

GUIDE DE PRÉVENTION

LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Éléments essentiels d'une démarche de prévention



ASST SAS



Ensemble en prévention

ASSOCIATION PARITAIRE POUR LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL DU SECTEUR AFFAIRES SOCIALES

MISSION

Promouvoir la prévention en santé et en sécurité du travail dans un objectif d'élimination à la source des dangers et accompagner, dans un cadre paritaire, la clientèle de son secteur en offrant des services-conseils, des activités d'information, de formation et de recherche et développement pour créer des milieux de travail sains et sécuritaires pour tous.

STRUCTURE PARITAIRE ET SOURCE DE FINANCEMENT

L'ASSTSAS, organisme à but non lucratif, est gérée par une assemblée générale et un conseil d'administration composés en nombre égal de représentants des associations syndicales et patronales du secteur. Son financement provient principalement des cotisations perçues auprès de tous les employeurs du secteur de la santé et des services sociaux.

La réalisation de ce document a été rendue possible grâce à la collaboration des personnes suivantes

Direction : Diane Parent
Recherche et rédaction : Chantal Toupin
Collaboration : Julie Bleau, Josianne Brouillard, Lucie Legault
Édition : Philippe Archambault
Révision linguistique : Louise Lefèbvre
Graphisme : acapelladesign.com
Illustration couverture : iStock.com / iMrSquid

Association paritaire pour la santé et la sécurité du travail du secteur affaires sociales
7400, boul. des Galeries d'Anjou, bureau 600, Montréal (Québec) H1M 3M2
514 253-6871 / 1 800 361-4528
asstsas.qc.ca

© ASSTSAS 2020

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec (4^e trimestre) et Bibliothèque et Archives
Canada (4^e trimestre)
ISBN : 978-2-89618-081-3
CODE : GP77

Les renseignements que ce document contient ne sont pas exhaustifs. De même, ils ne constituent en aucun cas une interprétation juridique des règlements et de la loi. Votre association sectorielle paritaire, l'ASSTSAS, ne garantit aucunement que les accidents du travail, les maladies professionnelles et les dangers en ces matières seront nécessairement éliminés grâce à l'information contenue dans ce document ou à l'adoption des mesures préventives qu'il suggère. Il y a des circonstances de lieu et de temps, de même que des conditions générales ou spécifiques, qui peuvent favoriser, diminuer ou éliminer la pertinence ou l'efficacité de l'information transmise. C'est pourquoi les associations membres de l'ASSTSAS, ses délégués, ses administrateurs, ses dirigeants et les membres du personnel déclarent formellement n'assumer aucune responsabilité pouvant découler de la diffusion de ce document et des mesures qu'il préconise.

La reproduction de ce document est autorisée pourvu que la source soit mentionnée. Pour toute adaptation, une autorisation écrite de l'ASSTSAS doit être obtenue. Toute demande à cet effet doit être acheminée à l'ASSTSAS.

Pour faciliter la lecture, le masculin est utilisé et inclut les deux genres grammaticaux.

TABLE DES MATIÈRES

1	UN PROCESSUS D'AMÉLIORATION CONTINUE	4
2	VEILLER AU BIEN-ÊTRE ET À LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE DU PERSONNEL	5
	Définition	6
	Principaux facteurs de risque	6
3	LES ÉLÉMENTS CLÉS D'UNE DÉMARCHE DE PRÉVENTION	7
	Obtenir l'engagement de la haute direction	7
	Établir une responsabilité partagée	7
	Nommer un responsable de la démarche	7
	Former un comité stratégique paritaire en santé psychologique	8
	Agir aux trois niveaux de prévention	9
4	LA MISE EN PLACE DE LA DÉMARCHE	10
	1 ^{re} étape - Planifier	11
	2 ^e étape - Faire	16
	3 ^e étape - Vérifier	16
	4 ^e étape - Agir	16
5	DES RETOMBÉES D'UNE GRANDE VALEUR	17
	Les services de l'ASSTSAS	17
	RÉFÉRENCES	18
	ANNEXE	
	Des modèles disponibles sur le site de l'ASSTSAS	20



Un processus d'amélioration continue

Ce guide vise à permettre aux organisations de développer une culture de prévention favorable au bien-être, à la santé et à la sécurité psychologique des travailleurs. Il s'adresse aux personnes responsables de la mise en place d'une stratégie de prévention des troubles de santé psychologique dans les milieux de travail du secteur de la santé et des services sociaux, aux membres du comité paritaire de santé et de sécurité du travail (SST) de même qu'aux représentants syndicaux. Il constitue un cadre de référence. La démarche proposée et les nombreux outils conviennent aux organisations de toute taille et peuvent être adaptés aux caractéristiques de chacune.

La Loi sur la santé et la sécurité du travail, à l'article 51, stipule que l'employeur doit assurer un environnement de travail sain et sécuritaire. En ce sens, ce guide pourra contribuer à la mise en place de moyens favorables au bien-être et à la santé psychologique du personnel.

Le guide *La santé psychologique au travail* propose une stratégie qui s'intègre à un processus d'amélioration continue dont les objectifs sont : 1) l'élimination à la source des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité psychologique du personnel ; 2) la mise en place de facteurs favorables à son bien-être. Le contenu de ce guide est basé sur l'expérience de l'ASSTSAS ainsi que sur les bonnes pratiques reconnues dans le domaine. Il contient les éléments essentiels de la démarche de prévention présentée dans *la Trousse de gestion en prévention de la SST*.

L'ASSTSAS a conçu une trousse de gestion en prévention de la SST dont les fondements reposent sur la norme CSA-Z1000-14 *Gestion de la santé et de la sécurité au travail*. Cette trousse offre un cadre de référence qui permet la prise en charge de la prévention par l'ensemble des acteurs de l'organisation (gestionnaires, travailleurs, cadres supérieurs, accréditations syndicales, etc.). Elle traite de tous les risques potentiels en prévention dans le secteur de la santé et des services sociaux. Plusieurs outils téléchargeables sont adaptés à la démarche de prévention pour la santé psychologique au travail. Les coordonnées des modèles et les hyperliens sont disponibles en annexe.



2

Veiller au bien-être et à la santé psychologique du personnel

« Les ressources humaines en santé devraient être considérées et traitées comme de précieux atouts du système de santé. Une haute qualité de vie au travail est nécessaire au maintien en poste de nos ressources en nombre limité. Cette qualité est également importante à la prestation de soins efficaces, efficients et sûrs aux patients et aux clients¹. »

La pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de la santé et des services sociaux figure parmi la liste des défis importants vécus par les organisations. Ce contexte difficile, qui perdure, a des effets tant sur le personnel que sur les services offerts à la population. L'attraction et la rétention de ressources qualifiées s'avèrent ardues lorsque les conditions d'exercice du travail ne correspondent pas aux besoins et attentes du personnel.

Les travailleurs choisissent leur profession pour prendre soin des autres, pour les soutenir, les conseiller et les reconforter. Il peut devenir difficile, pour eux, de se réaliser dans un contexte où ils doivent faire des choix dans leur prestation de soins. Cette dualité entre ce qu'ils souhaitent faire et ce qu'ils peuvent faire, la charge de travail, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, les gestes de violence subis, les conflits en milieu de travail sont tous des facteurs pouvant engendrer de la détresse psychologique, des arrêts de travail, un changement de poste ou, même, l'abandon de la profession.

Les organisations peuvent soutenir les travailleurs en réduisant les facteurs de risques psychosociaux. Ainsi, elles s'assurent d'avoir des ressources en santé pour répondre à leur mission de prendre soin de la population. Les employeurs sont généralement préoccupés par les conséquences des troubles de santé psychologique de leurs travailleurs. Toutefois, ils ne savent pas quelles stratégies mettre en place pour contribuer à cette précieuse santé. De plus, il est fréquent de constater que les employeurs ont l'impression qu'il revient aux travailleurs d'obtenir l'aide dont ils ont besoin.

Afin de favoriser la prise en charge d'une meilleure santé psychologique au travail, il est important d'instaurer une culture de prévention pour un milieu de travail sain, sécuritaire et bienveillant. Pour ce faire, la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail doivent être considérées comme des valeurs et se traduire en culture organisationnelle. Les milieux de travail qui appliquent des principes de prévention en matière de santé psychologique constatent de nombreux bénéfices.

Pourquoi investir dans le développement d'une culture qui favorise la santé psychologique ?

- **Prévenir l'apparition des troubles** de santé psychologique
- **Accéder à des solutions** et à des outils lorsque des problèmes de cette nature surviennent
- **Améliorer la présence au travail** et réduire l'effet de la pénurie de main-d'œuvre de même que les coûts directs et indirects de l'absentéisme
- **Favoriser la répartition** de la charge de travail
- **Favoriser le bien-être**, la satisfaction au travail, l'attraction et la rétention du personnel qualifié
- **Assurer un climat de travail sain**, sécuritaire et bienveillant
- **Améliorer la qualité** des soins offerts

Définition

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) définit la santé psychologique comme « un état de bien-être permettant à chacun de reconnaître ses propres capacités, de se réaliser, de surmonter les tensions normales de la vie, d'accomplir un travail productif et fructueux et de contribuer à la vie de sa communauté² ». Selon cette définition, être en bonne santé psychologique ne consiste donc pas uniquement à ne pas avoir de maladie.

Principaux facteurs de risque

Selon l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), les risques psychosociaux sont des « facteurs de risque liés à l'organisation du travail, aux pratiques de gestion, aux conditions d'emploi et aux relations sociales pouvant porter atteinte à la santé psychologique ou physique des personnes exposées³. »

Principaux facteurs psychosociaux du travail

- **Charge de travail**
- **Autonomie décisionnelle**
- **Reconnaissance**
- **Soutien social du supérieur et des collègues**
- **Harcèlement psychologique**

3

Les éléments clés d'une démarche de prévention

La santé psychologique est complexe et nécessite des actions concertées et durables. Certaines conditions sont essentielles au succès d'une démarche stratégique de prévention.

Obtenir l'engagement de la haute direction

Plusieurs recherches ont démontré l'importance d'obtenir l'appui de la haute direction comme première étape et condition de succès essentielle au développement d'une culture organisationnelle axée sur la santé psychologique des travailleurs. L'appui de la haute direction est confirmé par l'octroi de ressources financières et humaines nécessaires à la réalisation d'actions concrètes en prévention.

L'importance accordée au bien-être des travailleurs doit se refléter dans les conditions d'exercice du travail, dans les pratiques de gestion et dans chacune des décisions prises par l'organisation. Cet engagement doit être communiqué à l'ensemble des travailleurs.

L'engagement doit se traduire par des actions concrètes et ne pas se limiter à la mise en place de la démarche. Il doit perdurer afin d'assurer l'efficacité de la démarche.

Établir une responsabilité partagée

Il est indispensable que la santé psychologique des travailleurs mobilise l'ensemble de l'organisation. Les rôles et responsabilités de chacun doivent être clairs et spécifiés dans les politiques et procédures. La participation des travailleurs et de leurs représentants est recommandée pour la mise en place d'actions durables en prévention.

Nommer un responsable de la démarche

Une personne responsable de la coordination de la démarche devrait être désignée. Cette personne devrait être considérée par ses pairs comme un *leader* positif, c'est-à-dire une personne crédible, soucieuse du bien-être collectif et qui agit en tant que modèle.

Former un comité stratégique paritaire en santé psychologique

Le recours à une approche structurée et paritaire permet d'atteindre efficacement les objectifs pour améliorer la santé psychologique des travailleurs. Il est fortement recommandé de créer un comité composé de représentants de l'employeur, de travailleurs et de leurs représentants. Les membres du comité doivent avoir les connaissances, les pouvoirs et les ressources nécessaires à la réalisation de leur mandat.

Même les organisations de plus petite taille ou non syndiquées doivent miser sur la participation des travailleurs tout au long de la démarche.

Ce comité prend en charge la démarche de prévention pour une meilleure santé psychologique au travail. Un protocole encadrant la composition du comité et les modalités de fonctionnement devrait être instauré dès le début (**Annexe - Des modèles**).

La haute direction mandate le comité pour gérer l'ensemble de la démarche et pour en assurer la mise en place et le suivi.

- **Réalisation d'un portrait** organisationnel
- **Identification des facteurs de risque** et de protection présents dans le milieu de travail
- **Priorisation des moyens** à mettre en place
- **Élaboration d'un plan** d'action
- **Transmission des constats**, des actions prévues et de leur évolution dans le temps par un plan de communication
- **Suivi des activités et des résultats** pour permettre le réajustement des actions au besoin et assurer la pérennité

Certaines organisations choisissent d'utiliser un ou des comités existants, par exemple le CPSST. Toutefois, l'ASSTSAS recommande la mise en place d'un comité qui se penche exclusivement sur la prévention en santé psychologique, et ce, afin d'éviter la dispersion des efforts. Des sous-comités ou des comités de travail peuvent être créés pour prendre en charge le développement de certains éléments du plan d'action ou pour intervenir de façon locale.

Agir aux trois niveaux de prévention

Un programme complet favorisant la santé psychologique au travail comporte des actions aux trois niveaux de prévention.

- **Primaire** : vise l'élimination à la source, la diminution ou le contrôle des facteurs de risque
- **Secondaire** : vise à aider les travailleurs à accroître leurs capacités personnelles, à reconnaître les signes de difficultés, à s'y adapter efficacement et à gérer leurs effets
- **Tertiaire** : favorise le soutien aux personnes qui souffrent d'un problème de santé psychologique

EXEMPLES DE PRÉVENTION AUX TROIS NIVEAUX SELON LA CIBLE D'INTERVENTION

CIBLES	NIVEAUX		
	PRÉVENTION PRIMAIRE	PRÉVENTION SECONDAIRE	PRÉVENTION TERTIAIRE
ORGANISATION	DIVERSES POLITIQUES ENCADRANT LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL	ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION AUX SAINES HABITUDES DE VIE	PROGRAMME DE SOUTIEN À LA RÉINTÉGRATION AU TRAVAIL
GESTIONNAIRES	ÉVALUATION ET ÉQUILIBRE DE LA CHARGE DE TRAVAIL	GROUPE DE CODÉVELOPPEMENT	SUIVI AUPRÈS DES TRAVAILLEURS ABSENTS
ÉQUIPE	DÉMARCHE DE CONSOLIDATION D'ÉQUIPE	FORMATION SUR LA GESTION DU STRESS	PREMIERS SOINS PSYCHOLOGIQUES EN SITUATION DE STRESS POST-TRAUMA
TRAVAILLEURS	STABILISATION D'UN POSTE	MASSAGE EN MILIEU DE TRAVAIL	ACCÈS AU PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS

4

La mise en place de la démarche

Basée sur les principes de l'amélioration continue, une démarche de prévention en quatre étapes permet de structurer les interventions en santé psychologique au travail.

ÉTAPE 1 Planifier

Dresser le portrait organisationnel en déterminant les facteurs de risques personnels et psychosociaux. Prioriser les facteurs sur lesquels agir. Concevoir un plan d'action et préciser les objectifs, les actions, les responsables et les échéanciers. Élaborer un plan de communication.

ÉTAPE 2 Faire

Mettre en application le plan de communication et les actions prévues au plan d'action.

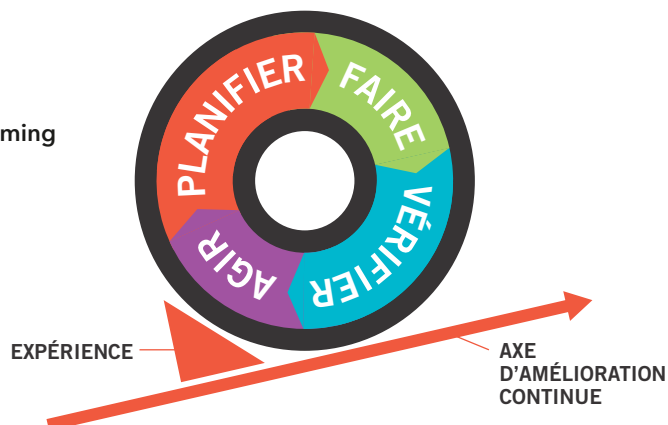
ÉTAPE 3 Vérifier

Évaluer l'efficacité des mesures en fonction des objectifs prévus.

ÉTAPE 4 Agir

Modifier, ajuster, consolider les actions entreprises en fonction des objectifs visés et des résultats obtenus dans une optique d'amélioration continue.

La Roue de Deming et le principe d'amélioration continue



ÉTAPE 1 PLANIFIER : DÉTERMINER LES CIBLES D'INTERVENTION

Cette étape de planification vise à dresser un portrait de l'organisation. Plusieurs aspects sont à documenter, à évaluer et à être mis en relation afin d'orienter la démarche.

- **Les risques psychosociaux**
- **Les indicateurs de santé organisationnelle et d'impacts**
- **Les pratiques organisationnelles en place et favorables à la santé psychologique**

Cette étape de diagnostic permet de déterminer les cibles d'intervention. Les indicateurs d'impacts retenus pourront être vérifiés tout au long de la démarche afin de valider l'efficacité des actions entreprises et de se réajuster au besoin.

Faire le portrait de l'organisation permet d'identifier les pratiques de gestion qui sont favorables ou défavorables à la santé psychologique des travailleurs. Certaines pratiques en place seront maintenues et bonifiées ; d'autres seront à développer. Il s'agit de prendre conscience des bons coups de l'organisation pour les faire connaître et de saisir les occasions de développement pour s'améliorer.

Identifier les risques psychosociaux

La présence des facteurs de risques psychosociaux peut affecter la santé psychologique des travailleurs. Le fait de connaître ces risques permet de cibler les actions préventives ou correctives à mettre en place. Il est judicieux d'utiliser des outils validés ou de recourir aux conseils d'experts en la matière pour procéder à cette tâche. Il peut être utile d'évaluer plus en profondeur certains facteurs. Cette évaluation quantitative et qualitative peut se réaliser à l'aide de questionnaires, de sondages ou de groupes de discussion avec les travailleurs et les gestionnaires.

Outils d'identification

L'INSPQ offre un outil afin de déterminer de façon sommaire les probabilités que des facteurs de risques psychosociaux soient présents dans le milieu de travail. L'outil se présente sous forme de guide d'entrevue⁴ et une formation en ligne⁵ est requise pour l'utiliser.

L'INSPQ donne aussi accès à des fiches portant sur les indicateurs de risques psychosociaux du travail. Pour chacun des indicateurs, des pratiques à privilégier sont proposées⁶.

Recueillir des indicateurs de santé organisationnelle et d'impacts

Tel que mentionné, identifier les facteurs de risques psychosociaux peut déjà orienter les actions prioritaires. Pour les organisations qui peuvent y accéder, il s'avère fort intéressant et utile d'obtenir aussi des indicateurs de santé organisationnelle et d'impacts. Ceux-ci permettent de raffiner le portrait organisationnel⁷.

- **Taux de roulement**
- **Taux d'absentéisme**
- **Nombre de plaintes** ou de griefs
- **Examen des rapports** d'incidents et d'accidents
- **Données sur la productivité** et le rendement
- **Violation des règles** d'éthique
- **Résultats de l'entrevue** de fin d'emploi
- **Taux d'abus d'alcool** et d'autres drogues
- **Données de retour au travail** et tâches adaptées
- **Principales catégories de diagnostic** (invalidités de courte et de longue durée)
- **Données sur les réclamations** telles que le taux d'utilisation des avantages sociaux, le pourcentage de rechutes et les accidents du travail
- **Indicateurs d'engagement**, de satisfaction, de mobilisation, etc. et commentaires des travailleurs (ex. : résultats de sondage, taux de participation)
- **Rapport des syndicats** et des groupes de travail en lien avec les risques personnels et psychosociaux
- **Statistiques en matière d'invalidité** (courte et longue durée)
- **Données du programme** d'aide aux employés

Plusieurs organisations n'ont pas accès à l'ensemble de ces indicateurs. Toutefois, afin d'évaluer les effets des actions entreprises, il s'avère nécessaire d'en choisir quelques-uns. Par exemple, l'accès aux données administratives n'est pas toujours possible. L'état de santé psychologique du personnel peut être appréciée par d'autres moyens (ex. : sondage ou groupe de discussion).

Approfondir les informations disponibles permet de préciser le portrait et de cibler des secteurs d'interventions. Par exemple, un nombre important d'absences survient dans un secteur et celui-ci, par le fait même, présente le plus haut taux de roulement et de griefs. Des interventions spécifiques à ce secteur peuvent être déterminées et intégrées au plan d'action.

Les indicateurs retenus en début de démarche peuvent servir de référence pour l'évaluation des retombées des mesures qui seront mises en place dans les prochaines étapes.

Recenser et déterminer les pratiques

Certaines pratiques organisationnelles sont favorables à la santé psychologique. Afin de dresser le portrait de l'organisation, il convient de recenser les pratiques en place. Cette évaluation permettra, ensuite, de déterminer les pratiques à bonifier et celles à développer.

Pour procéder à cet inventaire, l'ASSTSAS propose l'outil Examen initial (**Annexe - Des modèles**). Il s'agit d'une grille d'auto-évaluation qui permet d'indiquer les éléments de prévention présents ou absents dans l'organisation. Ultérieurement, il sera possible de prioriser des pratiques au plan d'action.

Les pratiques découlent de l'application de certaines politiques et procédures favorisant la santé des travailleurs. Ces politiques et procédures permettent de préciser le rôle et les responsabilités de chacun, tout en démontrant les efforts de l'organisation et l'importance qu'elle accorde à la santé des travailleurs. Ces politiques et procédures doivent faire l'objet d'une diffusion et être accessibles à l'ensemble des acteurs de l'organisation. La littérature indique des politiques favorables à la santé psychologique.

Politiques et procédures favorables à la santé psychologique

MODÈLES TÉLÉCHARGEABLES (ANNEXE - DES MODÈLES)

- Politique générale de prévention en SST
- Procédure de déclaration de situations dangereuses
- Procédure d'enquête et d'analyse d'accident
- Procédure d'inspection des milieux de travail

AUTRES OUTILS

- Procédure de gestion du retour au travail⁸
- Politique de télétravail⁹
- Politique contre le harcèlement psychologique ou sexuel au travail et traitement d'une plainte¹⁰
- Politique de conciliation travail et vie personnelle¹¹

BONNES PRATIQUES À INCLURE DANS LES POLITIQUES ET PROCÉDURES

● **Créer un climat de sécurité psychosociale.** Mettre en place des politiques et procédures organisationnelles visant la protection de la santé et de la sécurité psychologique des travailleurs. Elles témoignent de l'engagement institutionnel. Des communications régulières et l'ouverture à échanger de façon bidirectionnelle doivent être présentes. Le climat doit générer la confiance et être favorable au bien-être de tous. Les décisions et les actions, à tous les niveaux, doivent être prises avec la volonté de respecter l'intégrité physique et psychologique de chaque personne.

● **Créer un milieu de travail respectueux.** Élaborer une politique visant le respect, la civilité, la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail. S'assurer que tous les acteurs de l'organisation la connaissent en diffusant la politique et les procédures applicables. Fournir des informations et des formations aux travailleurs, dès l'embauche et de façon continue, sur les stratégies de gestion des conflits. Offrir une formation spécifique aux gestionnaires sur leur rôle dans l'application de la politique, sur la réglementation applicable, la résolution de conflits et la participation aux enquêtes.

● **Former les gestionnaires et les travailleurs afin qu'ils puissent interagir de façon appropriée avec le personnel présentant des difficultés.** Par exemple, savoir reconnaître les comportements en milieu de travail qui expriment des problèmes de santé psychologique, savoir aborder la situation et offrir du soutien.

● **Déployer une politique de télétravail.** Faciliter l'accès au télétravail par des mesures financières ou matérielles (ex. : équipements, fournitures). Clarifier les attentes pour le personnel. Mettre en place une organisation du travail flexible et adaptée au contexte individuel des employés. Assurer des communications internes et externes efficaces et fournir les outils nécessaires (plateforme, caméra, etc.). Former les gestionnaires sur l'encadrement à distance. S'assurer que tout le personnel a accès à des espaces, des outils de travail et des équipements ergonomiques et adéquats.

● **Offrir du soutien psychologique.** Fournir l'accès aux services d'un programme d'aide aux employés, établir un réseau de pairs aidants, établir un partenariat avec des ressources communautaires, etc.

● **Mettre en place une politique de conciliation travail et vie personnelle.** Prévoir l'adaptabilité dans l'organisation du travail, permettre l'aménagement du temps de travail en proposant des horaires adaptés, des semaines de travail comprimées, permettre l'utilisation d'une banque d'heures ou accepter la réduction du temps de travail. Offrir de la flexibilité dans les lieux de travail, soit à domicile ou dans des bureaux satellites. Octroyer des congés spéciaux, des vacances fractionnées et offrir des services sur les lieux de travail (garderie, gymnase, service de changement de pneus sur place, etc.).

● **Promouvoir la santé physique et psychologique.** Offrir des séances de sensibilisation et des ressources telles que des conférences/témoignages, des webinaires, de l'information et des outils d'auto-évaluation. Les sujets abordés peuvent être la résilience, la perception réaliste de soi-même et de la situation, la compréhension de ses forces, le règlement de différends, la gestion des conflits interpersonnels, l'équilibre travail et vie personnelle, la gestion du stress, la gestion du temps, etc. Le fait d'accroître les connaissances sur la santé psychologique permet de réduire la stigmatisation et l'auto-stigmatisation.

● **Soutenir le retour au travail.** Lors d'un épisode d'invalidité, demeurer en contact avec le travailleur, lui offrir du soutien, l'orienter vers des ressources d'aide, le maintenir informé des changements en milieu de travail et le rassurer. Au moment du retour au travail, les modalités doivent être convenues tout comme le maintien du suivi lors d'un retour progressif. Le travailleur doit aussi jouer un rôle actif dans son rétablissement.

Développer un plan d'action

Une fois le portrait de la situation complété, la recherche de solutions et la priorisation d'interventions débutent selon un échéancier à court, moyen et long terme, qui se traduira en plan d'action¹².

Le plan d'action doit comporter des solutions pour les problèmes relevés par le portrait organisationnel, incluant l'examen des facteurs de risques psychosociaux, l'analyse des indicateurs et les constats réalisés lors de l'examen initial. Pour chacun des problèmes, des mesures doivent être précisées, les responsables nommés et les délais de réalisation fixés pour chacune des actions. Le plan établit les ressources humaines, financières et matérielles requises. Les indicateurs utilisés pour évaluer l'effet des actions prises doivent être spécifiés. Ces indicateurs doivent se traduire par des objectifs clairs et mesurables.

En début de démarche, il est possible de retenir des problématiques qui demandent peu d'investissement en temps et en ressources afin de mettre en place rapidement des solutions qui fonctionnent et qui donnent des résultats rapides et concrets. De plus, il peut s'avérer judicieux d'améliorer les bonnes pratiques existantes avant d'investir dans le développement de nouvelles façons de faire.

Élaborer un plan de communication

Le portrait organisationnel et le plan d'action qui en découle doivent être communiqués aux travailleurs et aux membres de la direction. Cette communication favorise la visibilité du programme de prévention des troubles de santé psychologique et maintient l'engagement des parties. Tout au long de la démarche, il faut solliciter les suggestions et les commentaires des travailleurs, de leurs représentants et des gestionnaires.

La haute direction doit prévoir des séances d'information statutaires. Des notes internes, des capsules d'information sur l'intranet, le compte rendu des rencontres du comité stratégique, etc. peuvent être utilisés pour informer l'ensemble de l'organisation de l'avancement des travaux.

ÉTAPE 2 FAIRE : RÉALISER LE PLAN D'ACTION

Cette étape se définit par la mise en œuvre du plan d'action. Les actions doivent se réaliser selon la priorisation et les échéanciers prévus. Il peut être judicieux d'implanter certaines activités de manière paritaire dans un groupe cible ou sous forme de projet-pilote. Ainsi, il est possible d'évaluer leurs effets et de procéder à des ajustements avant l'implantation à grande échelle.

ÉTAPE 3 VÉRIFIER : ÉVALUER LES RÉSULTATS

Cette phase de la démarche vise à s'assurer que les actions prévues ont été réalisées et à évaluer si elles ont produit les résultats escomptés. Pour ce faire, il faut déterminer si les objectifs ont été atteints ou non. Des sondages ou des groupes de discussion peuvent être envisagés pour valider les résultats.

Il est aussi nécessaire d'évaluer les effets des actions sur les indicateurs d'impacts retenus à la 1^{re} étape - Planifier. L'effet de certaines actions n'est pas instantané, il faut se laisser du temps pour en observer les résultats, par exemple sur le taux d'absentéisme de l'organisation. L'évaluation des résultats à court terme est donc essentielle afin de savoir si les interventions mises en place portent fruit.

ÉTAPE 4 AGIR : S'AJUSTER DE FAÇON CONTINUE

Lorsque des écarts sont constatés entre les objectifs visés et les résultats obtenus, il faut revoir les mesures implantées. Cette étape génère un processus d'amélioration continue par sa boucle de rétroaction et d'ajustement.

Même lorsque les résultats sont satisfaisants, il importe de s'assurer que les changements sont durables. Pour ce faire, les changements doivent être intégrés à une culture de prévention en santé psychologique appuyée par l'ensemble des acteurs de l'organisation. L'engagement de la direction, la communication bidirectionnelle et la participation des travailleurs sont essentiels pour offrir un milieu de travail sain, sécuritaire et en bonne santé psychologique.



Des retombées d'une grande valeur

Grâce à des outils concrets et à des actions concertées, les organisations favorisent la santé psychologique au travail. Afin d'y parvenir, elles mettent en place les éléments essentiels d'une démarche de prévention.

La santé des travailleurs et des organisations n'est pas le fruit du hasard. Investir en prévention pour favoriser un milieu de travail sain a des retombées inestimables sur la santé psychologique collective et individuelle. Les améliorations se font sentir sur la santé et le bien-être des travailleurs, sur le sentiment d'appartenance à l'organisation et sur la qualité des services offerts à la population.

Les services de l'ASSTSAS

Dans le cadre d'une démarche d'implantation du changement ou de mise en œuvre d'un programme de prévention en santé psychologique, l'ASSTSAS peut accompagner les responsables du dossier pour établir un plan de prévention adapté à la situation.

- **Identification des risques** à la santé psychologique, des forces organisationnelles et des solutions possibles
- **Activités à mettre en place**
- **Pistes de solution**

Cet accompagnement prend la forme de *coaching*, de rencontres ou de consultations. Il peut être assorti de formations ou de conférences. Les interventions de conseil et d'assistance technique évoluent selon les besoins de votre établissement. Pour en savoir davantage, communiquez avec le conseiller attitré à votre établissement et consultez le dossier thématique de notre site Internet.

- **Liste des conseillers attitrés** : asstsas.qc.ca/repartition-des-conseillers-attitres
- **Santé psychologique** : asstsas.qc.ca/dossier-thematiques/sante-psychologique

RÉFÉRENCES

OUVRAGES CITÉS

1. **Coalition pour la qualité de vie au travail et des soins de santé de qualité.** (2007). *À notre portée : Une stratégie d'action visant un système canadien de soins de santé efficace et viable grâce à un milieu de travail sain.* Conseil canadien d'agrément des services de santé. **En ligne :** cna-aiic.ca/-/media/cna/page-content/pdf-fr/2007_qwqhc_within_our_grasp_f.pdf?la=fr&hash=A93A04B042B1473CB887894D40414251ED4A6B54
2. **Organisation mondiale de la santé.** (2018). *La santé mentale : renforcer notre action.* OMS. **En ligne :** who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response
3. **Institut national de santé publique du Québec.** (s. d.). *Risques psychosociaux du travail.* INSPQ. **En ligne :** www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs/risques-psychosociaux-du-travail
4. **Vézina, M.** (2009). *Grille d'identification des risques psychosociaux au travail.* INSPQ, Direction risques biologiques, environnementaux et occupationnels. **En ligne :** <https://www.inspq.qc.ca/risques-psychosociaux-du-travail-et-promotion-de-la-sante-des-travailleurs>
5. **INSPQ.** (s. d.). *Risques psychosociaux du travail : de l'identification à la prévention.* INSPQ. **En ligne :** www.inspq.qc.ca/formation/institut/risques-psychosociaux-au-travail-de-l-identification-la-prevention
6. **Pelletier, M., Mantha-Bélisle, M.-M., Vézina, M., & Denis, M.-A.** (2018). *Recueil de fiches portant sur les indicateurs de la Grille d'identification de risques psychosociaux du travail.* INSPQ, Direction des risques biologiques et de la santé au travail. **En ligne :** www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2371_fiches_indicateurs_identification_risques_psychosociaux_travail.pdf
7. **Bédard, S., Bélanger, L., Cormier, Y., & LeQuoc, S.** (2018). *Indicateurs en prévention SST.* Guide de prévention. ASSTSAS. GP75. **En ligne :** asstsas.qc.ca/gp75
8. **MSSS.** (2017). *Cadre de référence sur le soutien et la réintégration au travail : vers une approche axée sur la collaboration.* Direction des communications. **En ligne :** publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2017/17-529-01W.pdf
9. **Conseil du patronat du Québec.** (2020). *Guide pratique pour l'implantation du télétravail en entreprise.* **En ligne :** cpq.qc.ca/workspace/uploads/files/guide_pratique_pour_implantation_du_teletravail_en_entreprise_fr.pdf
10. **CNESST.** (2019). *Modèle de politique en matière de harcèlement psychologique ou sexuel au travail et de traitement des plaintes.* **En ligne :** <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/1000/Pages/DC-1000-304.aspx>
11. **Politique de conciliation travail-vie personnelle.** Modèle à télécharger. **En ligne :** ctvp.ca/wp-content/uploads/2016/01/ModeleATelechargerPolitiqueCTVP.docx
12. **Bélanger, L., & Brouillard, J.** (2017). *Plan d'action en SST.* Guide de prévention. ASSTSAS. GP73. **En ligne :** asstsas.qc.ca/gp73

OUVRAGES CONSULTÉS

- Association canadienne de normalisation, Bureau de normalisation du Québec, Conseil canadien des normes, Commission de la santé mentale du Canada.** (2013). *Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail : Prévention, promotion et lignes directrices pour une mise en œuvre par étapes.* (CAN/CSA : Z1003-13 C2018, BNQ : 9700-803-2013 C2018 ; p. xi, 64). **En ligne :** centredoc.cnesst.gouv.qc.ca/notice?id=p%3A%3Ausmarcdef_0000218880&queryId=edb76302-02b9-4d47-acce-985474e89cf0&posInSet=4
- Bélanger, L., Brouillard, J., & Buteau, A.-A.** (2015). *Identification et évaluation des risques : Guide de prévention.* ASSTSAS. GP70. **En ligne :** asstsas.qc.ca/gp70

RÉFÉRENCES

- Brun, J.-P., Biron, C., & St-Hilaire, F.** (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail, Université Laval.
- Canada Vie.** (s. d.). *Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale–Accueil*. Consulté 26 février 2020, à l'adresse strategiesdesantementale.com/
- Commission de la santé mentale du Canada.** (2015). *La stratégie en matière de santé mentale pour le Canada : Une perspective axée sur les jeunes*. En ligne : mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2016-07/Youth_Strategy_fr_2016.pdf
- GRISMT.** (2008). *Questionnaire sur la santé psychologique au travail*. En ligne : integration-travail.fse.ulaval.ca/fichiers/site_chaire_ipept/documents/GRISMT/QuestionnaireSantePsycho_version_2008_11.pdf
- Howatt, B., Bradley, L., Adams, J., Mahajan, S., & Kennedy, S.** (2017). *Comprendre la santé mentale, la maladie mentale et leur incidence en milieu de travail*. Commission de la santé mentale du Canada. Morneau Shepell. En ligne : mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/2018-07/Morneau_White_Paper_Report_fr.pdf
- INRS.** (s. d.). *Évaluer les facteurs de risques psychosociaux : L'outil RPS-DU*. Brochure. Consulté 26 février 2020, à l'adresse inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206140
- INRS.** (s. d.). *Risques psychosociaux et document unique. Vos questions, nos réponses*. Brochure. Consulté 26 février 2020, à l'adresse inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206139
- INSPQ.** (2020). *Le télétravail en contexte de pandémie. Mesures de prévention de la COVID-19 en milieu de travail - Recommandations intérimaires*. En ligne : www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3040-teletravail-pandemie-covid19.pdf
- IRSST.** (2003). *La santé psychologique au travail... de la définition du problème aux solutions - Faire cesser le problème - La prévention du stress au travail*. En ligne : irsst.qc.ca/publications-et-outils/publication/i/100025/n/la-sante-psychologique-au-travail-de-la-definition-du-probleme-aux-solutions-faire-cesser-le-probleme-la-prevention-du-stress-au-travail-r-362-3
- IRSST.** (s. d.). *Étape 2 : Identifier les facteurs de risque*. (s. d.). Consulté 26 février 2020, à l'adresse irsst.qc.ca/prevention-violence/etape-2-identifier-les-facteurs-de-risque.html
- LégisQuébec.** (s. d.). *Loi sur la santé et la sécurité du travail*. Consulté 26 février 2020, à l'adresse legisquebec.qc.ca/fr/showdoc/cs/s-2.1
- Ministère de la Famille.** (2018). *Conciliation famille-travail-études. Outils et documentation*. En ligne : mfa.gouv.qc.ca/fr/Famille/CFTE/outils-references/Pages/index.aspx
- MSSS.** (2017). *Plan d'action en santé mentale : Synthèse : Faire ensemble et autrement*. Direction des communications. En ligne : publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2017/17-914-18W.pdf
- MSSS.** (2019). *Santé, sécurité et mieux-être : Au travail avec vous et pour vous ! Plan d'action national visant la prévention des risques en milieu de travail et la promotion de la santé globale 2019-2023*. En ligne : publications.msss.gouv.qc.ca/msss/fichiers/2019/19-287-01W.pdf
- Officiel Prévention.** (2007). *Dossiers CHSCT : Les systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail*. En ligne : officiel-prevention.com/formation/conseils/detail_dossier_CHSCT.php?rub=89&ssrub=183&dossid=262
- Poole, L. J. E., & Éthier, S.** (2003). *Investissez dans votre capital créatif* (2^e éd. rév. et augm.). IQ, Isabelle Quentin Éditeur.
- Smetanin, P., Stiff, D., Briante, C., Adair, C. E., Ahmad, S., & Khan, M.** (2011). *The Life and Economic Impact of Major Mental Illnesses in Canada : 2011 to 2041*. RiskAnalytica, Mental Health Commission of Canada. En ligne : mentalhealthcommission.ca/sites/default/files/MHCC_Report_Base_Case_FINAL_ENG_0_0.pdf

DES MODÈLES DISPONIBLES SUR LE SITE DE L'ASSTSAS

- 1.** **Protocole d'entente locale pour la constitution et le fonctionnement du comité paritaire de santé et sécurité du travail (santé psychologique)**
asstsas.qc.ca/cpsst_protocole_local_psy
- 2.** **Registre de l'examen initial - santé psychologique**
asstsas.qc.ca/examen_initial_psy
- 3A.** **Politique générale de prévention en SST - Exemple pour une petite et moyenne organisation**
asstsas.qc.ca/politique_SST_PME
- 3B.** **Politique générale de prévention en SST - Exemple pour les grandes organisations**
asstsas.qc.ca/politique_SST_gde_org
- 4.** **Procédure de déclaration de situations dangereuses**
asstsas.qc.ca/procedure_sit_danger
- 5.** **Procédure d'enquête et d'analyse des événements accidentels**
asstsas.qc.ca/eaea
- 6.** **Procédure d'inspection des milieux de travail**
asstsas.qc.ca/procedure_inspection



Ce guide vise à permettre aux organisations de développer une culture de prévention favorable au bien-être, à la santé et à la sécurité psychologique des travailleurs. Il constitue un cadre de référence. La démarche proposée et les nombreux outils conviennent aux organisations de toute taille et peuvent être adaptés aux caractéristiques de chacune.

A S S T S A S



Association paritaire pour la santé et la sécurité
du travail du secteur affaires sociales
7400, boul. des Galeries d'Anjou, bureau 600
Montréal (Québec) H1M 3M2
514 253-6871 / 1 800 361-4528
asstas.qc.ca