

## Intervenir en temps d'urgence sanitaire



PROTÉGER LA SANTÉ MENTALE DU PERSONNEL DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX AVRIL 2022

Cette fiche synthèse fournit des options de solutions organisationnelles pour agir sur des facteurs de risque et protéger la santé mentale du personnel de la santé et des services sociaux lors d'une pandémie ou autre urgence sanitaire. Ces solutions prometteuses sont issues de la littérature scientifique internationale ou du milieu de la santé et des services sociaux québécois.

L'élaboration et l'implantation des solutions doit idéalement se faire en consultant le personnel et les acteurs clés du milieu : ils sont les mieux placés pour se prononcer sur leurs besoins et les risques à leur santé et pour proposer des solutions compatibles avec leur travail et leur bien-être.

Cette approche d'intervention participative sur l'organisation et l'environnement psychosocial du travail augmente les chances que les solutions soient adoptées par les travailleuses et travailleurs et, par conséquent, qu'elles soient efficaces. Plusieurs solutions de cette liste permettent d'agir de façon préventive sur plus d'un facteur de risque à la santé mentale.

RISQUE À LA SANTÉ MENTALE	EXEMPLES DE SOLUTIONS ORGANISATIONNELLES
<p><b>Surcharge de travail</b> Charge de travail excessivement élevée, concentration intense durant de longues périodes, demandes contradictoires fréquentes, tâches souvent interrompues, contraintes de temps.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Limiter le nombre d'heures travaillées</li> <li><input type="checkbox"/> Permettre des horaires flexibles</li> <li><input type="checkbox"/> Permettre aux employés l'échange de quarts de travail entre eux</li> <li><input type="checkbox"/> Répartir les heures supplémentaires entre les personnes ou les équipes</li> <li><input type="checkbox"/> Accorder des congés</li> <li><input type="checkbox"/> Autoriser la reprise de temps</li> <li><input type="checkbox"/> Protéger les périodes de repos</li> <li><input type="checkbox"/> Ajuster les ratios personnel-patients*</li> <li><input type="checkbox"/> Ajuster les ratios gestionnaires-personnel*</li> <li><input type="checkbox"/> Favoriser la téléconsultation, lorsque possible</li> <li><input type="checkbox"/> Réduire ou répartir le fardeau administratif</li> </ul> <p>* Bien que l'application de ratios minimaux puisse dépendre de politiques gouvernementales, cette pratique prometteuse se doit d'être soulignée.</p>

RISQUE À LA SANTÉ MENTALE	EXEMPLES DE SOLUTIONS ORGANISATIONNELLES
<p><b>Difficulté à concilier travail et vie personnelle</b></p> <p>Conflits entre travail et responsabilités envers des personnes dépendantes (enfants, aînés) ou entre travail et activités sociales, de loisir et de répit; ces conflits peuvent être accentués lors des fermetures de services en temps d'urgence sanitaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Offrir des garderies sur place ou négocier des ententes avec des services externes</li> <li><input type="checkbox"/> Offrir des services pour les animaux de compagnie</li> <li><input type="checkbox"/> Offrir des services d'épicerie</li> <li><input type="checkbox"/> Offrir des services de navette</li> <li><input type="checkbox"/> Permettre le télétravail</li> <li><input type="checkbox"/> Permettre des horaires flexibles</li> <li><input type="checkbox"/> Accorder des congés</li> <li><input type="checkbox"/> Autoriser la reprise de temps</li> <li><input type="checkbox"/> Limiter le temps supplémentaire obligatoire</li> <li><input type="checkbox"/> Adopter une politique de déconnexion</li> </ul>
<p><b>Manque de soutien de la part des collègues et des supérieurs</b></p> <p>Sur le plan de la réalisation du travail et sur le plan émotionnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Assurer une présence accrue des gestionnaires ou chefs d'équipe sur le plancher pour appuyer les équipes dans l'immédiat et sonder leurs besoins</li> <li><input type="checkbox"/> Assurer une communication bidirectionnelle des préoccupations, entre employés et gestionnaires et entre gestionnaires et haute direction</li> <li><input type="checkbox"/> Assurer la clarté des messages et la transparence</li> <li><input type="checkbox"/> Rendre un professionnel en soins psychologiques disponible en tout temps pour le personnel</li> <li><input type="checkbox"/> Assurer le contact avec des personnes en arrêt de travail par un professionnel en soins psychologiques (certaines personnes pouvant hésiter à consulter par elles-mêmes)</li> <li><input type="checkbox"/> Assigner du personnel non-soignant pour assurer un contact téléphonique avec les collègues en isolement</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre en place des communautés de pratique</li> <li><input type="checkbox"/> Créer des groupes d'entraide par les pairs</li> <li><input type="checkbox"/> Offrir repas et hébergement pour le personnel en isolement</li> </ul>
<p><b>Manque d'autonomie décisionnelle</b></p> <p>Manque de marge de manœuvre, de possibilité d'influencer la réalisation de son travail, de développer ses compétences et de participer aux décisions organisationnelles qui les concernent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Solliciter les idées du personnel sur la façon d'organiser et de réaliser le travail</li> <li><input type="checkbox"/> Impliquer le personnel dans les processus décisionnels avant, pendant et après les changements organisationnels</li> <li><input type="checkbox"/> Élaborer les solutions selon un processus « de bas en haut » qui répond à la réalité du terrain</li> <li><input type="checkbox"/> Créer des comités paritaires en santé et sécurité du travail</li> <li><input type="checkbox"/> Assurer le respect des obligations déontologiques du personnel concerné</li> <li><input type="checkbox"/> Adopter une culture de travail qui valorise l'initiative, la pleine utilisation et le développement des habiletés et des compétences</li> </ul>

RISQUE À LA SANTÉ MENTALE	EXEMPLES DE SOLUTIONS ORGANISATIONNELLES
<p><b>Manque de reconnaissance</b> Sur le plan salarial, des perspectives de promotion et de la sécurité d'emploi, ainsi qu'en termes d'estime et de respect.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Souligner de façon sincère et spontanée les bons coups des équipes et des personnes</li> <li><input type="checkbox"/> Sensibiliser les gestionnaires au besoin de reconnaître régulièrement les contributions du personnel</li> <li><input type="checkbox"/> Offrir des primes salariales</li> <li><input type="checkbox"/> Faciliter l'accès aux promotions</li> <li><input type="checkbox"/> Assurer une sécurité d'emploi</li> <li><input type="checkbox"/> Faciliter l'accès à des congés</li> <li><input type="checkbox"/> Offrir des rabais corporatifs</li> </ul>
<p><b>Manque de moyens pour faire un travail de qualité et sécuritaire</b> Réaffectation à des tâches en dehors des compétences en temps d'urgence, manque d'équipements de protection ou de formation sur leur utilisation, entre autres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Assurer la disponibilité d'équipements de protection adéquats et en quantité suffisante</li> <li><input type="checkbox"/> Assurer la mise en pratique des protocoles de prévention et de contrôle de l'infection</li> <li><input type="checkbox"/> Offrir des formations théoriques et pratiques sur les protocoles et l'utilisation des équipements</li> <li><input type="checkbox"/> Désigner des personnes-ressources pour répondre aux questions sur les protocoles et les équipements</li> <li><input type="checkbox"/> Offrir des formations régulières, incluant au personnel nouvellement embauché</li> <li><input type="checkbox"/> Offrir des tests de dépistage sur place pour le personnel</li> <li><input type="checkbox"/> Désigner des personnes « mentor » au sein des équipes pour faciliter la transition du personnel réaffecté</li> <li><input type="checkbox"/> Élaborer des guides à l'accueil pour le personnel déplacé et les gestionnaires d'accueil</li> <li><input type="checkbox"/> Instaurer des protections administratives contre les représailles pour permettre au personnel de signaler les manquements</li> <li><input type="checkbox"/> S'assurer que le personnel dispose des ressources pour faire un travail de qualité</li> </ul>

---

## Intervenir en temps d'urgence sanitaire

---

Ce matériel est issu du projet intitulé « **Stratégies de protection de la santé mentale du personnel de la santé dans le contexte de la pandémie COVID-19 : développement d'un outil pour soutenir les milieux de travail** », dirigé par l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ).

### ÉQUIPE DE RECHERCHE

Nektaria Nicolakakis, Ph. D. et Mariève Pelletier, Ph. D.

Co-responsables scientifiques, chercheuses et conseillères scientifiques spécialisées, unité Santé au travail  
Direction des risques biologiques et de la santé au travail (DRBST), INSPQ

Roxanne Beaupré, M.A. c.o.

conseillère scientifique, unité Santé au travail, DRBST, INSPQ

Caroline Biron, Ph. D.

Chercheure et professeure titulaire, Département de management, Université Laval

Nathalie Jauvin, Ph. D.

Chercheure et conseillère scientifique spécialisée, unité Santé au travail, DRBST, INSPQ

Maude Lafantaisie, M. Sc.

Conseillère scientifique, unité Santé au travail, DRBST, INSPQ

Marie-Claude Letellier, M.D., M. Sc.

Médecin spécialiste en santé publique et médecine préventive, Direction de santé publique de la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine  
Michel Vézina, M.D., MPH, FRCPC

Chercheur et médecin-conseil, unité Santé au travail, DRBST, INSPQ et professeur émérite Université Laval

Maryline Vivion, Ph. D.

Chercheure et conseillère scientifique spécialisée, unité Partenariats et expertises transversales, INSPQ

### SOUS LA COORDINATION DE

Marie-Pascale Sassine, M. Sc., cheffe d'unité scientifique santé au travail, DRBST, INSPQ

### SOUTIEN FINANCIER

Ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction de la recherche et de la coordination interne.

### REMERCIEMENTS

Nous remercions les membres du comité consultatif et du comité d'utilisateurs du projet, ainsi que les personnes suivantes pour leur contribution à différents stades de la recherche :

Maryse Beaudry, conseillère en communication et en transfert des connaissances, Delphine Descamps, webmestre, Karl Forest-Bérard, conseiller scientifique, unité Communications, développement des compétences et transfert des connaissances et Marie-Cécile Gladel, agente administrative, unité Santé au travail, INSPQ.

Marie-Hélène Bourassa, Audrey Paradis, Julia Pellerin, Fatima Youssef, Isabel Cristina Flórez Restrepo, Marianne Everell, Laurance Marquis-Gendron, Alexandra Fortin, Kathryn Gagnon, Élisabeth Morin, Lorence Pinard, Alexandre Poitras, Jonathan-Mathieu Rouhana, stagiaires, externat en santé publique, Faculté de Médecine, Université Laval.