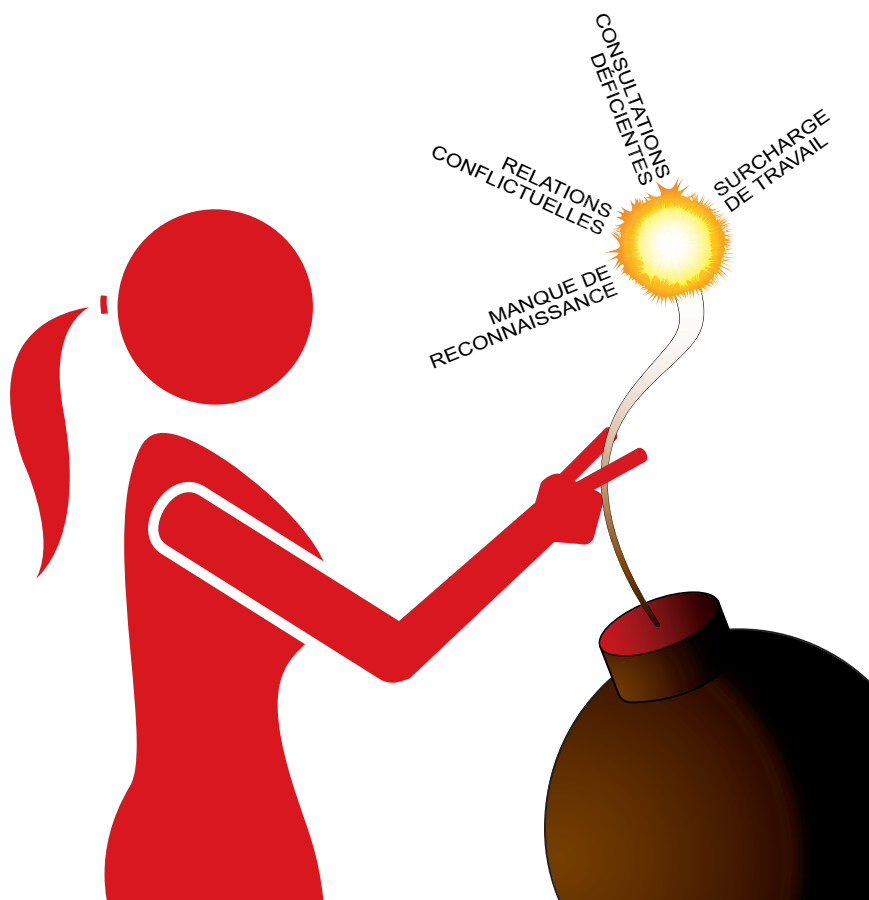


# LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE ÇA SE DÉSAMORCE!



**SANTÉ ET  
SÉCURITÉ  
DU TRAVAIL**

**APTS**

*Alliance du personnel  
professionnel et technique  
de la santé et des services sociaux*



# TABLE DES MATIÈRES

<b>LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE ÇA SE DÉSAMORCE!</b> .....	<b>5</b>
<b>LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL, C'EST QUOI?</b> .....	<b>7</b>
<b>QU'EN EST-IL DU STRESS ET DE LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE?</b> .....	<b>8</b>
<b>QUELQUES DONNÉES SUR LES RISQUES PSYCHOLOGIQUES AU TRAVAIL</b> .....	<b>9</b>
<b>LES SOURCES ET LES CONSÉQUENCES DU STRESS ET DE LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE</b> .....	<b>10</b>
- <b>LES SOURCES DE STRESS</b> .....	<b>10</b>
- <b>LES CONSÉQUENCES DU STRESS</b> .....	<b>11</b>
<b>LES ACTEURS CLÉS</b> .....	<b>12</b>
<b>LES OUTILS POUR ÉVALUER LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE</b> .....	<b>13</b>
<b>LA DÉMARCHÉ POUR INTERVENIR EN SANTÉ PSYCHOLOGIQUE</b> .....	<b>15</b>
<b>LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE: EST-CE RENTABLE?</b> .....	<b>17</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>18</b>





# LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE ÇA SE DÉSAMORCE!

Le personnel du réseau de la santé et des services sociaux n'est malheureusement pas épargné par cette réalité. Il doit composer avec des contraintes importantes dont la pénurie de personnel et les restrictions budgétaires qui ont souvent des conséquences directes sur sa santé psychologique. Le haut niveau de stress ou d'anxiété de même que les troubles d'adaptation expliquent les taux alarmants d'absentéisme ou de présentéisme<sup>1</sup> au sein du réseau et, dans le cas qui nous concerne, précisément parmi les membres de l'APTS.

Devant tant de difficultés, nous pourrions être tentés de penser qu'il n'existe pas de solution. Pourtant, avec une volonté réelle des acteurs clés, il est possible de créer des milieux de travail sains et stimulants.

Cette brochure est mise à la disposition des membres grâce au comité national en SST- APTS. Elle vise à les sensibiliser à la santé psychologique au travail et aux différentes approches ou actions à mettre en place pour favoriser le mieux-être au travail.

---

<sup>1</sup> Le terme présentéisme est utilisé en référence aux individus qui sont physiquement présents au travail, mais mentalement absents.

**Tiré de:** « Avons-nous les moyens de tolérer la détresse psychologique ? ».  
**Consulté sur Internet le 25 août 2010 :** <http://bit.ly/bow5Yr>





# LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL, C'EST QUOI ?

En 1948, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a retenu cette définition de la santé mentale au travail, approuvée par ses 191 états membres : « La santé mentale est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie. »<sup>2</sup>

De nos jours, nous utilisons plutôt la notion de « santé psychologique au travail », qui réfère à un fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> **Titré de :** « La santé psychologique au travail : une responsabilité partagée ». **Consulté sur Internet le 16 juillet 2010 :** <http://bit.ly/abwhWn>

<sup>3</sup> **Titré de :** « Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail », page 3. **Consulté sur Internet le 16 juillet 2010 :** <http://bit.ly/ceylo>



# QU'EN EST-IL DU STRESS ET DE LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE ?

Le mécanisme du stress a été expliqué par le chercheur montréalais Hans Selyes, en 1936. Le stress, selon lui, réfère à une réaction face à une situation donnée appelée syndrome général d'adaptation. Le stress correspond à un état de tension chronique, à la fois physique et psychique, qui découle d'une façon inadéquate de gérer la pression psychique pendant une période prolongée.<sup>4</sup>

## **Certains facteurs contribuent à la création d'un stress, par exemple :**

- Un environnement comportant de la pression psychique, et ce, sur une période de temps prolongée (autrement, il ne s'agira que d'une tension passagère).
- Une façon inadéquate de réagir à cette situation.<sup>5</sup>

Quant à la notion de détresse psychologique, elle réfère aux divers symptômes associés aux états dépressifs, anxieux, aux troubles cognitifs et à l'irritabilité. De façon imagée, la détresse psychologique est à la santé mentale ce que la fièvre est aux maladies infectieuses.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> **Tiré du site :** <http://bit.ly/cE2isl>

<sup>5</sup> **Consulté sur Internet le 23 août 2010 :**  
<http://bit.ly/buvrsG> et <http://bit.ly/9Zpgw5>

<sup>6</sup> **Tiré du :** « Programme stratégique de prévention en santé psychologique au travail : le défi des universités ».





# QUELQUES DONNÉES SUR LES RISQUES PSYCHOLOGIQUES AU TRAVAIL

Dans un sondage mené pour l'Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales (ASSTSAS) et intitulé « Et la santé, comment ça va ? », six québécois sur dix se considéraient stressés au travail. Parmi ce nombre, 57 % présentaient un niveau de détresse psychologique élevé.<sup>7</sup>

En 2002, 39 % des personnes travaillant au Québec estimaient que la plupart de leurs journées de travail étaient assez ou extrêmement stressantes (Vézina, bourbonnais et Coll. 2008).<sup>8</sup>

De 1990 à 2006, le nombre de lésions professionnelles indemnisées au Québec a diminué de près de 50 %, tandis que le nombre de troubles psychologiques a augmenté de façon constante.<sup>9</sup>

Les résultats du sondage « Au travail 2007 : présence efficace au travail » indiquent que les problèmes de santé mentale représentent l'une des principales causes des demandes d'invalité de courte et de longue durée.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> **Tiré de :** « Et maintenant, comment allez-vous ? », Objectif prévention, vol. 31, no. 3, 2008, page 14.

<sup>8</sup> **Tiré de :** « Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail », Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, IRSST, page 2.

<sup>9</sup> **Tiré de :** « Se préoccuper de santé dans une optique de développement durable » Revue prévention.

**Consulté sur internet le 20 juillet 2010 :** <http://bit.ly/cgvFAA>

<sup>10</sup> **Tiré de :** « Au travail ! 2007 : présence efficace au travail [S.l.] » : Watson Wyatt, 16 pages. **Voir aussi sur internet :** <http://bit.ly/dDhhEu> (page 13)



# LES SOURCES ET LES CONSÉQUENCES DU STRESS ET DE LA DÉTRESSE PSYCHOLOGIQUE

## LES SOURCES DE STRESS

Bien que la capacité d'adaptation à une nouvelle situation de stress soit aussi liée à des traits personnels de caractère ou à des facteurs extérieurs au milieu de travail, nous nous attarderons principalement aux causes liées directement à l'organisation du travail. D'ailleurs, des études démontrent que le stress au travail est un processus qui s'amorce avec des facteurs appartenant à l'environnement de travail.<sup>11</sup>

Selon la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, les quatre plus importantes sources de stress au travail sont :

- la surcharge de travail ;
- la faible reconnaissance ou le manque d'estime de son entourage ;
- de mauvaises ou d'inexistantes relations avec les supérieurs ;
- le manque de participation aux décisions et à la circulation insuffisante de l'information.

### Les autres sources de stress sont :

- la complexité des tâches ;
- les contraintes liées au temps ;
- le conflit de rôle ;
- l'ambiguïté de rôle ;
- le manque d'autonomie ;
- le pouvoir décisionnel ;
- les horaires irréguliers ;
- les conditions environnementales insatisfaisantes ;
- une structure organisationnelle centralisée.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> **Tiré de :** <http://bit.ly/a8rzt0> (page 28)

<sup>12</sup> **Tiré de :** « La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions » Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, fascicule 2.  
**Consulté sur Internet le 20 août 2010 :** <http://bit.ly/9W917Y>



## LES CONSÉQUENCES DU STRESS

Le stress a des conséquences individuelles et organisationnelles multiples. Le corps humain finit toujours par réagir négativement aux effets dévastateurs d'un ou de plusieurs agents de stress non contrôlés. Conséquemment, une personne peut souffrir de plusieurs symptômes ou avoir des comportements inusités qui constituent autant de signaux d'alarme.<sup>13</sup>

Au nombre des symptômes physiques du stress, citons la pression artérielle, la tension musculaire, les ulcères d'estomac et les maladies cardiovasculaires. Du côté psychologique, une personne pourra éprouver de l'anxiété, de l'irritabilité, de l'épuisement, des problèmes de mémoire, d'insomnie ou de concentration. La personne pourra aussi développer des comportements agressifs et intolérants.

Pour les organisations, les conséquences du phénomène sont également nombreuses. On observe l'augmentation de l'absentéisme et du présentéisme, le taux de roulement de personnel élevé, la diminution de la performance et de la productivité et conséquemment l'augmentation des demandes d'indemnisation. Devant l'évidence, nous constatons que toute organisation a intérêt à investir dans la prévention du stress.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Consulté sur Internet le 20 août 2010 : <http://bit.ly/dxAm1H> et <http://bit.ly/cVZAIW>

Tiré de : « Avons-nous les moyens de tolérer la détresse psychologique ? ».

<sup>14</sup> Consulté sur Internet le 25 août 2010 : <http://bit.ly/bow5Yr>



**L'épuisement professionnel est un risque psychologique à ne pas négliger. Causé par une surcharge de travail et un engagement inconditionnel auprès de l'organisation, ce fléau se décline en quatre phases évolutives :**

- 1.** Idéalisme (investissement intense de l'individu face à l'organisation).
- 2.** Plafonnement : malgré ses efforts soutenus, l'organisation ne les reconnaît pas. L'individu redouble donc d'ardeur.
- 3.** Désillusion : la personne est fatiguée, déçue et pleine de frustration.
- 4.** Démoralisation : la personne perd son intérêt et elle devient incapable de travailler.<sup>15</sup>

## LES ACTEURS CLÉS

La promotion de la santé en milieu de travail repose sur une collaboration et un investissement de tous les acteurs de l'organisation. C'est la seule façon d'obtenir des résultats concrets.<sup>16</sup>

**Les acteurs clés sont :**

- les employés concernés ;
- la direction générale et le conseil d'administration ;
- les supérieurs immédiats et les gestionnaires ;
- les syndicats ;
- les intervenants en SST.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> **Tiré de :** « La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions », fascicule 1, page 12.

<sup>16</sup> **Tiré de :** « La santé psychologique au travail au service de la réduction des efforts excessifs » Objectif prévention, ASSTSAS, pages 20 et 21. <http://bit.ly/bMasBq>

<sup>17</sup> **Tiré de :** « Et la santé des collaborateurs. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail ».

**Consulté sur internet le 20 août 2010 :** <http://bit.ly/cYXRvp>

**Voir aussi :** Santé des personnes et des organisations. Oser faire autrement : <http://bit.ly/bhQJwC>



# LES Outils POUR ÉVALUER LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

L'Institut national de santé publique du Québec propose une grille d'identification des risques psychosociaux au travail. Celle-ci permet d'évaluer sommairement la santé psychologique d'un groupe donné à l'aide d'indicateurs reconnus qui déterminent le niveau de risques psychologiques.

L'évaluation est généralement réalisée par des personnes qui connaissent le secteur ou le service, par exemple, un responsable de service et un représentant syndical. Le questionnaire est préalablement administré par un intervenant qui anime la rencontre et qui est familier avec l'échelle de cotation de la grille. Toutefois, les acteurs pourraient être rencontrés individuellement dans l'éventualité où les échanges seraient susceptibles de devenir conflictuels. La source de conflits potentiels résidera souvent dans les questions liées à la gestion des ressources humaines. Il sera alors préférable que l'intervenant soit une personne provenant de l'externe.

Ce rapport est confidentiel et n'est accessible qu'aux personnes participantes.

## **Voici les différents indicateurs de la grille :**

### **Pour la partie 1 sur des données de base du contexte de l'organisation :**

- contexte d'emploi ;
- absentéisme maladie ;
- politique en santé au travail ;
- politique contre le harcèlement psychologique ;
- activités ou programme de retour au travail ;
- activités ou programme conciliation-travail-vie personnelle.



### **Pour la partie 2 sur les composantes clés de l'organisation :**

- charge de travail ;
- reconnaissance au travail ;
- soutien social des supérieurs ;
- soutien social des collègues ;
- latitude décisionnelle ;
- information et communication.

Vous pouvez obtenir en détail l'ensemble de la procédure de dépistage en vous rendant sur le portail de l'APTS sous la rubrique SST.<sup>18</sup>

Cette évaluation permettra, par la suite, à un intervenant en SST d'administrer des questionnaires individuels plus poussés (Questionnaire de l'annexe D du document ou celui du GRISMT).<sup>19</sup>

Cette démarche préalable sera d'une aide précieuse pour l'élaboration ultérieure d'un plan d'action basé sur les cibles d'intervention des situations à améliorer, identifiées par les personnes participantes lors de la phase préliminaire de dépistage.

---

<sup>18</sup> **Tiré de :** « Grille d'identification des risques psychosociaux au travail. INSPQ », page 23. **Cette grille est disponible sur :** <http://bit.ly/9LDdmK>

<sup>19</sup> **Consulté sur Internet le 24 août 2010 :** <http://bit.ly/a9gAki>



# LA DÉMARCHE POUR INTERVENIR EN SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

Cette section propose une stratégie d'action en prévention visant l'organisation du travail. Nous ne traiterons cependant pas des différents types de personnalités ou de personnes ayant des comportements négatifs.<sup>20</sup>

**Il existe trois types de prévention des risques psychologiques au travail :**

## **1. Prévention primaire**

Atténuer l'impact des sources de stress en diminuant la charge de travail ou encore en améliorant les voies de communication.

## **2. Prévention secondaire**

Intervenir sur les symptômes de stress vécus par un individu en développant des stratégies de gestion du stress ou en adoptant de meilleures habitudes de vie.

## **3. Prévention tertiaire**

Traiter les personnes en souffrance ou en détresse psychologique par l'application d'un programme d'aide aux employés (PAE) ou d'un programme de retour au travail.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> **Titré du guide d'animation :** « La santé psychologique au travail : agir par la prévention ». **Consulté sur Internet le 24 août 2010 :** <http://bit.ly/b7X5Cz>

<sup>21</sup> **Titré de :** « La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions », fascicule 3, pages 2 et 3.



### **La démarche organisationnelle peut se faire en six étapes :**

1. engagement de la haute direction et du milieu ;
2. formation d'un comité paritaire de prévention en santé psychologique ou d'un sous-comité au CPSST ;
3. diffusion de l'information dans le milieu ;
4. élaboration d'un plan d'action basé sur les cibles d'intervention (voir section précédente) ;
5. mise en place de solutions et leur intégration dans l'organisation ;
6. évaluation et suivi.

Afin de rendre leur démarche en santé psychologique permanente, plusieurs organismes gouvernementaux tentent d'obtenir maintenant la norme « Entreprise en santé ». Celle-ci facilite l'intégration, par les intervenants de l'établissement, de mesures concrètes visant la santé et le mieux-être des travailleuses et des travailleurs.

### **Les quatre champs d'intervention de la norme « Entreprise en santé » sont les suivants :**

1. habitudes de vie du personnel ;
2. équilibre travail-vie personnelle ;
3. environnement de travail ;
4. pratiques de gestion.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> **Tiré de :** « La norme – Entreprise en santé »  
**Consulté sur Internet le 24 août 2010 :** <http://bit.ly/deM6h3> et  
« Santé et mieux-être », Objectif prévention, vol. 31. no 3, 2008, page 28.





**Par ailleurs, plusieurs autres programmes peuvent aider les organisations à promouvoir de saines habitudes de vie en milieu de travail. En voici quelques-uns :**

- « Défi santé 5-30 » - Assainissement des habitudes de vie
- « Ici ça marche » - Promotion de la marche
- « Rendez-vous d'automne » du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
- « Augmenter vos actifs » de Kino-Québec
- « La vie active au travail » de l'Agence de santé publique du Canada - Promotion de l'activité physique<sup>23</sup>

## LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE : EST-CE RENTABLE ?

Des études démontrent que chaque dollar investi dans de tels programmes a généré jusqu'à 5\$ en gains de productivité dans les cinq ans suivant leur implantation. En plus de diminuer les coûts directs (invalidité) et indirects (salaire du remplaçant), la prévention en santé psychologique comporte des retombées inestimables. La rétention et l'attraction du personnel en sont des exemples concrets.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> **Tiré de :** « Saines habitudes de vie en milieu de travail ».  
**Consulté sur Internet le 24 août 2010 :** <http://bit.ly/cvDF5T>

<sup>24</sup> **Tiré de :** « Le travail... c'est la santé ».  
**Consulté sur Internet le 2 septembre 2010 :** <http://bit.ly/c374lj>



# CONCLUSION

Il est impératif que les établissements investissent dans la prévention contre la détresse psychologique. La prévention assure une meilleure santé du personnel et un fonctionnement plus efficace de l'établissement en général. Elle constitue une mesure de rétention et d'attraction du personnel à ne pas négliger. Cette démarche s'inscrit également dans l'optique du développement durable au Québec.<sup>25</sup>

N'oublions pas que le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et le gouvernement du Québec cautionnent sans réserve les initiatives visant le mieux-être au travail. Nous possédons depuis quelques années des outils et des stratégies prometteuses. Nous le rappelons, il est impératif que chacun des acteurs clés s'implique activement pour favoriser une démarche complète et constructive.

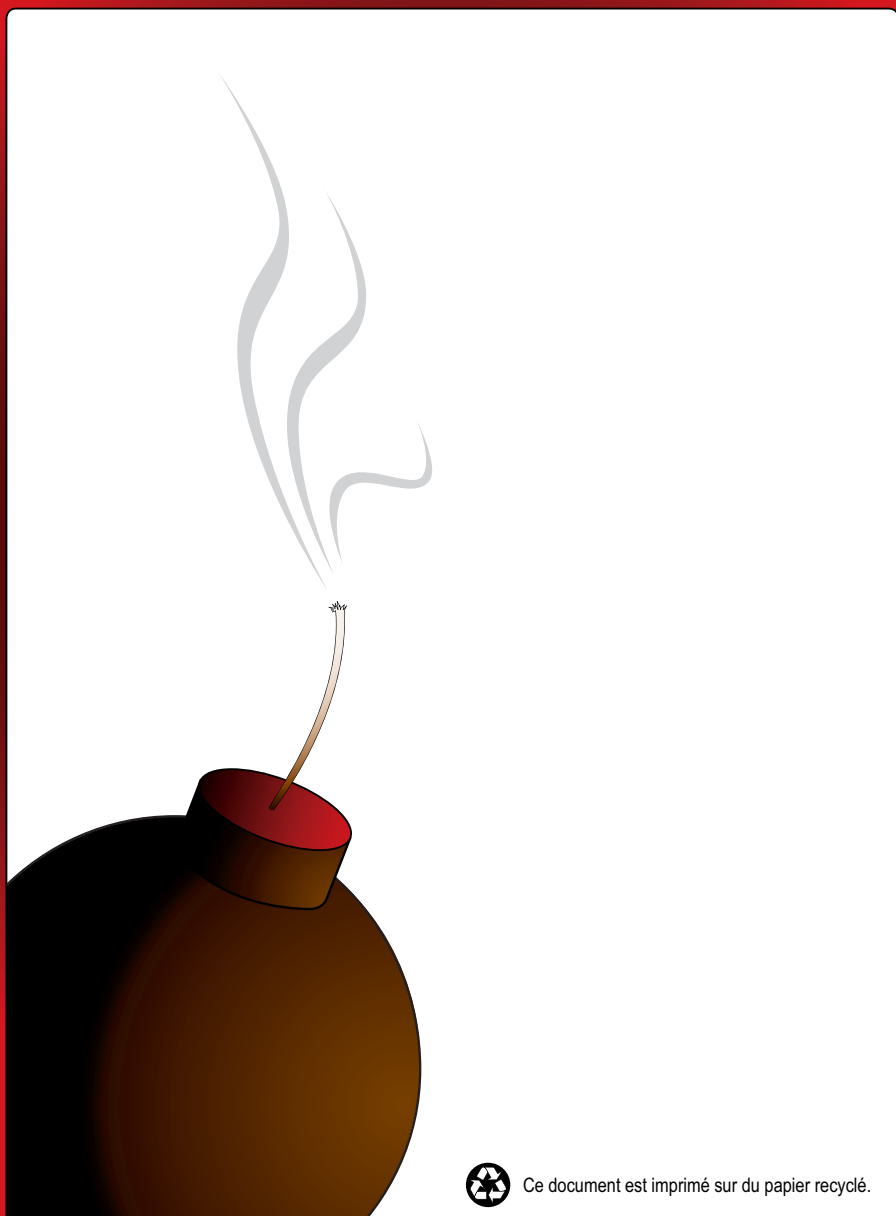
Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec le secteur santé et sécurité du travail de l'APTS ou votre personne conseillère syndicale.

---

<sup>25</sup> Tiré du site de l'Association canadienne pour la santé mentale: <http://bit.ly/a2fuXW>  
et du site du Groupe de promotion pour la prévention en santé (GP2S):  
<http://bit.ly/dC0ohh>







Ce document est imprimé sur du papier recyclé.

**Siège Social :**

1111, rue Saint-Charles Ouest, bureau 1050,  
Longueuil, Qc, J4K 5G4  
Tél.: 450 670-2411 ou 1 866 521-2411  
Télééc.: 450 679-0107 ou 1866 521-2411

**Bureau de Québec :**

1305, boul. Lebourgneuf, bureau 200,  
Québec, Qc, G2K 2E4  
Tél.: 418 622-2541 ou 1 800 463-4617  
Télééc.: 418 622-0274 ou 1 866 480-0086