

Fiche synthèse sur la prévention des risques psychosociaux et de la détresse psychologique

Cette fiche est conçue afin d'outiller les responsables syndicaux vers des pistes d'actions qui peuvent être revendiquées et négociées auprès de l'employeur dans le contexte actuel de la pandémie de la COVID-19. L'objectif étant de prévenir les risques psychosociaux (RPS) et la détresse psychologique exacerbés par la crise actuelle. Cette fiche est la synthèse de deux documents produits dans le contexte de la pandémie,¹ dont celui de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) portant sur des recommandations visant à réduire les risques psychosociaux du travail et celui de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) portant sur la prévention de la détresse psychologique du personnel du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS), puisqu'il concerne exclusivement le RSSS.

Dans un premier temps, abordons le document de l'INSPQ, car il définit premièrement les risques psychosociaux et que l'on y retrouve différents exemples de la façon dont peuvent se manifester ces risques.

Les risques psychosociaux

Les risques psychosociaux du travail sont définis comme des facteurs qui sont liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales et qui augmentent la probabilité d'engendrer des conditions néfastes sur la santé physique et psychologique des personnes exposées (INSPQ, 2016)².

Les principaux risques psychosociaux sont : une charge de travail élevée et des contraintes de temps ; une faible reconnaissance des efforts et des résultats ; le peu d'autonomie et d'influence dans le travail ; le faible soutien (aide et collaboration) des collègues ou du supérieur ; le harcèlement psychologique ; l'insécurité d'emploi ; et le peu de justice organisationnelle. Les conditions de travail reliées à la pandémie de la COVID-19 peuvent avoir pour effet d'intensifier ces risques psychosociaux.

Voici quelques exemples d'éléments qui peuvent, selon l'INSPQ, contribuer à l'apparition de RPS pour les travailleuses et les travailleurs³ :

Concernant la charge de travail, est-ce que les employé-es sont soumis à :

- Une charge de travail plus lourde, de la pression pour récupérer le travail non fait.
- De longues heures de travail (ex. : l'absence de pause, les heures supplémentaires obligatoires).
- Un manque de personnel.
- Des mandats, des tâches ou des consignes de travail peu définis ou sujets à de nombreuses interprétations ou modifications.

¹ GEOFFRION, S. BARDON, C., POIRIER, M.-H., 2020. *Prévenir la détresse psychologique chez le personnel du réseau de la santé et des services sociaux*. IRSST, 24 avril 2020. <https://www.irsst.qc.ca/covid-19/avis-irsst/id/2664/prevenir-la-detresse-psychologique-chez-le-personnel-du-reseau-de-la-sante-et-des-services-sociaux>
GROUPE SAT- COVID-19, 2020. *Recommandations concernant la réduction des risques psychosociaux du travail en contexte de pandémie-COVID-19*. INSPQ, 29 avril 2020. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/covid/2988-reduction-risques-psychosociaux-travail-covid19.pdf>

² https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2373_risques_psychosociaux_travail_mesurables_modifiables.pdf

³ À noter que cette section du document est reproduite intégralement étant donné que ces exemples peuvent servir d'indicateurs et d'arguments pour interpeller l'employeur afin d'agir pour prévenir les RPS.

- Un manque d'outils nécessaires pour bien faire son travail (ex. : les équipements de protection individuels).
- Un manque de formation pour les tâches qu'on leur demande d'exécuter dans un contexte de redéploiement des ressources.
- Une plus grande complexité du travail liée au respect des consignes de protection (ex. : distanciation, utilisation des équipements de protection individuels).
- Un sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité.
- Des façons de faire qui heurtent leurs valeurs personnelles ou professionnelles.
- Des traumatismes émotionnels (ex. : des décisions de soins déchirantes, le décès de patients ou de collaborateurs).
- Des comportements inappropriés de la part de clients, de patients ou de leurs proches, de collaborateurs externes (fournisseurs).
- La peur d'être contaminés par la COVID-19 et celle de contaminer ses proches.
- La difficulté de concilier le travail et les responsabilités familiales et personnelles (ex. : télétravail, garde des enfants, etc.).

Du côté du soutien social du supérieur, le travail est-il marqué par :

- Un manque de disponibilité du supérieur immédiat pour obtenir des informations utiles ou essentielles à l'exécution de son travail.
- Une réduction du temps d'échange et de partage avec ceux qui encadrent le travail (absence de réunion d'équipe).
- Une plus grande difficulté à clarifier les mandats et les rôles de chacun.
- Peu d'écoute ou d'empathie quant aux préoccupations du personnel (ex. : demande de congés, besoins d'aménagement du travail).
- Des tensions, des conflits ou des marques d'incivilité qui ne sont pas gérés au sein des équipes de travail.

Le soutien social des collègues, est-il marqué par :

- Une plus grande instabilité au sein des équipes de travail.
- La réduction ou l'absence de réunion d'équipe.
- La plus grande distance entre la travailleuse ou le travailleur et les membres de son équipe.
- Le manque d'occasions informelles pour se réunir, échanger, partager et s'entraider.

Pour ce qui est de la reconnaissance, la situation de travail actuelle est-elle caractérisée par :

- Le manque de respect et d'estime à l'égard des travailleuses et les travailleurs.
- La difficulté de reconnaître adéquatement les efforts déployés par les travailleuses et les travailleurs.
- Le manque de reconnaissance des risques encourus par les travailleuses et les travailleurs.
- La présence d'iniquité ou de favoritisme entre des secteurs ou des personnes.
- Des tensions liées à la rémunération en contexte de pandémie (ex. : primes, bonifications salariales).
- Une grande insécurité quant au maintien de son emploi et de ses conditions de travail.

Du côté de l'autonomie décisionnelle, peut-on, par exemple, constater chez les travailleuses et les travailleurs :

- Le manque d'occasion de participer aux décisions qui sont prises et qui concernent les travailleuses et les travailleurs.
- Le manque d'occasions d'utiliser leurs compétences et d'en développer de nouvelles.

□ Le peu de possibilités de faire preuve de créativité et de prendre des initiatives.

L'INSPQ recommande donc **d'être attentif à la présence de ces facteurs de risque et d'entreprendre le plus tôt possible des actions visant à prévenir** les conséquences sur la santé physique et psychologique (troubles de santé psychologique, troubles musculosquelettiques, maladies cardio-vasculaires, accidents du travail). Les auteurs énoncent différents exemples d'actions en indiquant que la liste n'est pas exhaustive et que ces actions peuvent être adaptées selon les risques présents et la réalité de chaque milieu⁴. À noter que la plupart des pistes d'actions préventives proposées par l'INSPQ se retrouvaient dans les recommandations formulées dans le document de l'IRSST. Sinon, nous les avons intégrées aux sections appropriées dans le texte suivant.

Nous avons choisi de vous présenter les principes d'actions proposés par l'IRSST dans le détail puisque, comme mentionné précédemment, ce document a été produit spécialement dans l'objectif de prévenir la détresse psychologique du personnel du RSSS. Aussi, parce que celui-ci abordait les différents moyens de prévenir les conséquences associées aux événements potentiellement traumatiques auxquelles le personnel du RSSS est exposé régulièrement et particulièrement en cette période.

Le document de l'IRSST est destiné aux cadres et aux gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux. D'entrée de jeu, le document fait état que le contexte de travail engendré par l'urgence sanitaire soit susceptible de provoquer de la détresse psychologique ou des conséquences psychologiques négatives chez les employé-es. Le personnel soignant, le personnel de soutien et les intervenants psychosociaux sont reconnus comme étant plus à risque de développer un problème de santé mentale à la suite de cette pandémie⁵. Ces derniers sont exposés à différentes situations de stress potentiellement traumatiques qui peuvent se manifester ainsi : le sentiment d'urgence, l'imprévisibilité de la situation, la crainte de manquer d'équipement de protection individuel, la peur d'être contaminé et de contaminer ses proches, le manque de personnel, la fatigue qui s'accumule, etc.

Les auteurs nous indiquent que ce document est un complément au document produit par l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS)⁶.

Rappelons que l'INESSS identifie notamment les secteurs plus à risque de vivre de la détresse psychologique :

- Les secteurs exposés directement aux souffrances des personnes atteintes et qui doivent composer avec les inquiétudes et l'anxiété des usagers.
- Ceux qui travaillent dans un milieu à haut risque (milieu chaud).
- Ceux qui travaillent dans un épiceutre géographique.

Les auteurs proposent ensuite aux cadres, aux gestionnaires, ainsi qu'aux représentants du comité de sécurité de miser sur cinq principes d'action pour prévenir la détresse psychologique du personnel du RSSS durant et après la pandémie. Le soutien et l'accompagnement des équipes sont déterminants. Afin de mieux composer avec le stress et les événements potentiellement traumatiques, l'IRSST propose de : favoriser le sentiment de sécurité, le retour au calme, de préserver les liens sociaux, le sentiment d'efficacité et le sentiment d'espoir. Voici comment renforcer et appliquer ces cinq principes.

⁴ Pour plus de détails, nous vous invitons à consulter le document de l'INSPQ à l'adresse suivant : <https://www.inspq.gc.ca/sites/default/files/covid/2988-reduction-risques-psychosociaux-travail-covid19.pdf>

⁶ https://www.inesss.gc.ca/fileadmin/doc/INESSS/COVID-19/COVID-19_SM_personnel_reseau.pdf

1. Favoriser le sentiment de sécurité

- Se centrer sur les besoins et les préoccupations
 - Évaluer les besoins du personnel comme les demandes concernant les procédures de congés et les besoins de repos. Être attentif aux enjeux de conciliation travail-famille.
 - Éviter de forcer la ventilation émotionnelle. Si les émotions débordent, les accueillir et tenter d'aider l'employé-es à identifier quel besoin se cache derrière cette émotion.
- Offrir de l'information
 - Transmettre de l'information claire, à jour et provenant de sources officielles. Faire des mises à jour quotidiennes.
 - Anticiper et répondre aux questions posées. Éviter de vouloir rassurer à tout prix. Identifier et reconnaître les incertitudes, évaluer leurs conséquences sur le travail et le bien-être des employé-es.
- Offrir un réconfort physique et émotionnel :
 - Prioriser la sécurité physique en misant sur les consignes d'hygiène de base.
 - Rendre disponibles les équipements de protection nécessaire.
 - Offrir un confort physique (mouchoirs, verres d'eau, collations saines, couvertures) ; offrir une salle de repos dans un environnement calme (éclairage tamisé), mobilier confortable.
- Être un gestionnaire sécurisant :
 - Avoir un plan de gestion de la charge de travail, le communiquer quotidiennement et l'adapter en fonction des besoins et des suggestions des employé-es.
 - S'engager auprès du personnel à répondre à leurs besoins au mieux des capacités du milieu.
 - Reconnaître le caractère stressant de la situation et reconnaître que tous ne réagiront pas de la même façon. Démontrer de l'empathie quant aux émotions vécues. Rappeler ce qui est fait et ce qui est à leur disposition.

2. Retour au calme

- Un comportement équilibré :
 - Adopter soi-même de saines habitudes de vie et encourager le personnel à le faire également (limiter la consommation de stimulants, d'alcool, de temps devant les écrans et pratiquer régulièrement une activité physique).
 - Proposer des exercices brefs de relaxation (méditation, respiration) que le personnel est en mesure de réaliser sur les lieux du travail en mettant en place des endroits et des moments pour le faire.
- Lorsqu'un incident potentiellement traumatique se produit :
 - Respecter l'espace et le besoin d'intimité du personnel ; se montrer disponible et éviter d'entretenir la rumination ; s'assurer que tous les employé-es ont l'information et les coordonnées pour obtenir du soutien psychologique spécialisé.
 - Être alerte aux éléments suivants chez les employé-es confrontés à ces événements :
 - regard absent
 - pleurs incontrôlables
 - comportement instable
 - réactions physiques incontrôlables
 - etc.
 - Valider les émotions intenses et l'anormalité de la situation et proposer des mesures d'accompagnement personnalisé.
 - Encourager l'employé-e à respirer calmement et profondément en utilisant une application de gestion du stress, par exemple.
 - Souligner les forces de la personne.

3. Les liens sociaux

- L'importance d'être connecté aux membres du personnel
 - Répéter votre soutien et le démontrer par des actions concrètes (être sur place, distribuer de l'eau et des collations, écouter et agir en fonction des besoins immédiats).
 - Maintenir une stabilité dans les équipes pour favoriser le sentiment de confiance entre les membres.
 - Valoriser le travail du personnel. Identifier et reconnaître les forces et les bons coups, solidifier le soutien social.
 - Être à l'écoute du personnel et agir en fonction des besoins. Encourager le personnel à discuter de leurs inquiétudes et à exprimer leurs besoins, individuellement et en équipe.
 - Prévoir des moments de rencontres d'équipe positifs, afin de soutenir la détente et de renforcer les liens entre collègues.
 - Offrir des moments pour permettre aux employé-es d'être ensemble (en respectant la distanciation ou en utilisant les outils technologiques) pour échanger et s'entraider, pour réfléchir aux solutions et pour surmonter les nouveaux défis rencontrés.
 - Repérer le personnel qui aurait tendance à s'isoler et démontrer des signes d'ouverture pour les encourager à communiquer leurs besoins.
 - Être attentif au harcèlement psychologique et aux situations favorisant son émergence (conflits non gérés, incivilités) et instaurer rapidement des mesures pour le prévenir et selon le cas, le faire cesser.

4. Sentiment d'efficacité

- Agir dans l'adversité
 - Reconnaître régulièrement la contribution de groupe et individuelle dans l'effort collectif. Valoriser les efforts consentis par chacun et porter un jugement positif sur le travail. Reconnaître le succès des employé-es publiquement.
 - Identifier et renforcer les stratégies d'adaptation utilisées lors d'épreuves antérieures que les employé-es souhaitent reproduire.
 - Consulter les employé-es sur les décisions qui concernent leur travail et miser sur leur participation. Écouter les suggestions et en tenir compte pour l'amélioration continue des pratiques.
 - Favoriser et laisser place aux initiatives du personnel et offrir une assistance pratique à leur réalisation.
 - Adopter et adapter des initiatives locales ayant permis d'améliorer le travail.
 - Formuler un plan d'action simple pour répondre aux besoins exprimés par les employé-es concernant la charge de travail, la répartition des tâches et les adaptations à faire. Faire un suivi régulier des retombées du plan d'action avec les employé-es et ajuster en fonction de l'évolution des besoins et de la situation.

5. Sentiment d'espoir

- La résilience

- Renforcer positivement et reconnaître la capacité d'adaptation du personnel.
- Montrer et souligner les progrès dans la gestion de la pandémie de façon quotidienne ou hebdomadaire.
- Être à l'affût des nouvelles positives et les partager.
- Se projeter dans le futur de manière constructive et positive, sans nier les difficultés. Se rappeler que la pandémie prendra fin un jour et commencer à planifier « le après » avec les équipes.
- Soutenir les activités qui ne sont pas en lien avec la gestion de la pandémie lorsque possible.
- Prévoir un temps de réflexion en équipe pour identifier les sources de certaines situations difficiles et consulter le personnel pour trouver des solutions.
- Mettre à profit les apprentissages effectués lors de cette pandémie pour améliorer l'organisation du travail à long terme.

Ces cinq principes sont proposés pour limiter la détresse et les conséquences psychologiques négatives pendant et après la pandémie. Toutefois, les auteurs précisent que l'état psychologique du personnel peut varier et que les cadres et les gestionnaires doivent tenir compte du caractère évolutif de la situation. Ils ajoutent aussi qu'autant les cadres que les gestionnaires sont à l'abri de la détresse psychologique et qu'ils doivent veiller à leur propre santé psychologique. Un gestionnaire présent pour son équipe est un élément déterminant pour la santé au travail de tous.

Ainsi, cette fiche vous permet d'identifier les situations à risque et les actions préventives à mettre en place afin de prévenir les risques psychosociaux et la détresse psychologique.

Ce sont donc des pistes d'actions que les syndicats peuvent revendiquer auprès de l'employeur selon la réalité du milieu de travail en y apportant les adaptations au besoin. Vous pourrez vous référer au document d'origine si nécessaire.

N'oubliez pas de partager à vos membres vos réussites et vos bons coups!