

# Conseils destinés aux gestionnaires en contexte de pandémie Prévention des risques psychosociaux du travail

Direction de la santé publique et responsabilité populationnelle – Santé au travail

Les risques psychosociaux du travail sont définis comme des facteurs qui sont liés à **l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales** et qui augmentent la probabilité d'engendrer des effets néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées (INSPQ, 2016). Actuellement, les principaux RPS reconnus sont : la charge de travail, le soutien social du supérieur et des collègues, l'autonomie décisionnelle et la reconnaissance (INSPQ, 2020).

La pandémie actuelle modifie les conditions de travail habituelles. La détresse psychologique et plusieurs risques psychosociaux peuvent être exacerbés. Cela a un impact sur la santé psychologique et physique des travailleurs (troubles de santé mentale, troubles musculo-squelettiques, maladies cardio-vasculaires, accidents de travail).

Tout en prenant **toutes les mesures dictées par le gouvernement du Québec pour diminuer les risques de contamination**, il est important de considérer également la santé et la sécurité psychologique de vos employés. Voici quelques pistes de solutions à explorer :

## Volet *Charge de travail* :

- Limiter le temps supplémentaire et encourager la prise complète du temps de repos (repas-pauses);
- Prévoir un plan d'urgence afin de pallier au manque de personnel;
- Fournir les outils nécessaires pour bien faire son travail (ex.: outils de protection individuels);
- Communiquer l'information pertinente quant aux mesures prises afin de protéger la santé de vos employés;
- Faciliter les échanges entre les supérieurs immédiats et les travailleurs en instaurant des modalités de communication (ex. : réunions d'équipe régulières, échanges électroniques);
- Communiquer régulièrement et de façon transparente sur le travail à faire, les rôles de chacun, les tâches à accomplir et sur les modalités pour y parvenir;
- Offrir la formation adaptée aux besoins des travailleurs (contexte de redéploiement des ressources);
- Mettre en place, autant que possible, des aménagements favorisant la conciliation travail- famille (ex: horaire flexible, télétravail, etc.).

### **Volet *Soutien social des supérieurs* :**

- Se montrer disponible (ex. : garder sa porte ouverte, salutation à l'arrivée et au départ, etc.);
- Maintenir les réunions d'équipe dans le respect des mesures sanitaires (distanciation physique, rencontre ZOOM, etc.);
- Adopter une attitude bienveillante et empathique;
- Être à l'écoute des préoccupations de vos employés et y répondre rapidement;
- Encourager un climat de travail sain au sein de l'équipe;
- Intervenir rapidement en cas de conflit, d'incivilité ou d'harcèlement;
- Fournir à vos employés les coordonnées des différentes ressources disponibles et les encourager à consulter au besoin (PAE, Info-social 811-2, CLSC, Centre prévention suicide);
- Autant pour vous que pour vos employés, favoriser l'autogestion efficace de la santé pendant et après les quarts de travail:
  - [Prendre suffisamment de repos;](#)
  - [Avoir une alimentation saine;](#)
  - [Maintenir un niveau adéquat d'activité physique;](#)
  - [Gardez contact avec l'entourage même à distance;](#)
  - [Limiter sa consommation d'alcool;](#)
  - [Gérer efficacement le stress.](#)

### **Volet *Soutien social des collègues* :**

- Encourager vos employés à adopter une attitude bienveillante et empathique entre eux;
- Encourager l'entraide au sein de l'équipe;
- Permettre du temps pour se réunir, échanger, partager et s'entraider dans le respect des mesures sanitaires (distanciation physique, rencontre ZOOM, etc.);
- Créer un comité de soutien psychologique à l'interne.

### **Volet *Reconnaissance et implication des employés***

- Reconnaître les efforts et les « bons coups » de vos employés au quotidien;
- Reconnaître les risques psychosociaux liés à la pandémie COVID-19 auxquels l'entreprise est exposée;
- Favoriser un sentiment d'équité entre les employés;
- Faire confiance à votre équipe;
- Encourager l'autonomie, développer la compétence des employés pour leur donner plus de latitude au besoin;
- Adopter une communication transparente en ce qui a trait à l'organisation du travail (ex: crainte d'être mis à pied) et rassurer vos employés avec les éléments qui sont positifs;
- Encourager la créativité et les initiatives au sein de l'équipe; prendre en compte, autant que possible, les idées de l'équipe quant aux décisions à prendre.

**Gardez en tête qu'il ne s'agit pas d'une situation qui disparaîtra du jour au lendemain.  
Vous devez vous centrer sur la capacité pour votre équipe d'offrir vos services sur du  
long terme plutôt que sur une réponse de situation de crise à visée court terme.  
Il s'agit d'un marathon et non pas d'un sprint.**

## **POUR EN SAVOIR PLUS**

### **Charge de travail**

[https://www.inspq.gc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques-psychosociaux/2a\\_charge\\_travail.pdf](https://www.inspq.gc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques-psychosociaux/2a_charge_travail.pdf)

### **Soutien social des supérieurs immédiats et des collègues**

[https://www.inspq.gc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques-psychosociaux/2c\\_soutien\\_social\\_superieur\\_immediat.pdf](https://www.inspq.gc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques-psychosociaux/2c_soutien_social_superieur_immediat.pdf)

[https://www.inspq.gc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques-psychosociaux/2d\\_soutien\\_social\\_colleagues.pdf](https://www.inspq.gc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques-psychosociaux/2d_soutien_social_colleagues.pdf)

### **Reconnaissance et Implication des employés**

[https://www.inspq.gc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques-psychosociaux/2b\\_reconnaissance\\_travail.pdf](https://www.inspq.gc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques-psychosociaux/2b_reconnaissance_travail.pdf)

[https://www.inspq.gc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques-psychosociaux/2e\\_autonomie\\_decisionnel.pdf](https://www.inspq.gc.ca/sites/default/files/documents/sante-travail/risques-psychosociaux/2e_autonomie_decisionnel.pdf)

### **Harcèlement psychologique au travail**

<https://www.inspq.gc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/harcement-psychologique-au-travail>

**Adapté du document :**

***Recommandations concernant la réduction des risques psychosociaux du travail en contexte de pandémie - COVID-19, INSPQ, version du 25 juin 2020, consulté en ligne à l'URL : <https://www.inspq.gc.ca/sites/default/files/covid/2988-reduction-risques-psychosociaux-travail-covid19.pdf>***