



# **La recherche sur la santé mentale au travail, l'intervention travail : un arrimage difficile mais essentiel.**

Extrait du livre

**Dépression et burnout  
prévention et habitudes de vie**

# La recherche sur la santé mentale au travail, l'intervention et les milieux de travail : un arrimage difficile mais essentiel.

**Diane Gaudet**

*Présidente-directrice générale*

*Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail*

---

Préoccupante à bien des égards, la problématique de la santé mentale au travail est devenue un véritable enjeu de société. Que nous soyons travailleurs, employeurs, assureurs, médecins, intervenants ou chercheurs, cette question nous interpelle tous. Au cours des dernières années, les enquêtes se sont multipliées pour nous démontrer, statistiques à l'appui, la progression constante et importante des problèmes de santé mentale au travail.

Au bas mot, pour le Canada seulement, les coûts directs et indirects de ce phénomène qui frappe sans distinction cadres et employés s'évaluent en milliards de dollars et ne tiennent évidemment pas compte de la souffrance vécue par les victimes. Le sujet est tellement à l'ordre du jour que des termes tels que stress, syndrome d'épuisement professionnel (ou *burnout*), absentéisme et même « présentéisme » tapissent quotidiennement les pages de nos journaux et sont répétés dans nos médias. Parallèlement se sont multipliés les colloques et les conférences sur le sujet, organisés dans le cadre de tribunes scientifiques ou sous l'égide d'associations professionnelles, patronales ou syndicales. Et, de plus en plus sollicitées par des entreprises à la recherche de solutions, les firmes de consultation se sont multipliées...

## Pas de solutions miracles

Le moins que l'on puisse dire, c'est que la santé mentale au travail est un phénomène complexe. La santé mentale résulte en effet d'un amalgame de composantes biologiques, où l'on trouve aussi bien les vulnérabilités individuelles (mécanismes physiologiques) que l'effet d'agents externes (réactions à des expositions à certaines substances chimiques), des composantes psychologiques liées aux personnalités, aux habitudes de vie et aux expériences des personnes, ainsi que des composantes d'ordre plus sociologique relevant tant de la vie familiale, du soutien social, de l'organisation du travail, de la charge de travail, etc.

On ne peut nier que le milieu de travail soit parfois à l'origine de problèmes de santé mentale. Il arrive même que des lésions professionnelles d'ordre physique s'accompagnent de problèmes psychologiques; à titre d'exemple, bien des cas de lombalgie à douleur persistante peuvent, à la longue, avoir un effet sur le bien-être psychologique des personnes atteintes et sur leur retour au travail.

Que ces lésions psychologiques soient d'origine personnelle, familiale, biologique ou professionnelle, les entreprises qui composent avec des problèmes de santé mentale doivent assurément agir pour prévenir leur occurrence ou du moins en atténuer les effets. Cependant, à problèmes complexes, il n'y a pas toujours de solutions simples. Et il n'est pas certain non plus que toutes les stratégies et solutions proposées aux entreprises soient efficaces pour chaque situation... Bref, il n'y a pas de solutions miracles.

## Le soutien à la recherche

L'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) a pour mission de contribuer, par la recherche, à la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ainsi qu'à la réadaptation des travailleurs qui en sont victimes; d'offrir les services de laboratoires et l'expertise nécessaires à l'action du réseau public de prévention en santé et en sécurité du travail; d'assurer la diffusion des connaissances; de jouer un rôle de référence scientifique et d'expert.

À cet effet, l'IRSST effectue et subventionne des recherches dans les domaines jugés prioritaires en santé et en sécurité du travail, dont celles portant sur la prévention des troubles musculo-squelettiques et la réadaptation au travail des travailleurs victimes de lésions professionnelles. L'IRSST a également soutenu au cours des années des projets de recherche menés par ses chercheurs ou par des chercheurs universitaires dont il subventionne les travaux, portant sur la santé mentale au travail. Ainsi, parmi les sujets de ces études, on trouve la détresse psychologique et les conditions de travail, la gestion du stress au travail, la violence au travail et plus particulièrement les troubles du stress post-traumatique, les facteurs psychosociaux associés aux troubles musculo-squelettiques, les déterminants psychosociaux du retour au travail ou encore les effets neurotoxiques de certaines substances chimiques.

Pour mieux orienter le soutien qu'il entend donner à la recherche sur la santé mentale au travail, l'IRSST a récemment revu les données statistiques provenant de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) et d'autres sources. Il appert que les lésions associées aux chocs nerveux et aux troubles de stress post-traumatiques sont les plus fréquentes parmi les lésions professionnelles reconnues. Suivent celles liées à l'anxiété et au stress, à des états dépressifs et aux difficultés d'adaptation. Il est certain que ces lésions déclarées et reconnues peuvent ne constituer que la pointe de l'iceberg, mais leur reconnaissance permet d'établir des priorités.

Bien que les lésions psychologiques touchent indifféremment cols blancs et cols bleus, les membres de certains secteurs d'activité économique et certaines professions sont davantage exposés aux problèmes de santé mentale. Parmi les groupes professionnels jugés à risque, citons le personnel d'exploitation du transport routier (surtout les conducteurs d'autobus), le personnel administratif (surtout les caissiers), le personnel de services (surtout dans le cas des services à la clientèle et à la sécurité), le personnel de santé (surtout les infirmières et les auxiliaires) et le personnel enseignant. Les grands secteurs à risque sont principalement le transport, la santé, le commerce de détail en alimentation et les intermédiaires financiers. On compte également un nombre important d'indemnisations pour des lésions psychologiques dans les administrations locales et provinciales. D'autres indicateurs, entre autres ceux issus des enquêtes de Santé Québec, permettent de confirmer et de raffiner ces constats, notamment en regard de l'indice de détresse psychologique des travailleurs.

L'IRSST apporte donc une attention particulière, entre autres questions, à la prévention de la violence physique et psychologique au travail, à la gestion individuelle et organisationnelle du stress au travail, à l'évaluation des programmes de prévention, et au retour au travail consécutif à une lésion professionnelle.

## Beaucoup à faire encore

À l'évidence, si nous en sommes à établir des cibles, c'est que les sujets à approfondir par la recherche demeurent complexes, variés et innombrables. Compte tenu de l'importance et de la croissance des problèmes de santé mentale au travail, des demandes formulées par les différents milieux de travail et de la nécessité d'acquérir de nouvelles connaissances qui soient utiles et applicables dans les milieux de travail, il y a donc beaucoup à faire. Pour faire face à cette situation, l'IRSST, conformément à sa mission, met en œuvre un créneau de recherche qui lui est propre. Cependant, et heureusement, l'IRSST n'est pas seul.

Ainsi, en 2000-2001, le Comité de Recherche de l'Association internationale de la sécurité sociale a mené auprès d'une série d'instituts de recherche une enquête internationale sur la prévention des risques professionnels. Cette enquête a notamment permis de braquer les projecteurs sur les lacunes les plus importantes sous l'angle de la recherche : détermination et évaluation du risque, élaboration de mesures préventives adaptées, choix des mesures et mise en œuvre sur le terrain, appréciation de l'efficacité de ces mesures préventives.

Plus près de nous, les Instituts de recherche en santé du Canada – plus spécifiquement l'Institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies, l'Institut de la santé publique et des populations ainsi que l'Institut de la santé des femmes et des hommes –, en partenariat avec différents organismes dont l'IRSST, ont amorcé une démarche pour favoriser l'émergence et le développement de recherches en santé mentale au travail. Cette initiative a été l'occasion de faire le point sur la nature et l'ampleur du problème, les stratégies de prévention et de promotion de la santé mentale au travail, les avancées au plan des diagnostics et des traitements, la gestion des incapacités et le retour au travail ainsi que certaines facettes de la problématique, telle la stigmatisation au travail.

Différents acteurs et décideurs issus du monde de la recherche et des milieux de travail participaient à cet effort concerté qui mettait à l'avant-scène la nécessité de bien arrimer les contributions des uns et des autres. Cette concertation me semble indispensable si l'on veut parvenir à des résultats concluants utiles aux personnes et aux entreprises, et applicables dans les milieux de travail.

Du point de vue de la recherche, il importe de bien comprendre les facteurs en cause dans les phénomènes étudiés si l'on veut apporter des solutions adéquates, et de bien évaluer les effets de ces solutions. Les chercheurs aiment pouvoir parler de données probantes ou d'évidences scientifiques démontrant l'efficacité d'une intervention. Par ailleurs, pour les milieux de travail, il importe de trouver des solutions aux situations auxquelles ils font face. Et ces solutions doivent être efficaces et applicables dans leur propre environnement.

Le transfert des connaissances pose donc un défi de taille pour toute recherche qui se veut appliquée. Dans le domaine de la santé et de la sécurité du travail, l'IRSST a su mettre au point, au cours des années, une façon de valoriser les résultats de ses démarches qui a fait ses preuves, arrimant la recherche aux besoins des milieux de travail et allant ainsi au-delà des vœux pieux concernant le partage des responsabilités et l'appel à la concertation.

## De quelques défis...

Une première difficulté vient de la différence marquée entre les attentes des milieux de travail, d'ordre pratique et axées sur des résultats immédiats, et celles des chercheurs, d'ordre scientifique et centrées sur le développement des connaissances à des fins de publication scientifique. Il arrive aussi que, dans le milieu de travail, la diffusion des résultats fasse l'objet de restrictions.

À cela s'ajoute le fait que, selon la majorité des chercheurs, il est loin d'être facile de pénétrer les milieux de travail, et ce, dès les premiers stades de l'élaboration du projet de recherche. Compte tenu de la forte réticence à aborder ouvertement les sujets entourant la santé mentale au travail, les portes des établissements ne s'ouvrent pas automatiquement aux premiers scientifiques venus. Des organismes subventionnaires tels les Instituts de recherche en santé du Canada peuvent confirmer ce constat. Par ailleurs, plusieurs employeurs nient encore l'existence de ces problèmes dans leur organisation ou bien ils refusent d'assumer seuls l'entière responsabilité de lésions dont les causes sont souvent multifactorielles et pas nécessairement exclusivement de nature professionnelle.

Pour assurer la réalisation d'une recherche, il faut en outre une forme d'engagement formel des parties prenantes, de manière à éviter les délais et abandons qui peuvent survenir en cours de route, notamment par le jeu du changement de personnel à certains postes clés. En effet, les chercheurs font parfois face à des réalités qu'ils connaissent peu : la culture organisationnelle, la gravité des problèmes internes, la présence de conflits d'intérêts, etc. Évidemment, les enjeux de productivité et de compétitivité viennent souvent changer la donne et peuvent, eux aussi, handicaper le bon déroulement d'une recherche en entreprise. L'implantation d'un comité de pilotage permet souvent de limiter cette éventualité.

Pour ce qui est des étapes de la présentation des résultats et de l'implantation des recommandations, les chercheurs sont d'accord sur la nécessité d'éviter les pièges de la déresponsabilisation et de la victimisation, tout en convenant que cela exige du doigté. Les gestionnaires et les employés doivent être en mesure de s'approprier les résultats afin d'être convaincus des bienfaits des recommandations proposées. En cette matière, comme en bien d'autres, les changements seront réussis s'ils sont voulus et non imposés. À cet égard, il importe de valider les résultats avant de les présenter. Certains chercheurs trouvent en effet difficile de formuler des recommandations dites « acceptables » par les milieux.

Afin d'assurer la réussite des démarches, on suggère d'adapter le langage des chercheurs, de mettre en œuvre des techniques de mobilisation vers la recherche de solutions, d'accentuer le suivi, de fournir un financement spécifique à cette phase et de récompenser les organisations qui ont apporté un changement positif. Il s'agit de fournir la démonstration des avantages que peut avoir l'organisation à implanter les recommandations émises par les chercheurs.

Tout ceci illustre la nécessité d'un solide arrimage entre les chercheurs et les principaux acteurs issus des milieux de travail, à la fois pour faciliter la réalisation de la recherche et pour garantir la reprise des résultats dans les milieux concernés. La santé mentale au travail constitue un enjeu majeur pour les prochaines années et ce n'est que par une collaboration effective entre les différentes parties prenantes que la société saura mettre en place des mécanismes de prévention

et, le cas échéant, de réduction des problèmes de santé mentale et des effets négatifs qu'ils entraînent, tant pour les personnes et leur entourage que pour les milieux de travail.

Il apparaît évident que l'acquisition de nouvelles connaissances ne garantit pas en soi la résolution des problèmes. Par contre, il ne fait aucun doute que la concertation et la collaboration demeurent les ingrédients du succès face à la croissance actuelle de ce type de problèmes.