

PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

chez les professeures et professeurs d'université

Conception et rédaction :

Imane Lahrizi, Mariève Pelletier et Simon Viviers

Table des matières

Préambule	3
Introduction	4
Partie 1 – Protéger l'intégrité physique et psychique des professeurs et professeures d'université : une obligation légale	5
Un aperçu de la Loi sur la santé et la sécurité du travail	7
Le régime intérimaire des mécanismes de prévention et de participation	8
Règlement sur les mécanismes de prévention et de participation en établissement	9
Mécanismes de prévention obligatoires	9
Mécanismes de participation des travailleuses et des travailleurs	10
Vers une prévention ciblée des risques psychosociaux	13
Partie 2 – Définir les risques psychosociaux du travail : typologie et effets en milieu universitaire	15
Qu'entend-on par « risques psychosociaux du travail » RPS?	15
Les principales manifestations des RPS	30
Partie 3 – Comment agir en prévention?	33
Bonnes pratiques et conditions de succès	34
Lorsque le risque présente un danger sérieux et imminent : le droit de refus	35
Outils et grilles d'analyse des RPS mobilisables en milieu universitaire	37
Partie 4 – Rôle du syndicat et de ses instances	46
Enjeux politiques et lignes de fracture	46
Stratégie multi-niveaux : rôles et responsabilités dans le syndicat	53
Coordonner l'action intersyndicale en SST.	55
Conclusion	56
Bibliographie	57

Préambule

Ce guide découle de la volonté de la Fédération québécoise des professeures et professeurs d'université (FQPPU) d'outiller ses syndicats affiliés afin qu'ils jouent un rôle actif dans l'application des nouvelles dispositions de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST). Ces dispositions introduisent :

1. Une reconnaissance accrue de l'intégrité psychique des travailleurs et des travailleuses;
2. De nouvelles obligations de prévention et des mécanismes de participation;
3. L'inclusion explicite des risques psychosociaux du travail (RPS) dans les démarches de prévention.

Ces changements constituent des leviers potentiellement puissants pour améliorer les conditions d'exercice et la qualité de vie au travail des professeures et des professeurs d'université au Québec. Mais leur effet concret dépendra largement de la manière dont ils seront interprétés et mis en œuvre dans le cadre du travail réel. Autrement, ils risquent de demeurer symboliques, voire d'ouvrir la voie à des reculs.

Les syndicats ont donc un rôle déterminant à jouer : s'assurer que le travail de prévention soit bien organisé et mené, et qu'il serve réellement les intérêts de leurs membres. C'est dans cet esprit que ce guide a été conçu.

Son objectif est de permettre aux syndicats de :

- Connaître le cadre normatif en matière de santé et de sécurité du travail;
- Comprendre ce que recouvrent les risques psychosociaux et leurs effets sur la santé;
- Se familiariser avec les principes et bonnes pratiques de prévention adaptés au milieu universitaire;
- Réfléchir aux rôles stratégiques que peut jouer le syndicat dans l'application de la LSST;
- Accéder à des ressources et des références pour renforcer leur action.

Nous espérons que ce guide contribuera à renforcer la capacité d'action collective et à promouvoir un environnement de travail plus sain et plus sécuritaire pour toutes et tous.

Bonne lecture !

Introduction

Le travail académique au sein des universités connaît depuis plusieurs années des transformations profondes. La multiplication des tâches administratives, la pression accrue sur la productivité scientifique, l'intensification de l'encadrement des étudiant·es et la précarisation de certains statuts d'emploi créent un environnement exigeant. Ces évolutions, combinées aux changements du financement de la recherche et de l'enseignement, accentuent les tensions organisationnelles et la charge mentale des professeures et des professeurs.

Ces réalités mettent en évidence avec plus d'acuité les risques psychosociaux du travail (RPS) : surcharge, perte de sens, isolement, conflits de rôle, atteintes au climat de travail. Les RPS ne relèvent pas seulement d'expériences individuelles : ils sont liés à l'organisation même du travail et peuvent avoir des effets collectifs sur la santé psychologique, la collaboration et la qualité de la mission universitaire.

C'est dans ce contexte que s'inscrit ce guide syndical, qui se veut à la fois pratique et stratégique. Il commence par situer le cadre légal en matière de santé et de sécurité du travail, puis présente les nouvelles dispositions de la LSST ainsi que leurs implications pour le milieu universitaire. Il propose ensuite une définition claire des risques psychosociaux, en précisant leurs formes et leurs conséquences sur la santé et le travail. La troisième partie met en lumière les principes de prévention et les bonnes pratiques à privilégier pour réduire ces risques dans un contexte académique. Une quatrième partie invite les syndicats à réfléchir à leur rôle stratégique et aux moyens concrets de s'impliquer dans les mécanismes de participation afin d'influencer l'organisation du travail. Enfin, le guide se conclut en proposant des ressources et des références pour soutenir et prolonger l'action syndicale.

En articulant les connaissances scientifiques, les obligations légales et les leviers d'action collective, ce guide vise à aider les syndicats à transformer les nouvelles dispositions de la LSST en véritables avancées pour la santé et la qualité de vie au travail de leurs membres.

Partie 1 –

Protéger l'intégrité physique et psychique des professeurs et professeures d'université : une obligation légale

Le droit à la santé et à la sécurité au travail est un droit fondamental. La *Charte des droits et libertés de la personne* reconnaît à toute personne «le droit à la vie, ainsi qu'à la sûreté, à l'intégrité et à la liberté de sa personne» (art. 1), ainsi que le droit à «des conditions de travail justes et raisonnables qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique» (art. 46). Le *Code civil du Québec* (art. 2087) renforce cette protection en obligeant tout employeur à prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé, la sécurité et la dignité des travailleurs et travailleuses. Ensemble, ces textes posent les bases d'une obligation légale de moyens et de résultats pour les employeurs : ils doivent non seulement mettre en place des mesures de prévention, mais aussi obtenir un environnement de travail réellement sécuritaire, tant physiquement que psychologiquement.

Ces obligations trouvent un ancrage encore plus précis dans la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST). Adoptée en 1979, cette loi constituait un tournant majeur dans la protection des travailleuses et des travailleurs au Québec. Elle prend racine dans les travaux de la Commission Beaudry (1975-1976), convoquée dans le sillage de la crise de l'amiante et d'incidents industriels marquants, et qui propose d'étendre à l'ensemble des milieux des mécanismes paritaires d'autosurveillance et de donner la priorité à la prévention primaire par l'élimination des risques à la source. Elle crée la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), dotée d'un mandat paritaire, c'est-à-dire composée de représentant-es des employeurs et des travailleur-euses. Parmi ses objectifs : donner la priorité à la prévention des accidents et des maladies professionnelles, assurer l'élimination des dangers à la source, instituer les comités de santé et de sécurité au travail, et développer des associations sectorielles paritaires pour fournir la formation, l'information, la recherche et le conseil.

Dans le prolongement de cette réforme, le régime québécois s'est complété, en 1985, par l'adoption de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP), remplaçant la *Loi sur les accidents de travail* qui existait depuis 1928. Alors que la LSST consacre l'architecture préventive et paritaire du système, la LATMP encadre la réparation des lésions professionnelles : indemnisation du revenu, reconnaissance des maladies professionnelles, réadaptation, retour au travail et mesures de réintégration. Ensemble, la LSST et la LATMP

forment le régime intégré de santé et de sécurité du travail au Québec : l'une organise la prévention en amont, l'autre assure la réparation et la réadaptation en aval en cas de lésion.

Or, malgré l'intention initiale, la réforme du régime de santé et sécurité du travail et l'application de la LSST, plus spécifiquement, n'ont pas été mises en œuvre uniformément : les mécanismes de prévention et de participation ont varié selon les groupes prioritaires¹, et les groupes 4, 5 et 6 – dont fait partie l'éducation – sont demeurés mal couverts pendant de longues années. Alors que les milieux de travail des groupes prioritaires 1 et 2 devaient mettre en place l'ensemble des mécanismes de prévention et de participation (représentant·e à la prévention, comité de santé et de sécurité du travail, programme de prévention et programme de santé), il n'en était rien pour les groupes 4 à 6. De plus, dans ces secteurs, les risques pour la santé psychologique – surcharge, faible latitude, faible reconnaissance, isolement, conflits de rôle – étaient particulièrement présents, mais peu pris en compte par les dispositifs formels; les problèmes de santé mentale au travail étaient le plus souvent individualisés (traités comme des enjeux personnels) et renvoyés aux programmes d'aide aux employés, en l'absence d'une véritable démarche organisationnelle de prévention.

À cela s'ajoutent des défis d'indemnisation sous la LATMP pour les troubles de nature psychologique : il faut établir un lien causal avec le travail, souvent subtil et complexe en raison du caractère cumulatif des facteurs; la présomption de maladie professionnelle ne s'applique que dans des cas précis (p. ex. TSPT selon des conditions réglementaires) et, à défaut, il faut démontrer que la maladie a été développée par le fait ou à l'occasion du travail et est liée aux risques caractéristiques du milieu, ou encore qu'il s'agit d'un accident du travail par un événement imprévu et soudain – la jurisprudence admettant qu'une superposition d'événements puisse, dans certains cas, satisfaire à ce critère. L'évaluation peut par ailleurs tenir compte de causes extra-professionnelles, ce qui alourdit la preuve. D'où l'importance d'une prévention organisationnelle en amont.

C'est pour répondre à ces lacunes et mieux protéger l'intégrité psychique des travailleurs et travailleuses que le régime de santé et de sécurité du travail a été modernisé en 2021. Cette modernisation étend à l'ensemble des secteurs d'activité les obligations de prévention et de participation (comme le préconisait l'esprit de la LSST initiale), renforce la reconnaissance de la protection de l'intégrité psychique et reconnaît explicitement les risques psychosociaux du travail comme objets de prévention à part entière.

¹ « Toutes les entreprises et leurs établissements du Québec sont classés en 32 secteurs d'activité économique, qui sont répartis en 6 groupes prioritaires. Chaque groupe prioritaire comprend des secteurs économiques similaires en matière de risques pour la santé et la sécurité du travail. » (extrait du document Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec. Direction de la comptabilité et de la gestion de l'information. Centre de la statistique et de l'information de gestion; Blouin, S. – Statistiques annuelles 2013/ CSST. – Québec : CSST, 2014. – 156 p. : ill. – (DC: 200-1046-21)). Chaque groupe prioritaire a des obligations légales qui leur sont propres.

Les deux lois phares du régime québécois

LSST (1979) – Prévention et participation

- **Finalité** : éliminer les dangers à la source, organiser la prévention et la participation paritaire.
- **Outils** : identification / analyse des risques, programme de prévention, comité SST, représentant-e / agent-e de liaison, mesures organisationnelles.
- **Portée** : obligations générales de l'employeur (art. 51 et suivants), incluant l'organisation du travail.

LATMP (1985) – Réparation et réadaptation

- **Finalité** : indemniser et accompagner les travailleuses et les travailleurs lorsqu'une lésion professionnelle survient.
- **Outils** : indemnités de remplacement du revenu, reconnaissance des maladies professionnelles, soins et réadaptation, retour au travail et mesures de réintégration.
- **Portée** : processus administratif et médical post-lésion, droits et recours des personnes lésées.

Un aperçu de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*

La prévention des risques psychosociaux au travail s'inscrit dans le cadre de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*. Celle-ci a pour objet « l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique et psychique des travailleurs ». Cette loi « établit les mécanismes de participation des travailleurs et de leurs associations, ainsi que des employeurs et de leurs associations à la réalisation de cet objet. » Sans faire une présentation exhaustive de la LSST, mettons en évidence ici quelques articles importants qui dressent les droits et les obligations des travailleurs et des employeurs en la matière.

D'abord, l'article 9 établit de manière générale que « le travailleur a droit à des conditions de travail qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique et psychique ». Il a également droit à des services de formation, d'information, de conseil et de supervision en matière de santé et de sécurité du travail, ainsi qu'à des services de santé préventifs et curatifs en fonction des risques auxquels il peut être exposé. Dans le cas où la travailleuse ou le travailleur a des motifs raisonnables de croire que l'exécution de son travail l'expose à un danger pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique ou psychique, ou peut avoir pour effet d'exposer une autre personne à un danger semblable, elle ou il a le droit de refuser d'exécuter son travail, selon des modalités déterminées par la loi (art. 12 et suivants). Présent dans la version précédente de la loi, ce droit de refus s'applique désormais également en matière d'intégrité psychique et de risques psychosociaux.

Du côté des obligations de l'employeur, l'article 51 établit, sur le plan général, que «l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique et psychique du travailleur». Parmi ces obligations, l'employeur doit notamment s'assurer que l'organisation du travail et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé de la travailleuse ou du travailleur. Cette obligation interpelle au premier chef la prévention des risques psychosociaux, qui se définissent comme des risques spécifiquement liés à l'organisation du travail (voir la section suivante). Notons également l'obligation de l'employeur, introduite dans la nouvelle mouture de la loi, de «prendre les mesures pour assurer la protection du travailleur exposé sur les lieux de travail à une situation de violence physique ou psychologique, incluant la violence conjugale, familiale ou à caractère sexuel et prendre toute autre mesure que peut déterminer un règlement pour prévenir ou faire cesser une situation de violence à caractère sexuel.» Il s'agit d'un renforcement de l'obligation de prévenir la violence au travail, qui s'ajoute à l'obligation prévue dans la *Loi sur les normes du travail* de prévenir le harcèlement psychologique, reconnu comme constituant un risque psychosocial.

En écho au droit de refus des travailleuses et des travailleurs, l'article 51.2 prévoit que «l'employeur doit veiller à ce que le travailleur n'exécute pas son travail lorsque son état représente un risque pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique ou psychique».

Enfin, alors que dans l'ancienne version de la loi, seuls les employeurs de certains secteurs (groupes prioritaires 1, 2 et 3) étaient soumis à l'obligation d'un programme de prévention, tous les employeurs sont désormais tenus par cette obligation (art. 59). Ce programme doit notamment prévoir l'identification et l'analyse des risques pouvant affecter la santé des travailleuses et des travailleurs de l'établissement, y compris les risques psychosociaux liés au travail. Il doit également inclure des mesures et des priorités d'action permettant d'éliminer ou, à défaut, de contrôler les risques identifiés liés aux moyens de surveillance, d'évaluation, d'entretien et de suivi.

Le régime intérimaire des mécanismes de prévention et de participation

L'une des principales avancées de la Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail consiste en l'obligation pour tous les employeurs de mettre en place des mécanismes de prévention et de participation. Pour faciliter la mise en œuvre progressive de ces nouvelles obligations, le législateur a instauré le «régime intérimaire des mécanismes de prévention et de participation». Entré en vigueur le 6 avril 2022, ce régime intérimaire a été instauré pour préparer les milieux de travail à l'application du programme de prévention ou, le cas échéant, d'un plan d'action. En attendant la pleine application des dispositions législatives et réglementaires propres à chaque établissement selon les dispositions de la nouvelle mouture

de la LSST, il prévoit que les employeurs, ainsi que les travailleuses et les travailleurs, mettent en place :

- **les mécanismes de prévention** : documenter par écrit l'identification et l'analyse des risques à la santé et à la sécurité;
- **les mécanismes de participation des travailleuses et des travailleurs** : former un comité de santé et de sécurité et désigner un-e représentant-e en santé et en sécurité ou désigner un-e agent-e de liaison en santé et en sécurité.

L'objectif du régime intérimaire était d'accroître la prise en charge de la santé et de la sécurité par les milieux eux-mêmes, en lançant une démarche structurée qui s'est poursuivie jusqu'à l'adoption, le 1^{er} octobre 2025, du *Règlement sur les mécanismes de prévention et de participation en établissement*, par le décret 1155-2025 (Gouvernement du Québec, 2025).

Règlement sur les mécanismes de prévention et de participation en établissement

Aux fins de l'application de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, ce règlement détermine les règles applicables aux mécanismes de prévention et de participation dans chaque établissement. Il touche plus spécifiquement le programme de prévention, le plan d'action, le comité de santé et de sécurité, ainsi que la ou le représentant-e en santé et en sécurité.

Mécanismes de prévention obligatoires

Les mécanismes de prévention prévus par la loi concernent : 1) l'identification des risques et 2) l'analyse des risques.

Identifier les risques, c'est dresser un portrait systématique des dangers présents dans le milieu de travail et préciser où et dans quelles situations ils surviennent. Cette étape fournit la base pour analyser, prioriser et traiter les risques de manière cohérente.

Pour y parvenir, l'employeur ainsi que les travailleuses et travailleurs mobilisent des méthodes structurées (observations, tournées de lieux, analyses de tâches, consultation de données d'incidents, questionnaires, etc.) afin de repérer les risques et leurs facteurs susceptibles d'entraîner un accident du travail ou une maladie professionnelle.

Une planification soignée de l'exercice est essentielle pour :

- couvrir l'ensemble des activités et des lieux (ne rien omettre) ;
- organiser la participation et libérer au besoin les personnes impliquées ;
- objectiver le diagnostic (procédures, critères, preuves) ;
- consigner par écrit les constats et décisions ;
- partager l'information avec les personnes concernées ;
- assurer une mise à jour au moins annuelle – ou plus souvent si la situation évolue.

Obligation de l'employeur. L'employeur doit documenter par écrit l'identification des risques auxquels sont exposées les personnes salariées de l'établissement (et, le cas échéant, des chantiers).

Il doit ensuite élaborer un programme ou un plan d'action de prévention, qui doit être mis à jour annuellement. « Les mesures et les priorités d'action permettant d'éliminer ou, à défaut, de contrôler les risques identifiés doivent être prévues par l'employeur dans son programme de prévention ou son plan d'action en privilégiant la hiérarchie des mesures de prévention » (*Règlement sur les mécanismes de prévention et de participation en établissement*, art. 6).

Rôle des travailleuses et des travailleurs. La participation à la prévention est indispensable : respecter les règles de sécurité, signaler rapidement toute situation dangereuse, proposer des améliorations et contribuer à une prévention qui protège à la fois l'intégrité physique et psychique.

Analyser les risques, c'est estimer le degré de gravité possible du dommage à la santé ou à la sécurité des travailleuses et des travailleurs, ainsi que la probabilité qu'il survienne. Cette étape permet de décider quels risques éliminer ou maîtriser en priorité. Le niveau de risque ainsi obtenu oriente l'ordre d'intervention, sachant par ailleurs que l'élimination du risque à la source doit, lorsque cela est possible, être priorisée.

Mécanismes de participation des travailleuses et des travailleurs

La participation des travailleuses et des travailleurs à la prévention en santé et sécurité du travail constitue un principe fondamental pour en assurer l'efficacité. Deux mécanismes sont prévus par la loi : 1) les comités de santé et de sécurité du travail, et 2) les représentant-es en santé et sécurité du travail (RSS).

Le **comité de santé et de sécurité du travail (CSS)** a pour mandat de **participer à l'identification et à l'analyse des risques** susceptibles d'affecter la santé et la sécurité des travailleuses et des travailleurs de l'établissement, et de **formuler des recommandations écrites à l'employeur**. À moins d'une autre entente entre les syndicats et l'employeur, le comité de santé et de sécurité doit se réunir au moins 4 fois par année (niveau 1), 6 fois par année (niveaux 2-3) ou 9 fois par année (niveau 4), selon le niveau de classement de l'établissement prévu à [l'annexe 1 du règlement](#). Le nombre de représentant-es des travailleur-euses par établissement est déterminé par le même règlement selon le nombre de travailleur-euses dans l'établissement :

- de 20 à 50 travailleur-euses : 2 représentant-es
- de 51 à 100 travailleur-euses : 3 représentant-es
- de 101 à 500 travailleur-euses : 4 représentant-es
- de 501 à 1000 travailleur-euses : 6 représentant-es
- 1001 à 1500 travailleur-euses : 7 représentant-es
- plus de 1500 travailleur-euses : 8 représentant-es

La désignation des membres représentant les travailleuses et travailleurs au sein du comité de santé et de sécurité se fait par entente entre les syndicats et associations accréditées représentant les travailleuses et travailleurs de l'établissement, ou encore selon les modalités déterminées par le *Règlement*.

La **représentante ou le représentant en santé et en sécurité (RSS)** est une travailleuse ou un travailleur qui occupe un poste au sein de l'établissement, désigné-e parmi les représentant-es des travailleuses et des travailleurs au sein du comité de santé et de sécurité du travail. La personne RSS bénéficie d'une protection par la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* pour exercer ses fonctions : l'employeur ne peut donc pas la congédier, la suspendre ou la déplacer de son poste pour le motif qu'elle exerce ses fonctions, pas plus qu'il ne peut exercer des mesures discriminatoires ou des représailles à son endroit ou lui imposer toute autre sanction pour le même motif. La ou le représentant-e en santé et sécurité a pour fonction :

- 1° de faire l'inspection des lieux de travail;
- 2° de recevoir copie des avis d'accidents et d'enquêter sur les événements qui ont causé ou auraient été susceptibles de causer un accident;
- 3° d'identifier les situations qui peuvent être source de danger pour les travailleuses et les travailleurs;
- 4° de faire les recommandations qu'il juge opportunes au comité de santé et de sécurité ou, à défaut, aux travailleuses et aux travailleurs ou à leur association accréditée et à l'employeur;

- 5° d'assister les travailleuses et les travailleurs dans l'exercice des droits qui leur sont reconnus par la présente loi et les règlements;
- 6° d'accompagner l'inspecteur·trice à l'occasion des visites d'inspection;
- 7° d'intervenir dans les cas où la travailleuse ou le travailleur exerce son droit de refus;
- 8° de porter plainte à la Commission;
- 9° de participer à l'identification et à l'évaluation des caractéristiques des postes de travail et du travail exécuté par les travailleur·euses, ainsi qu'à l'identification des contaminants et des matières dangereuses présents dans les postes de travail, aux fins de l'article 52.

La personne RSS bénéficie d'un temps de libération de ses tâches de travail habituelles pour exercer ses fonctions. À défaut d'entente entre les membres du comité de santé et de sécurité du travail, le *Règlement* fixe un nombre minimal d'heures mensuelles de libération pour que la personne RSS puisse se consacrer à ses fonctions.

Le tableau ci-dessous, issu du décret 1155-2025, présente les heures minimales de libération mensuelles des RSS.

Nombre de travailleurs	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Moins de 20 travailleurs	3 h	4 h	4 h	4 h
20 à 50 travailleurs	3 h	4 h	8 h	13 h
51 à 100 travailleurs	7 h	8 h	16 h	26 h
101 à 200 travailleurs	11 h	14 h	27 h	43 h
201 à 300 travailleurs	16 h	21 h	41 h	65 h
301 à 400 travailleurs	20 h	25 h	49 h	78 h
401 à 500 travailleurs	23 h	30 h	57 h	91 h
Plus de 500 travailleurs	23 h auxquelles s'ajoutent 4 h pour chaque tranche additionnelle de 100 travailleurs	30 h auxquelles s'ajoutent 6 h pour chaque tranche additionnelle de 100 travailleurs	57 h auxquelles s'ajoutent 11 h pour chaque tranche additionnelle de 100 travailleurs	91 h auxquelles s'ajoutent 17 h pour chaque tranche additionnelle de 100 travailleurs

Dans le milieu universitaire, l'exercice du mandat de représentante ou de représentant en santé et sécurité (RSS) soulève des enjeux spécifiques. D'une part, le temps de libération prévu par la LSST ne correspond pas toujours à la réalité de la tâche professorale, déjà fortement chargée. Il est donc important que les syndicats veillent à ce que les heures consacrées au mandat de RSS soient reconnues et intégrées à la tâche (réduction équivalente de la charge d'enseignement, d'encadrement ou de tâches administratives), afin d'éviter que ce rôle ne se traduise par une surcharge supplémentaire.

D'autre part, les universités regroupent plusieurs catégories de personnel, souvent représentées par des syndicats différents, qui ont des réalités de travail très différentes. Lorsqu'une professeure ou un professeur agit comme RSS pour l'ensemble du personnel, elle ou il peut se retrouver à intervenir dans des situations qui concernent des catégories de travailleuses et de travailleurs relevant d'autres accréditations syndicales – et inversement, lorsqu'un RSS issu d'un autre groupe intervient auprès du corps professoral.

Pour éviter les zones grises et les tensions, il est souhaitable que :

- les syndicats concernés balisent collectivement le mandat (qui fait quoi, pour qui, avec quels canaux de communication) ;
- les ententes locales prévoient, lorsque possible, une représentation pluraliste (ou des mécanismes de coordination intersyndicale) ;
- la charge associée au mandat de RSS soit clairement comptabilisée et reconnue, en tenant compte de la spécificité des tâches professorales (enseignement, recherche, encadrement, services à la collectivité).

Vers une prévention ciblée des risques psychosociaux

Le cadre juridique québécois consacre une obligation claire : protéger l'intégrité physique et psychique des professeures et des professeurs n'est pas optionnel, c'est une exigence légale. De la *Charte* et du *Code civil* à la LSST (complétée par la LATMP), l'employeur doit organiser la prévention, adapter l'organisation du travail et mettre en place des mécanismes de participation qui rendent cette prévention opérationnelle. La modernisation récente de la LSST corrige en partie les angles morts historiques (notamment dans les groupes 4, 5 et 6 dont l'éducation), uniformise les obligations et reconnaît explicitement que la santé psychologique fait partie intégrante de la santé au travail.

Avec le régime intérimaire, les établissements doivent déjà identifier et analyser les risques, faire vivre un comité de santé et de sécurité du travail, et désigner une représentante ou un représentant en santé et sécurité du travail, autant de leviers concrets pour passer d'une logique d'assistance individuelle à une prévention organisationnelle en amont. Autrement dit,

la loi donne désormais les moyens d’agir là où se jouent les déterminants du travail : la charge, la reconnaissance, les conflits de rôle, le climat et la violence.

La suite du guide précise ces objets de prévention. La Partie 2 propose une définition opérationnelle des risques psychosociaux, une typologie adaptée au milieu universitaire et un survol de leurs conséquences sur la santé, la qualité du travail académique et la mission de l’université. Cette base permettra, dans la Partie 3, de traduire les obligations légales en méthodes et en bonnes pratiques de prévention efficaces.

Partie 2 –

Définir les risques psychosociaux du travail : typologie et effets en milieu universitaire

Dans un contexte où le travail universitaire se transforme et où les exigences professionnelles s'intensifient, la question des risques psychosociaux s'impose comme un enjeu central pour la santé et le bien-être au travail. Ces risques, qui émanent de facteurs organisationnels, relationnels et individuels, peuvent avoir des répercussions significatives sur la santé mentale et physique du personnel enseignant. Dès lors, il est essentiel d'en clarifier les contours, d'en identifier les manifestations et d'en mesurer les impacts sur le milieu académique.

Qu'entend-on par « risques psychosociaux du travail » RPS ?

Les RPS désignent un ensemble de facteurs liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales qui, lorsqu'ils sont mal gérés, augmentent le risque de détérioration de la santé physique et psychologique des travailleuses et travailleurs (INSPQ, 2016). Ces facteurs sont identifiables, mesurables et surtout modifiables, ce qui ouvre la voie à des stratégies de prévention et d'intervention adaptées au contexte universitaire.

Les RPS dans le milieu académique s'articulent autour de plusieurs dimensions interconnectées :

1. La charge de travail

La charge de travail renvoie à la quantité de travail à accomplir, aux exigences intellectuelles requises et aux contraintes de temps à respecter dans sa réalisation. Elle est comprise dans une perspective élargie qui tient compte de la complexité du travail réel, des demandes formelles et informelles adressées aux travailleuses et travailleurs, des ressources et des outils disponibles pour accomplir les tâches, du temps alloué ainsi que des imprévus, souvent difficiles à anticiper, qui influencent la charge de travail. Le travail professoral est marqué par une intensification des tâches, qui englobent notamment l'enseignement, la recherche, l'encadrement des étudiant·es et les responsabilités administratives.

Cette charge, perçue ou réelle, peut devenir un facteur de risque important lorsqu'elle dépasse les capacités individuelles. Elle se caractérise non seulement par un volume de travail élevé, mais également par une complexité accrue, liée aux exigences multiples et parfois contradictoires

des différentes missions universitaires. L'accumulation de sollicitations parallèles – telles que la participation à des comités, les demandes de financement, les évaluations par les pairs ou encore les tâches liées à la diffusion des savoirs – contribue à fragmenter le temps de travail et à intensifier la pression ressentie par le corps professoral. Parallèlement, cette charge peut être accentuée dans certains cas par une pénurie de ressources, un manque de soutien organisationnel et une pression à la performance exacerbée par les impératifs de publication et de rayonnement académique. Cette situation peut engendrer un déséquilibre entre les efforts investis et la reconnaissance obtenue, renforçant, par le fait même, le sentiment d'épuisement ou entraînant la perte de sens au travail. L'impact de cette surcharge se fait également sentir sur le temps personnel, empiétant sur la frontière entre la vie professionnelle et la vie privée.

LE SAVIEZ-VOUS?

La surcharge de travail est le facteur organisationnel le plus préoccupant en raison de ses effets majeurs sur la santé mentale des professeurs et des professeures universitaires.

Selon une enquête menée auprès des professeurs du réseau de l'Université du Québec (UQ), **78 % des répondant-es déclarent que leur charge de travail s'est intensifiée au cours des cinq dernières années**, en raison de l'augmentation des tâches administratives et de l'accroissement des exigences en matière de recherche (Rapport FP-CSN, 2021).

Dans une autre enquête menée en deux temps auprès du corps professoral québécois, **79,2 % des répondants.es (T1) et 80,7 % (T2) déclarent être en surcharge de travail** (Bilodeau et al., 2021, enquête FQPPU).

Dans une enquête plus récente, menée auprès de 924 professeur-es d'université au Québec (Trottier et al., 2024), la surcharge se confirme.

- **Plus de 51 %** travaillent plus de **44 heures par semaine**, bien au-delà des normes habituelles.
- **Plus de 70 %** affirment être régulièrement en surcharge, un fardeau particulièrement lourd pour les **femmes** et les professeur-es âgées de **30 à 39 ans**.

Facteurs de risque chez le corps professoral :

- **Volume de travail excessif.** L'avancement de carrière repose largement sur la productivité scientifique (notamment à travers les publications, l'obtention de financements, le rayonnement international), ce qui crée une pression à la performance qui n'est pas toujours compatible avec un équilibre professionnel.
- **Multiplification des tâches administratives**, souvent perçues comme chronophages et éloignées du cœur du métier professoral (notamment la remise de rapports de suivi pour les subventions d'infrastructure, la gestion des budgets de recherche, le recrutement et la supervision d'auxiliaires ou de professionnel·les de recherche).

- **Exigences de performance élevées**, notamment en matière de recherche, de publications et de communications scientifiques (le processus de publication dans les revues scientifiques est souvent long et exigeant, avec un taux d'acceptation des articles dans les revues de calibre international à comité de lecture généralement compris entre 25 % et 50 % [Duchemin, 2010] ; les autrices et les auteurs doivent également répondre à des exigences de révisions multiples imposées par les comités éditoriaux, ce qui peut prolonger le processus de 6 mois à 2 ans pour chaque article).
- **Contraintes temporelles importantes**, avec des délais serrés et des périodes de pointe particulièrement intenses (par exemple, la période de correction des examens de fin de session coïncidant avec les rapports annuels ou les préparations de conférences académiques).
- **Charges émotionnelles élevées** (notamment la pression des pairs et les attentes des étudiant-es).

2. L'autonomie décisionnelle

L'autonomie décisionnelle réfère à la possibilité d'exercer un certain contrôle sur le travail à réaliser et de mobiliser ou de développer ses habiletés. Elle désigne ainsi la capacité des professeures et des professeurs à exercer un contrôle sur leur travail, à choisir leurs méthodes pédagogiques et de recherche, ainsi qu'à organiser leurs tâches en fonction de leurs objectifs académiques et scientifiques. L'autonomie décisionnelle joue un rôle clé dans le bien-être professionnel, car elle est directement liée au sentiment de maîtrise, à la motivation intrinsèque et à la satisfaction au travail.

Un milieu universitaire **favorisant une forte autonomie décisionnelle** se caractérise notamment par :

- La possibilité et l'encouragement à mettre à profit sa créativité, à faire preuve d'initiative et à développer ses compétences dans la réalisation de nouvelles tâches.
- Une marge de manœuvre permettant de choisir ses méthodes de travail, d'adapter son enseignement et de structurer ses projets de recherche en fonction de ses préférences.
- La participation active du corps professoral aux décisions organisationnelles qui le concernent, tant au niveau des programmes d'études que des stratégies de développement institutionnel.
- L'implication du corps professoral dans les changements organisationnels, afin de garantir que ces transformations prennent en compte la réalité du travail universitaire.

L'autonomie décisionnelle repose donc sur deux **dimensions complémentaires** :

- **Le contrôle sur son travail** : la liberté de décider comment organiser ses tâches, de choisir ses priorités et d'influencer les pratiques institutionnelles.
- **L'accomplissement de soi** : la possibilité d'utiliser pleinement ses compétences, d'expérimenter de nouvelles approches et d'évoluer professionnellement dans un cadre à la fois flexible et stimulant.

Par ailleurs, lorsque cette autonomie est restreinte, elle devient un risque psychosocial, générant de la frustration, de la démotivation et de la détresse psychologique. L'érosion de l'autonomie décisionnelle dans le milieu universitaire est souvent liée à des contraintes institutionnelles importantes, telles que la standardisation des pratiques pédagogiques, la bureaucratisation des processus académiques et le contrôle des performances.

LE SAVIEZ-VOUS?

L'autonomie décisionnelle joue un rôle clé dans le bien-être des professeurs et professeures universitaires; pourtant, **35 % d'entre eux estiment en disposer insuffisamment (Bilodeau et al., 2021, enquête FQPPU)**. Selon cette enquête, cette limitation se traduit par une influence restreinte sur les décisions organisationnelles, une marge de manœuvre réduite dans l'enseignement et la recherche, ainsi qu'un sentiment d'impuissance face aux changements institutionnels.

Selon l'étude de la Fédération des professionnelles (CSN), **63 % des professeur-es** déclarent que leur **autonomie décisionnelle a diminué** sous l'effet de la nouvelle gestion publique (NGP), caractérisée par des processus décisionnels centralisés et une pression élevée sur les résultats mesurables (FP-CSN, 2021).

Facteurs de risque chez le corps professoral :

- **Peu de liberté pour décider de la manière d'effectuer son travail** : rigidité des normes administratives et pédagogiques limitant la capacité à adapter son enseignement ou ses méthodes de recherche (par exemple, obligation d'utiliser des plateformes numériques spécifiques).
- **Faible influence sur les décisions organisationnelles** : exclusion des professeurs et des professeures des processus décisionnels qui concernent leur milieu de travail, notamment en matière de gestion des programmes et des financements (par exemple, absence de consultation lors de la révision des programmes).

- **Peu de possibilités d'apprentissage et de développement professionnel** : charge de travail qui limite l'accès à la formation continue et, dans certains cas, réduit les opportunités d'évolution et de perfectionnement.
- **Tâches répétitives et manque de diversité des responsabilités** : réduction de l'innovation dans les pratiques académiques due à une focalisation excessive sur des tâches administratives ou normées.
- **Évaluation standardisée et pression à la performance** : systèmes d'évaluation basés sur des critères quantitatifs (nombre de publications, obtention de financements variable d'une faculté à l'autre ou d'un département à l'autre), réduisant la liberté académique et influençant la nature des recherches menées.
- **Multiplification des contraintes institutionnelles** : augmentation du nombre de règlements, de protocoles et de mécanismes de reddition de comptes, limitant l'autonomie du personnel académique (par exemple, des processus de reddition de comptes complexes pour les subventions).

3. La reconnaissance au travail

La reconnaissance au travail constitue un levier essentiel du bien-être professionnel et de la motivation. Elle se manifeste sous différentes formes : valorisation des efforts et des réalisations, équité salariale, respect, estime, sécurité d'emploi et perspectives de promotion.

Dans le milieu universitaire, où la pression à la performance est omniprésente, un manque de reconnaissance peut susciter un sentiment d'injustice, une démotivation progressive et une perte de sens du travail. *A contrario*, une reconnaissance optimale repose sur des pratiques authentiques et adaptées qui valorisent le travail accompli (le faire) plutôt que la personne elle-même (l'être). Lorsqu'elle est absente ou perçue comme insuffisante, elle devient un facteur de risque psychosocial susceptible de contribuer, notamment, à l'épuisement professionnel, à la détresse psychologique et à un climat de travail délétère.

LE SAVIEZ-VOUS?

Dans l'enquête de **Bilodeau et al. (2021)**, un tiers des répondant-es estiment que leurs efforts ne sont pas suffisamment reconnus (**enquête FQPPU**).

Une enquête du SPUQO indique que **42% des professeur-es** de l'UQO estiment que leurs efforts en matière d'enseignement et de recherche ne sont pas suffisamment reconnus par leur établissement (SPUQO, 2021).

Facteurs de risque chez le corps professoral :

- **Rémunération perçue comme inéquitable** : sentiment d'injustice lié à la répartition des ressources et des avantages.
- **Absence de reconnaissance des efforts et des réalisations** : manque de valorisation des contributions académiques et pédagogiques (par exemple, dans les projets collectifs ou les comités).
- **Faibles perspectives d'évolution professionnelle** : peu d'occasions de promotion ou de mobilité interne, les possibilités de promotion étant souvent restreintes par un nombre limité de postes de rang supérieur (professeur-e titulaire, chaire de recherche, direction de département).
- **Manque de respect et d'estime** : relations de travail marquées par l'indifférence ou par des interactions minimales.
- **Incohérence entre les efforts fournis et la reconnaissance obtenue** : déséquilibre entre les exigences du travail et les gratifications reçues.
- **Perception d'injustice organisationnelle** : décisions perçues comme opaques ou arbitraires en matière d'avancement et de reconnaissance des compétences.

4. Le soutien social de la ou du gestionnaire

Le soutien social de la ou du supérieur-e immédiat-e joue un rôle déterminant dans le bien-être au travail. Dans le milieu universitaire, ce soutien dépasse la simple gestion des tâches : il comprend l'écoute, l'accompagnement professionnel, la résolution des conflits et la reconnaissance des efforts. Une ou un gestionnaire attentif-ive contribue, entre autres, à créer un climat de travail bienveillant, propice à la collaboration et à la motivation collective. Ce soutien est particulièrement important dans le contexte universitaire, où les professeures et professeurs évoluent souvent dans des environnements compétitifs, marqués par l'isolement académique et une pression incessante à la performance.

Les dimensions du soutien social de la ou du gestionnaire peuvent prendre différentes formes parmi lesquelles on retrouve notamment :

L'écoute et la disponibilité :

- Recevoir et prendre activement en considération les préoccupations professionnelles et personnelles des professeures et professeurs.
- Offrir des espaces de dialogue, tels que des rencontres individuelles, des groupes de discussion, en plus des réunions départementales ou d'unités de rattachement.

- Être accessible en cas de difficultés, qu'elles soient liées aux projets de recherche, à l'enseignement ou aux relations de travail.

L'accompagnement professionnel et le mentorat :

- Soutenir la progression de carrière grâce à des retours constructifs sur les projets de recherche, les candidatures à des financements ou les promotions.
- Proposer des occasions de développement en fonction de l'avancement de carrière, telles que des formations, des projets collaboratifs ou des participations à des congrès.
- Encourager l'implication des professeures et professeurs dans les instances décisionnelles, renforçant, du même coup, leur sentiment d'appartenance et de contrôle.

La gestion des conflits et la médiation :

- Intervenir rapidement et efficacement dans les situations de tension, que ce soit entre collègues ou avec des étudiant-es.
- Promouvoir une culture de la collaboration en facilitant les échanges entre équipes et en désamorçant les compétitions internes.
- Mettre en place des processus de médiation et des mécanismes clairs de résolution des conflits.

La reconnaissance des efforts et des contributions :

- Valoriser les réalisations académiques et pédagogiques, que ce soit par des mises en avant publiques, des recommandations ou des prix internes.
- Prendre en compte la diversité des contributions, y compris l'enseignement, l'encadrement des étudiant-es, les tâches administratives et l'engagement communautaire.
- Promouvoir une culture de gratitude, où les succès, grands et petits, sont célébrés.

LE SAVIEZ-VOUS?

Les professeur-es ayant un-e gestionnaire accessible et à l'écoute présentent un taux de satisfaction professionnelle 30 % plus élevé que celles et ceux qui rapportent un manque de soutien de la part de leur supérieur (SPUQO, 2021).

Le manque de reconnaissance de la part de la ou du gestionnaire est un des principaux facteurs de démotivation chez les professeur-es universitaires, entraînant un désengagement progressif dans les activités départementales (Fédération des professionnelles - CSN, 2021).

Cependant, lorsqu'il est absent ou déficient, le soutien de la ou du gestionnaire constitue un facteur de risque psychosocial, entraînant l'isolement, la frustration et le désengagement. Par exemple,

En l'absence d'écoute et de disponibilité :

- La ou le supérieur-e est peu disponible pour aider le personnel, laissant les professeures et professeurs gérer leurs difficultés seul-es.
- Elle ou il prête peu attention aux besoins de son équipe, ce qui renforce le sentiment d'isolement voire de désengagement.

Lorsqu'il manque d'accompagnement, la ou le supérieur-e :

- N'offre aucun mentorat aux nouvelles professeures et aux nouveaux professeurs, les laissant sans repères face aux attentes institutionnelles.
- Ne clarifie pas les critères de progression de carrière (titularisation, promotion, direction de recherche).
- Omet de présenter les réseaux de collaboration ou les ressources internes.

En l'absence de gestion des conflits :

- La ou le supérieur-e a du mal à faire travailler les gens ensemble, ce qui laisse les conflits s'installer.
- Elle ou il règle peu les problèmes ou les conflits, créant un climat de tension et de méfiance.

Lorsqu'il manque de reconnaissance :

- La ou le supérieur·e adopte une attitude irrespectueuse ou hostile, dévalorisant les efforts fournis.
- Elle ou il ignore les réussites de son équipe, ce qui suscite une frustration et une démotivation.

5. Le soutien social des collègues

Le soutien social des collègues désigne l'ensemble des relations interpersonnelles favorisant la collaboration, l'entraide et la solidarité au sein d'une équipe. Dans le milieu universitaire, il s'agit de l'esprit d'équipe, du degré de cohésion et de la qualité des interactions professionnelles, qu'elles soient formelles (travail en comités, projets de recherche collectifs) ou informelles (partage d'expériences, discussions entre collègues). Ce soutien joue un rôle essentiel, en particulier dans un environnement où les interactions entre collègues sont parfois la principale source de réconfort émotionnel et de soutien instrumental.

Les dimensions du soutien social des collègues dans le milieu universitaire :

L'entraide professionnelle :

- Partage d'idées, de ressources et de stratégies pédagogiques.
- Aide ponctuelle lors de périodes de forte charge de travail (organisation de colloques, encadrement d'étudiant·es).
- Collaboration à la rédaction d'articles, aux projets de recherche ou à la préparation de demandes de subventions.

Le soutien émotionnel et moral :

- Présence de collègues à l'écoute pour échanger sur les difficultés professionnelles (échec à obtenir une subvention, charge de travail, tensions avec des étudiant·es).
- Partage d'expériences lors de périodes de doute, notamment face aux pressions liées aux publications ou à la progression de carrière.
- Formation de groupes de soutien informels pour prévenir l'isolement, notamment en période de télétravail ou de mobilité académique.

L'intégration et l'accompagnement :

- Accueil chaleureux réservé aux nouvelles et aux nouveaux collègues, en leur présentant la culture organisationnelle et les usages du département.
- Partage des bonnes pratiques académiques (gestion des cours, attentes en matière de titularisation, démarches administratives).
- Mentorat informel, précieux pour les jeunes professeur-es confronté-es à l'ampleur des attentes académiques.

La collaboration académique :

- Participation à des projets de recherche interdisciplinaires, renforçant l'esprit d'équipe.
- Coanimation de séminaires ou de formations, favorisant le dialogue académique.
- Codirection de projets étudiants (mémoires, thèses), allégeant la charge de supervision et favorisant le partage d'expertises.

Lorsque le soutien social entre collègues fait défaut :

Un manque de soutien social entre collègues peut créer un climat de travail toxique, marqué par :

- **Isolement professionnel** : absence de collaboration, de partage de ressources ou de discussions entre pairs.
- **Manque de solidarité en période de surcharge** : refus de partager les tâches collectives (comités, jury, organisation d'événements académiques).
- **Tensions relationnelles** : présence de conflits non résolus, de compétitions malsaines ou de jalousies académiques (notamment lors de l'attribution de financements ou de promotions).
- **Exclusion des nouveaux arrivant-es**, les laissant livré-es à elles-mêmes et à eux-mêmes.
- **Absence de partage de savoirs**, freinant la progression collective et l'innovation pédagogique.

LE SAVIEZ-VOUS?

Il y a près de dix ans, Leclerc (2016) rapportait que « les départements ou les centres de recherche ne sont plus perçus comme les espaces de démocratie qu'ils devraient être. On les considère parfois comme **des arènes où des jeux de pouvoir s'exercent et où tous les coups semblent permis**. Plusieurs professeurs se disent profondément désillusionnés lorsqu'ils sentent que leur rôle au sein de certaines instances universitaires se réduit à celui de **figurants dans une mise en scène factice de collégialité** ».

D'après le rapport du SPUQO, **45 % des répondant-es** rapportent un **climat de compétition malsain** entre collègues, nuisant à la collaboration académique (FP-CSN, 2021).

Lorsqu'il manque de soutien entre collègues, on observe :

Manque d'entraide et d'esprit d'équipe :

- Les collègues refusent de partager leurs ressources pédagogiques (syllabus, supports de cours).
- Peu d'entraide dans la préparation des projets communs (colloques, publications collectives).
- Aucune ou peu de propositions de co-encadrement d'étudiant-es, même en cas de surcharge.

Climat compétitif et absence de solidarité :

- Une culture de la performance individuelle, créant un environnement concurrentiel plutôt que collaboratif.
- Des comportements de rétention d'informations qui nuisent au travail collectif.
- Une compétition malsaine pour les ressources académiques (budgets, personnel assistant ou professionnel·les de recherche).

Isolement des nouveaux collègues :

- Aucune initiative (ou manque d'initiative) pour intégrer les nouvelles professeures et les nouveaux professeurs.
- Manque de soutien informel pour les guider quant aux pratiques départementales.
- Absence de relais concernant les critères de progression de carrière ou les attentes institutionnelles.

Tensions et conflits interpersonnels :

- Conflits ouverts entre collègues, non résolus faute de dialogue.
- Présence de cliques ou de favoritisme, entraînant l'exclusion de certains collègues des projets collaboratifs.
- Diffamation ou comportements passifs-agressifs, créant une atmosphère délétère.

6. L'information et la communication

L'information et la communication constituent des leviers fondamentaux de la qualité de vie au travail et de la cohésion organisationnelle, en particulier dans le milieu universitaire, où la circulation des connaissances et des décisions structurelles est essentielle. Une transmission optimale de l'information, régulière et transparente, permet aux membres du corps professoral de comprendre les attentes institutionnelles, d'anticiper les changements organisationnels et de participer aux décisions collectives. À l'inverse, une communication déficiente ou une opacité dans la transmission des informations crée un climat d'incertitude, renforçant la méfiance, la circulation de rumeurs et l'anxiété élevée. Cette situation peut entraîner un sentiment de perte de contrôle et un désengagement vis-à-vis de la vie académique.

Les dimensions de l'information et de la communication dans le milieu universitaire :

La diffusion de l'information :

- Communication claire et régulière des changements organisationnels, des politiques universitaires et des procédures internes (par exemple, révisions de programmes, demandes de financement).
- Transparence dans les décisions de gestion, notamment concernant les critères de titularisation, d'attribution des cours ou de distribution des budgets de recherche.
- Partage d'occasions professionnelles, telles que les appels à projets, les formations et les événements scientifiques.

La qualité de la communication interne :

- Fluidité des échanges entre les différentes instances (décanat, direction de département, direction d'école, syndicats, comités scientifiques).
- Canaux diversifiés et accessibles, tels que les bulletins internes, les plateformes collaboratives et les assemblées départementales.
- Pratiques de communication participative impliquant les professeures et professeurs dans les processus décisionnels.

La circulation de l'information académique :

- Partage des bonnes pratiques pédagogiques et des innovations dans les méthodes d'enseignement.
- Diffusion des résultats de la recherche interne, favorisant la collaboration interdépartementale.
- Accès facilité aux données institutionnelles (par exemple, taux de réussite des étudiant-es, analyses des appréciations de cours, données de financement).

LE SAVIEZ-VOUS?

70 % des professeur-es universitaires estiment que le manque de transparence dans les décisions de gestion contribue à un climat de méfiance au sein de leur établissement (SPUQO, 2021).

60 % des enseignant-es rapportent que l'absence de communication claire sur les changements organisationnels génère un climat d'incertitude et d'anxiété, nuisant à leur bien-être psychologique (Fédération des professionnelles - CSN, 2021).

La communication régulière sur les opportunités professionnelles (appels à projets, formations, événements scientifiques) augmente l'engagement organisationnel du personnel académique de 20 % (Rapport SPUQO, 2021).

Un manque d'information sur les critères de promotion et de titularisation augmente la perception d'injustice organisationnelle de 45 %, contribuant à un climat de travail délétère (Fédération des professionnelles - CSN, 2021).

Par ailleurs, lorsque l'information et la communication font défaut :

Un déficit d'information et de communication crée une insécurité organisationnelle, particulièrement dans un environnement académique où les changements peuvent affecter directement les pratiques pédagogiques et scientifiques.

Conséquences principales :

- **Climat d'incertitude** : l'absence de communication claire sur les décisions stratégiques (réformes pédagogiques, nouvelles politiques de financement) nourrit la spéculation et les rumeurs.
- **Sentiment d'exclusion** : les professeures et professeurs non informés-es des processus décisionnels se sentent marginalisés-es et désengagés-es.

- **Méfiance envers l'institution** : une communication opaque concernant les critères de promotion ou de titularisation alimente la perception d'iniquité.
- **Démobilisation** : le manque d'informations sur les occasions de financement ou sur des projets collaboratifs prive le corps professoral de perspectives professionnelles.
- **Risque de conflits** : une information fragmentaire ou partielle alimente les malentendus et les tensions entre collègues ou avec l'administration.

7. Le harcèlement psychologique

Le harcèlement psychologique constitue une forme grave de risque psychosocial, affectant de manière significative la santé mentale, la dignité et l'intégrité des personnes qui en sont victimes. Dans le milieu universitaire, où les rapports professionnels peuvent être teintés de hiérarchies implicites, de compétitions académiques et de pressions liées à la performance, le harcèlement psychologique peut prendre des formes subtiles mais destructrices.

Au Québec, la *Loi sur les normes du travail* définit le harcèlement psychologique comme :

« Une conduite vexatoire se manifestant soit par des comportements, des paroles, des actes ou des gestes répétés, qui sont hostiles ou non désirés, laquelle porte atteinte à la dignité ou à l'intégrité psychologique ou physique du salarié ou de la salariée et qui entraîne, pour celui-ci ou celle-ci, un milieu de travail néfaste. Pour plus de précision, le harcèlement psychologique comprend une telle conduite lorsqu'elle se manifeste par de telles paroles, de tels actes ou de tels gestes à caractère sexuel. » (LNT, art. 81.18)

Cette définition met l'accent sur le caractère répétitif, hostile et dégradant des comportements, susceptibles de survenir dans diverses relations professionnelles : entre collègues, entre gestionnaires et employé-es, ou même entre professeur-es et étudiant-es.

Quelques formes de harcèlement psychologique dans le milieu universitaire :

Harcèlement moral (dévalorisation, humiliation) :

- Déclarations ou critiques dégradantes à l'égard des collègues ou des étudiant-es.
- Ridiculisation des travaux de recherche ou des méthodes pédagogiques.
- Diffusion de rumeurs nuisibles portant atteinte à la réputation académique.

Harcèlement organisationnel (abus de pouvoir, surcharge) :

- Attribution de tâches irréalisables ou volontairement dévalorisantes.
- Refus systématique d'accès aux ressources essentielles (par exemple, locaux, budgets, assistant·es de recherche).
- Imposition de changements de dernière minute sans consultation.

Harcèlement discriminatoire :

- Propos ou comportements hostiles liés, par exemple, au genre, à l'âge, à l'origine ethnique ou à l'orientation sexuelle.
- Traitement différencié fondé sur l'ancienneté ou le statut académique (contrats adjoints vs titulaires).

Harcèlement sexuel :

- Propos ou blagues à connotation sexuelle.
- Avances sexuelles non désirées.

Harcèlement horizontal (entre collègues) :

- Concurrence malsaine pour l'obtention de subventions ou de postes de direction.
- Exclusion volontaire des projets collectifs ou des réseaux de collaboration.
- Sabotage des initiatives (par exemple, disqualification en comités).

Harcèlement vertical (hiérarchique) :

- Pressions abusives de la part d'une ou d'un supérieur·e, par exemple en imposant des charges de travail intenable.
- Usage du pouvoir décisionnel pour bloquer les avancements ou nuire à la carrière.
- Menaces implicites concernant la titularisation ou l'obtention de fonds de recherche.

Harcèlement descendant ou ascendant :

- **Descendant** : d'une ou d'un supérieur·e vers un membre du corps professoral ou une personne chargée de cours.
- **Ascendant** : de collègues ou d'étudiant·es envers une ou un professeur·e (par exemple, des commentaires de dénigrement sur les réseaux sociaux).

Les principales manifestations des RPS

Les RPS dans le milieu universitaire entraînent des répercussions significatives et multiformes sur les individus, les relations interpersonnelles et les structures organisationnelles. En raison notamment de l'intensification des tâches académiques, des exigences de performance élevées et de la pression constante à la publication, les professeures et professeurs universitaires sont particulièrement exposés à ces risques. Les manifestations des RPS s'expriment à différents niveaux : sur le plan individuel, elles affectent la santé mentale, émotionnelle et physique des professeures et professeurs ; sur le plan relationnel, elles altèrent la qualité des interactions et la dynamique collaborative ; enfin, sur le plan organisationnel, elles compromettent le fonctionnement et la productivité des établissements universitaires.

1. Les manifestations individuelles :

Les manifestations individuelles des RPS se traduisent principalement par des symptômes affectant la santé mentale, émotionnelle et physique des professeures et professeurs universitaires. Ces manifestations peuvent inclure :

- **Détresse psychologique** : anxiété, irritabilité, troubles de l'humeur, sentiment de découragement ou de démotivation.
- **Épuisement professionnel (burnout)** : fatigue émotionnelle, dépersonnalisation (cynisme) et réduction de l'accomplissement personnel.
- **Troubles de l'humeur** : dépression, apathie, humeur instable.
- **Troubles cognitifs** : difficulté de concentration, pertes de mémoire, diminution de la créativité et de l'efficacité intellectuelle.
- **Symptômes physiques** : troubles du sommeil, maux de tête, douleurs musculaires, troubles gastro-intestinaux.
- **Conséquences comportementales** : retrait social, absentéisme, présentéisme (présence physique sans efficacité), dépendance à des substances (caféine, médicaments, alcool).

LE SAVIEZ-VOUS?

Détresse psychologique : environ **59,6 % des professeur-es universitaires québécois-es rapportent une détresse psychologique élevée**, un taux deux fois plus élevé que celui de la population générale (FQPPU, 2021).

Épuisement professionnel : **50 % des professeur-es universitaires déclarent ressentir un épuisement émotionnel intense**, accentué par les multiples exigences de la recherche, de l'enseignement et des tâches administratives (FQPPU, 2021).

Troubles de l'humeur : près de **11 % des professeur-es souffrent de dépression modérée**, tandis que 4 % présentent des symptômes de dépression sévère, aggravés par le manque de reconnaissance et le climat de compétition (FQPPU, 2021).

Troubles cognitifs : **6,2 % des professeure-s rapportent des difficultés de concentration élevées**, un effet souvent lié à la surcharge de travail et au stress chronique (FQPPU, 2021).

Symptômes physiques : près de **43 % des professeur-es dorment moins de 7 heures par nuit**, bien en deçà de la moyenne canadienne, ce qui augmente le risque de troubles psychosomatiques (FQPPU, 2021).

Conséquences comportementales : le présentéisme est fréquent chez le corps professoral, souvent motivé par la peur de nuire à son avancement de carrière (Leclerc & Bourassa, 2013).

2. Manifestations relationnelles :

Les RPS influencent également les relations interpersonnelles au sein des équipes universitaires, impactant la dynamique collaborative et la qualité des interactions professionnelles :

- **Conflits interpersonnels :** tensions fréquentes, malentendus et conflits ouverts entre collègues, accentués par la compétition pour les financements et les promotions.
- **Isolement social :** retrait volontaire des interactions sociales pour éviter les conflits ou par manque de soutien social.
- **Manque de collaboration :** faible esprit d'équipe, refus de partager des ressources pédagogiques ou de collaborer à des projets de recherche.
- **Climat de méfiance :** suspicion généralisée, manque de transparence et propagation de rumeurs.
- **Harcèlement psychologique :** comportements vexatoires, microagressions, exclusion des réseaux de collaboration.

LE SAVIEZ-VOUS?

Environ **15 % des professeur-es universitaires rapportent avoir été victimes de comportements vexatoires, de microagressions ou d'exclusion** des réseaux de collaboration, souvent liés à des rapports de pouvoir hiérarchiques ou à une compétition malsaine (SPUQO, 2021).

28 % des professeur-es universitaires mentionnent un faible esprit d'équipe et des réticences à collaborer, notamment en raison de la concurrence pour les publications et les subventions de recherche (FQPPU, 2021).

35 % des professeur-es universitaires se sentent socialement isolés au sein de leur département, un phénomène amplifié par la pression à la performance et le manque de soutien social (SPUQO, 2021).

3. Manifestations organisationnelles

Les RPS impactent non seulement les individus et les relations, mais également le fonctionnement global des départements, des unités et des établissements universitaires :

- **Baisse de la productivité** : réduction de l'efficacité académique, délais dans la publication et les projets de recherche.
- **Diminution de l'engagement organisationnel** : désengagement progressif des activités départementales (par exemple, absence aux assemblées), perte de motivation pour s'impliquer dans les comités (par exemple, lors de la refonte de programmes ou de la formation pratique).
- **Augmentation de l'absentéisme** : absences prolongées pour des raisons de santé mentale ou de stress.
- **Présentéisme** : présence physique au travail sans productivité réelle, souvent par peur du jugement ou de la stigmatisation.
- **Rotation du personnel** : départs prématurés à la retraite, demandes de congés prolongés ou de mutation.
- **Climat organisationnel délétère** : ambiance de travail tendue, manque de communication et perception de l'organisation comme injuste ou désengagée.

Partie 3 –

Comment agir en prévention?

En matière de prévention, on distingue généralement les activités en trois niveaux : primaire, secondaire et tertiaire. La prévention primaire vise à réduire le risque de maladie en éliminant les causes de celles-ci. La prévention secondaire vise plutôt à outiller les personnes pour se protéger contre des facteurs qui présentent un risque d'atteinte à la santé. Le dernier niveau, la prévention tertiaire, intervient une fois que la maladie ou les problèmes de santé sont présents. Ainsi, les mesures mises en place visent à réduire les complications, les effets négatifs sur la personne et les risques de rechute. Selon la littérature sur la prévention des enjeux de santé mentale au travail, les organisations devraient prévoir des mesures couvrant les trois niveaux de prévention afin d'obtenir un impact plus important sur l'amélioration de la santé (Lamontage et al., 2007). Différents modèles ont été proposés pour agir sur les trois niveaux de prévention, comme celui de Lamontagne et al. (2014) (Volet 1 : Prévenir les risques; Volet 2 : Promouvoir le bien-être et la santé psychologique; Volet 3 : Soutenir les personnes aux prises avec un problème de santé mentale). L'autre modèle, bien connu dans la recherche sur les interventions en santé mentale au travail, est le modèle IGLO de Day et Nielsen (2017). Selon celui-ci, les milieux de travail mettent en place des mesures qui ciblent les **I**ndividus, les **G**roupes, les **L**eaders (pratiques de gestion) et l'**O**rganisation (pratiques et politiques organisationnelles).

Or, on constate que de nombreuses organisations misent principalement sur la prévention secondaire pour prévenir les problèmes de santé mentale au travail (Vézina et al., 2021). Ainsi, plusieurs activités ou services sont offerts aux travailleuses et travailleurs pour les aider à se prémunir contre les effets néfastes du stress et de certaines conditions de travail (par exemple, la surcharge de travail). Des formations sur la gestion du stress ou sur les saines habitudes de vie, des cours ou ateliers de yoga, de relaxation ou de méditation, ou encore la promotion de l'activité physique et d'une alimentation saine sont généralement considérés comme des mesures de prévention secondaire. Ces mesures, aussi louables soient-elles, impliquent souvent un changement de comportement individuel, que certaines personnes adopteront et d'autres non. Ce type d'intervention, en l'absence de mesures de prévention primaire, a souvent été critiqué parce qu'il ne permet pas d'éliminer les risques à la source et qu'il « blâme la victime » de ne pas être en mesure de se protéger adéquatement des effets du stress au travail (Cooper et Cartwright, 1997). Des revues systématiques (Fox et al., 2022; Montano et al., 2014) ont montré que les interventions organisationnelles ont, pour la majorité, des effets positifs sur la santé mentale des travailleuses et travailleurs.

Selon Fox et al. (2022), les interventions organisationnelles de prévention primaire les plus efficaces visent principalement des changements sur :

- l'organisation du temps de travail (flexibilité du travail et des horaires);
- les tâches (clarification, organisation, coordination);
- les relations interpersonnelles au travail (communication, reconnaissance, soutien);
- les conditions de travail (salaire, sécurité d'emploi, perspectives d'avenir).

Malheureusement, il n'existe pas de « recette miracle » et chaque organisation a ses particularités. C'est pourquoi, avant d'apporter des changements organisationnels, il est essentiel d'identifier et d'analyser adéquatement les risques présents, en consultant le personnel exposé à ceux-ci, avec l'aide d'outils reconnus. Ensuite, la participation du personnel est primordiale dans le choix des mesures ou des changements à implanter, ainsi que dans les conditions de leur mise en œuvre. La prochaine section précise les bonnes pratiques et les conditions de succès des interventions ciblant les risques psychosociaux du travail.

Bonnes pratiques et conditions de succès

Au cours des dernières années, des études ont mis en lumière que l'importance et la priorité accordées par la haute direction à la santé mentale au travail étaient des facteurs déterminants du succès des interventions préventives organisationnelles (Hall et al., 2010). Cette position claire de la haute direction d'un établissement est associée au concept de « climat de sécurité psychosocial », défini comme des politiques, des pratiques et des procédures organisationnelles mises en place pour assurer la protection de la santé et de la sécurité psychologique des travailleuses et des travailleurs (Dollard et Bakker, 2010). Le climat de sécurité psychosocial comprend :

- 1) l'engagement de la direction pour la santé psychologique;
- 2) la priorité accordée à ce dossier par rapport aux objectifs de productivité;
- 3) les communications sur ce sujet incluant l'écoute des préoccupations des employé-es;
- 4) la participation, la consultation et l'implication de toutes les parties prenantes à la prévention des RPS, incluant, par exemple, les syndicats.

Ainsi, une organisation ayant un fort climat de sécurité psychosocial a davantage de potentiel pour réduire les risques psychosociaux du travail, notamment parce que les politiques, les pratiques et les procédures, imprégnées de la vision de protection de la santé psychologique au travail, fournissent des directives claires, des leviers concrets et une autonomie d'action pour permettre aux gestionnaires d'intervenir de façon préventive sur les risques psychosociaux du travail (Vézina et al., 2021).

Un certain consensus scientifique se dégage quant aux conditions nécessaires pour favoriser la réussite de l'implantation de pratiques de prévention primaire ciblant les risques psychosociaux du travail. Parmi celles-ci, notons le développement de pratiques professionnelles et de gestion axées sur le renforcement de l'autonomie et du pouvoir d'agir des travailleuses et travailleurs et de leurs gestionnaires, le dégagement de moyens pour favoriser le travail collectif et le soutien horizontal (entre collègues), ainsi que vertical (travailleuses et gestionnaires) (Nielsen et Abildgaard, 2013; Karanika-Murray et Biron, 2015; Biron et al., 2016). Les études portant sur les interventions organisationnelles dans le secteur de l'éducation vont dans le même sens, à savoir qu'elles peuvent améliorer la santé mentale au travail, à condition que les changements soient décidés et réalisés en collaboration avec tout le personnel, tout au long du processus, et que ces changements respectent l'autonomie, la compétence et la filiation du personnel (Brady et Wilson, 2021; Charlton et collab., 2021; Evans et collab., 2022; Lummis et collab., 2022).

Lorsque le risque présente un danger sérieux et imminent : le droit de refus

La LSST reconnaît à la travailleuse ou au travailleur le droit de refuser d'exécuter son travail (art. 12 et suivants) si elle ou il a des motifs raisonnables de croire que celui-ci l'expose à un danger pour sa santé, sa sécurité ou son intégrité physique ou psychique, ou qu'il risque d'exposer une autre personne à un danger semblable. Il s'agit d'un droit individuel qui peut être exercé simultanément par plus d'une travailleuse ou d'un travailleur si le danger est collectif (article 27). Ce droit est encadré et constitue un recours exceptionnel. Il ne remplace ni les mécanismes de prévention (programme de prévention, comité de santé et de sécurité, RSS) ni les recours syndicaux habituels, mais il peut être utilisé lorsque le danger est sérieux et imminent et que les autres démarches n'ont pas permis de le faire cesser à temps.

En pratique, la démarche comporte quelques grandes étapes :

- **Informé l'employeur :** la personne qui exerce son droit de refus doit aviser immédiatement sa supérieure ou son supérieur et expliquer la nature du danger.
- **Examen de la situation :** l'employeur doit analyser la situation, souvent en présence d'une représentante syndicale ou d'un représentant syndical et du RSS, et proposer des mesures correctrices.
- **Intervention externe, au besoin :** si le désaccord persiste quant à l'existence ou à la gravité du danger, la CNESST peut être appelée à trancher.

Ce droit de refus pourrait également s'appliquer maintenant aux RPS. Le droit de refus a d'ailleurs déjà été reconnu par la jurisprudence dans le cas de dangers psychologiques, tels

que le harcèlement². Certes, les RPS sont souvent cumulatifs et se déploient dans le temps – surcharge, conflits de rôle, climat délétère, pression excessive –, ce qui ne correspond pas toujours à la définition d'un « danger immédiat » typique d'un risque physique (machine défectueuse, exposition chimique, etc.). Pour les RPS, le droit de refus ne sera donc pas l'outil principal, mais il peut devenir pertinent lorsque :

- la situation comporte un risque aigu pour la santé psychologique (par exemple, exposition à des menaces graves, à de la violence psychologique intense ou à un contexte qui menace sérieusement l'intégrité psychique d'une personne);
- la combinaison de facteurs (surcharge extrême, absence totale de soutien, conflits et violences répétées) crée un danger réel et immédiat de décompensation ou de crise;
- des signaux ont déjà été transmis par les voies normales (CSS, RSS, syndicat, mécanismes internes), sans mesures minimales de protection.

Concrètement, la démarche comporte des étapes précises :

- la travailleuse ou le travailleur avise immédiatement sa ou son supérieur·e qu'elle ou il exerce son droit de refus et explique la nature du danger;
- l'employeur doit alors examiner la situation, souvent avec le RSS ou un·e représentant·e syndical·e, pour apprécier l'existence du danger et proposer des mesures correctrices;
- si le désaccord persiste, la CNESST peut être appelée à intervenir : une inspectrice ou un inspecteur se déplace, analyse la situation et rend une décision; en cas de droit de refus touchant plusieurs personnes, l'inspectrice ou l'inspecteur doit intervenir dans un délai relativement court.

Dans de tels cas, le syndicat joue un rôle important pour évaluer avec la personne si les conditions du droit de refus sont réellement réunies, documenter la situation (événements, démarches déjà effectuées, risques pour la santé), privilégier, lorsque c'est possible, une intervention organisationnelle rapide (mesures provisoires, changement de contexte, soutien renforcé) en amont du droit de refus, et accompagner et protéger la personne si celle-ci décide, en dernier recours, d'exercer ce droit.

² Forget-Chagnon et Marché *Bel-Air inc.*, 2000 Canlii 32547 <https://canlii.ca/t/g5lc3>, tiré de <https://www.plba.ca/fr/nouvelles/1100-le-droit-de-refus-un-outil-essentiel-pour-la-sante-et-la-securite-du-travail.html>

Bref, le droit de refus peut aussi s'appliquer à des situations liées aux risques psychosociaux, mais seulement lorsque ceux-ci atteignent un seuil de danger grave et immédiat. Dans la plupart des cas, la prévention des RPS passera plutôt par le programme de prévention, le CSS, le RSS et les recours syndicaux, qui permettent d'agir sur les causes organisationnelles avant d'en arriver là.

Outils et grilles d'analyse des RPS mobilisables en milieu universitaire

Plusieurs outils reconnus à l'échelle nationale et internationale permettent de repérer, de documenter et d'analyser les risques psychosociaux liés à l'organisation du travail. Il existe certains questionnaires validés qui peuvent être utilisés pour l'identification des RPS auprès de nombreuses personnes (par exemple, le questionnaire BEST de Truchon et al., 2022; et le questionnaire COPSOQ de Burr et al., 2019). Cette section présente trois outils qualitatifs utiles dans le contexte universitaire, facilement mobilisables par les syndicats, les comités locaux ou les professeur·es.

La grille d'identification des RPS de l'INSPQ (Québec)

Parmi les outils disponibles, la grille d'identification des RPS développée par l'INSPQ constitue une référence particulièrement féconde pour analyser les situations vécues dans les milieux universitaires. Conçue pour documenter systématiquement les dimensions du travail susceptibles de générer de la détresse, elle permet d'aller au-delà des impressions individuelles pour examiner les facteurs organisationnels de manière structurée. La grille d'identification s'articule autour de 12 indicateurs regroupés en deux blocs : (1) Contexte de travail et (2) Composantes de l'organisation du travail.

1. Le contexte de travail

- A.** Contexte de travail et d'emploi
- B.** Absentéisme maladie et présentéisme
- C.** Activités ou politique de santé au travail
- D.** Activités ou politique contre le harcèlement psychologique
- E.** Activités ou politique de retour au travail
- F.** Activités ou politique de conciliation travail – vie personnelle

2. Les composantes clés de l'organisation du travail

- A.** Charge de travail : dispersion entre enseignement, recherche, encadrement, comités, administratif
- B.** Reconnaissance au travail : manque de reconnaissance institutionnelle, dévaluation du travail invisible (supervision, correction, soutien aux étudiant·es).
- C.** Soutien social du gestionnaire immédiat : accès limité à l'encadrement, gestion des plaintes étudiantes, soutien face aux incivilités.
- D.** Soutien social des collègues.
- E.** Autonomie décisionnelle : liberté académique limitée par les obligations administratives, conformité bureaucratique.
- F.** Information et communication : surabondance d'informations, directives contradictoires, changements rapides.

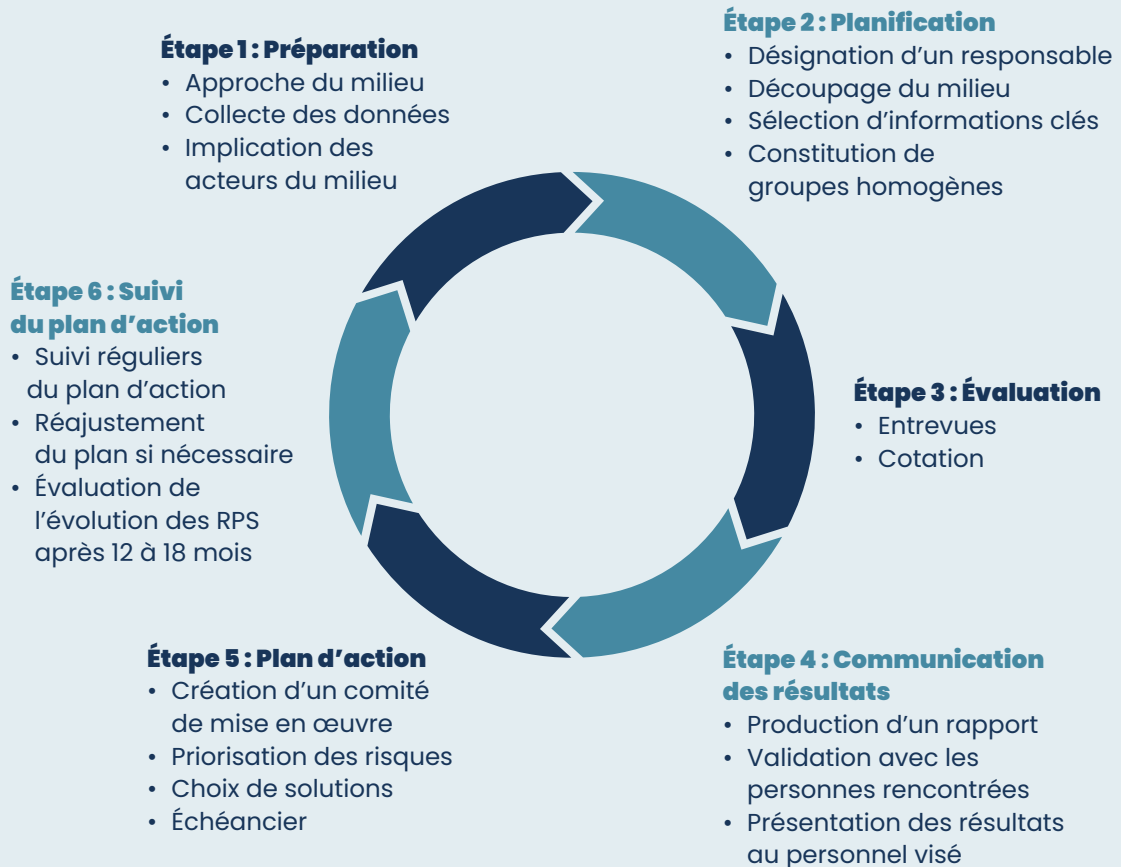
Même si elle a été conçue pour l'ensemble des milieux de travail, cette grille s'avère particulièrement adaptée au secteur universitaire, où l'organisation du travail se caractérise par une forte autonomie apparente, une dispersion des responsabilités et une gouvernance complexe. Ces caractéristiques rendent souvent invisibles les conditions réelles d'exercice du travail professoral. La grille permet justement de mettre en lumière ces dimensions.

Ce que la grille permet :

- produire des diagnostics partageables avec les instances ;
- alimenter des revendications fondées sur des données qualitatives approfondies ;
- objectiver les tensions vécues (charge, reconnaissance, gouvernance).

La démarche développée par l'INSPQ, déjà utilisée dans plusieurs secteurs, constitue un point d'appui pertinent pour les syndicats souhaitant intervenir de manière proactive sur les conditions d'exercice du personnel académique. La démarche repose sur six étapes (voir figure tirée de <https://fikarh.com/le-blog/d%C3%A9pistage-des-risques-psychosociaux-au-travail-une-d%C3%A9marche-concr%C3%A8te-et-rigoureuse>) :

Figure 1 – Démarche préventive de l'identification du risque à la prise en charge et l'élaboration de mesures préventives.



1. Préparation : cette étape consiste à définir clairement le périmètre de la démarche, à mobiliser les acteurs concernés (direction, syndicats, RSS, CSS) et à établir un calendrier réaliste. Elle permet également d'identifier les sources d'information existantes (données RH, sondages internes, enquêtes syndicales, statistiques d'absentéisme, etc.).

2. Planification : la planification consiste à déterminer les méthodes de collecte de données (questionnaires, entretiens, groupes de discussion, observations du travail réel), à cibler les unités de travail pertinentes et à préciser les responsabilités de chacun-e. Elle vise à assurer la transparence du processus et la participation effective du personnel.

3. Évaluation : l'évaluation est la phase clé de la démarche. Elle comprend :

- l'identification des risques psychosociaux présents;
- l'analyse de leurs causes organisationnelles;
- l'estimation de leur « gravité » et de leur probabilité;
- la priorisation des risques qui nécessitent une intervention urgente.

Cette étape doit s'appuyer sur des méthodes structurées et sur la participation directe des travailleuses et des travailleurs, qui détiennent l'expertise du travail réel.

4. Communication des résultats : les résultats doivent être communiqués de manière claire, transparente et accessible aux personnes concernées. Une bonne communication contribue à :

- renforcer la confiance;
- maintenir la mobilisation;
- éviter les interprétations erronées;
- assurer la légitimité des recommandations.

Pour les syndicats, cette étape est stratégique : elle permet de s'assurer que les constats ne minimisent pas les enjeux réels ni ne déresponsabilisent l'employeur.

5. Plan d'action : sur la base des risques identifiés et priorisés, un plan d'action doit être élaboré. Celui-ci inclut :

- les mesures à mettre en place;
- les responsabilités;
- les ressources disponibles;
- les échéanciers;
- les indicateurs de suivi.

6. Suivi du plan d'action : le suivi garantit la mise en œuvre réelle des mesures. Il comprend :

- la vérification de l'application des actions prévues;
- l'évaluation de leurs effets;
- l'ajustement des interventions au besoin.

Le suivi doit être continu, et non ponctuel. Il constitue un espace privilégié pour réévaluer les risques et adapter les stratégies de prévention au fil de l'évolution du travail de la professeure ou du professeur.

Intérêt de cette démarche pour les syndicats :

Pour les syndicats universitaires, la démarche de l'INSPQ offre plusieurs avantages :

- **Elle est reconnue scientifiquement** et s'inscrit dans l'esprit préventif québécois de la LSST modernisée.
- **Elle responsabilise l'employeur** en l'obligeant à documenter les risques psychologiques liés à l'organisation du travail.
- **Elle exige la participation des travailleuses et des travailleurs**, ce qui renforce le rôle syndical.
- Elle offre une structure d'analyse qui empêche que les enjeux de surcharge, de reconnaissance, de communication ou d'autonomie soient réduits à des problématiques individuelles.
- **Elle fournit un langage commun** qui facilite la négociation, la formulation de recommandations et la défense des droits.

Liens utiles :

- [Formation obligatoire](#) (pour avoir accès aux outils de l'INSPQ).
- [RPS et Grille](#)

Les outils du réseau français (ANACT, INRS)

ANACT – Les 6 facteurs de risque

En France, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) propose un cadre d'analyse simple et intéressant, fondé sur six familles de risques psychosociaux largement reconnues en prévention primaire. Bien que synthétique, ce modèle offre une entrée particulièrement efficace pour **comprendre comment les conditions de travail produisent ou atténuent les risques psychosociaux**. Contrairement à des grilles plus détaillées comme celle de l'INSPQ, l'ANACT propose une lecture transversale du travail qui met immédiatement en évidence les tensions structurelles.

Les six facteurs ANACT

1. Intensité et temps de travail

Injonction à exceller simultanément en :

- enseignement;
- recherche et publications;
- encadrement des étudiant-es;
- tâches administratives;
- service à la collectivité.

2. Exigences émotionnelles

- gestion des incivilités;
- détresse psychologique des étudiant-es aux cycles supérieurs;
- harcèlement ou plaintes instrumentalisées;
- mobilisation émotionnelle importante dans l'encadrement.

3. Manque d'autonomie

- lourdeur des procédures;
- conformité administrative excessive;
- contrôle explicite / implicite des contenus pédagogiques.

4. Rapports sociaux au travail et reconnaissance

- isolement professoral;
- compétition interne (subventions, projets, postes);
- collégialité affaiblie;
- faible reconnaissance du travail invisible.

5. Conflits de valeurs

- tensions entre mission académique (former, penser, créer du savoir) et logiques managériales (indicateurs, performance).

6. Insécurité de la situation de travail

Pourquoi cet outil est-il utile en milieu universitaire ?

L'intérêt de ces facteurs réside dans leur capacité à mettre en évidence les zones de tension les plus significatives du travail académique sans recourir à une analyse «trop lourde». Ils permettent d'identifier rapidement où se situent les déséquilibres majeurs : intensité excessive

du travail, charge émotionnelle, perte d'autonomie, affaiblissement de la collégialité, conflits de valeurs ou précarité. Dans un environnement aussi polymorphe que l'université, cette grille peut permettre de faire une première lecture claire et partagée de la situation.

- La grille sert de base à des discussions collectives;
- La grille facilite une analyse qualitative simple, mais solide;
- La grille permet d'identifier les causes organisationnelles des difficultés;
- La grille constitue un excellent support pour un comité syndical souhaitant documenter les enjeux liés aux RPS.

Cet outil peut ainsi être particulièrement pertinent lorsque les équipes syndicales doivent intervenir dans des milieux où les problèmes sont multiples, mais encore peu formulés. La simplicité du modèle favorise l'expression des professeur-es et facilite la mise en commun d'expériences dispersées : ce qui semblait relever de difficultés individuelles apparaît alors comme un problème collectif, lié à l'organisation du travail.

Liens utiles :

- [La prévention des risques psychosociaux](#)
- [Kit pour la prise en compte des RPS](#)

INRS – La méthode RPS-DU

La méthode RPS-DU constitue un outil d'analyse pragmatique, centré sur l'identification des situations-problèmes et leur traduction en actions concrètes. Contrairement à d'autres cadres plus descriptifs, elle s'appuie sur des faits observables et cherche à comprendre comment l'organisation du travail génère ou amplifie les risques psychosociaux. Cette approche est particulièrement pertinente dans les milieux où le travail est fragmenté, réparti entre plusieurs responsabilités et régi par des chaînes décisionnelles complexes, comme c'est le cas dans les universités.

Étapes de la méthode (simplifiées) :

1. Repérage des situations-problèmes

- Surcharge chronique
- Incivilités ou violence verbale
- Tensions dans un département
- Dérives bureaucratiques

2. Analyse collective

L'outil propose une analyse en trois axes :

- Exigences du travail (quantité, complexité, temporalité)
- Relations au travail (soutien, conflits, isolement)
- Contexte / organisation (procédures, ressources, gouvernance)

3. Hiérarchisation des risques

On évalue :

- la fréquence;
- la gravité;
- la maîtrise possible (par exemple, mesures structurelles demandées par les professeur-es).

4. Définition d'actions organisationnelles

L'outil insiste sur la prévention primaire, par exemple :

- revoir la charge administrative;
- soutenir les nouvelles professeures et les nouveaux professeurs;
- améliorer les mécanismes de collégialité;
- créer des espaces de régulation du travail professoral.

Intérêt dans le milieu universitaire

Dans un contexte où les professeur-es doivent composer avec des exigences multiples et une gouvernance parfois opaque, la méthode RPS-DU offre une manière structurée de rendre visibles les dysfonctionnements organisationnels qui contribuent à l'épuisement, à la perte de sens ou à la fragmentation du travail. Elle aide à cibler des leviers concrets de prévention primaire et à éviter que les solutions proposées ne reposent uniquement sur des stratégies individuelles.

- Permet d'objectiver les situations-problèmes récurrentes propres aux universités;
- Facilite les revendications syndicales documentées;
- Donne un langage commun pour les discussions en comité paritaire;
- Très utile pour déclencher un plan d'action institutionnel.

Liens utiles :

- Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : l'outil RPS-DU (brochure INRS) : [PDF Souffrance et Travail+1](#)
- Fiches d'évaluation des risques psychosociaux – page de l'INRS avec accès PDF : [INRS – Outils d'évaluation INRS](#)

Comment choisir l'outil d'analyse ?

En pratique, ces outils sont complémentaires : l'INSPQ permet d'établir un diagnostic approfondi, l'ANACT facilite la discussion collective et l'expression des tensions, et l'INRS aide à passer rapidement du constat à l'action.

Contexte	Outil recommandé	Pourquoi
Besoin d'un diagnostic structuré et reconnu au Québec	Grille INSPQ	Très complète, adaptée à toutes les organisations
Besoin d'une lecture simple des facteurs organisationnels	ANACT	Idéal pour les discussions collectives
Besoin de documenter une situation-problème précise	INRS – RPS-DU	Très bon pour relier les faits aux causes et les causes aux actions

Partie 4 –

Rôle du syndicat et de ses instances

Au-delà des bonnes pratiques liées aux interventions organisationnelles, la prévention des RPS recèle des enjeux politiques auxquels les syndicats ont avantage à être sensibilisés : ce sera l'objet de la première section. Par ailleurs, la deuxième section propose des lignes directrices pour établir une stratégie visant à intégrer les risques psychosociaux à l'action syndicale.

Enjeux politiques et lignes de fracture

Cette section identifie les zones sensibles où se joue l'effectivité de la prévention. Ce sont moins des problèmes techniques que des enjeux politiques : qui décide ? Avec quels critères ? Au nom de quoi ? Le syndicat gagne à clarifier sa position et ses lignes rouges, puis à outiller ses instances pour intervenir avec constance.

1. Droit de gérance vs pratiques de gestion

Le droit de gérance habilite la direction du personnel, mais n'exonère pas l'employeur de ses obligations de prévention (organisation du travail, méthodes, climat, violence). Les pratiques de gestion peuvent contribuer à un environnement psychosocial de travail délétère et doivent, dans ce cas, faire l'objet de mesures d'intervention. On comprend facilement qu'il y a ainsi des enjeux de pouvoir importants qui peuvent se déployer. Par exemple, la répartition des charges d'enseignement et de correction sans plafond comporte un risque de surcharge, et des calendriers décisionnels opaques peuvent entraîner un risque d'insécurité et un climat tendu.

L'enjeu pour le syndicat n'est pas de nier l'existence du droit de gérance, mais de déplacer la discussion vers une question centrale : à partir de quel moment une décision de gestion cesse-t-elle d'être un choix discrétionnaire et devient-elle un risque pour la santé dont l'employeur doit répondre ? C'est particulièrement le cas lorsque des décisions touchent l'organisation du travail de manière structurelle (révisions de programme, politiques d'évaluation, critères de promotion, changements d'horaires, etc.) et que leurs effets se traduisent, pour un groupe significatif de personnes, par une surcharge, une perte de marges de manœuvre, une reconnaissance insuffisante ou des conflits de rôle.

Quelques questions peuvent se poser pour faire la différence entre le droit de gérance légitime et des pratiques de gestion délétères.

- La décision affecte-t-elle la charge, les marges de manœuvre, la reconnaissance, les rôles ou le climat ?
- L'effet touche-t-il plusieurs personnes (dimension organisationnelle) ou bien ne concerne-t-il qu'un cas individuel ?
- Existe-t-il des mesures alternatives moins risquées pour atteindre l'objectif de gestion ?

Pour prévenir les problèmes, les syndicats pourraient demander l'évaluation des risques en amont (CSS/RSS) pour toute mesure structurante (réorganisation, critères d'attribution des charges, politiques d'évaluation, changements systémiques d'horaire). Ils peuvent également exiger une transparence quant à la prise en compte des risques psychosociaux, aux options considérées, aux critères de décision, aux mesures de mitigation, aux échéances et aux suivis. Cette démarche revient à rappeler que, même dans l'exercice de son droit de gérance, l'employeur demeure tenu de protéger la santé.

2. « Risques psychosociaux » ou « facteurs de risque psychosociaux » : un choix politique, pas qu'une question de terminologie !

Dans les communications publiques récentes de la CNESST³, on distingue parfois, d'un côté, les « risques psychosociaux » associés à des situations manifestes (par exemple, harcèlement, violence, exposition à des événements traumatiques) et, de l'autre, des « facteurs de risque psychosociaux » liés aux déterminants organisationnels (charge de travail, autonomie, reconnaissance, soutien, justice organisationnelle). Cette distinction peut donner à penser que seuls les premiers relèvent pleinement d'une obligation de prévention, tandis que les seconds ne seraient que des éléments contextuels ou secondaires. C'est une interprétation réductrice.

Du point de vue de la littérature scientifique en santé au travail, les déterminants organisationnels sont eux-mêmes des risques pour la santé, comme nous l'avons démontré dans la partie 2 du guide. Une surcharge chronique, une autonomie trop faible, une reconnaissance insuffisante, des conflits de rôle persistants ou un déficit de justice organisationnelle ne sont pas de simples « facteurs » décoratifs : ce sont des risques sur lesquels l'employeur doit agir en prévention primaire, au même titre que les formes explicites de violence ou de harcèlement.

Le syndicat gagnera donc à refuser toute hiérarchie implicite qui limiterait la prévention aux seuls événements visibles et spectaculaires, et relèguerait aux oubliettes les enjeux plus

³ Par exemple : https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/sante-psychologique/risques-psychosociaux-lies-au-travail?gad_source=1&gad_campaignid=23201093971&gclid=CjwKCAiAw9viBhBBEiwAraSATo8pZrYOC89ky-gKfml9OKXrb3eKif99a9CyfLCUGEvZqG1k172D3RoCeXcQAvD_BwE

difficiles à identifier et à documenter. Les milieux de travail ont déjà joué dans ce film : pendant longtemps, la reconnaissance des maladies professionnelles s'est heurtée à de nombreux obstacles, alors même que l'attention se portait principalement sur les accidents de travail, jugés plus aisément objectivables et directement imputables aux conditions professionnelles. Ainsi, concrètement, il s'agit de s'assurer, dans le cadre des démarches paritaires de prévention (programme, plan d'action), que la prévention des RPS couvre l'ensemble du spectre, des déterminants organisationnels (charge, marges de manœuvre, reconnaissance, soutien, justice, information/communication) jusqu'aux manifestations extrêmes (événements traumatiques, harcèlement et violence). Cette position sécurise la portée des obligations de l'employeur et aligne la pratique sur l'état des connaissances.

Dans les documents du comité de santé et de sécurité, les programmes de prévention et les ententes locales, on proposera d'utiliser l'expression inclusive «risques psychosociaux du travail» pour désigner l'ensemble des déterminants et des situations qui menacent l'intégrité psychique. Il peut être utile de rappeler que le législateur lui-même a reconnu, lors des travaux préparatoires à la *Loi modernisant le régime de SST*, la définition consensuelle des RPS mobilisée par l'Institut national de santé publique depuis le milieu des années 2010. Les programmes de prévention et les plans d'action devront, en conséquence, prévoir des mesures organisationnelles couvrant l'ensemble des RPS, assorties d'échéances, d'indicateurs et d'une reddition de comptes périodique au comité. Ainsi, la distinction de vocabulaire ne pourra servir ni d'échappatoire ni de frein : tout ce qui nuit à la santé par l'organisation du travail relève de la prévention et appelle une action structurée.

3. Indépendance des RSS

La personne représentante en santé et sécurité (RSS) relève d'une structure paritaire : elle exerce ses fonctions au bénéfice des travailleuses et travailleurs, sous l'égide du comité de santé et de sécurité (CSS). Son mandat ne saurait être dicté par l'employeur ni absorbé par les ressources humaines. La prévention doit être assurée par et pour les employé-es, et organisée par le CSS, et non uniquement par l'employeur.

Primordiale pour assurer l'effectivité de la prévention, l'indépendance des RSS est susceptible d'être menacée par diverses dérives. La première est celle d'une redevabilité inversée : la ou le RSS peut se sentir sommé-e de produire des rapports «utiles» à la direction, de prioriser ce que l'employeur souhaite voir traiter, ou d'adoucir ses constats. La seconde est la confusion des rôles : l'employeur peut lui demander d'agir comme personne-ressource en «bien-être» ou en relais des ressources humaines, alors que sa mission concerne l'analyse organisationnelle des risques et la formulation de recommandations. La troisième concerne la désignation inappropriée, c'est-à-dire que l'employeur pourrait être tenté d'embaucher une personne spécialiste pour «faire de la prévention» et agir comme RSS, ce qui serait contraire à la loi

et à l'esprit qui devrait guider la prévention : la ou le RSS doit être un-e travailleur-euse de l'établissement, désigné-e par les syndicats. S'ajoutent en outre des formes plus subtiles d'ingérence qui, cumulées, peuvent vider le mandat de RSS de sa substance : des agendas imposés (par exemple, des visites limitées à certains lieux « vitrines » ou à des créneaux qui empêchent de voir le travail réel), des inspections « accompagnées » qui tournent à la tournée de relations publiques (présence systématique d'un gestionnaire qui dissuade la parole libre, prises de notes officielles qui reformulent les constats, tri des personnes rencontrées), un verrouillage des canaux de communication vers le CSS (obligation de transmettre d'abord aux ressources humaines, approbation préalable des courriels aux membres, embargos sur les constats, retards récurrents d'accès aux documents), ou encore des exigences de confidentialité mal orientées (interdiction de partager avec le CSS des informations nécessaires à la prévention sous prétexte de « confidentialité RH »). D'autres signaux devraient alerter sur l'indépendance des RSS, comme des demandes de compter le temps de la ou du RSS sur des tâches administratives sans lien avec la prévention, des comptes rendus prérédigés par l'employeur, une limitation du périmètre aux seuls risques physiques, ou une canalisation systématique des constats RPS vers des solutions individuelles sans action sur l'organisation du travail.

Face à ces risques de dérive, la ligne à tenir est claire. La planification, les méthodes et le suivi du travail de prévention relèvent du CSS : c'est avec lui que le RSS fixe ses priorités, son calendrier de tournées, ses modalités d'identification et d'analyse des risques (y compris les risques psychosociaux), ainsi que la reddition périodique des résultats. La ou le RSS dispose d'une autonomie fonctionnelle : elle ou il choisit quoi voir, où et quand, peut mener des inspections sans escorte managériale (sauf pour des raisons de sécurité, par exemple), et transmet directement au CSS ses constats et recommandations écrites, sans filtre. L'employeur garantit l'accès aux informations utiles (analyses, politiques, données pertinentes) et s'abstient de toute directive ou de toute pression. Le temps de libération est réel, traçable et reconnu dans la tâche ; à défaut d'entente, les minima légaux s'appliquent. Enfin, chaque recommandation fait l'objet d'une réponse écrite de l'employeur, déposée auprès du CSS et inscrite dans un registre de suivi (mesure prise, responsable, échéance, indicateur, statut).

Pour stabiliser cette indépendance dans les pratiques, il pourrait être utile de formaliser un plan de travail trimestriel RSS-CSS (objectifs, dossiers prioritaires, échéancier) et de maintenir un canal direct entre les RSS et le CSS. Lorsque plusieurs accréditations cohabitent, une coordination intersyndicale, dotée d'heures de libération dédiées, peut éviter les angles morts et soutenir les RSS dans les dossiers à portée transversale.

En bref, un-e RSS indépendant-e, outillé-e et protégé-e, qui travaille avec le CSS et pour les membres, peut constituer une garantie que la prévention demeure une action paritaire et non un dispositif managérial de façade.

4. Données et preuve

Sans données partagées, la prévention reste déclarative. On peut bien affirmer que la santé psychologique est une priorité, mais sans informations minimales sur l'absentéisme, les niveaux de détresse, les délais de traitement des signalements ou encore le taux d'application des recommandations du CSS, il est impossible d'évaluer l'impact réel des mesures. Le syndicat peut jouer un rôle névralgique pour assurer cette culture de reddition de comptes – non pas pour surveiller ses membres qui s'impliquent, évidemment, mais pour garantir des décisions justes et efficaces.

Concrètement, il s'agit d'obtenir, par entente paritaire et dans le respect de la confidentialité, un accès régulier à un petit ensemble de données pertinentes et stables. Trois familles d'indicateurs devraient être ciblées :

1. Indicateurs de processus qui objectivent le fonctionnement de la prévention (par exemple : délai médian entre le signalement et la décision; nombre de recommandations du CSS et taux de mise en œuvre; tenue des réunions du CSS avec suivi; temps de libération utilisé par le RSS; délai de transmission des données par l'employeur; pourcentage d'unités engagées dans des démarches structurées).
2. Indicateurs de suivi des RPS, qui montrent si les mesures changent le travail réel (quelques signaux simples par dimensions priorisées, suivis dans le temps, sans multiplier les métriques).
3. Indicateurs de santé au travail liés aux RPS, agrégés et anonymisés (tendances de bien-être/détresse auto-rapportées; présentisme; absentéisme pour motifs psychologiques lorsque légalement accessible; retours et maintien au travail; utilisation de services de soutien; intention de départ/roulement; demandes d'accommodement; signalements de harcèlement/violence et délais de traitement).

À ces indicateurs chiffrés devraient s'ajouter des données qualitatives indispensables pour comprendre le travail réel et guider l'action : comptes rendus de CSS, verbatims anonymisés issus d'entrevues ou de groupes de discussion, analyses de situations de travail (observations, incidents critiques), journaux de bord des RSS, et sections «commentaires» des sondages. Le qualitatif permet d'expliquer les tendances, de cerner les déterminants organisationnels derrière les RPS (règles, arbitrages, ambiguïtés de rôle) et d'identifier des pistes de solution concrètes. Sa collecte doit être encadrée (anonymisation, consentement éclairé, diffusion agrégée) et rythmée (par exemple, un court portrait narratif semestriel par unité, une «revue de cas» trimestrielle en CSS). L'objectif n'est pas d'accumuler des récits, mais de produire de courts matériaux probants qui éclairent les décisions et accompagnent les indicateurs.

L'ensemble de ces données peuvent alimenter un tableau de bord trimestriel pour le CSS et les instances syndicales, et s'ajouter à un registre des recommandations (mesure, responsable,

échéance, indicateur, statut). Le tout devrait reposer sur un cadre de gouvernance clair (quelles données, à quelle fréquence, qui y accède, où et pendant combien de temps) : le CSS supervise ; le syndicat garantit la proportionnalité et la transparence envers les membres. L'objectif n'est pas de faire de la prévention un exercice comptable, mais d'adosser les débats à des éléments objectivés. La donnée ne remplace jamais la parole des membres ; elle vient la soutenir afin d'assurer l'effectivité de la prévention. L'utilisation de données rend la prévention des RPS vérifiable et utile pour la santé, la qualité du travail académique et la collégialité.

5. Liberté académique, collégialité et prévention

La prévention des risques psychosociaux n'a de sens en milieu universitaire que si elle renforce les conditions d'exercice de la liberté académique et de la collégialité. Elle n'a pas de sens si elle les restreint. L'objectif n'est pas d'encadrer les idées, les méthodes de recherche ou les controverses scientifiques, mais de rendre l'organisation du travail (règles, processus, relations) soutenable, afin que l'activité académique puisse se déployer sans surcharge, sans injustice organisationnelle et sans violences relationnelles. Autrement dit, mieux organiser le travail, c'est mieux protéger la liberté d'enseigner, de chercher et de débattre.

Dans le contexte actuel de verticalisation des directions universitaires, un risque réel apparaît : que la « prévention des RPS » serve de prétexte pour limiter la collégialité et la liberté académique. Des conflits, fréquents et parfois vifs, sont alors requalifiés en « manques de civilité » et donnent lieu à des sanctions disciplinaires ou à la multiplication de formations au civisme, plutôt qu'à des changements organisationnels sur les causes (charges, rôles, règles, reconnaissance). Sous couvert de « protéger la santé », on bascule vers une perspective gestionnaire qui recentre la « gestion des cas problématiques » entre les mains de la direction, au détriment des mécanismes paritaires et des espaces délibératifs. La prévention ne doit pas être l'instrument d'un rétrécissement de la délibération collégiale : elle doit, au contraire, outiller le collectif pour traiter les conduites dans un esprit collégial et agir sur l'organisation du travail lorsque les causes y résident.

Ce principe implique de distinguer clairement ce qui relève d'un désaccord académique légitime – critique, réfutation, débat serré, évaluations exigeantes – de ce qui constitue des conduites inadmissibles au regard de la santé et de la dignité : intimidation, harcèlement, dénigrement personnel, menaces, ostracisme organisé. Les procédures de prévention et de traitement des situations difficiles doivent donc être compatibles avec la liberté académique : elles doivent protéger la controverse et la critique, tout en balisant fermement les comportements qui détruisent la coopération, compromettent la sécurité psychologique ou minent la qualité du travail.

La collégialité n'est pas qu'une valeur : c'est un levier de prévention et un facteur de protection de la santé psychologique. Des règles publiques et stables (attribution des charges, critères de promotion, accès aux ressources), des délais connus, des motifs écrits pour les décisions majeures, des voies de révision effectives et des espaces de participation réelle (comités, assemblées, consultations substantielles) réduisent les RPS : charge imprévisible, manque d'autonomie, déficit de reconnaissance, sentiment d'injustice. Plus encore, la collégialité et la liberté favorisent l'agentivité : elles développent le pouvoir d'agir, nourrissent le sentiment d'efficacité et la perception de contribuer à un monde que l'on a des raisons de valoriser. Ce sont des conditions protectrices en soi qui soutiennent le sens du travail et la santé psychologique.

La prévention doit aussi protéger la parole : la possibilité de signaler sans crainte un déséquilibre dans la charge de travail, un climat délétère ou une situation de violence est une condition de la liberté académique. Cela suppose des canaux sûrs (RSS/CSS, instances syndicales, mécanismes institutionnels) et des garanties contre les représailles. De même, la transparence procédurale est un rempart contre la « gestion par rumeur » et l'arbitraire ; elle ancre les discussions dans des faits et évite la psychologisation de problèmes qui relèvent, en réalité, de l'organisation du travail.

Du côté des responsabilités, la direction et les personnes qui exercent des fonctions de coordination (direction de département, de programme ou de laboratoire) jouent un rôle déterminant. La prévention gagne à être outillée par des formations ciblées : conduite de réunions collégiales, gestion des tensions sans personnalisation, équité procédurale, repérage des RPS et mise en œuvre de mesures organisationnelles (ajustements de charge, clarification des rôles, règles de reconnaissance). À l'inverse, employer des dispositifs de prévention pour étouffer des critiques légitimes ou pathologiser un désaccord constitue un détournement qui fragilise à la fois la santé et la liberté académique.

Enfin, la collégialité et la liberté académique doivent apparaître explicitement comme des référents du programme de prévention : elles en sont à la fois des fins (ce que l'on protège) et des moyens (la manière dont on décide). En les inscrivant dans les politiques locales, les communications et les pratiques du CSS, on s'assure que la prévention agit là où elle est la plus efficace : en amont, sur la qualité des processus et des relations de travail, au service d'un milieu où l'on peut enseigner, chercher et contester librement, durablement et en santé.

Stratégie multi-niveaux : rôles et responsabilités dans le syndicat

Peu importe la taille du syndicat ou la façon dont il est structuré, la prévention efficace des RPS tient à une chose simple : faire circuler l'information du terrain vers les lieux de décision, transformer des constats en mesures concrètes et s'assurer qu'elles sont mises en œuvre. Pour y parvenir, nous estimons que chaque organisation gagnerait à reconnaître et à répartir, selon ses réalités, cinq fonctions complémentaires : le cap et les moyens, la coordination ancrée au terrain, la veille et le premier recours, l'opérationnalisation paritaire et la mise en droit. Les appellations peuvent varier (CEX, bureau, conseil syndical, CSS / RSS, CRT, table intersyndicale, etc.), mais l'architecture d'action demeure.

La fonction « cap et moyens » (par exemple, le comité exécutif) donne l'orientation et assure la soutenabilité. Elle clarifie la position syndicale en matière de RPS (vocabulaire, principes de prévention primaire, limites au droit de gérance) et adopte des règles internes de signalement, d'escalade et de suivi qui protègent celles et ceux qui s'impliquent dans la prévention. Elle alloue des ressources réelles : des libérations pour les RSS / CSS, des budgets pour recourir à de l'expertise (ergonomie, psychosociologie du travail, médiation) et du temps pour former les personnes qui exercent des responsabilités. Enfin, elle relie la prévention à la négociation en choisissant quelques revendications structurantes susceptibles d'offrir de nouveaux leviers dans la convention collective, afin que les solutions éprouvées deviennent des engagements durables plutôt que de simples « bonnes intentions ».

La fonction « coordination et ancrage terrain » relie les unités entre elles et évite que chacune ne réinvente la roue. Elle met à disposition des gabarits communs (formulaire de signalement, trames de recommandations, canevas de compte rendu) et instaure un langage partagé sur les RPS pour réduire les malentendus. Elle priorise les dossiers transversaux et confie des objectifs clairs aux équipes locales (par exemple, délégué-es et RSS). Surtout, elle organise la circulation des apprentissages : une solution mise au point dans une unité (par exemple, règles de répartition, procédure anti-violence, accueil des nouvelles et des nouveaux) est documentée, puis adaptée ailleurs. En petit syndicat, cette fonction peut être exercée par l'exécutif élargi ou, en contexte d'accréditations multiples, par une table intersyndicale.

La fonction « veille et premier recours » est la porte d'entrée du vécu des membres. Réseau de délégué-es, répondant-es d'unité ou personnes-ressources, elle capte les signaux faibles et récurrents (surcharge, incivilités, isolement, conflits de rôle, décisions opaques) et les objective en faits, dates, fréquences, groupes touchés. Elle oriente ensuite vers le bon canal : paritaire (CSS / RSS) lorsque l'organisation du travail est en cause, relations de travail lorsqu'un blocage persiste, accompagnement individuel lorsque c'est nécessaire, sans psychologiser ce qui relève de l'organisation. Elle protège enfin les personnes qui signalent (confidentialité, rappels des protections, traçabilité) et transmet régulièrement une vision synthétique à la coordination, afin que rien ne se perde et que les priorités reflètent la réalité du terrain.

La fonction « paritaire opérationnelle », incarnée par le CSS et les RSS, transforme les constats en recommandations écrites et en mesures concrètes. Elle inscrit systématiquement les RPS à l'ordre du jour et assure le respect des obligations légales : identifier, analyser, recommander et assurer un suivi. Elle réclame les informations utiles auprès de l'employeur (inventaires, analyses, données), date ses avis et tient un registre public interne des suivis. Les RSS alimentent ce travail par des tournées ciblées qui permettent de voir le travail réel (périodes de charge de travail intenses, zones de friction des rôles, climat / violence) et, au besoin, portent, au niveau de la fonction « cap et moyens », les demandes qui exigent des ressources ou des arbitrages. C'est à ce niveau que la prévention devient tangible et traçable, et qu'elle commence à modifier l'organisation du travail dans une perspective de prévention primaire.

La fonction « mise en droit et application » garantit l'exécution de ce qui a été décidé. Quand une recommandation reste lettre morte, elle formalise des ententes locales (répartition des charges, règles de transparence, délais de traitement, mesures anti-violence), exige des plans d'action signés (qui fait quoi, quand, avec quels indicateurs) et, si nécessaire, escalade vers la médiation ou l'arbitrage. Elle documente les dossiers pour la prochaine ronde de négociation, afin que les solutions qui ont fait leurs preuves nourrissent la convention collective et deviennent opposables. Dans une petite structure, cette fonction peut être assumée par un binôme exécutif-conseiller ; dans une plus grande, par une équipe dédiée aux relations de travail.

Au-delà de l'efficacité interne, cette organisation syndicale du travail de prévention a un enjeu juridique et politique majeur : elle permet au syndicat de veiller à l'effectivité des droits nouveaux introduits par la *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail* en matière d'intégrité psychique et de risques psychosociaux. Compte tenu de certains intérêts de l'employeur (préservation d'un droit de gérance étendu, restrictions budgétaires, priorités concurrentes), il peut exister une tentation de restreindre la portée des nouvelles obligations (réduire la prévention aux seules « incivilités », renvoyer aux dispositifs individuels, retarder la mise en place de mécanismes). La stratégie multi-niveaux donne alors au syndicat les moyens d'empêcher ce rétrécissement en permettant de détecter rapidement les écarts, de produire des recommandations structurées, d'exiger des engagements datés et opposables. Elle soutient la capacité du syndicat à ramener la loi à sa finalité : prévenir à la source par l'action sur l'organisation du travail, protéger réellement la santé psychologique et la dignité, et garantir la participation des travailleuses et travailleurs.

En pratique, ces cinq fonctions décrivent moins un « organigramme idéal » qu'un enchaînement : le terrain fait remonter des constats, la coordination les organise, le paritaire les convertit en mesures, le politique fournit les moyens, et les relations de travail rendent ces engagements durables. Chaque syndicat peut cartographier ces fonctions au sein de ses instances actuelles, les regrouper ou les répartir autrement. L'essentiel est que la chaîne ne se rompe pas et que chacun sache quand passer le témoin. C'est ainsi qu'on évite un écueil trop commun : que la

prévention des RPS demeure une succession d'initiatives isolées, pour devenir une stratégie collective, juridiquement solide et politiquement cohérente, qui agit là où cela compte, soit sur l'organisation du travail.

Coordonner l'action intersyndicale en SST

Dans plusieurs universités, la prévention des RPS mobilise plus d'une accréditation syndicale — professeures et professeurs, chargées et chargés de cours, professionnelles et professionnels, personnel de soutien, etc. Or, les difficultés rencontrées — surcharge, climats tendus, violence, conflits de rôle — traversent ces frontières et se nourrissent parfois les unes les autres. D'où l'intérêt d'une coordination intersyndicale structurée, dotée d'heures de libération spécifiques, reconnues par l'employeur. Concrètement, il s'agit de temps rémunéré pour préparer des positions communes en matière de RPS, orchestrer l'action des différents RSS, constituer des dossiers partagés à déposer au comité de santé et de sécurité ou en relations de travail, puis assurer le suivi des plans d'action adoptés par l'employeur. Une telle coordination évite que des groupes plus vulnérables soient laissés pour compte (personnel précaire, stagiaires, chargé-es de cours), renforce le rapport de force en adoptant une lecture convergente des enjeux d'organisation du travail, et mutualise les outils et les informations (grilles d'analyse, procédures d'escalade, formations, données agrégées). En parlant d'une seule voix, les organisations syndicales transforment des problèmes épars en un agenda commun de prévention, plus difficile à écarter et plus simple à mettre en œuvre.

Conclusion

Ce guide propose des outils aux syndicats pour transformer des obligations légales en pratiques concrètes qui protègent l'intégrité physique et psychique du corps professoral. En nommant les facteurs de risque psychosociaux, en outillant les instances paritaires (CSS, RSS) et en donnant au syndicat une stratégie multi-niveaux, il devient possible d'agir en amont sur l'organisation du travail, plutôt que de se limiter à des réponses individuelles. La prévention efficace repose sur trois piliers : participation réelle, données et traçabilité, engagement institutionnel mesurable. Espérons qu'il puisse servir de levier pour assurer à la fois la santé du corps professoral et de meilleures conditions pour atteindre la mission universitaire.

Bibliographie

- Aust, B., Møller, J. L., Nordentoft, M., Frydendall, K. B., Bengtsen, E., Jensen, A. B., Garde, A. H., Kompier, M., Semmer, N., Rugulies, R. et Jaspers, S. Ø. (2023). How effective are organizational-level interventions in improving the psychosocial work environment, health, and retention of workers? A systematic overview of systematic reviews. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(5), 315–329.
- Biron, C., St-Hilaire, F., Baril-Gingras, G., Paradis, M.-E., Chabot, S., Lefebvre, R., Ivers, H., Vézina, M., Fournier, P.-S., Gilbert-Ouimet, M. et Brisson, C. (2016). Conditions facilitant l'appropriation de démarches préventives en santé psychologique au travail par les gestionnaires [Rapport R-921]. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, gouvernement du Québec. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-921.pdf?v=2022-09-05>
- Brady, J. et Wilson, E. (2021). Teacher wellbeing in England: Teacher responses to school-level initiatives. *Cambridge Journal of Education*, 51(1), 45–63. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/0305764X.2020.1775789>
- Burr H, Berthelsen H, Moncada S, Nübling M, Dupret E, Demiral Y, Oudyk J, Kristensen TS, Llorens C, Navarro A, Lincke HJ, Bocéréan C, Sahan C, Smith P, Pohrt A; international COPSOQ Network. The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Saf Health Work*. 2019 Dec;10(4):482–503. doi: 10.1016/j.shaw.2019.10.002. Epub 2019 Nov 6. PMID: 31890332; PMCID: PMC6933167.
- Charlton, C. T., Moulton, S., Sabey, C. V. et West, R. (2021). A systematic review of the effects of schoolwide intervention programs on student and teacher perceptions of school climate. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 23(3), 185–200. <https://doi.org/10.1177/1098300720940168>
- Cooper, C.L. et Cartwright, S. (1997). An intervention strategy for workplace stress. *Journal of Psychosomatic Research*, 43(1), p. 7–16.
- Day, A. et Nielsen, K. (2017). What does our organization do to help our well-being? Creating healthy workplaces and workers (3^e éd.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Dollard, M.F. et 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(3), p. 579–599.

- Evans, R., Bell, S., Brockman, R., Campbell, R., Copeland, L., Fisher, H., Ford, T., Harding, S., Powell, J., Turner, N. et Kidger, J. (2022). Wellbeing in Secondary Education (WISE) Study to improve the mental health and wellbeing of teachers: A complex system approach to understanding intervention acceptability. *Prevention Science*, 23(6), 922–933. <https://doi.org/10.1007/s11121-022-01351-x>
- Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2022). Organisational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 36(1), 30–59.
- Gouvernement du Québec (2025). Décret 1155-2025, 3 septembre 2025. *Gazette officielle du Québec*, 10 septembre 2025, 157^e année, no. 37, partie 2. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/gazette/pdf_encrypte/lois_reglements/2025F/86393.pdf
- Hall, G.B., Dollard, M.F. et Coward, J. (2010). Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), p. 353–383.
- Karanika-Murray, M. et Biron, C. (dir.). (2015). *Derailed organizational interventions for stress and well-being: Confessions of failure and solutions for success*. Springer Netherlands
- LaMontagne, A.D., Keegel, T., Louie, A.M., Ostry, A. et Landsbergis, P.A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 13(3), p. 268–280.
- LaMontagne, A.D., Martin, A., Page, K.M., Reavley, N.J., Noblet, A.J., Milner, A.J. et collab. (2014). Workplace mental health: Developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry*, 14(1), p. 131.
- Lummis, G. W., Morris, J. E. et Ferguson, C., Hill, S., Lock, G. (2022). Leadership Teams Supporting Teacher Wellbeing by Improving the Culture of an Australian Secondary School. *Issues in Educational Research*, 32(1), 205–224.
- Montano, D., Hoven, H. et Siegrist, J. (2014). Effects of organisational-level interventions at work on employees' health: A systematic review. *BMC Public Health*, 14, 135.
- Nielsen, K. et Miraglia, M. (2016). What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the 'what works?' question in organizational intervention research. *Human Relations*, 70(1), p. 40–62. doi:10.1177/0018726716670226

- Nielsen, K. et Abildgaard, J. S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27(3), 278-297. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.812358>
- Pelletier, M., Mantha-Bélisle, M.-M., Vézina, M. et Denis, M.-A. (2018). Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail. Repéré à https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2371_fiches_indicateurs_identification_risques_psychosociaux_travail.pdf (28 mai 2020).
- Truchon, M., Gilbert-Ouimet, M., Zahiriharsini, A., Beaulieu, M., Daigle, G., Langlois, L.. (2022). Occupational Health and Well-being Questionnaire (OHWQ): an instrument to assess psychosocial risk and protective factors in the workplace *Public Health*. DOI 10.1016/j.puhe.2022.06.008
- Vézina, M., Pelletier, M., Brisson, C., Biron, C., Gilbert-Ouimet, M., Letellier, M.-C., Mantha-Bélisle, M.-M., & Trudel, X. (2021). Facteurs de risque psychosociaux Chapitre 14. In *Manuel d'hygiène du travail : Du diagnostic à la maîtrise des facteurs de risque*. Modulo-Griffon.
- von Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., Edwards, K., Hasson, H., Ipsen, C., Savage, C., Simonsen, J., Abildgaard, A. R., Lornudd, C., Mazzocato, P. et Reed, Julie E. (2021). How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: The Sigtuna principles. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 415-427

PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

chez les professeures et professeurs d'université