



Santé psychologique au travail

Des premières tentatives de sensibilisation à l'urgence d'agir

Marie Josée
Robitaille

ASSTSAS

Dans le contexte des grands changements vécus par le secteur, les problèmes de santé psychologique au travail ont pris depuis quelques années, une acuité et une importance que les vingt dernières années de tentatives de sensibilisation n'ont pas su leur donner. L'ampleur des récents bouleversements a demandé à tous, l'ASSTSAS et le personnel des établissements, de réagir rapidement. Si l'heure est à ces problèmes, la préoccupation n'est pas nouvelle et ce n'est pas d'aujourd'hui que l'ASSTSAS s'y intéresse. Reculons dans le temps et revoyons quelques étapes de cette évolution.

Les débats sont loin d'être terminés

S'il est un domaine de la santé et de la sécurité du travail (SST) où le temps ne s'écoule pas au même rythme pour tout le monde, c'est bien celui de la prévention en santé psychologique au travail. Sur le terrain, la majorité des établissements hésitent à prendre en main la prévention des problèmes associés à l'inconfort psychologique au travail.

Cela n'est pas sans rappeler l'état de la prévention des maux de dos, il y a vingt ans. Des débats interminables s'alimentaient des difficultés à diagnostiquer les lésions, de l'influence de la vulnérabilité individuelle et de l'hygiène de vie personnelle, des impacts économiques de la reconnaissance des lésions, du risque normal, de la définition d'accident du travail et de maladie professionnelle... Jusqu'à ce qu'enfin, on comprenne et convienne que certaines situations de travail étaient tout simplement incompatibles avec les capacités humaines normales, peu importe les habitudes de vie du travailleur. Par exemple, le préposé qui doit déplacer «à bras» au-delà de 3 600 kilos de «clients» (60 kg/client x 6 déplacements x 10 clients) quotidiennement, dix-huit tonnes par semaine, soixante-quinze tonnes par mois... Entre nous, la façon dont il transporte ses sacs d'épicerie hebdomadaire aura peu à voir avec son risque de mal de dos.

À l'ASSTSAS, les connaissances en santé psychologique au travail, l'engagement dans la prévention et les expériences d'intervention ont fait des poussées de croissance considérables. Nous savons mieux maintenant mesurer les «kilos psychologiques» au travail (quoique nos instruments demeurent perfectibles). Mais dans plusieurs établissements, les débats sont

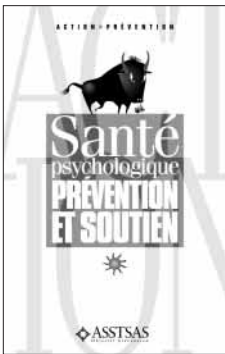
loin d'être terminés. Dans certains, ils n'ont même pas encore commencé malgré la présence de symptômes importants : prestations d'assurance-maladie en hausse, difficultés de recrutement et exode de ressources qualifiées, tensions, démobilité et cynisme...

Les premiers balbutiements

En 1986, l'ASSTSAS connaît sa première véritable occasion d'agir, en appuyant un projet de recherche-action dans les services d'urgence et de soins intensifs mené par des chercheurs reconnus dans le domaine du stress au travail (Dolan, Arseneault et Van Amerengen). La recherche comporte un volet d'évaluation des facteurs de stress, un volet d'action, de formation ou d'information et, à la fin, une évaluation des résultats obtenus. La réponse des établissements est sans précédent. Presque du jour au lendemain, plus de trente hôpitaux se portent volontaires. Nous devons refuser des établissements.

Il faut dire que le stress est alors un concept très à la mode (le mal du siècle), mais aussi très mal connu, mystérieux. Mais il permet enfin de nommer l'état de fébrilité et d'insatisfaction qui s'est développé chez le personnel infirmier dans les dernières années.

Le volet «action et évaluation» de cette recherche, complété en 89, nous démontre la limite des capacités des services à prendre en charge leurs problèmes. Savoir qu'on est stressé et ce qu'est le stress ne



Brochure Action-prévention Santé psychologique, prévention et soutien

Des personnes et du travail un monde à transformer Des personnes et du travail un monde à transformer Des personnes et du travail un monde à transformer





suffit pas. Encore faut-il la complicité de la haute direction, un support soutenu et des moyens d'action. Faute de méthode d'assistance appropriée, nos interventions en santé psychologique entrent alors dans une période de dormance, bien que nous continuions quand même de nous questionner sur notre apport possible.

Enfin, on se met à table

En 1993, le conseil d'administration remet sur la table le problème du stress au travail. Le Programme de réduction du stress au travail (PRST) devient officiellement un projet de développement de l'ASSTSAS : approche globale, diagnostic approfondi de la source des problèmes, comité paritaire interne de travail, recherche systématique de solutions et soutien constant d'un conseiller. Ce programme est maintenant offert aux établissements dans une version accélérée, les lourdeurs qui ont caractérisé ses débuts ayant été éliminées.

Au même moment, arrive de France la «psychopathologie du travail» du psychiatre Christophe Dejours. Approche fascinante qui aborde avec audace des concepts comme le «plaisir au travail» et considère les «stratégies défensives» comme des éléments de réponse à des situations de travail pathogènes pour la santé psychologique. Le hic, c'est qu'il est difficile de mettre la main sur le cadre d'analyse. Enfin, selon la psychopathologie du travail, une fois que le client reconnaît de quoi il souffre, il s'en trouve miraculeusement guéri. La méthode d'intervention proposée consiste essentiellement à faire verbaliser les équipes sur leurs difficultés et stratégies, mais ne prévoit pas d'étape systématique de résolution de problèmes et de mesure de résultats.

Comme l'ASSTSAS est un organisme qui doit proposer des solutions concrètes et pratiques aux établissements, la méthode

utilisée en psychopathologie du travail ne collait pas à sa réalité. Nous décidons ainsi de rester fidèles aux approches systémiques américaines en continuant de travailler avec le concept du stress. Nous élaborons, à partir du modèle de la situation de travail, notre propre cadre d'identification et d'analyse des facteurs de stress au travail. Faute de «registre de déclaration des événements stressants au travail», nous composons un instrument de mesure assez complet pour être capable de cibler les services les plus en difficulté et de quanti-



Et la santé, comment ça va ?

«Je vous jure que lorsque vous entrez dans une chambre tous les matins et que vous vous dites que vous ne savez pas dans quel état vous allez sortir, c'est pas évident que vous aimez votre travail à 100 % à ce moment-là» (une employée).

Une image vaut mille mots, paraît-il. Mais pour de nombreux soignants l'image du travail quotidien «vaut mille maux». Ainsi, soigner rendrait malade. Mais jusqu'à quel point ? Le sondage «Et la santé, comment ça va ?» réalisé par l'ASSTSAS en 1997 montre que moins d'un répondant sur dix estime être en très bonne ou en excellente santé. Pas si mal au fond ? Il y a cinq ans, c'est six répondants sur dix qui partageaient cette perception. Par ailleurs, un répondant sur quatre déclare avoir été affecté par un problème de santé majeur au cours des deux dernières années. Et l'avenir ne semble pas rose : un répondant sur trois croit que son état de santé va se détériorer d'ici l'an 2002.

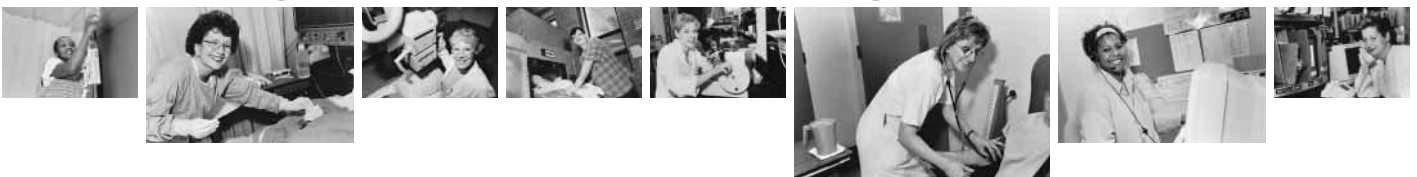
Selon les résultats de ce sondage, c'est le travail qui serait le facteur le plus déterminant de la détérioration de l'état de santé. Le propos suivant en dit long sur la pénibilité du travail : «J'ai l'impression, lorsque je rentre au travail, d'être une bête de somme et que j'attelle pour déteiler huit heures plus tard en étant insatisfaite du travail accompli» (une employée).

Services de l'ASSTSAS en matière de **santé** psychologique

L'ASSTSAS propose aux établissements une gamme d'informations et de services sur mesure

- Programme de réduction du stress au travail (PRST), disponible en version accélérée ;
- Documents et articles d'information et de réflexion, dont deux dossiers dans *Objectif prévention* (vol. 20, n° 5 et vol. 21, n° 3) et le document synthèse des mini-colloques (*Des points de repère pour faciliter l'adaptation aux changements*) ;
- Vidéos : *Le confort psychologique lors de changements* et *Et la santé, comment ça va ?*
- Brochure *Santé psychologique : prévention et soutien* ;
- Conseil et assistance technique aux CPSST ou aux autres comités paritaires de prévention en santé psychologique ou de pilotage de changement dans les établissements.

ail un monde à transformer Des personnes et du travail un monde à transformer Des personnes et du travail un monde à transformer





fier les résultats de nos interventions. Nous sommes en phase expérimentale et avançons prudemment, donc lentement.

Et tout à coup, la débâcle

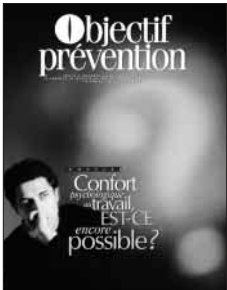
Alors arrivent les grands changements dans le secteur. Déjà amorcée dans le domaine de la réadaptation et des services sociaux, la réforme prend sa couleur «santé». Et le secteur entier se met à pâlir. Aux stressseurs chroniques se rajoutent l'inquiétude, la colère, la désorientation provoquées par des cascades de changements rapides (virage ambulatoire, coupures, fusions, départs à la retraite, etc.).

La détresse vécue dans les milieux de travail impose une action rapide. Dès le printemps 97, l'ASSTSAS lance les minicolloques «Support à l'adaptation en contexte de changements majeurs». Les préventionnistes patronaux et syndicaux et les responsables de services de santé du secteur y ont partagé les constats, les informations et les initiatives des établissements qui sont repris dans un document synthèse publié en 1998, «Des points de repère pour faciliter l'adaptation aux changements». Ce document se veut un support aux établissements dans leur recherche d'avenues pour soulager la détresse engendrée chez les employés par les bouleversements. Outre ces actions, l'ASSTSAS propose aux établissements plusieurs produits et services dans le domaine de la santé psychologique au travail.

Encore beaucoup d'hésitation...

Malgré l'ampleur croissante des problèmes reliés à la santé psychologique, il y a encore beaucoup d'hésitation à s'investir dans la gestion préventive de ces facteurs de risque. Pour la majorité des gens, la SST, c'est le domaine des accidents du travail et des maladies professionnelles reconnues. Ici, il n'est pas seulement question de notre secteur (qui, somme toute, fait quand même partie du peloton de tête des audacieux), mais aussi d'organismes dédiés à la SST (CSST, IRSST) qui se montrent très ambivalents. Les débats sur les critères de diagnostic (par exemple, le fameux «burnout»), sur le partage des responsabilités entre le travailleur et son entreprise et sur l'aspect des coûts sont loin d'être terminés. En attendant, le temps peut paraître bien long pour les personnes sensibilisées à la santé psychologique au travail et les milieux en situation d'inconfort psychologique!

• • •



LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE

problème de santé de l'heure

«Actuellement, c'est invivable pour tout le monde autant pour le chef que le subalterne. La souffrance morale s'installe et ensuite le physique diminue» (un cadre).

«Ce ne sont pas les équipements qui ne sont pas sécuritaires, mais la pression exercée et la quantité plus grande de travail qui font la pression psychologique. Cette pression rend la concentration plus difficile à ce qu'on fait. Ce sont ces facteurs qui causent le plus d'accidents ou d'incidents et qui affectent grandement la santé psychologique totale du travailleur» (un employé).

Ces témoignages sont supportés par des statistiques. Près d'un répondant sur deux affirme avoir été souvent ou très souvent tendu au cours des trois mois qui ont précédé le sondage «Et la santé, comment ça va ?». Vivre sous tension serait donc l'apa-

nage de 70 000 employés et cadres. Est-ce à dire que la tension ressentie prive les employés et les cadres du bonheur ? Ce n'est pas sûr, car trois répondants sur quatre déclarent être plutôt heureux. Mais les émotions restent à fleur de peau pour

beaucoup de répondants, car s'ajoutent à la tension, l'anxiété, la colère, le désespoir ou le sentiment de solitude. Au moins un répondant sur dix a ressenti une de ces émotions au cours des trois mois qui ont précédé le sondage.

Des personnes et du travail un monde à transformer Des personnes et du travail un monde à transformer Des personnes et du travail un monde à transformer

