

Protéger la santé mentale du personnel du RSSS



Nektaria Nicolakakis, Ph. D., chercheure-conseillère scientifique spécialisée, et les autres membres de l'équipe de recherche¹
Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)
nektaria.nicolakakis@inspq.qc.ca

Le personnel de la santé et des services sociaux a été mis à l'épreuve lors de la pandémie de la COVID-19, avec des répercussions pour sa santé mentale. Une équipe de l'INSPQ a mené un projet de recherche pour développer des connaissances sur les stratégies protectrices de la santé mentale. Elles ont été regroupées dans le *Carrefour de la prévention organisationnelle*. Cet outil vise à soutenir les milieux souhaitant mettre en place des pratiques de prévention.

La recherche était constituée de trois volets complémentaires : 1) une revue de la littérature ; 2) une veille des médias sociaux ; et 3) une enquête auprès des établissements du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS).

Revue de la littérature

D'abord, une revue² systématique de la littérature scientifique a été réalisée dans le but d'évaluer l'efficacité d'interventions ciblant l'organisation ou l'environnement psychosocial du travail lors d'épidémies. La période couverte s'étend du 1^{er} janvier 2000 au 9 septembre 2021.

Plusieurs interventions prometteuses ont été évaluées, dont des programmes combinant différentes mesures préventives : ajustements des effectifs, aménagements des quarts de travail, renforcement des mesures de prévention et de contrôle des infections, mesures de reconnaissance des efforts du personnel, soutien psychologique et soutien logistique (ex. : services de navette et hébergement lors de la fermeture du transport en commun).

Ces programmes semblent protecteurs, réduisant, par exemple, le niveau d'anxiété ou de dépression ou la probabilité d'en souffrir ou, encore, améliorant l'environnement psychosocial du travail ou certaines de ses dimensions comme l'autonomie, le soutien du supérieur et des collègues et la qualité des relations au travail.



Veille des médias sociaux

La veille des médias sociaux a permis de documenter la présence et les effets des risques psychosociaux du travail (RPS), ainsi que les stratégies déployées ou attendues par le personnel pour protéger sa santé mentale. L'analyse a porté sur 5 843 commentaires laissés sur les pages Facebook de la FIQ, l'APTS et la FSSS-CSN lors des deux premières vagues pandémiques. Cette analyse a été privilégiée pour éviter de solliciter directement une main-

d'œuvre déjà très occupée. Le point de vue de gestionnaires et de médecins, moins portés à s'exprimer sur ces médias sociaux a, quant à lui, été documenté dans un projet connexe³ et les résultats ont été pris en compte lors du développement de l'outil.

Le manque de reconnaissance était le RPS le plus souvent évoqué, plus particulièrement sur le plan salarial, de l'expertise, du mérite ou de la dangerosité du métier, ainsi qu'une reconnaissance jugée inéquitable pour certains corps de métier restés dans l'ombre (sentiment d'injustice).

Aussi, il a souvent été question de l'amplification de la charge de travail : horaires contraignants, pénurie et fluctuation du personnel, lourdeur des tâches et imprévisibilité du travail. La charge émotionnelle a été aussi souvent évoquée : exposition à la souffrance, sentiment du travail empêché et crainte de devenir vecteur de la maladie.



L'analyse a dégagé plusieurs des stratégies déployées pour pallier les RPS évoqués. Parmi les stratégies d'ordre organisationnel, on retrouve la réorganisation des tâches et des horaires, la réaffectation ou l'augmentation des effectifs, la sollicitation de gestionnaires et autres corps de métier pour faire du « plancher », l'octroi ou la reconduction des primes, la décision de retourner le personnel à la maison si des outils de protection essentiels manquaient, l'offre des services de garde d'urgence, la permission de faire du télétravail pour certains et l'application de mesures pour protéger contre l'infection.

Enfin, les pistes de solution souhaitées par le personnel incluaient l'accès à un salaire juste tenant compte de la nature du travail, une reconnaissance équitable pour tous les

Le manque de reconnaissance était le RPS le plus souvent évoqué, plus particulièrement sur le plan salarial, de l'expertise, du mérite ou de la dangerosité du métier.

groupes/professions, la stabilisation des équipes, l'embauche de personnel, un réaménagement des horaires de travail, le droit à du temps de repos, l'accès à des équipements de protection individuels (ÉPI) appropriés et à des formations obligatoires en hygiène et salubrité, une plus grande présence des gestionnaires sur le terrain, des processus de communication plus transparents et la consultation du personnel, ainsi que des mesures de conciliation travail-vie personnelle plus nombreuses et flexibles.

Enquête dans les établissements

Le troisième volet de la recherche visait à recenser les mesures initiées ou soutenues pendant la pandémie dans les établissements du RSSS afin de protéger la santé mentale du personnel. Une enquête par questionnaire en ligne a été déployée entre le 14 mai et le 4 juin 2021 auprès de conseillers et conseillères en gestion des ressources humaines des 34 établissements du RSSS. L'analyse repose sur 31 établissements participants et 223 répondants.

Les cinq mesures en place les plus fréquemment rapportées sont celles visant à : favoriser le respect et la civilité, résoudre des conflits interpersonnels, favoriser l'utilisation de différents moyens de communication adaptés, offrir la possibilité d'horaires variables et assurer un accès suffisant aux ÉPI.

Dans une question ouverte, plusieurs mesures organisationnelles à succès ont été nommées : création de groupes de soutien entre pairs, révision des responsabilités des gestionnaires pour leur permettre une plus grande présence auprès des équipes, service gratuit de garderie, déploiement de systèmes informatisés ergonomiques et de procédures simplifiées pour alléger la charge administrative et gestion participative de la liste de rappel. Le fait que ces mesures étaient orientées sur les besoins du personnel et visaient la participation de tous les niveaux hiérarchiques était parmi les éléments contribuant à leur succès, selon les répondants. Il s'agit d'éléments clés dans une démarche de prévention visant l'élimination à la source des risques à la santé mentale au travail.

Le Carrefour et ses répertoires interactifs

L'intégration des résultats des trois volets a permis de développer un outil pour soutenir les établissements du RSSS dans leurs efforts de prévention. L'équipe de recherche a mis à profit l'expérience et l'expertise de son comité consultatif, constitué de 15 personnes représentant les principaux acteurs en matière de prévention dans le RSSS (ex. : syndicats, ordres professionnels, employeur et ASSTSAS).

À la suite d'échanges avec ce comité sur les résultats, les besoins concernant l'outil ont été précisés. Ceux-ci se résument comme suit : rassembler des ressources existantes et pertinentes en un seul lieu (ex. : répertoire), privilégier un format vulgarisé, court et utile pour la pratique (ex. : fiches d'aide-mémoire, courtes vidéos), produire du contenu pour sensibiliser et mobiliser la haute direction des établissements et personnaliser le contenu aux différents acteurs clés.

L'outil a pris la forme d'une page Web sur le site de l'INSPQ. La page mène vers trois répertoires interactifs de ressources, destinés respectivement aux gestionnaires et à la haute direction des établissements, aux membres du personnel et médecins, et au personnel des ressources humaines et des comités de santé et de sécurité. Il a été évalué à deux reprises sur la forme et le contenu par un comité d'utilisateurs représentant les groupes ciblés.

Au sein de chaque répertoire, les ressources sont classées selon cinq grandes thématiques : RPS, démarche préventive en santé mentale au travail, santé mentale (thématique axée sur des ressources et approches individuelles d'évaluation et d'autogestion du stress), violence et harcèlement et autres outils pertinents, notamment sur le retour au travail.

L'équipe de recherche a mis à profit l'expérience et l'expertise de son comité consultatif.

Consultez *Le Carrefour de la prévention organisationnelle : pour protéger la santé mentale du personnel de la santé et des services sociaux en temps de pandémie*. Surveillez la page du *Carrefour* pour les publications à venir en lien avec les résultats du projet de recherche. ■

RÉFÉRENCES

1. Mariève Pelletier, Ph. D., chercheure-conseillère scientifique spécialisée, INSPQ, professeure adjointe, École de counseling et orientation, Université Laval ; Nathalie Jauvin, Ph. D., chercheure-conseillère scientifique spécialisée, INSPQ ; Maryline Vivion, Ph. D., chercheure-conseillère scientifique spécialisée, INSPQ ; Caroline Biron, M. Ps., Ph. D., professeure titulaire, Dép. management, Université Laval ; Marie-Claude Letellier, M.D., M. Sc., médecin spécialiste en santé publique et médecine préventive, Direction de santé publique Gaspésie - Îles-de-la-Madeleine ; Roxanne Beaupré, M.A., c.o., conseillère scientifique, INSPQ ; Maude Lafantaisie, M. Sc., conseillère scientifique, INSPQ ; Michel Vézina, M.D., MPH, FRCPC, médecin-conseil, INSPQ, professeur émérite, Dép. médecine sociale et préventive, Université Laval. Ce projet de recherche a été réalisé grâce au soutien financier du ministère de la Santé et des Services sociaux.
2. Nicolakakis, N., Lafantaisie, M., Letellier, M.-C., Biron, C., Vézina, M., Jauvin, N., Vivion, M., Pelletier, M. (2022). Are Organizational Interventions Effective in Protecting Healthcare Worker Mental Health during Epidemics/Pandemics? A Systematic Literature Review. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 19, 9653. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159653>
3. Jauvin, N., Lazreg, F., Beaupré, R., Pelletier, M., Nicolakakis, N., Vézina, M., Mantha-Bélisle, M.-M. (2022). *Être gestionnaire ou médecin en temps de pandémie : enjeux de santé mentale et pistes d'action*. Rapport INSPQ. <https://www.inspq.qc.ca/publications/3211-gestionnaire-medecin-pandemie>.



inspq.qc.ca/carrefour-prevention-organisationnelle