

Avis, recommandations et outils de l'IRSST concernant la COVID-19

Prévenir la détresse psychologique chez le personnel du réseau de la santé et des services sociaux

Version du : 28 avril, 2020, 09:00



Ce document est destiné aux cadres et aux gestionnaires du réseau de la santé et des services sociaux

L'actuelle pandémie du coronavirus (COVID-19) et l'urgence sanitaire décrétée par gouvernement du Québec engendrent des contextes de travail qui sont susceptibles d'entraîner de la détresse et des conséquences psychologiques négatives pour les travailleurs. Le personnel soignant, le personnel de soutien et les intervenants psychosociaux du réseau de la santé et des services sociaux (RSSS) sont les plus à risque de développer des problèmes de santé mentale à la suite de cette pandémie^[1]. Le sentiment d'urgence, l'imprévisibilité de la situation, la lourdeur des procédures pour éviter la contagion, le manque appréhendé d'équipement de protection individuelle, la peur d'être contaminé et de contaminer ses proches, le manque de personnel et la fatigue qui s'accumule exposent le personnel du RSSS à des éléments stressants et potentiellement traumatiques sur lesquels ils n'ont que très peu de contrôle.

Parallèlement, la patience et la coopération des patients et des usagers du RSSS sont aussi mises à rude épreuve. Ils ont des inquiétudes quant aux interruptions de soins habituels, aux conséquences de la COVID-19 sur leur santé ou celle de leurs proches. En réaction à cette situation, certains pourraient démontrer de l'anxiété manifestée par de l'hostilité en argumentant et allant même jusqu'à utiliser la violence verbale et physique.

Portée et limites

Ce document n'a pas de valeur légale ni réglementaire. Il vise uniquement à soutenir les milieux de travail dans la mise en place de moyens de prévention qui permettront de maintenir ou de reprendre de manière sécuritaire leurs activités dans le contexte de la pandémie actuelle. Certaines des recommandations présentées pourraient s'avérer inapplicables ou encore, nécessiter une adaptation selon le contexte particulier du milieu de travail. Dans tous les cas, le jugement professionnel devra être utilisé afin de définir et implanter les mesures les plus appropriées.

Rappel

Ce document est complémentaire au document : *Réponse rapide de l'INESSS : COVID-19 et la détresse psychologique et la santé mentale du personnel du réseau de la santé et des services sociaux dans le contexte de l'actuelle pandémie*, produit par l'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS)

Des symptômes à observer

Le contexte et les conditions de travail qui prévalent en ce moment pourraient engendrer de la détresse psychologique et affecter la santé mentale du personnel du RSSS à moyen et à long terme. Lorsqu'ils sont connus, les symptômes ou les problèmes suivants ne devraient pas être ignorés par les cadres et les gestionnaires.

- Fatigue et stress aigus. Irritabilité.
- Variations inhabituelles de l'humeur.
- Omissions ou erreurs fréquentes.
- Exacerbation ou apparition de problèmes de santé physique (douleurs musculaires, problèmes de peau, problèmes digestifs).
- Augmentation des dépendances (alcool, cannabis, surentraînement).
- Fatigue de compassion et sentiment d'impuissance.
- Souffrance morale et détresse psychologique en lien avec des dilemmes éthiques (décisions cliniques, priorisations des soins).
- Perturbations du sommeil, de la concentration, et de l'appétit.
- Inquiétudes, anxiété et dépression.
- Hypervigilance, travailler sans relâche.
- Réactions de stress post-traumatique (intrusion, évitement, perturbations sur la cognition et l'humeur réactivité).

Cinq principes d'action

Les cadres, les gestionnaires et les représentants des comités de santé et de sécurité du travail peuvent jouer un rôle important dans la prévention de la détresse et des conséquences psychologiques négatives pour le personnel du RSSS pendant et après la pandémie. Leur soutien et leur accompagnement auprès des équipes sont déterminants. Pour y parvenir, ce document propose de garder le cap sur cinq principes visant à favoriser le sentiment de sécurité, le retour au calme, les liens sociaux, le sentiment d'efficacité et le sentiment d'espoir. Voici comment appliquer et renforcer ces cinq principes.

1. Sentiment de sécurité

Se centrer sur les besoins et les préoccupations

- Évaluer les besoins immédiats du personnel tels que les demandes d'information sur les procédures concernant les absences, les congés, les vacances, lorsque besoin de repos, etc.
- Éviter de forcer la ventilation émotionnelle. Cependant, si les émotions débordent, les accueillir, les reconnaître et tenter d'aider le travailleur à comprendre quel besoin se cache derrière cette émotion.

Offrir de l'information

- **Transmettre de l'information claire, à jour et provenant de sources officielles.**
- **Faire des mises à jour quotidiennes.**
- **Anticiper et répondre aux questions posées.**
- **Éviter de vouloir rassurer à tout prix. Identifier et reconnaître les incertitudes, valider leurs conséquences sur le travail et le bien-être des employés.**
- Informer le personnel des mécanismes de retour d'une personne rétablie de la COVID-19.

Offrir un réconfort physique et émotionnel

- Prioriser la sécurité physique en rappelant les consignes d'hygiène de base, en rendant disponibles les équipements de protection individuelle nécessaires, en fournissant des uniformes propres quotidiennement.
- Restreindre les rappels excessifs par rapport à la pandémie en limitant la présence des médias en continu ou les discussions qui tournent en rond.
- Offrir un confort physique comme des mouchoirs, des verres d'eau, des collations saines, des couvertures.
- Offrir une salle de repos dans un environnement calme comme une pièce avec un éclairage tamisé, un mobilier confortable, des boissons chaudes, l'accès à un téléphone.

Être un gestionnaire sécurisant

- Avoir un plan de gestion de la charge de travail, le communiquer quotidiennement et l'adapter en fonction des besoins et suggestions des employés.

- Démontrer de l'empathie et valider les émotions vécues, particulièrement l'incertitude, rassurer le personnel sur les mesures prises et rappeler ce qui est fait et ce qui est à la disposition des travailleurs.
- Accepter que ce ne soient pas tous les travailleurs qui réagiront de la même façon face à la situation.
- Reconnaître le caractère stressant de la situation.
- S'engager auprès du personnel à être présent maintenant et dans les semaines après la crise afin de répondre à leurs besoins au mieux des capacités du milieu.
- Être attentif et observer de façon continue l'état de santé mentale de votre personnel.
- Formuler des demandes claires et concises et s'assurer qu'elles ne sont pas contradictoires.
- Éviter la stigmatisation lors du retour d'un travailleur rétabli de la COVID-19.

2. Retour au calme

Un comportement équilibré

- Adopter soit même de saines habitudes de vie et encourager le personnel à le faire également, en limitant la consommation de stimulants, d'alcool, de temps devant les écrans et en pratiquant régulièrement une activité physique.
- Proposer des exercices brefs de respiration, de relaxation ou de méditation que le personnel est en mesure de réaliser sur le lieu de travail.
- Mettre en place des endroits ou des moments durant lesquels l'équipe peut pratiquer des activités brèves de retour au calme sur le lieu de travail.

Lorsqu'un incident potentiellement traumatique se produit :

- Respecter l'espace et le besoin d'intimité du personnel.
- Se montrer disponible. Éviter d'entretenir la ruminantion.
- Être alerte aux éléments suivants chez les employés ayant été confrontés à des incidents : regard absent, comportement erratique, pleurs incontrôlables, réactions physiques incontrôlables, etc.
- Valider les émotions intenses et l'anormalité de la situation et proposer des mesures d'accompagnement personnalisées.
- Encourager le travailleur à respirer calmement et profondément en utilisant une application de gestion du stress, par exemple.
- Souligner les forces de la personne.
- S'assurer que les employés disposent de toute l'information nécessaire pour obtenir du soutien psychologique.
- Informer de manière à orienter le travailleur vers des ressources de soutien spécialisé.

3. Liens sociaux

L'importance d'être connecté aux membres du personnel

- Réitérer votre soutien et le montrer par des actions concrètes (être sur place, distribuer de l'eau et des collations, écouter et agir en fonction des besoins immédiats).
- Maintenir une stabilité dans les équipes pour favoriser le sentiment de confiance entre les membres.
- Valoriser le travail du personnel.
- Être à l'écoute du personnel et agir en fonction des besoins.
- Encourager le personnel à discuter de leurs inquiétudes et à exprimer leurs besoins, individuellement et en équipe.
- Repérer le personnel qui aurait tendance à s'isoler et montrer des signes d'ouverture pour les encourager à communiquer leurs besoins.
- Prévoir des moments de rencontres d'équipe positifs, afin de soutenir la détente, renforcer les liens entre collègues.
- Identifier et reconnaître les forces et les bons coups, solidifier le soutien social.

4. Sentiment d'efficacité

Agir dans l'adversité

- Reconnaître la contribution de groupe et individuelle dans l'effort collectif en prenant régulièrement un moment pour le souligner.
- Identifier et renforcer les stratégies d'adaptation utilisées lors d'épreuves antérieures que les employées souhaitent reproduire.
- Laisser de la place aux initiatives du personnel et offrir une assistance pratique à leur réalisation.
- Formuler un plan d'action simple pour répondre aux besoins formulés par les employés par rapport à la charge de travail, à la répartition des tâches, aux adaptations à faire.
- Évaluer les retombées du plan d'action régulièrement avec les employés et ajuster le plan en fonction de l'évolution des besoins et de la situation.
- Adopter et adapter des initiatives locales ayant permis d'améliorer le travail.
- Reconnaître les succès des employés publiquement.
- Écouter les suggestions et en tenir compte pour l'amélioration continue des pratiques.

5. Sentiment d'espoir

La résilience

- Renforcement positif et reconnaissance des capacités d'adaptation.

- Être à l'affût des nouvelles positives et les partager.
- Se projeter dans le futur de manière constructive et positive, sans nier les difficultés.
- Rappeler que la pandémie prendra fin un jour et commencer à planifier l'après avec les équipes.
- Montrer et souligner les progrès dans la gestion de la pandémie, de façon quotidienne ou hebdomadaire.
- Soutenir les activités qui ne sont pas en lien avec la gestion de la pandémie lorsque c'est possible.
- Prévoir un temps de réflexion en équipe pour identifier les sources de certaines situations difficiles et consulter le personnel pour trouver des solutions.
- Mettre à profit les apprentissages faits lors de cette pandémie pour améliorer l'organisation du travail à long terme.

Les cinq principes proposés ont pour but de soutenir et d'accompagner le personnel afin de limiter la détresse et les conséquences psychologiques négatives à la suite de la pandémie. Il est important de préciser qu'à tout moment, l'état psychologique d'un travailleur peut changer. Ce n'est pas parce qu'il semble bien aller un jour que ce sera toujours le cas. Ainsi, les cadres et les gestionnaires devraient tenir compte du caractère évolutif de la situation.

La santé et sécurité du travail de tous

Il va de soi que les cadres et les gestionnaires du RSSS ne sont pas à l'abri de la détresse psychologique et des conséquences psychologiques négatives. Il est primordial de veiller à sa propre santé psychologique pour être en mesure de soutenir les autres. Ainsi, les informations quant aux signes et aux symptômes de la détresse psychologique chez le personnel s'avèrent tout aussi pertinentes pour eux. Il est important de le rappeler, un gestionnaire présent pour son équipe est un élément déterminant de la santé et sécurité du travail de tous.

Références

- Association canadienne pour la santé mentale. (2020). *6 conseils pour répondre à l'anxiété des employés reliée au COVID-19*. Tiré de <https://cmha.ca/fr/news/6-conseils-pour-repondre-a-lanxiete-des-employes-reliee-au-covid-19>
- Chen, Q., Liang, M., Li, Y., Guo, J., Fei, D., Wang, L., . . . Zhang, Z. (2020). Mental health care for medical staff in China during the COVID-19 outbreak. *Lancet Psychiatry*, 7(4), e15-e6. doi: 10.1016/S2215-0366(20)30078-X
- Institut national d'excellence en santé et en services sociaux. (2020). *COVID-19 et la détresse psychologique et la santé mentale du personnel du réseau de la santé et des services sociaux dans le contexte de l'actuelle pandémie*. Québec, Qc: INESSS.
- Hobfoll, S. E., Watson, P., Bell, C. C., Bryant, R. A., Brymer, M. J., Friedman, M. J. et Maguen, S. (2007). Five essential elements of immediate and mid-term mass trauma intervention: Empirical evidence. *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes*, 70(4), 283-315.
- Huang, Y. et Zhao, N. (2020): Mental health burden for the public affected by the COVID-19 outbreak in China: Who will be the high-risk group?. *Psychology, Health & Medicine*, doi: 10.1080/13548506.2020.1754438

Une production de l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail

- Steve Geoffrion, professeur adjoint, École de psychoéducation, Université de Montréal, co-directeur du Centre d'étude sur le trauma (CET) et chercheur régulier au Centre de recherche de l'Institut universitaire en santé mentale de Montréal, Chercheur de carrière FRQSC-IRSST
- Cécile Bardon, professeure, Département de psychologie, UQAM, directrice associée et chercheuse au Centre de recherche et d'intervention sur le suicide, enjeux éthiques et pratiques de fin de vie (CRISE), chercheuse associée à l'institut universitaire en DI-TSA
- Marie-Hélène Poirier, professionnelle scientifique, IRSST

Remerciements

- Marie Comeau, professionnelle scientifique, IRSST

Cet avis a été préparé par l'IRSST, en collaboration avec ses partenaires sociaux, représentants des employeurs et des travailleurs, et membres de son conseil scientifique.



