La santé psychologique au travail est un sujet qui gagne en intérêt. Plusieurs organisations se questionnent sur les actions à réaliser pour favoriser le bien-être de leur personnel. Certaines conditions gagnantes devraient toutefois être présentes avant d’entreprendre ces actions. Parmi les facteurs facilitant l’implantation d’une démarche de prévention en santé psychologique, l’engagement de la direction et des autres parties prenantes est essentiel.

Cette fiche, à personnaliser, vise à vous soutenir pour obtenir cet engagement. Elle aborde différents éléments qui pourraient être présentés, par exemple, lors d’une rencontre d’information visant à convaincre les acteurs clés de votre organisation de l’importance d’agir en prévention (ex. : haute direction, direction de service, syndicat, comité de santé et de sécurité). Elle dresse aussi les grandes lignes de la marche à suivre pour prévenir les problèmes de santé psychologique au travail.

Qu’est-ce que la santé psychologique?

Étape 1 : Expliquer ce qu’est la santé psychologique et présenter les grandes composantes qui l’influenceNT

La santé psychologique réfère à « un état de bien-être mental qui nous permet d’affronter les sources de stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien apprendre et de bien travailler, et de contribuer à la vie de la communauté. » (Organisation mondiale de la santé, 2022). Elle est influencée par trois composantes : l’environnement social, les caractéristiques individuelles et le travail. Chacune de ces composantes peut contribuer négativement ou positivement au bien-être d’une personne.

* Plus de la moitié des travailleuses (58 %) et des travailleurs (65 %) ayant une détresse psychologique élevée associent leurs symptômes à leur travail (Tissot, 2022).
* Néanmoins, si le travail n’est pas toujours la cause des problèmes de santé psychologique, il fait toujours partie des solutions (Brun, 2009).

Pourquoi agir en santé psychologique au travail?

Étape 2 : Dresser un portrait sommaire de la situation en santé psychologique dans votre organisation

Pour ce faire, il est pertinent de cibler des indicateurs organisationnels qui permettront d’apporter un éclairage sur l’état de la situation de votre organisation, notamment sur l’ampleur des problèmes de santé psychologique au travail et leurs impacts. Voici quelques exemples d’indicateurs pouvant être utilisés :

**Attractivité et rétention de la main-d’œuvre :**

* Le taux de roulement
* Le nombre de postes vacants
* Les notes des entrevues de départ
* Les résultats de sondages de mobilisation ou de satisfaction au travail

**Climat de travail :**

* Le nombre de plaintes en incivilité ou en harcèlement psychologique
* Le nombre de griefs

**Absentéisme :**

* Le nombre d’absences (données de l’assureur et de la CNESST)
* Les motifs et la durée de ces absences
* Les coûts associés

**Productivité :**

* Les indicateurs de production
* Les plaintes de la clientèle

**Indicateurs supplémentaires :**

* La consommation de médicaments (ex. : catégories de médicaments consommés, comparaison avec les années antérieures)
* Le nombre et les motifs de consultation s au programme d’aide aux employés (PAE)
* Le nombre et les motifs d’intervention de la CNESST
* Les commentaires du personnel relativement aux enjeux vécus au travail ou aux pistes d’amélioration

De manière complémentaire à ces indicateurs, des statistiques plus générales sur la santé psychologique peuvent être présentées. Les données suivantes sont particulièrement d’intérêt :

* Les problèmes de santé psychologique sont à l’origine de 30 % à 40 % des cas d’invalidité de courte durée et de 30 % des cas d’invalidité de longue durée(Chapman, 2019).
* Ces absences coûtent deux fois plus cher que celles occasionnées par un problème de santé physique(Dewa, 2010).
* Les coûts associés aux problèmes de santé psychologique et leurs impacts sur la productivité représenteraient près de 17 % de la masse salariale au Canada (Tower Watson, cité par APSSAP, 2017).

Enfin, il peut être pertinent de décrire sommairement les mesures favorables à la santé psychologique déjà mises en place dans votre organisation (ex. : politique en SST intégrant le volet de la santé psychologique, politique de prévention du harcèlement psychologique, programme de retour au travail, activités de reconnaissance).

Étape 3 : Expliquer les avantages d’agir en prévention

Agir en prévention pour favoriser la santé psychologique au travail permet non seulement de se conformer à une obligation légale, mais entraîne également une multitude d’avantages, notamment d’ordre organisationnel :

|  |
| --- |
| **Conformité légale*** L’employeur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger l’intégrité psychique du travailleur ([art. 51 Loi sur la santé et la sécurité du travail](https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/S-2.1#se:51) [LSST])
* Le travailleur doit prendre les mesures nécessaires pour protéger son intégrité psychique et veiller à ne pas mettre celle des autres en danger ([art. 49 LSST](https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/S-2.1%22%20%5Cl%20%22se%3A49))
 |
| **Meilleure attractivité et rétention de la main-d’œuvre** * Sentiment d’appartenance accru
* Plus grande fidélisation des employés
* Image de marque positive de l’organisation (notoriété)
* Meilleures possibilités de recrutement
 |
| **Diminution des coûts associés à la non-santé** * Diminution de l’absentéisme et du présentéisme
* Roulement de personnel moindre
 |
| **Productivité accrue et amélioration de la qualité du service à la clientèle** * Main-d’œuvre présente au travail
* Engagement accru du personnel
 |
| **Amélioration du climat de travail*** Augmentation de la cohésion d’équipe
* Diminution des sources de conflit
 |

La **rentabilité des interventions** en santé psychologique est un autre avantage à considérer. En effet, de telles interventions constituent un investissement plutôt qu’un coût puisqu’elles génèrent un rendement positif pour l’organisation(Chapman, 2019).

**En plus de ces avantages organisationnels, il ne faut pas perdre de vue que la prévention des problèmes de santé psychologique au travail permet avant tout de favoriser le bien-être du personnel**.

Sur quoi agir en matière de santé psychologique au travail?

Étape 4 : Présenter les composantes du travail qui influencent la santé psychologique

La littérature scientifique indique clairement qu’il existe des liens étroits entre la santé psychologique et certaines dimensions du travail, appelées **facteurs psychosociaux du travail**. Parmi les facteurs bien documentés se trouvent :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Intelligence artificielle avec un remplissage uni | Ruban avec un remplissage uni | Ampoule et crayon avec un remplissage uni | Groupe d’hommes avec un remplissage uni | Balance de la justice avec un remplissage uni |
| [**Charge de travail**](https://www.apsam.com/theme/sante-psychologique/charge-de-travail) | [**Reconnaissance**](https://www.apsam.com/theme/sante-psychologique/reconnaissance-au-travail) | [**Autonomie décisionnelle**](https://www.apsam.com/theme/sante-psychologique/autonomie-decisionnelle-au-travail) | [**Soutien social**](https://www.apsam.com/theme/sante-psychologique/soutien-social) | **Justice organisationnelle** |
| Quantité de travail, exigences intellectuelles et émotionnelles, contraintes de temps | Rétroaction constructive et authentique sur la personne, les pratiques de travail, l’investissement dans le travail et les résultats | Possibilité d’exercer un certain contrôle sur son travail, de participer aux décisions qui s’y rattachent et de développer ses habiletés | **Du supérieur immédiat** : opérationnel, informationnel et émotionnel **Des collègues** : degré d’écoute, de cohésion et de collaboration  | Perception d’équité au travail d’un point de vue individuel et collectif |


Une exposition à des facteurs psychosociaux négatifs, appelés **risques psychosociaux du travail (RPS)** (ex. : surcharge de travail, peu d’autonomie), peut entraîner une atteinte à la santé psychologique et physique. D’ailleurs, les travailleurs exposés à un cumul de trois RPS ou plus ont une probabilité nettement plus grande d’éprouver de la détresse psychologique élevée par rapport à ceux non exposés aux RPS(Tissot, 2022).

**La** [**violence en milieu de travail**](https://www.apsam.com/theme/sante-psychologique/violence)**, incluant le harcèlement psychologique, tout comme** [**l’exposition aux événements traumatiques**](https://www.apsam.com/theme/sante-psychologique/stress-post-traumatique) **sont aussi des facteurs pouvant influencer la santé psychologique.**

À l’inverse, la présence de facteurs psychosociaux positifs (ex. : présence de reconnaissance et de soutien social) peut avoir un effet protecteur pour la santé.

**Pour avoir un milieu de travail sain, il faut donc chercher à éliminer, ou du moins réduire les risques psychosociaux du travail et à renforcer les facteurs de protection.**

Étape 5 : Présenter les composantes d’un programme favorisant la santé psychologique au travail

Il existe trois niveaux de prévention en santé psychologique. Pour être complet, un programme favorisant la santé psychologique devrait comporter des actions ou des mesures à chacun de ces trois niveaux :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NIVEAUX** | **OBJECTIFS** | **EXEMPLES DE MESURES** |
| **Primaire**  | Éliminer ou réduire les **risques psychosociaux du travail**  | * Organiser une rencontre pour ajuster la charge de travail
* Reconnaître les bons coups en rencontre d’équipe
* Valider rapidement ses inconforts auprès des personnes concernées pour dissiper tout malentendu
* Aider un collègue dans la réalisation de ses tâches
 |
| **Secondaire** | Outiller les individus à gérer les conséquences d’une exposition aux risques psychosociaux du travail | * Atelier sur la gestion du stress
* Conférence sur les saines habitudes de vie
* Cours de yoga
 |
| **Tertiaire**  | Soutenir les travailleurs ayant ou ayant eu un problème de santé psychologique | * Programme d’aide aux employés
* Programme de retour au travail
 |

**Les interventions de niveau primaire sont à privilégier** **puisqu’elles permettent d’obtenir des résultats plus efficaces et durables, en plus de répondre directement à l’objet de la LSST**, soit d’éliminer à la source les dangers pour la santé et la sécurité du travail ([art. 2 LSST](https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/S-2.1#se:2)).Néanmoins, pour favoriser la santé psychologique au travail, il est aussi souhaitable d’implanter des mesures de prévention de niveau secondaire et tertiaire.

COMMENT agir en santé psychologique au travail?

Étape 6 : Décrire ce qu’implique une démarche de prévention

En santé psychologique, comme pour toute problématique en santé et sécurité du travail, il est primordial d’identifier d’abord les problèmes réels pour être en mesure de mettre en œuvre des solutions adaptées et donc plus efficaces. Suivre la démarche préventive est une bonne manière d’y arriver. Cette démarche comporte différentes étapes soit :

* **La préparation** : Mettre en place les conditions gagnantes dont fait partie l’engagement des parties prenantes.
* **L’analyse de la situation** : Dresser le portrait de l’organisation, d’un service ou d’une équipe au regard de la santé psychologique (ex. : risques psychosociaux présents, problèmes concrets, mesures existantes favorables à la santé psychologique) et établir des priorités.
* **Les mesures préventives** : Choisir et mettre en œuvre les solutions aux problèmes identifiés, en considérantà la fois ce que l’organisation et les gestionnaires peuvent faire, mais également les actions possibles par d’autres acteurs tels les travailleurs, le syndicat et le comité de santé et de sécurité. Ces mesures composeront votre programme favorisant la santé psychologique au travail.
* **Le suivi, le contrôle et l’évaluation**.

**Cette démarche de prévention gagne en efficacité lorsqu’elle est réalisée de manière paritaire. L’implication de tous permet de mieux cerner les problèmes et ainsi mettre en place des solutions. adaptées.**

Agir en santé psychologique : un choix gagnant pour tous!



Aujourd’hui, il ne fait plus de doute que le travail influence la santé psychologique. Investir en prévention est un choix gagnant autant pour le bien-être du personnel que pour l’organisation.

Pour en apprendre davantage sur cette thématique, nous vous invitons à consulter le thème [Santé psychologique](https://www.apsam.com/theme/sante-psychologique) disponible sur notre site Web.

L’APSAM est là pour vous soutenir dans ce dossier, n’hésitez pas à nous contacter!

Bibliographie

APSSAP. (2017). *Trousse en santé et sécurité : pourquoi s’occuper de la santé psychologique au travail?* APSSAP. <http://apssap.qc.ca/wp-content/uploads/2017/02/Occuper-sante-psy.pdf>

Brun, J.-P. et al. (2009). *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*. IRSST. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/rg-618.pdf>

Chapman, S., Kangasniemi, A., Maxwell, L. et Sereneo, M. (2019). *Les programmes de santé mentale en milieu de travail : une valeur ajoutée pour les employés et les employeurs*. Deloitte Development LLC. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-fr-about-blueprint-for-workplace-mental-health-final-aoda.pdf>

Dewa, C. S., Chau, N. et Dermer, S. (2010). *Examining the comparative incidence and costs of physical and mental health-related disabilities in an employed population*. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 52(7), 758-62. doi: 10.1097/JOM.0b013e3181e8cfb5

OMS. (2022). *La santé mentale : renforcer notre action.* <https://www.who.int/fr/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

Tissot, F., Jauvin, N. et Vezina, M. (2022, septembre). *Les déterminants de la détresse psychologique élevée liée au travail : résultats de l’Enquête québécoise sur la santé de la population, 2014-2015.* Institut national de santé publique du Québec. <https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3246-determinants-detresse-psychologique-travail.pdf>