapport aux préoccupations entre le personnel et les gestionnaires, ainsi qu'entre les gestionnaires et la haute direction.
- Offrir un espace où le personnel peut se réunir (virtuellement ou non) de façon informelle.
- Adopter une approche de « porte ouverte ».

10.5 Renforcer la cohésion d'équipe

- Créer des occasions pour le personnel de socialiser ou de participer à des activités communes (ex. défis mensuels, barbecues, fêtes de fin d'année, événements de financement).
- Accorder du temps pour des activités de type « team building » durant les heures régulières de travail afin de favoriser le développement des relations de travail positives.
- Promouvoir des valeurs telles que l'entraide, la communication, la coopération, le respect et la résolution de conflits.



11. Culture éthique

11.1 **Instaurer une politique et des procédures permettant d'orienter les décisions en cas de dilemmes éthiques**

- Élaborer et mettre en œuvre une politique et des procédures claires en matière d'éthique.
- Évaluer périodiquement la politique pour en garantir l'adaptation constante.
- Communiquer activement les implications et avantages de la politique à tout le personnel pour assurer une compréhension généralisée au sein de l'organisation.
- Mettre en place des canaux de signalement sûrs et confidentiels pour permettre au personnel de signaler les violations éthiques ou les comportements inappropriés, et s'engager à traiter ces signalements de manière appropriée et équitable.
- Lorsque nécessaire, recourir à un soutien et un accompagnement professionnel lors de dilemme éthique.

11.2 **Adopter une culture et un style de gestion éthiques**

- Montrer l'exemple en agissant de manière éthique lors d'interactions et dans la prise de décisions.
- S'assurer que les gestionnaires incarnent les valeurs et l'éthique de l'entreprise.
- Promouvoir un climat de travail bienveillant et collaboratif qui encourage la communication ouverte.
- Sensibiliser le personnel à l'importance d'informer promptly le gestionnaire des situations difficiles ou potentiellement conflictuelles.
- Communiquer régulièrement de l'information éducative sur la santé mentale afin de contribuer à déstigmatiser les problèmes de santé mentale.



11.3 Favoriser la cohésion d'équipe

- Encourager la prise de décision partagée et accompagner la personne dans les prises de décisions éthiques difficiles.
- Offrir des espaces de discussion où les gestionnaires et le personnel peuvent échanger de manière ouverte et conviviale sur les questions d'éthique.
- Valoriser l'engagement du personnel.
- Instaurer un programme de mentorat pour l'ensemble du personnel.
- Tendre vers l'équité dans la répartition de la charge de travail.
- Lorsque possible, alterner le personnel occupant les postes plus éprouvants émotionnellement.

11.4 Former les gestionnaires à l'éthique

- Former les gestionnaires au sujet de la culture éthique pour encourager un discours positif et résilient face aux événements susceptibles de causer des préoccupations morales parmi le personnel.
- Offrir une formation aux gestionnaires visant à développer la bienveillance envers soi-même et à incarner des modèles pour le personnel.
- Fournir une formation pratique aux gestionnaires en utilisant des scénarios d'enjeux éthiques concrets afin de renforcer leurs compétences en prise de décision éthique.



12. Travail émotionnellement exigeant

12.1 Mettre des ressources à la disposition du personnel

- Assurer une présence suffisante et active des responsables d'équipe, qui pourront ainsi être plus attentifs aux signaux d'alerte et aux situations problématiques qui se présentent.
- Encourager le mentorat : inviter les membres du personnel à faire appel à une personne plus expérimentée pour les soutenir dans les situations difficiles.
- Informer le personnel des sources de soutien disponibles (PAE, spécialiste externe, etc.).
- Démontrer la présence de la direction au sein de l'équipe en assurant son accessibilité via différentes technologies de communication et en tenant l'équipe informée de ses disponibilités.
- Former le personnel sur le désamorçage de situations conflictuelles ou difficiles, via les compétences de gestion de conflits et de communication.
- Assurer un soutien des gestionnaires lors de situations émotionnellement exigeantes.
- Former le personnel sur la manière de travailler avec différents types de clientèles, notamment les clientèles difficiles et hostiles.



12.2 Faciliter la gestion de la charge émotionnelle

- Faire preuve de transparence quant aux exigences émotionnelles dans la description de certains postes en informant les personnes candidates lors de la présélection.
- Dans la mesure du possible, agencer les tâches émotionnellement difficiles au niveau d'expérience de chaque membre du personnel.
- Assurer une rotation des tâches afin d'éviter que le personnel soit surexposé à des fortes exigences émotionnelles.
- Répartir les tâches de façon que personne n'ait à intervenir seul dans une situation émotionnellement difficile.
- Renforcer le contrôle que le personnel exerce sur certains aspects du travail : sur la manière et l'ordre de réalisation des tâches, sur la gestion des exigences émotionnelles du travail, etc.
- Inviter le personnel à participer à la recherche de solutions pour gérer et minimiser les effets des demandes émotionnellement exigeantes.
- Viser une adéquation entre le personnel, son travail, ses attentes et ses valeurs.
- Améliorer la cohésion des équipes en gérant proactivement les conflits et en prenant des mesures appropriées pour résoudre les situations problématiques.

12.3 Valoriser l'équilibre et la récupération

- Prévoir des temps de pause à l'horaire afin de favoriser la récupération et la prise de distance par rapport au travail émotionnellement exigeant.
- Promouvoir une conciliation travail-vie personnelle saine.
- Fournir un environnement physique convenable pour que le personnel puisse avoir des conversations confidentielles sans interruption, se retirer ou ventiler.



13. Stresseurs numériques

13.1 Adopter un code de conduite en matière du droit à la déconnexion

- Élaborer un code de conduite ou une politique en matière du droit à la déconnexion en y clarifiant ce que cela signifie dans le contexte de votre organisation. Par exemple, expliquer que le personnel a le droit de ne pas être contacté professionnellement en dehors des heures de travail régulières. Préciser les heures de travail régulières pendant lesquelles le personnel est tenu de répondre aux communications professionnelles.
- Impliquer et consulter le personnel lors de l'élaboration de la politique ou du code de conduite.
- Évaluer périodiquement la politique pour en garantir l'adaptation constante.
- Communiquer activement les implications et avantages de la politique à tout le personnel pour assurer une compréhension généralisée au sein de l'organisation.
- Clarifiez les responsabilités des gestionnaires en matière de communication en dehors des heures de travail, en les encourageant à respecter le droit à la déconnexion du personnel.
- Adopter des pratiques flexibles relatives à l'utilisation des technologies afin de permettre au personnel de s'y adapter à son rythme.
- Restreindre les communications professionnelles hors des heures régulières de travail.

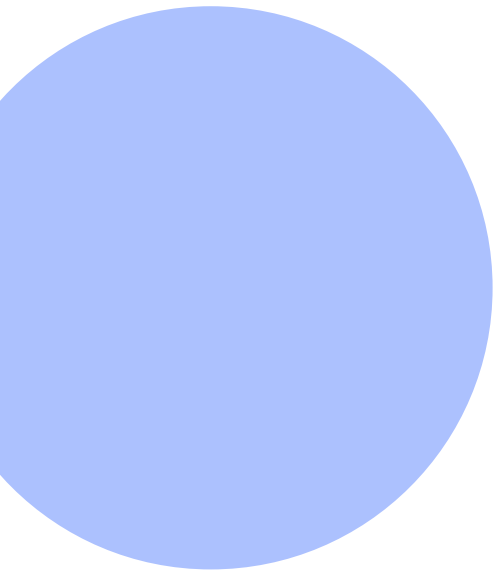


13.2 Développer une culture numérique saine

- Tenter de déstigmatiser la demande d'aide : encourager le personnel à demander conseil auprès de collègues ou de gestionnaires pour l'utilisation des outils technologiques.
- Valoriser le maintien d'un bon équilibre travail-vie personnelle.
- Encourager les pratiques qui visent à réserver des périodes de travail sans interruption.
- Encourager les échanges entre collègues en favorisant la communication directe plutôt que les courriels, particulièrement si les personnes en question partagent le même lieu de travail.
- Sensibiliser le personnel aux potentiels effets négatifs du stress numérique ainsi qu'à sa gestion.
- Expliquer clairement au personnel les raisons d'introduction de nouveaux outils ou de changements, tout en encourageant leur utilisation et en aidant à s'y habituer.

13.3 Fournir du soutien technique et informatique

- Fournir de l'aide au personnel travaillant sur les lieux de travail et en télétravail.
- Informer le personnel des raisons motivant l'introduction de tout nouvel outil ou de tout changement, tout en encourageant leur utilisation et en soutenant l'appropriation.
- Fournir une assistance technologique efficace.
- S'assurer que le personnel connaisse les procédures de sauvegarde en cas de panne de système.
- Offrir une formation en littératie numérique au personnel afin de pouvoir suivre les progrès technologiques.



Bibliographie

- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: a review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762–782.
<https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Adhia, A., Gelaye, B., Friedman, L. E., Marlow, L. Y., Mercy, J. A., & Williams, M. A. (2019). Workplace interventions for intimate partner violence: a systematic review. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 34(3), 149–166.
<https://doi.org/10.1080/15555240.2019.1609361>
- Aljohani, B., Burkholder, J., Tran, Q. K., Chen, C., Beisenova, K., & Pourmand, A. (2021). Workplace violence in the emergency department: a systematic review and meta-analysis. *Public Health*, 196, 186–197. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2021.02.009>
- APSSAP. (s.d.). Santé psychologique : les tensions de rôles, ça vous dit quelque chose? <http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/Tensionsrole.pdf>
- Association canadienne de normalisation (Groupe CSA) (2014). Assembling the Pieces An Implementation Guide to the National Standard for Psychological Health and Safety in the Workplace. <https://www.csagroup.org/documents/codes-and-standards/publications/SPE-Z1003-Guidebook.pdf>
- Australian Human Rights Commission. (2008). Effectively preventing and responding to sexual harassment: A Code of Practice for Employers.
<https://humanrights.gov.au/sites/default/files/content/sexualharassment/employerscode/COP2008.pdf>
- Becher, H., & Dollard, M. (2016). Psychosocial safety climate and better productivity in Australian workplaces: costs, productivity, presenteeism, absenteeism [Report]. Safe Work Australia. <https://apo.org.au/node/70872>
- Becton, J. B., Gilstrap, J. B., & Forsyth, M. (2017). Preventing and correcting workplace harassment: guidelines for employers. *Business Horizons*, 60(1), 101–111.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.005>
- Bell, H., Kulkarni, S., & Dalton, L. (2003). Organizational prevention of vicarious trauma. *Families in Society*, 84(4), 463–470. <https://doi.org/10.1606/1044-3894.131>
- Bond, S., Guay, S., Belleville, G. (2019). Les troubles liés aux événements traumatiques : guide des meilleures pratiques pour une clientèle complexe. Presses de l'Université Laval.
- Branicki, L., Kalfa, S., Pullen, A., & Brammer, S. (2023). Corporate responses to intimate partner violence. *Journal of Business Ethics*, 187(4), 657–677.
<https://doi.org/10.1007/s10551-023-05461-6>
- Brouillard, J., Cacciatore, G. (2015). La civilité au travail : compétence requise pour tous. *ASSTAS*, 38(4).
<http://asstas.qc.ca/sites/default/files/publications/documents/OP/2015/op384018.pdf>
- Brun JP, Biron C, St-Hilaire F. (2009). Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail. Chaire en gestion de la

santé et de la sécurité au travail de l'Université Laval.

<https://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/rg-618.pdf>

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST). Pour la santé et la sécurité psychologiques dans les services de santé.

<https://www.prendresoindetravailleursdelasante.com/assets/pdfs/Actionsbyfactorf.pdf>

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. (s.d.).

<https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/violence/violence.pdf>

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. Commission de la santé mentale du Canada. <https://www.mentalhealthcommission.ca/wp-content/uploads/drupal/2019-03/Trousse%20PSTSSOutil%2022Fiche-conseils%20reconnaissanceFR.pdf>

Centre d'excellence - TPST (s.d.). Détresse morale chez les travailleurs de la santé durant la pandémie e de COVID-19 : Guide sur les blessures morales. <https://blessuremorale.ca/>

Centre intégré de santé et de services sociaux de Chaudière-Appalaches (s.d.). Les conflits de valeurs en contexte de pandémie COVID-19.

<https://www.cisssca.com/clients/CISSSCA/CISSS/COVID-19/Personnelgestionnairesm%C3%A9decins%C3%A9tudiants/%C3%89thique/Conflitdevalleurpandemie.pdf>

Comité paritaire en santé et sécurité au travail – CIUSSS MCQ. (2021). Le travail émotionnellement exigeant.

<https://ciusssmcq.ca/Content/Client/Librairie/Documents/Prendresoinsi/SantePsy/Fiche61travailemotio.pdf>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail. (2023).

Violence en milieu au travail. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/identifier-corriger-risques/liste-informations-prevention/violence-en-milieu-travail>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail. (2023).

Exposition à un événement potentiellement traumatique.

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/identifier-corriger-risques/liste-informations-prevention/exposition-un-evenement-potentiellement>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (s.d.).

Comprendre et prévenir le harcèlement psychologique ou sexuel au travail : guide pratique de l'employeur.

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/publications/harcelement-psychologique-ou-sexuel-au-travail.pdf>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (s.d.). La justice organisationnelle.

https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/DC200-7063_fichejusticeorganisationnelledeficiente.pdf

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. (s.d.).

Violence conjugale, familiale ou à caractère sexuel.

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/identifier-corriger-risques/liste-informations-prevention/violence-conjugale-familiale-caractere-sexuel>

Conroy, S., Trzebiatowski, T., & Liou, R. (2023). Intimate partner violence disclosure in the workplace: examining frequency, workplace occurrences, and pay level. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 38(4), 353–371.

<https://doi.org/10.1080/15555240.2023.2214740>

Cunningham, C. E., Kostrzewa, L., Rimas, H., Chen, Y., Deal, K., Blatz, S., Bowman, A., Buchanan, D. H., Calvert, R., & Jennings, B. (2013). Modeling organizational justice improvements in a pediatric health service : a discrete-choice conjoint experiment. *The Patient - Patient-Centered Outcomes Research*, 6(1), 45–59.

<https://doi.org/10.1007/s40271-013-0002-7>

Demers, I. (2020). Guide sur la prévention du harcèlement psychologique au travail. Centre patronal SST – Formation et expertise.

<https://www.centrepatronalsst.qc.ca/media/2170/guide-prevention-harcelement-psychologique2020.pdf>

Dollard, M. F., Dormann, C., Tuckey, M. R., & Escartín Jordi. (2017). Psychosocial safety climate (PSC) and enacted PSC for workplace bullying and psychological health problem reduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(6), 844–857.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1380626>

École de la fonction publique du Canada. (2020). Outils de santé mentale pour les gestionnaires : Facteur psychosocial 12 - Protection de la sécurité psychologique.

<https://csps-efpc.gc.ca/tools/jobaids/pdfs/pf12-fra.pdf>

Eisenberger, R., Rockstuhl, T., Shoss, M. K., Wen, X., & Dulebohn, J. (2019). Is the employee–organization relationship dying or thriving? a temporal meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1036–1057.

Fitz-Gibbon, K., Pfitzner, N., & McNicol, E. (2023). Domestic and family violence leave across australian workplaces: examining victim-survivor experiences of workplace supports and the importance of cultural change. *Journal of Criminology*, (20230314).

<https://doi.org/10.1177/26338076221148203>

Fondation APRIL. (s.d.). Qu’est-ce que le stress numérique et comment faire face ?

<http://magazine.fondation-april.org/article/quest-stress-numerique-faire-face/#edn2>

Fortin, I., Millier, H., Morissette, N. (2022). La violence conjugale, une responsabilité dans mon milieu de travail : Trousse d’accompagnement pour les entreprises, les syndicats et les membres du personnel. *Projet Politique de travail en violence conjugale*.

https://www.violenceconjugaleautravail.com/data/88-violenceconjugal/ressources/documents/sys_docs/trousse_violence_conjugale_au_travail_22juin2022_web.pdf

Franssila, H. (2021). European conference on cognitive ergonomics 2021. In *Mitigating workday fragmentation in knowledge work – task management skill training intervention*, 1–4. <https://doi.org/10.1145/3452853.3452891>

Gavin, & Weatherall. (2022). Domestic violence and work: setting a workplace agenda. *Labour & Industry : A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 32(4), 339–348. <https://doi.org/10.1080/10301763.2023.2171682>

Giesbrecht, C. J. (2022). Toward an effective workplace response to intimate partner violence. *Journal of Interpersonal Violence*, 37(3–4), 1158–1178. <https://doi.org/10.1177/0886260520921865>

Gilbert-Ouimet, M., Baril-Gingras, G., Brisson, C., Vézina, M., Cantin, V., Lapointe, J., Vinet, A. (2009). Guide de pratiques organisationnelles favorables à la santé au travail. Groupe interdisciplinaire de recherche sur l'organisation et la santé au travail (GIROST). Québec.

Gilbert-Ouimet, M., Ménard, C., Langlois, L., Biron, C., Beaulieu, M., Pelletier, J. (s.d.) Module 5: Les techniques de prévention. La prévention en médiation - dx organisationnel: risques relationnels et santé. Université de Paris 2.

Gouvernement du Québec. (2020). Pour un milieu de travail sain : politique-cadre en matière de prévention et de traitement des situations d'incivilité, de conflit et de harcèlement psychologique ou sexuel au travail. <https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/politiquecadrepreventiontraitementincivilitconflitharcelementpsychologiquesexuel.pdf>

Groupe CSA (2013). Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail. Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en oeuvre par étapes. Norme nationale du Canada. <https://www.csagroup.org/store-resources/documents/codes-and-standards/2422141.pdf>

Groupe Entreprises en santé : BNQ. Bureau de normalisation du Québec. CAN/BNQ 9700-800/2020. Norme Entreprise en santé. <https://www.groupeentreprisesensante.com/fr/norme-entreprise-en-sante>

Houli, D., & Radford, M. (2020). An exploratory study using mindfulness meditation apps to buffer workplace technostress and information overload. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 57(1). <https://doi.org/10.1002/pra2.373>

INRS. (s.d.). Qu'est-ce que le harcèlement psychologique? <https://inrs.ca/linrs/services-a-la-communaute/harcelement-psychologique-et-violences-a-caractere-sexuel/harcelement-psychologique/>

INSPQ. (2021). Bulletin RPS : Quand le travail émotionnellement exigeant rend malade. 1(2). <https://cdn.ciussscentreouest.ca/documents/ciusss-coim/Coindesemployes/Offredeservice/bulletinrpsvol1no2mars2021.pdf?1620424300>

Institut National de santé publique du Québec (INSPQ) (2018). Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la grille d'identification de risques psychosociaux du travail. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2371fichesindicateursidentificationrisquespsychosociauxtravail.pdf>

Institut national de santé publique du Québec. (2022). Pratiques de gestion favorisant la santé mentale au travail : comment favoriser la reconnaissance et la justice

organisationnelle? <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/sante-travail/carrefour-prevention/fiche-reconnaissance-justice.pdf>

Institut national de santé publique du Québec. (2023). Stratégies de prévention de la violence au travail. <https://www.inspq.qc.ca/rapport-quebecois-sur-la-violence-et-la-sante/la-violence-en-milieu-de-travail/strategies-de-prevention-de-la-violence-au-travail>

International Labour Office (2012). Stress Prevention at Work Checkpoints.

<https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms168053.pdf>

Ioannou, A., Lycett, M., & Marshan, A. (2022). The role of mindfulness in mitigating the negative consequences of technostress. *Information Systems Frontiers*, 1-27, 1-27.

<https://doi.org/10.1007/s10796-021-10239-0>

Iyus, Y., Rohman, H., & Ai, M. (2022). Types of nursing intervention to reduce impact of bullying and aggression on nurses in the workplace, 10(1463), 1463–1463.

<https://doi.org/10.3390/healthcare10081463>

Jang, Lee, & Kwon. (2021). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146–154. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>

Jang, S. J., Son, Y.-J., & Lee, H. (2022b). Intervention types and their effects on workplace bullying among nurses: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 30(6), 1788–1800. <https://doi.org/10.1111/jonm.13655>

Jauvin, N. (2019). Votre travail est-il émotionnellement exigeant? *ASSTSAS*. 42(3).

<http://asstsas.qc.ca/sites/default/files/publications/documents/OP/2019/op423008.pdf>

Jenner, S. C., Djermeester, P., & Oertelt-Prigione, S. (2022). Prevention strategies for sexual harassment in academic medicine: a qualitative study. *Journal of Interpersonal Violence*, 37(5-6), 2515. <https://doi.org/10.1177/0886260520903130>

Juvet, T. M., Corbaz-Kurth, S., Roos, P., Benzakour, L., Cereghetti, S., Moullec, G., Suard, J.-C., Vieux, L., Wozniak, H., Pralong, J. A., & Weissbrodt, R. (2021). Adapting to the unexpected: problematic work situations and resilience strategies in healthcare institutions during the covid-19 pandemic's first wave. *Safety Science*, 139, 105277–105277. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105277>

Krystyna, A., & Paweł, J. (2021). Come and say what you think: reducing employees' self-censorship through procedural and interpersonal justice. *Current Issues in Personality Psychology*, 9(Ues In Personality Psychology), 328–340.

<https://doi.org/10.5114/cipp.2021.110022>

Kumari, A., Sarkar, S., Ranjan, P., Chopra, S., Kaur, T., Baitha, U., Chakrawarty, A., & Klanidhi, K. B. (2022). Interventions for workplace violence against health-care professionals: a systematic review. *Work*, 73(2), 415–415. <https://doi.org/10.3233/WOR-210046>

Langlois, L., Truchon, M., & Foin, G. (2021). Bien-être : et si l'instauration d'une culture éthique était la clé ? *Gestion*, 46(3), 98-103. <https://doi.org/10.3917/riges.463.0098>

Lavorata, L., & Maquart, A. (2022). Ethique clinique et éthique organisationnelle dans les organisations de santé : une étude des dilemmes éthiques des cadres de santé. *GRH*, 42(1), 115–115. <https://doi.org/10.3917/grh.042.0115>

Legault, L. (2020). Le climat de sécurité psychosociale : une condition du bien-être au travail [Webinaire]. Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales. <http://asstsas.qc.ca/formations-nos-formations/le-climat-de-securite-psychosociale-une-condition-du-bien-etre-au-travail>

Lönnqvist, K., Flinkman, M., Vehviläinen-Julkunen, K., & Elovainio, M. (2022). Organizational justice among registered nurses: a scoping review. *International Journal of Nursing Practice*, 28(1), 12983. <https://doi.org/10.1111/ijn.12983>

Makkonen, M., Salo, M., Pirkkalainen, H., & Tarafdar, M. (2020). Taking on the “dark side” - coping with technostress. *It Professional*, 22(6), 82–89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2020.2977343>

Mass, S. F. de L. S., Centenaro, A. P. F. C., Santos, A. F. D., Andrade, A. de, Franco, G. P., & Cosentino, S. F. (2022). Routine of the unpredictable: workloads and health of urgent and emergency nursing workers. *Revista Gaucha De Enfermagem*, 43, 20210007. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2022.20210007>

McFarlane, J., Malecha, A., Gist, J., Schultz, P., Willson, P., & Fredland, N. (2000). Indicators of intimate partner violence in women's employment: Implications for workplace action. *AAOHN journal*, 48(5), 215–220.

Mohammadi, A., Hanifi, N., & Varjoshani, N. J. (2020). The relationship amongst nurses' perceived organizational justice, work consciousness, and responsibility. *Nursing Ethics*, 27(3), 701–713. <https://doi.org/10.1177/0969733019897768>

Murray, S. A., Shuler, H. D., Davis, J. S., Spencer, E. C., & Hinton Jr, A. O. (2022). Managing technostress in the stem world. *Trends in Biotechnology*, 40(8), 903–906. <https://doi.org/10.1016/j.tibtech.2022.05.001>

MyWorkplaceHealth. (15 juillet 2021). Ways to Create Psychological Safety at Work. <https://myworkplacehealth.com/ways-to-create-psychological-safety-at-work/>

Nowrouzi-Kia, B., Chai, E., Usuba, K., & Casole, J. (2019). Prevalence of type II and type III workplace violence against physicians: a systematic review and meta-analysis. *The International Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 10(3), 99–110. <https://doi.org/10.15171/ijoom.2019.1573>

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2020). 10 façons de prévenir le harcèlement et le cyberharcèlement. <http://www.portailrh.org/harcelement/promo/Trousse/Outil10facons.pdf>

Oubrich, M., Hakmaoui, A., Benhayoun, L., Solberg Söilen, K., & Abdulkader, B. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and hrm practices on knowledge hiding: the indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *Journal of Business Research*, 137, 488–499. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.045>

Pelletier-Bosshard, E., Freeman, A., Freeman, A., Jauvin, N., & Jauvin, N. (2015). Identification des stratégies utilisées par les gestionnaires pour appuyer les employés qui effectuent un travail émotionnellement exigeant, et ce dans un contexte de contraintes

organisationnelles (dissertation). Université Laval.

<https://corpus.ulaval.ca/server/api/core/bitstreams/5e8bf4f5-f293-4980-a822-c789440e2a8c/content>

Pelletier, M., Lippel, K., Vézina, M.. (s. d.). Harcèlement psychologique au travail. <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleursl/harcelement-psychologique-au-travail>

Pelletier, M., Mantha-Bélisle, M.-M., Vézina, M., Jauvin, N. (2022). Pratiques de gestion favorisant la santé mentale au travail : Comment favoriser un bon climat de sécurité psychosocial? Institut national de santé publique du Québec.

<https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/sante-travail/carrefour-prevention/fiche-climat-securite-psychosocial.pdf>

Pelletier, M., Nicolakakis, N., Jauvin, N., Beaupré, R., Vivion, M., Biron, C., Letellier, M.-C., Lafantaisie, M., Vézina, M. (2022). Le carrefour de la prévention organisationnelle : pour protéger la santé mentale du personnel de la santé et des services sociaux en temps de pandémie. Outil Web en ligne : <https://mobile.inspq.qc.ca/carrefour-prevention-organisationnelle>

People at Work. (s.d.). Taking action to eliminate or minimise hazards - example control measures. <https://www.peopleatwork.gov.au/webcopy/resources#workplaceresources>

Pflügner, K., Maier, C., & Weitzel, T. (2021). The direct and indirect influence of mindfulness on techno-stressors and job burnout: a quantitative study of white-collar workers. *Computers in Human Behavior*, 115. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106566>

Pollack, K. M., Austin, W., & Grisso, J. A. (2010). Employee assistance programs: a workplace resource to address intimate partner violence. *Journal of Women's Health*, 19(4), 729–733. <https://doi.org/10.1089/jwh.2009.1495>

PratiquesRH. (2021). Justice organisationnelle et bien-être au travail.

<https://pratiquesrh.com/article/justice-organisationnelle-et-bien-etre-au-travail>

Registre, J. F. R., Danthine, É., Ouellet, A.-M., Cachat-Rosset, G., & Saba, T. (2022). Effet du télétravail sur la santé psychologique et la performance des travailleurs durant la pandémie de la covid-19. *Psychologie Du Travail Et Des Organisations*, 28(3), 151–165.

<https://doi.org/10.1016/j.pto.2022.03.005>

RNAO. (2019). Preventing Violence, Harassment and Bullying Against Health Workers. <https://rnao.ca/bpg/guidelines/preventing-violence-harassment-and-bullying-against-health-workers>

Ross, S., Naumann, P., Hinds-Jackson, D., & Stokes, L. (2019). Sexual harassment in nursing: ethical considerations and recommendations. *Ojin: The Online Journal of Issues in Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol24No01Man01>

Sabourin, G. (Avril 2019). Pour en finir avec le harcèlement psychologique dans les milieux de travail. *Prévention au travail*, 32(2), 7-13.

<https://www.cnesst.gouv.qc.ca/sites/default/files/documents/dc600-202-192web.pdf#page=7>

Safe Work Australia. (2021). Preventing workplace sexual harassment: National guidance material. <https://www.safeworkaustralia.gov.au/sites/default/files/2021-03/Guide%20for%20preventing%20workplace%20sexual%20harassment%20-%20for%20publishing.pdf>

Safe Work Australia. (n.d.). Traumatic events or materials. Australian Government. <https://www.safeworkaustralia.gov.au/safety-topic/managing-health-and-safety/mental-health/psychosocial-hazards/traumatic-events-or-materials>

Safe Work NSW. (2023). Work demands and work-related stress: Tip Sheet 5. <https://www.safework.nsw.gov.au/resource-library/mental-health/mental-health-strategy-research/stress-tip-sheets/work-demands-and-work-related-stress-tip-sheet-5#:~:text=Emotional%20demands,-Some%20forms%20of&text=give%20workers%20the%20opportunity%20to,have%20available%20support%20from%20supervisors>

Schoellbauer, J., Sonnentag, S., Prem, R., & Korunka, C. (2022). I'd rather know what to expect ... work unpredictability as contemporary work stressor with detrimental implications for employees' daily wellbeing. *Work & Stress*, 36(3), 274–291. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1976881>

Sheppard, D. M., Newnam, S., Louis, R. M. S., & Perrett, M. S. (2022). Factors contributing to work-related violence: a systematic review and systems perspective. *Safety Science*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105859>

Showalter, K., Yoon, S., & Logan, T. (2023). The employment trajectories of survivors of intimate partner violence. *Work, Employment and Society*, 37(1), 58–77. <https://doi.org/10.1177/09500170211035289>

Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60 (2), 296–319. <https://www.erudit.org/en/journals/ri/2005-v60-n2-ri992/011723ar.pdf>

Somani, R., Muntaner, C., Hillan, E., Velonis, A. J., & Smith, P. (2021). A Systematic Review: Effectiveness of Interventions to De-escalate Workplace Violence against Nurses in Healthcare Settings. *Safety and health at work*, 12(3), 289–295. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.04.004>

Sonnentag, S., & Lischetzke, T. (2018). Illegitimate tasks reach into afterwork hours: a multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 248–261. <https://doi.org/10.1037/ocp0000077>

Stadin, M., Nordin, M., Fransson, E. I., & Broström, A. (2020). Healthcare managers' experiences of technostress and the actions they take to handle it – a critical incident analysis. *Bmc Medical Informatics and Decision Making*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12911-020-01261-4>

Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale - Canada vie. (2023). Traumatismes au sein d'une organisation. <https://www.strategiesdesantementale.com/resources/traumatismes-au-sein-dune-organisation>

Swanberg, J. E., Macke, C., & Logan, T. (2006). Intimate partner violence, women, and work: coping on the job. *Violence and Victims*, 21(5), 561–578.

<https://doi.org/10.1891/0886-6708.21.5.561>

The Canada Life Assurance Company (2023). Workplace Strategies for Mental Health, Compliments of Canada Life.

<https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/resources/hybrid-teams>

Truchon, M., McArthur, J., & Gril, E. (2021). Comment réduire le stress numérique des employés ? *Gestion*, 46(1), 72–72. <https://doi.org/10.3917/riges.461.0072>

Truchon, M., Ouimet, M. G., Ménard C., Langlois, L. Biron, C., Beaulieu, M., Pelletier, J. Prédire, prévenir et contrôler les blessures morales chez les travailleurs et les leaders du secteur de la santé confrontés à la pandémie de la COVID-19.

<https://www.uqar.ca/uqar/recherche/unitesderecherche/chairesantetravail/projetblessuresmoralesresumederecherche17-09-2021rapportfinal.pdf>

UK Psychological Trauma Society. (2014). Traumatic Stress Management Guidance For organisations whose staff work in high risk environments. <https://ukpts.org/wp-content/uploads/2023/09/UKPTS-Guidance-on-Traumatic-Stress-Management.pdf>

Wirth, T., Peters, C., Nienhaus, A., & Schablon, A. (2021). Interventions for workplace

violence prevention in emergency departments: a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16).

<https://doi.org/10.3390/ijerph18168459>

Work Environment in Denmark. (2023). High emotional demands when working with people. <https://at.dk/en/regulations/guidelines/high-emotional-demands-4-2-1/>

Work Safe Victoria. (2023). Work-related stress – violent or traumatic events. Victoria State Government. <https://www.worksafe.vic.gov.au/work-related-stress-violent-or-traumatic-events>

Zeighami, M., Zakeri, M. A., Mangolian Shahrabaki, P., & Dehghan, M. (2022). Strategies to prevent workplace sexual harassment among Iranian nurses: a qualitative study.

Frontiers in Psychology, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.912225>

