

GUIDE PRATIQUE

Particulièrement destiné aux employeurs

Prévention de la santé mentale au travail

APERÇU DU GUIDE

Ce guide a pour objectif de vous présenter la santé psychologique et ses différentes formes dans le contexte professionnel afin de vous familiariser davantage sur cet enjeu important et sur les raisons pour lesquelles il est impératif de s'en préoccuper ; mais également de vous aider à établir les bases d'un programme de prévention de la santé mentale pour votre organisation.

1. Définitions
2. La santé psychologique, un véritable enjeu pour les organisations.
3. Les différentes étapes permettant la mise en place d'un programme de prévention en santé mentale.
4. Le rôle du gestionnaire dans la prévention à la santé et la sécurité psychologiques.

Annexe : Outils pratiques destinés aux gestionnaires

Ce guide offre une gamme d'outils qui se réfèrent à plusieurs ressources externes gratuites ; les adresses des sites internet ont été jointes afin de faciliter la redirection vers ces références.

Édition

Publié par CoeffiScience

Conception graphique

Amélie Prince, designer graphique et Web

Mélodie Joseph, chargée de communications
CoeffiScience

Rédaction

Nathalie Gignoux-Leloutre, chargée de projets
CoeffiScience

Élisabeth Petit, EMBA, CRIA
Loin Devant Ressources Humaines inc.

Introduction

Au cours de leur vie, les adultes canadiens passent davantage de temps au travail qu'en dehors, ce qui peut impacter leur santé mentale. Les joies et les récompenses d'une « victoire » ou d'un travail d'équipe réussi peuvent apporter de l'estime de soi et du bonheur aux personnes impliquées.

Cependant, l'accumulation de facteurs de stress, et les préoccupations et soucis d'ordres personnels, peuvent avoir des répercussions négatives sur les employés. Il est donc impératif de maintenir la santé physique et la sécurité de vos employés, mais également de privilégier leur santé mentale.

Avec l'intensification du rythme de travail, et la popularisation du télétravail qui trouble la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle, de nombreux facteurs peuvent mener à des problématiques de santé psychologique au travail. Ces facteurs ont un impact important sur la société, les organisations et les individus. Les employeurs jouent donc un rôle central dans la prévention et la sensibilisation aux problématiques de santé psychologique en milieu professionnel.

Ce guide a pour objectif de vous présenter la santé psychologique et ses différentes formes dans le contexte professionnel afin de vous familiariser davantage sur cet enjeu important et sur les raisons pour lesquelles il est impératif de s'en préoccuper ; mais également de vous aider à établir les bases d'un programme de prévention de la santé mentale pour votre organisation.

Il sera donc abordé les sujets suivants :

1. Définitions
 - 1.1 Définitions de la santé mentale et psychologique
 - 1.2 Le concept de stress
2. La santé psychologique, un véritable enjeu pour les organisations.
3. Les différentes étapes permettant la mise en place d'un programme de prévention en santé mentale.
4. Le rôle du gestionnaire dans la prévention à la santé et la sécurité psychologiques.
 - 4.1 Pourquoi les gestionnaires sont-ils plus à risque ?
 - 4.2 Les postures managériales favorables à la santé psychologique.
 - 4.3 Les outils d'aide à l'évaluation psychologique sécuritaire des leaders.

Annexe : Outils pratiques destinés aux gestionnaires

1. Définitions

1.1 Définitions de la santé mentale et psychologique

Selon l'Organisation mondiale de la Santé, « la santé mentale est définie comme un état de bien-être dans lequel chaque individu réalise son propre potentiel, peut faire face au stress normal de la vie, peut travailler de manière productive et fructueuse et peut apporter une contribution à sa communauté. »¹

Le Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail, publié par l'IRSSST², définit quant à lui, la santé psychologique au travail comme étant le « fonctionnement harmonieux, agréable et efficace d'une personne qui fait face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre ».

Par ailleurs, il est important de préciser que la santé psychologique est bien plus que l'absence de maladie. En effet, un individu peut vivre avec une maladie mentale tout en ayant un bien-être mental qui pourrait se refléter au travers de relations satisfaisantes et / ou un emploi épanouissant.

La santé mentale est donc l'équilibre entre les différentes sphères de la vie : sociale, physique, spirituelle, économique, émotionnelle et mentale. Cet équilibre permet d'agir, de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie et d'apporter une contribution à la communauté. L'état de santé psychologique d'un individu est donc influencé par les modalités de la vie, les valeurs collectives ainsi que les valeurs propres à chaque personne.

Plusieurs terminologies sont utilisées dans les discours autour de la santé mentale, telles que le stress au travail et les risques psychosociaux, ou le bien-être psychologique, la qualité de vie au travail, la santé et le mieux-être. Ces termes sont tous des concepts se référant à l'état de santé mentale ou d'états de santé psychologique au travail. Leurs valeurs et significations sont similaires.

Toutefois, les conséquences qui en résultent peuvent prendre différentes formes et appellations, telles que l'anxiété, l'épuisement professionnel et la dépression, qui sont les troubles psychologiques les plus courants au Canada. Ils peuvent aussi se déclarer par des troubles alimentaires, des troubles psychotiques et même par des tendances suicidaires. Ce sont des conséquences importantes à des problématiques de santé psychologique.

« S'il est vrai que les termes ont leur importance, il ne faut pas perdre de vue que ce sont les actions et non les mots qui vont améliorer la santé psychologique des individus. »³

Quel que soit le terme utilisé, l'état de santé psychologique des personnes, dans le contexte professionnel, est influencé par différents facteurs de risques qui peuvent affecter la santé mentale. Ils sont classés en trois grandes composantes, décrites dans le tableau ci-dessous :

COMPOSANTES	EXEMPLES
Les composantes associées au travail	L'autonomie, la reconnaissance, la charge, le stress, les exigences du poste, etc.
Les caractéristiques individuelles	La personnalité, la santé physique, l'histoire personnelle, les dimensions affectives, la génétique, les compétences, etc.
L'environnement social	Les amis, la famille, la communauté, etc.

Les composantes pouvant mener à la maladie mentale sont donc complexes. Par conséquent, l'état de santé psychologique d'une personne est lié à sa capacité à faire face à un ensemble de facteurs de risques, tels que la charge de travail, l'environnement externe et la génétique.

Par ailleurs, l'une des composantes associées au travail, les plus couramment mentionnées dans les milieux professionnels, est le stress lié au travail. Typique de nos sociétés modernes, il peut être la cause de plusieurs maladies tant psychologiques que physiques, dès lors qu'il devient chronique.



1.2 Le concept de stress

Le terme de stress est souvent apparenté à toutes les composantes décelées en milieu de travail et englobe souvent pour les employés, un ensemble de concepts tels que la charge importante de travail, les exigences élevées du poste et le manque d'autonomie. Il apparaît donc important d'approfondir cette composante. Le stress n'est pas en soi une maladie comme l'anxiété ou la dépression, mais un facteur de risque, une cause ou une composante, associé au travail, pouvant mener à de telles conséquences.

Le stress peut affecter les personnes en les rendant plus distraites ou peut causer de l'anxiété, de l'agitation, de l'irritabilité, une attitude défensive, des sautes d'humeur, de la sensibilité ou encore de la colère. Des effets physiques graves peuvent également se manifester comme l'obésité, l'hypertension, le diabète de type II, la dépression et les maladies cardiovasculaires. On parle alors de stress chronique.

Le stress chronique provient de l'exposition prolongée et répétée à des situations dites stressantes. À long terme, le stress chronique est nocif pour la santé et il peut mener à l'épuisement de l'organisme. D'ailleurs, l'étude « Tendances relatives à la prévalence de la dépression et des troubles anxieux chez les adultes canadiens en âge de travailler, de 2000 à 2016 »⁴ conclut que, du début des années 2000 à 2016, chez les Canadiens en âge de travailler et employés à un poste, la prévalence d'un épisode dépressif majeur annuel s'est située à environ 5,4 %, la présence d'un trouble anxieux à 4,6 % et la présence d'un trouble anxieux et d'un épisode dépressif majeur à environ 1,2 %.

D'où l'importance de reconnaître le stress, car il mène souvent à des symptômes physiques désagréables et même parfois chroniques.

1.2.1 Les symptômes physiques du stress

LES SYMPTÔMES PHYSIQUES DU STRESS

- Maux de tête
- Tension et douleurs musculaires
- Douleurs thoraciques
- Affaiblissement du système immunitaire
- Augmentation de la fréquence cardiaque et de la tension artérielle
- Fatigue et insomnie
- Problèmes de digestion et d'estomac
- Hyperglycémie
- Essoufflement et douleurs thoraciques

Toutefois, ce qui stresse une personne peut être différent de ce qui en stresse une autre. Ainsi, pour qu'une situation soit stressante, un ou plusieurs éléments déclencheurs, doivent être réunis. Ces facteurs de stress sont universels et fortement liés à notre perception des composantes associées au travail.

1.2.2 Les causes du stress

Selon le Centre d'études sur le stress humain (CESH)⁵, les principales causes peuvent s'identifier sous l'acronyme C.I.N.É. :

MENACE	SENTIMENT
Contrôle faible	La perception de très peu, voir même d'aucun contrôle sur la situation.
Imprévisibilité	La survenue d'un événement complètement inattendu se produit ou encore, aucune anticipation sur les événements à venir n'est possible.
Nouveauté	Un élément nouveau, qui n'a encore jamais été expérimenté, se produit.
Égo menacé	Les compétences et l'égo sont mis à l'épreuve. Des doutes surviennent sur les capacités.

Comme nous pouvons le constater, les milieux de travail peuvent être une source de stress et contribuer à l'augmentation des maladies et des problèmes de santé mentale, car les menaces dites C.I.N.É. y sont bien présentes.

Aucun milieu de travail n'est épargné par des facteurs de risques tels que la perte de contrôle, la perte d'autonomie, l'augmentation soudaine de la charge de travail, etc., ce qui en fait un milieu dit « stressant ».

C'est pourquoi il est important que les entreprises proposent des stratégies permettant de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour promouvoir la santé et la sécurité psychologique au travail puisque les organisations jouent un rôle essentiel dans le maintien d'une bonne santé mentale.



2. La santé psychologique, un véritable enjeu pour les organisations

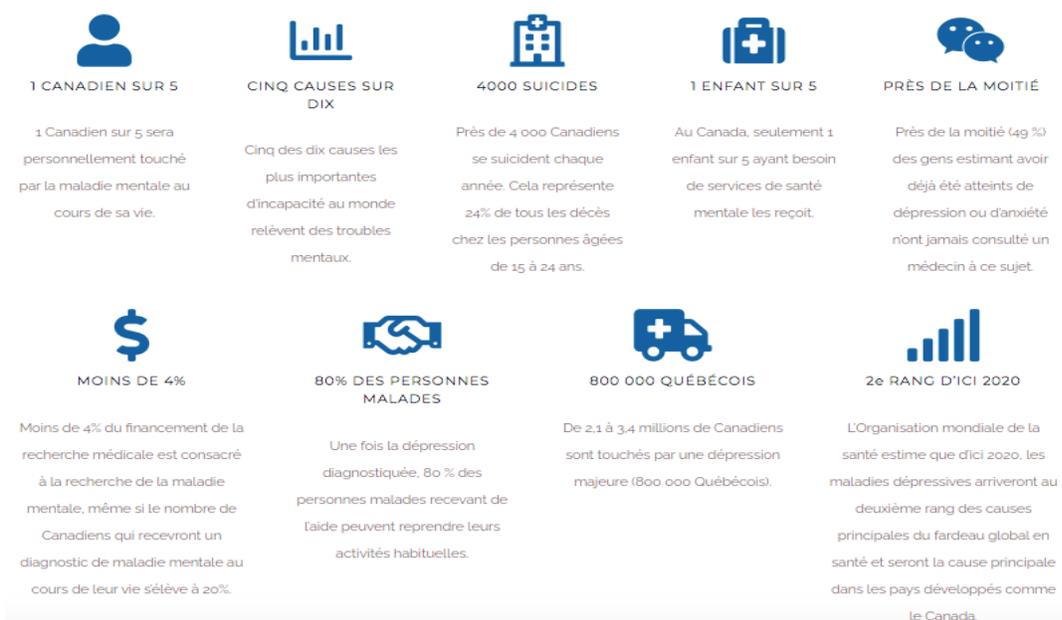
La santé psychologique et mentale a de multiples conséquences humaines, sociales et économiques. Pour les organisations, il est donc important de s'en soucier, car les effets sont dévastateurs.

D'ailleurs, les employés canadiens déclarent que le stress au travail est la principale cause de problèmes de santé mentale. C'est également pour cette raison qu'un travailleur sur quatre a quitté son emploi.⁶

Selon la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC), chaque année, 1 Canadien sur 5 souffre d'un problème de santé mentale ou d'une maladie mentale, ce qui équivaut à 500 000 employés qui se trouvent dans l'impossibilité de travailler chaque semaine pour l'une ou l'autre de ces raisons.⁷

D'ailleurs, le Centre d'études sur le stress humain (CESH) précise qu'un travailleur sur deux qui s'absentera du travail en raison de troubles de santé mentale sera, soit absent pour une durée moyenne de 13 jours, soit il ne reviendra jamais à son poste. Le Centre soutient également que la dépression majeure est la deuxième cause d'invalidité, après les maladies cardio-vasculaires, ce qui constitue une progression phénoménale depuis quelques années.⁸

Les impacts de la santé psychologique, tels que résumés en 2019 par La Fondation Douglas pour la santé mentale⁹ sont présentés ci-dessous :



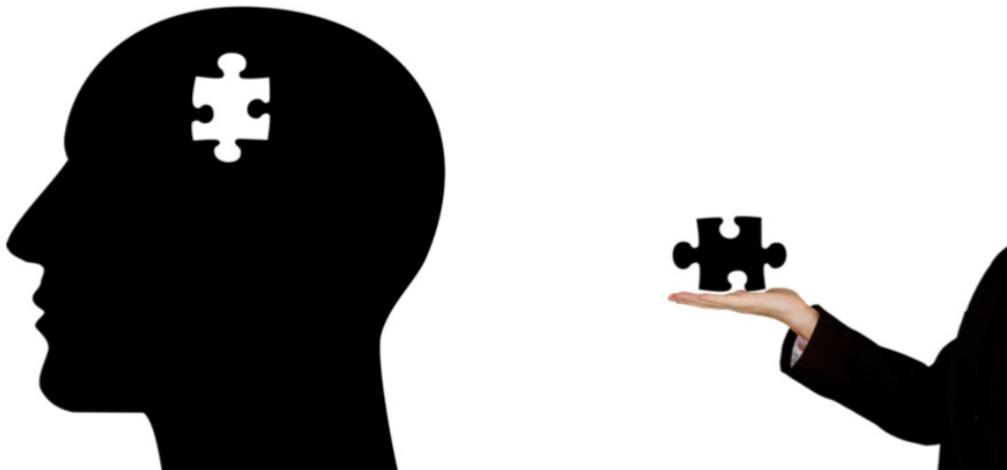
D'autre part, tel que le mentionne le Dr Martin Juneau (FRCP Cardiologue et Directeur de la prévention à l'Institut de cardiologie de Montréal et Professeur titulaire de clinique à la Faculté de médecine de l'Université de Montréal), les études montrent que le stress joue un rôle important dans l'isolement social. Ainsi, il est démontré que les individus qui s'isolent socialement tendent à adopter des comportements encore plus nocifs pour leur santé, comme le tabagisme, la sédentarité, l'excès d'alcool, etc., ce qui contribue à diminuer leur espérance de vie.¹⁰

Par conséquent, il devient impératif que les organisations se responsabilisent et mettent en place des actions prônant la bienveillance. En effet, les organisations qui assurent une promotion active des mesures de prévention en santé mentale, en formant leurs gestionnaires par exemple, verront nécessairement une incidence positive sur la productivité et le taux d'absentéisme.

D'ailleurs, l'un des pionniers de la responsabilité corporative, Ivri Verbin, mentionne dans son ouvrage « Corporate Responsibility in the Digital Age »¹¹ qu'une organisation qui s'engage de façon importante à l'égard des principes de responsabilités corporatives est, de ce fait, une organisation qui s'efforce de maintenir la santé et la sécurité de ses employés de manière générale. Les employés reconnaîtront cet engagement de la part de leur organisation envers leur bien-être, et en retour, feront nécessairement preuve d'un engagement similaire à l'égard de leur organisation.¹²

Ainsi, de plus en plus d'entreprises participent à l'effort collectif pour l'amélioration de la santé mentale de leurs employés et tentent de créer un environnement de travail où les individus sont à même de se réaliser, de surmonter les tensions et d'offrir la possibilité d'une contribution positive à la vie de leur communauté. Les entreprises qui comprennent l'importance d'un environnement de travail sain, seront celles dont la marque employeur sera la plus susceptible de se démarquer dans les années à venir.

Si les entreprises ne sont pas nécessairement la cause des problèmes de santé psychologique au travail, elles font néanmoins toujours partie des solutions.



¹⁰ <https://observatoireprevention.org/2017/05/03/lisolement-social-important-facteur-de-risque-de-mortalite-prematuree>

¹¹ <https://www.goodvision.co.il/en/corporate-responsibility-in-the-digital-age>

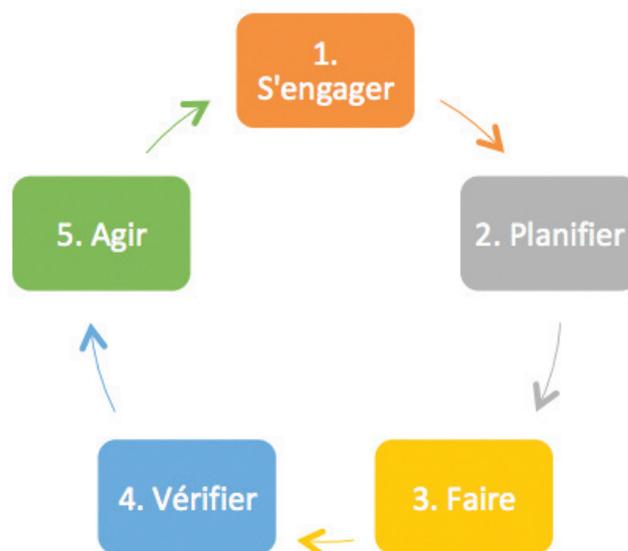
¹² Traduction libre de « An organization with a high commitment to corporate responsibility is de facto one that strives to maintain the health and safety of its employees, along with more generally. Employees will recognize the organization's commitment to their well-being – and in return will show commitment to the organization. »

3. Les différentes étapes permettant la mise en place d'un programme de prévention en santé mentale

Puisque le milieu de travail occupe une part importante de la vie quotidienne, il est au cœur de la promotion des besoins de l'être humain et de la réponse à ces besoins. Ainsi, une organisation qui démontre qu'elle est motivée par des considérations qui vont au-delà de l'appât économique et des gains, communiquera un important message de responsabilité sociale, d'éthique et de bienveillance à l'égard de ses talents.

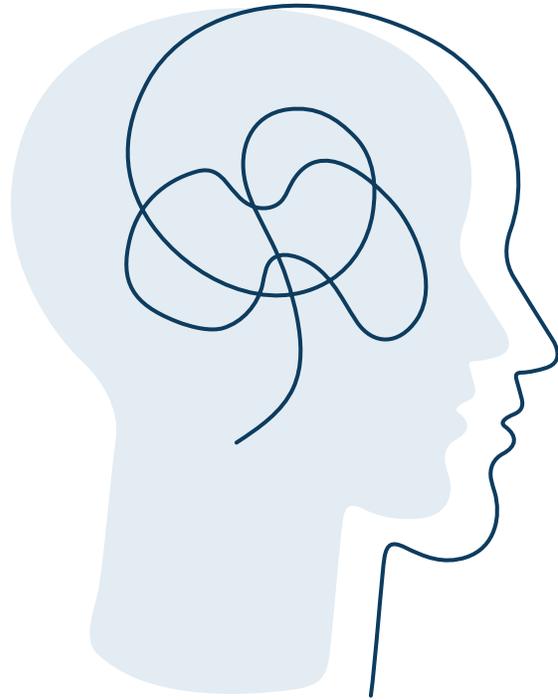
Pour parvenir à établir un milieu psychologiquement sécuritaire, les organisations devront mettre en œuvre un programme de prévention en santé mentale au travail. Ce type de programme devra faire référence à des stratégies, des moyens et des initiatives élaborés par l'employeur, en concertation avec les employés, en vue d'améliorer de façon continue, la qualité de vie au travail, la santé et le mieux-être des travailleurs. Un tel programme vise à influencer tant l'environnement de travail (physique, psychosocial, organisationnel et économique) qu'à accroître l'autonomie et la croissance personnelle. Il s'agit donc d'un programme axé sur les composantes associées au travail qui peuvent être la cause du stress, voire de la détresse psychologique au travail.

La norme *CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013 - Santé et sécurité psychologique en milieu de travail*¹³ a, par ailleurs, été élaborée dans le but d'offrir des lignes directrices aux employeurs désireux de promouvoir la santé psychologique auprès de leur personnel. Cette norme présente les principes de bases permettant l'élaboration d'un programme de prévention en santé mentale :



Ces éléments fondamentaux permettront aux entreprises de mettre en place des pratiques prometteuses de prévention en santé mentale qui feront partie intégrante d'un plan d'actions et de préventions.

PRATIQUES PROMETTEUSES D'UN PROGRAMME DE PRÉVENTION EN SANTÉ MENTALE	
1. S'engager	<ul style="list-style-type: none"> a. Documenter et mettre au point une analyse de rentabilisation pour justifier les investissements et l'importance de la prévention en santé mentale ; b. Obtenir l'engagement de la haute direction ; c. Mobiliser tous les intervenants au sein de l'organisation et les impliquer ; d. Assurer une communication efficace et étendue pour maximiser la sensibilisation et l'engagement.
2. Planifier	<ul style="list-style-type: none"> a. Instaurer une culture de santé et sécurité psychologiques dans toute l'organisation ; b. Reconnaître les activités informelles existantes et recueillir des données de référence ; c. Déterminer les besoins et les attentes du milieu de travail ; d. Allouer les ressources humaines et financières appropriées à la mise en œuvre du plan ou de la norme ; e. Sélectionner les programmes, les pratiques et les politiques les plus appropriés pour l'organisation.
3. Faire	<ul style="list-style-type: none"> a. Mettre en œuvre le programme détaillé ; b. Tenir compte de la santé et de la sécurité psychologiques des employés durant les périodes de changements ; c. Soutenir, outiller et former les gestionnaires ; d. Encourager la participation active des employés, leur prise de décision et leur rétroaction.
4. Vérifier	<ul style="list-style-type: none"> a. Mesurer régulièrement les répercussions et les résultats de l'application du programme ; b. Faire le suivi, l'évaluation et la revue du programme sur une base régulière ; c. Valider les données et en faire la comparaison avec d'autres employeurs ou milieux.
5. Agir	<ul style="list-style-type: none"> a. Adapter et corriger les éléments requis ; b. Poursuivre l'amélioration continue ; c. Maintenir les efforts de l'organisation après l'application initiale ; d. Communiquer les avancements et les succès.



1. S'engager

Tel que mentionné, à cette étape il est important d'obtenir l'engagement de la haute direction et de documenter la situation afin de bien évaluer où se situe l'entreprise en matière de santé mentale.

Le questionnaire en ligne de Soutien Bien-Être peut aider dans cette évaluation. Par la suite, il est également possible de recevoir un rapport personnalisé indiquant des mesures clés à mettre en place ainsi que des recommandations de ressources pour passer à la prochaine étape. Cet outil est gratuit, confidentiel, et facile à utiliser et prend moins de trois minutes à réaliser.

Retrouvez ce questionnaire en suivant ce lien : <https://soutienbienetre.changerlesmentalites.ca/evaluation>.

Et dans le but de confirmer aux organisations que les programmes de prévention en santé mentale en milieu de travail constituent un investissement plutôt qu'un coût, Deloitte Insights propose une étude sur le rendement du capital investi (RCI) : « Les programmes de santé mentale en milieu de travail : une valeur ajoutée pour les employés et les employeurs ». ¹⁴

Enfin, la rédaction d'une politique démontrant un engagement clair des dirigeants de l'entreprise est essentielle. Lorsque cette politique est adoptée et diffusée, les bases sont posées pour obtenir les ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan de prévention. Obtenir l'appui de la haute direction est le fondement du succès d'un tel programme, car le changement de culture commence toujours au sommet. Le site de Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale présente des exemples pour un énoncé de politique. ¹⁵

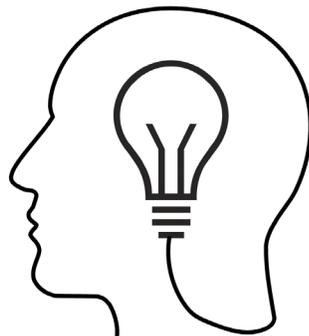
2. Planifier

Lorsqu'un engagement est obtenu, des actions et des mesures de prévention en santé mentale peuvent être décidées. Toutefois, il est important de choisir des actions appropriées qui répondent à la fois aux besoins de l'entreprise et à ceux des travailleurs, et dont les résultats seront mutuellement avantageux.

Les éléments suivants permettent d'aider à valider que chaque action du plan est appropriée :

ÉLÉMENTS	QUESTIONS DE VALIDATION
Pertinence	Est-ce que la mesure ou la solution est pertinente compte tenu des besoins et des ressources de votre organisation ?
Acceptabilité	Est-ce que la mesure ou la solution est acceptable pour toutes les parties intéressées, y compris la direction, les employés, les syndicats et les clients ?
Accessibilité	Est-ce que la mesure ou la solution est disponible et accessible pour toutes les parties intéressées (ex. langue, emplacement géographique) ?
Efficacité	Est-ce que la mesure ou la solution est compatible avec les preuves indiquant que les conséquences prévues correspondent aux exigences de votre organisation ?
Efficienne	Est-ce que la mesure ou la solution peut être mise en place de façon peu coûteuse et en temps opportun ?
Sécurité	Est-ce que la mesure ou la solution pourrait comporter un risque indésirable pour la santé ou la sécurité des employés ?

Source : <https://www.strategiesdesantementale.com/ressources/par-ou-commencer-en-matiere-de-sante-et-securite-psychologiques>



Plusieurs activités pour la promotion et la prévention en santé mentale peuvent être mises en place. Le tableau ci-dessous présente quelques suggestions d'activités à intégrer dans un programme de prévention en santé mentale.

SUGGESTIONS D'ACTIVITÉS À INTÉGRER DANS UN PROGRAMME DE PRÉVENTION

- Organiser des campagnes de sensibilisation et activités en milieu de travail ;
- Former les dirigeants et gestionnaires de premier niveau ;
- Former et sensibiliser les employés ;
- Affecter des ressources ou des équipes à la planification ou à la gestion des initiatives relatives à la santé mentale en milieu de travail ;
- Mettre en œuvre la norme [CAN/CSA-Z1003-13/BNQ 9700-803/2013 - Santé et sécurité psychologiques en milieu de travail](#)¹⁶ ;
- Offrir des avantages sociaux en matière de soins psychologiques ;
- Rendre disponible ou bonifier le Programme d'aide aux employés et à la famille ;
- Accorder des avantages pour le paiement des coûts des médicaments pour soigner des problèmes de santé mentale ;
- Promouvoir l'ouverture d'esprit à propos de la santé mentale, en prenant soin d'éliminer toute forme de stigmatisation.

La planification des actions à mener doit être cohérente avec la réalité de l'entreprise et celle des employés.



3. Faire

La mise en place d'un programme détaillé de prévention en santé et sécurité psychologiques nécessite d'articuler des recommandations autour des 13 facteurs qui ont un impact sur la santé mentale des employés; ces sont donc des facteurs de risques psychosociaux spécifiques au milieu de travail sur lequel il est nécessaire d'agir pour prévenir tout risque puisqu'ils peuvent avoir une incidence sur la santé de l'organisation, la santé personnelle des employés et, par conséquent, sur les résultats financiers.

LES 13 FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX

1. Soutien psychologique ;
2. Culture organisationnelle ;
3. Clarté du leadership et des attentes ;
4. Courtoisie et respect ;
5. Compétences et exigences psychologiques ;
6. Croissance et perfectionnement ;
7. Reconnaissance et récompenses ;
8. Participation et influence ;
9. Gestion de la charge de travail ;
10. Engagement ;
11. Équilibre ;
12. Protection de la sécurité psychologique ;
13. Protection de la sécurité physique.

Pour aller plus loin

- ★ Sur le site de la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC), de courtes vidéos d'animation présentent les 13 facteurs qui influent sur la santé mentale des employés, ainsi que des conseils pour favoriser des milieux de travail sains. Ces vidéos conviennent à tous les milieux de travail et à tous les types de main-d'œuvre. [Cliquez ici pour les visionner et télécharger le guide à l'intention des animateurs de séances vidéo.](#)
- ★ La CSMC rend également disponible une série de 13 affiches personnalisables sur les facteurs psychosociaux pouvant aider les organisations à réaliser la promotion d'initiatives et de programmes qui appuient la santé et la sécurité en milieu de travail. [Télécharger les affiches «Être un employé consciencieux: Orientation en matière de santé et de sécurité psychologiques en milieu de travail».](#)
- ★ Les différentes étapes pour obtenir un consensus, communiquer un plan et soutenir l'amélioration continue sont consultables sur le site [Stratégies sur la santé mentale en milieu de travail.](#)

4. Vérifier

Il s'agit de s'assurer que les démarches et actions mises en place portent leurs fruits.

Par exemple, il pourrait être pertinent de vérifier :

- Si le programme mis en œuvre est adéquat et efficace étant donné les moyens et les ressources déployés ;
- Si le plan est toujours pertinent pour l'entreprise
- Et si des changements doivent être apportés.

Il faut être en mesure d'évaluer si les résultats escomptés ont été atteints.

Il s'agit donc de confirmer que le plan est respecté, et que les objectifs et les cibles ont été atteints.

Les indicateurs de succès suivants peuvent être utiles pour vérifier si les efforts déployés en prévention fonctionnent :

LES INDICATEURS DE SUCCÈS

- Le taux de mobilisation des employés
- Le taux d'engagement des gestionnaires
- La participation aux événements ayant lieu dans le cadre du programme
- Le changement des comportements ou des attitudes concernant des habitudes saines
- Le pourcentage des suggestions des employés qui sont mises en œuvre
- Le pourcentage d'utilisation du programme d'aide aux employés
- Le coût du programme d'aide aux employés (PAE) par année
- Le taux de roulement
- Le coût de l'assurance collective (médicaments sur ordonnance, assurance dentaire, etc.)
- Le taux d'accident / d'incident
- Le nombre d'événements ou d'activités tenus la dernière année
- Le nombre de promotions des employés par année
- Le taux de retour au travail après une blessure ou une maladie
- Le taux d'absentéisme
- Le coût de l'absentéisme

Source : Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) https://www.cchst.ca/oshanswers/psychosocial/sample_elements.html

5. Agir

Le risque d'un tel programme de prévention en santé mentale est que le projet soit graduellement absorbé par le quotidien après sa mise en œuvre. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire d'agir constamment, comme l'indique cette étape.

Toute l'entreprise doit prendre conscience que le travail ne s'arrête pas le jour où se tient la réunion de démarrage du nouveau programme. Il est nécessaire de poursuivre les efforts déployés pour assurer la pérennité du plan. Il s'agit d'un travail d'amélioration en continu.

Un programme de prévention de la santé mentale s'inscrit dans une continuité où il faut régulièrement repenser ses approches, revoir le plan et s'améliorer. Il est également important de célébrer et de reconnaître les efforts produits par tous les acteurs.

Une bonne communication est donc essentielle avec les différents acteurs de l'organisation durant toutes les phases du programme, et plus particulièrement lorsqu'arrive la fin d'un cycle. En effet, la communication régulière permet de confirmer l'engagement de l'entreprise à la prévention. Elle peut également permettre de mobiliser les leaders à l'action et de confirmer aux employés de la réelle préoccupation de l'Employeur envers leur santé psychologique. De plus, cela peut permettre de célébrer les avancements et de partager des expériences pour sensibiliser à la prévention ainsi que de conserver une bonne vision sur les résultats.

Enfin, un programme de prévention en santé mentale devrait toujours faire l'objet d'un audit interne dans le but d'en assurer sa pertinence et le retour sur investissements tant en termes d'efforts humains qu'économiques.

Les entreprises pourront améliorer la vie des employés et transformer la culture de leur milieu de travail qu'avec du temps, de la patience et de l'aide. Celles qui adopteront, sur une base continue, une approche positive en matière de santé et de sécurité psychologiques en professionnel seront en meilleure position pour recruter et conserver des employés talentueux. L'engagement des employés augmentera, de même que la productivité, la créativité et la capacité d'innover.

De plus, la contribution des gestionnaires est primordiale dans la prévention, puisqu'ils sont en première ligne pour observer et reconnaître les premiers symptômes de détresse psychologique chez les membres de leur équipe.

Les employés se rendront compte que leur mieux-être est pris en considération, si chaque gestionnaire et cadre supérieur de l'organisation démontre également de l'importance à la prévention de la santé mentale.

Le rôle du gestionnaire étant fondamental, la section suivante lui est donc consacrée.



4. Le rôle du gestionnaire dans la prévention de la santé et la sécurité psychologiques

Dans les organisations, les leaders et managers ont une influence certaine sur la santé mentale des employés.

Néanmoins, ils peuvent eux-mêmes être aux prises avec un plus grand nombre de facteurs de stress, et ce, en raison des responsabilités supplémentaires qu'ils assument ; par conséquent, ils sont davantage vulnérables aux troubles de santé mentale. Les gestionnaires sont d'ailleurs trop souvent considérés comme la cause du stress au travail.

Selon les chercheurs de l'Université Columbia¹⁷, ce sont les gestionnaires et superviseurs qui affichent des taux de dépression et d'anxiété les plus élevés. Comparativement aux travailleurs, presque deux fois plus de superviseurs et de gestionnaires ont déclaré souffrir d'anxiété et 18 % des superviseurs ont signalé des symptômes de dépression comparativement à 12 % pour les travailleurs.

4.1 Pourquoi les gestionnaires sont-ils plus à risque ?

Les chercheurs suggèrent que les gestionnaires ont tendance à assumer plus de responsabilités, mais moins de pouvoir décisionnel, ce qui signifie qu'ils ressentent des facteurs de stress à la fois au sommet et à la base de la hiérarchie de l'entreprise. Il y a donc une corrélation certaine entre les composantes associées au travail : la faible autonomie, la surcharge de travail et les menaces dites C.I.N.É., telles que le contrôle faible et l'imprévisibilité, par rapport au risque plus élevé de stress au travail.

Il est évident qu'un gestionnaire avec un problème de santé mentale pourrait être confronté aux mêmes problèmes qu'un travailleur, mais son impact serait beaucoup plus important puisque cet état se répercuterait et donc affecterait le reste de l'équipe.

En effet, il a été constaté que la santé psychologique des gestionnaires a une incidence sur celle de leurs subalternes : si un gestionnaire est très préoccupé, sérieusement déprimé, tendu, en colère, ou s'il ressent les effets d'une consommation excessive d'alcool, tous les membres de l'équipe de travail en seront affectés. C'est ce qu'on appelle la « contagion émotionnelle »¹⁸ et il est facile de se rendre compte comment elle peut se produire.

À titre d'exemple, le gestionnaire très stressé par son travail risque de devenir trop critique ou de chercher à intimider ses employés. Ce style de gestion peut susciter de l'anxiété, de la dépression ou de la colère dans son groupe de travail. Si le gestionnaire ne tente pas de régler ses propres problèmes psychologiques, il risque de se produire une « mini-épidémie » de difficultés psychologiques et d'absences dans ce groupe, voire la création d'un contexte propice au harcèlement.

Un gestionnaire prêche par l'exemple. Ainsi, le gestionnaire qui gère mal sa santé psychologique, qui n'arrive pas à concilier vie professionnelle et vie personnelle, dont le rendement est affecté parce qu'il est déprimé, anxieux ou en colère, sera un piètre modèle pour les employés qui relèvent directement de sa hiérarchie. Il peut également se produire un risque de contagion émotionnelle chez les pairs du gestionnaire et dans la haute direction. Cette situation aura un plus grand impact sur les employés que des énoncés de politique sur la santé et la sécurité psychologiques.

D'où toute l'importance de former et de sensibiliser les gestionnaires, pour qu'ils prennent d'abord soin d'eux-mêmes afin d'être aptes à prendre soin des autres. Les managers ont une incidence significative sur le succès d'un programme de prévention de la santé mentale. Les leaders doivent être en mesure d'adopter des comportements et des postures favorisant un milieu sain et de soutenir une culture organisationnelle propice à la santé psychologique.

4.2 Les postures managériales favorables à la santé psychologique

Les gestionnaires ayant une bonne santé psychologique sont de meilleurs managers que leurs confrères souffrant de problèmes psychologiques. En effet, ils revêtent une grande valeur pour une organisation puisqu'ils incitent les autres employés à être motivés, productifs et loyaux.

Pour ce qui est de la contagion émotionnelle visant la santé psychologique et la capacité de composer avec les situations difficiles, elle va dans les deux sens : elle peut être positive comme négative. Le superviseur peut être un modèle positif en matière de santé et de sécurité psychologiques s'il démontre qu'il sait comment concilier travail et vie personnelle, bien gérer sa charge de travail, faire preuve de résilience, gérer les conflits et se fixer des objectifs.

Ainsi, une bonne façon de susciter des changements positifs dans une organisation, est d'accompagner les gestionnaires dans l'amélioration de leur posture managériale vis-à-vis de la santé psychologique.

Concrètement, cela se traduit par les capacités du manager à influencer positivement les composantes associées au travail et qui ont un effet direct sur ses employés. Pour cela, il doit concentrer ses efforts à développer sur :

- L'autonomie
- La reconnaissance
- La bienveillance et la conciliation
- L'écoute et l'empathie
- L'intégrité et la justice



Les entreprises peuvent accompagner leurs superviseurs en offrant de la formation, du coaching ou des guides afin de développer les réflexes des gestionnaires.

Il vous est présenté en annexe un outil pratique destiné aux gestionnaires sur les comportements à adopter pour chaque composante associée au travail.

4.3 Les outils d'aide à l'évaluation psychologique sécuritaire des leaders

Les employés qui travaillent pour des leaders qui encouragent un milieu psychologiquement sécuritaire sont susceptibles d'avoir un niveau d'engagement et de satisfaction professionnelle plus élevés, de meilleures relations au travail et un meilleur bien-être psychologique. Il est donc pertinent de chercher à offrir aux gestionnaires des formations, des ressources et un soutien adéquat pour promouvoir un leadership psychologiquement sécuritaire.

À cet égard, il existe un outil fondé sur des données probantes et créé par la Dre Joti Samra, psychologue agréée et son équipe de www.MyWorkplaceHealth.com, avec le soutien du Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West : l'Évaluation du leader psychologiquement sécuritaire (ELPS).

L'ELPS est basée sur les compétences attendues des leaders aux termes de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. Elle est composée d'une série d'énoncés qui permettent aux gestionnaires d'évaluer dans quelle mesure ils appliquent déjà des stratégies de prévention. Ce questionnaire a été conçu pour faire partie du processus d'amélioration continue des managers. Il peut donc être complété autant de fois qu'ils le souhaitent dans le but de valider leur progression.

Les leaders qui effectuent cette auto-évaluation pourront noter les stratégies positives qu'ils utilisent déjà et découvrir d'autres stratégies reconnues pour améliorer la sécurité psychologique en milieu de travail.

Ce questionnaire vise à évaluer les forces des gestionnaires dans 5 domaines clés de la sécurité psychologique :

1. La communication et la collaboration ;
2. L'intelligence sociale ;
3. La résolution des problèmes et la gestion des conflits ;
4. La sécurité et la sûreté ;
5. L'équité et la justice.

Des stratégies sont ensuite proposées en fonction des résultats afin de promouvoir un leadership psychologiquement sécuritaire. Un éventail de ressources gratuites, telles que des guides, des outils pratiques et des suggestions d'activités sont également disponibles pour appuyer la prise de mesures concrètes.



Pour aller plus loin

- ★ Il est possible d'aider les gestionnaires à développer leur résilience avec le guide Former des équipes plus fortes : ce guide présente des activités qui mettent l'accent sur les problèmes courants en milieu de travail en lien avec la capacité à réagir émotionnellement. Ainsi, les gestionnaires seront à même de comprendre comment les émotions des autres les affectent et comment ils peuvent améliorer leur capacité à réagir de manière appropriée.
- ★ L'un des principaux obstacles à la santé et à la sécurité psychologiques en milieu de travail est la stigmatisation. Le Plan de réduction de la stigmatisation, est un guide qui vise la suppression de la stigmatisation par une plus grande sensibilisation à la santé mentale. Il permet aux personnes concernées de trouver très rapidement l'aide nécessaire pour se rétablir plus rapidement et demeurer productives.
- ★ La résolution de conflits est une compétence clé pour les gestionnaires ; toutefois, les conflits peuvent s'avérer difficiles à gérer. Le guide Faire face aux conflits – pour les leaders peut vous servir à outiller vos gestionnaires pour qu'ils puissent plus facilement résoudre les conflits entre les employés.
- ★ Le harcèlement et l'intimidation en milieu de travail peuvent avoir un effet nocif sur la santé et la sécurité psychologiques de l'ensemble des effectifs de l'organisation. Une agression ou des conflits entre collègues non résolus risquent de donner lieu à l'augmentation des facteurs de risque en milieu de travail. Il est possible d'apprendre comment instaurer des politiques, des processus et des formations pour aborder le harcèlement et l'intimidation en milieu de travail en consultant le site de Prévention du harcèlement et de l'intimidation.



Conclusion

Il a été abordé dans ce guide, que le travail peut avoir un impact négatif sur la santé psychologique des individus, mais il n'en demeure pas moins qu'il peut également avoir un effet positif sur la santé mentale.

Ce guide a été conçu pour aider les employeurs à comprendre l'importance de la santé psychologique et à reconnaître les composantes du stress au travail, afin de les aider et les outiller pour bâtir un programme efficace de prévention de la santé mentale.

Comme il l'a été souligné, les leaders sont des acteurs de premier ordre. À cet effet, l'annexe du présent guide référence des outils pratiques et spécifiques aux gestionnaires.

Néanmoins, il est essentiel de se rappeler que chaque milieu, chaque situation et chaque personne avec qui interagi avec un individu peut avoir une incidence sur son bien-être. Les préjugés, la stigmatisation et la discrimination liés à la santé mentale demeurent des éléments encore très présents qui peuvent aggraver la souffrance des personnes atteintes.

Nous espérons que ce guide vous aura renseigné sur le sujet et ainsi réduit vos à priori pour une plus grande empathie et écoute.

Dorénavant, lorsque vous penserez à la santé mentale, nous espérons que vous penserez aux mots « résilience », « confiance » et « liens ». Il ne s'agit pas de survivre, mais bien de s'épanouir. C'est cela, la santé mentale.



Annexe

Outils pratiques destinés aux gestionnaires

Cette annexe est un recueil de conseils et d'outils pratiques qui a pour objectif d'aider les gestionnaires à promouvoir et maintenir la santé mentale des employés.

Elle a pour objectif de présenter des outils pratiques et spécifiques destinés aux gestionnaires. Il s'agit d'outils pour leur propre bien-être ainsi que pour influencer celui de leurs employés.

Elle se compose de plusieurs sections :

→ Introduction

1. D'abord prendre soin de soi, avant de pouvoir aider les membres de son équipe
2. Conseils pour créer et maintenir un bon climat de travail au sein de votre équipe
3. Des conseils concrets pour mettre en place de saines pratiques de gestion
4. Déceler les premiers signes d'éventuels problèmes de santé mentale au sein de son équipe
5. Aborder le sujet de santé mentale avec son employé
6. Boîte à outils et ressources sur la santé mentale

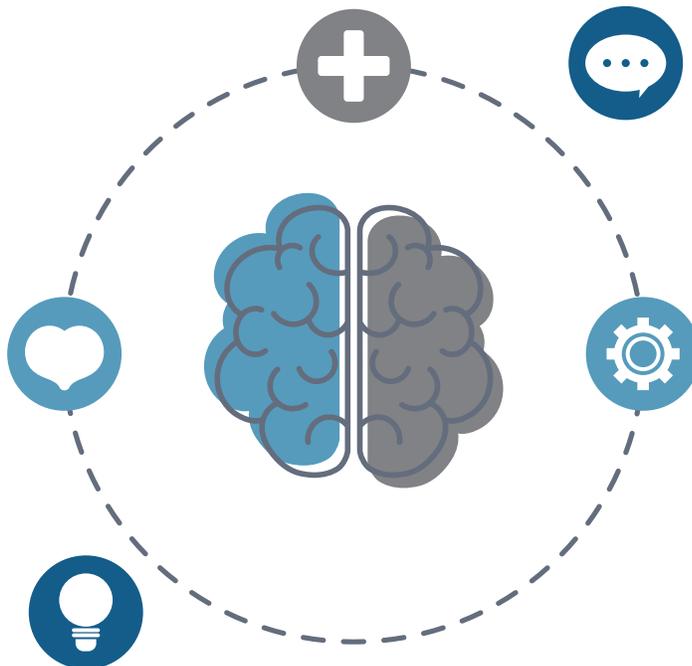
→ Conclusion



Introduction

La santé psychologique des gestionnaires est intimement liée à la santé de leurs employés et de l'organisation dans son ensemble. En effet, plusieurs études démontrent que la santé psychologique des gestionnaires a une incidence sur celle de leurs subalternes : si un gestionnaire est très préoccupé, sérieusement déprimé, tendu, en colère, ou s'il ressent les effets d'une consommation excessive d'alcool, tous les membres de son équipe de travail en seront affectés. C'est ce qui est appelé la « contagion émotionnelle »¹⁹. Ainsi, un gestionnaire ayant un problème de santé mentale pourrait être confronté aux mêmes préoccupations qu'un travailleur, mais avec un impact beaucoup plus important en raison de la façon dont cet état affecte le reste de l'équipe.

Les gestionnaires stressés peuvent avoir plus de difficultés à prendre des décisions et sont donc davantage susceptibles d'adopter un style de gestion abusif, de vivre un sentiment d'échec voire d'imposture. À l'inverse, les gestionnaires plus sereins sont plus aptes à gérer les conflits de travail dans leur équipe, ce qui favorise grandement la santé mentale, le bien-être et la productivité des employés. C'est ce que Marie-Hélène Gilbert, professeure agrégée au Département de management de l'Université Laval qualifie de « cercle vertueux de santé organisationnelle ».²⁰



1. D'abord prendre soin de soi, avant de pouvoir aider les membres de son équipe

À titre de responsable hiérarchique, il est nécessaire de se donner de « l'oxygène mental » à soi-même, avant de penser pouvoir aider les membres de son équipe. C'est un peu comme lorsque l'on prend l'avion : « En cas de dépressurisation de la cabine, un masque à oxygène tombera automatiquement à votre portée. Tirez sur le masque pour libérer l'oxygène. Placez-le sur votre visage en premier. Une fois votre masque ajusté, il vous alors est possible d'aider d'autres personnes ».

Prendre soin de soi est donc nécessaire pour renforcer sa résilience et pouvoir s'occuper de toutes autres choses qui font partie de la vie. C'est la meilleure pratique pour être un gestionnaire qui saura influencer et promouvoir la santé mentale dans le contexte du travail.

Bien que chaque personne ait sa façon unique de prendre soin d'elle-même, nombreux sont ceux qui ont tendance à négliger leurs propres besoins ou à les mettre en veille pour finalement les oublier. Il ne s'agit pas d'égoïsme que de s'accorder la priorité. Il s'agit, bien au contraire, d'une manière extrêmement efficace de devenir pleinement disponible pour son entourage et ses employés. Par conséquent, ne gardez pas le meilleur pour la fin, puisqu'il est primordial de prendre d'abord soin de soi !



Ce premier outil présente quelques suggestions d'activités personnelles répertoriées par catégories, pour prendre soin de soi efficacement :

OUTIL 1 - SUGGESTIONS D'ACTIVITÉS POUR PRENDRE SOIN DE SOI	
Santé	<p>Tout ce que vous faites pour prendre soin de votre corps physique. Cela comprend notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Manger sainement ; ➤ Faire de l'exercice régulièrement ; ➤ Soigner les douleurs persistantes ; ➤ Obtenir suffisamment d'heures de sommeil de qualité. <p>En intégrant ces habitudes dans votre quotidien, vous renforcez votre système immunitaire et améliorez votre humeur.</p>
Passe-temps	<p>Un passe-temps est toute activité que vous faites par pur plaisir, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pratiquer un sport ; ➤ Apprendre une langue ; ➤ Apprendre à jouer d'un instrument de musique ; ➤ Voir les nouveaux films à l'affiche ; ➤ S'occuper d'un animal ; ➤ Lire des livres que vous aimez. <p>Faire régulièrement des activités qui vous procurent du plaisir n'est pas frivole, mais une excellente façon de prendre soin de vous.</p>
Vie sociale	<p>Prenez le temps de rencontrer vos amis, votre famille, de tisser de nouvelles relations. Parlez-leur de ce qui se passe dans votre vie et écoutez-les parler de ce qu'ils pensent. Les activités sociales renforcent l'estime de soi en plus d'atténuer le stress. Comme, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prendre une marche entre amis ; ➤ Assister à un événement sportif avec des copains ; ➤ Créer la routine d'un appel hebdomadaire avec un membre de votre famille ; ➤ Partager lors d'un souper entre amis vos bons coups et informez-vous des leurs ; ➤ Faites du bénévolat pour rencontrer de nouvelles personnes.
Spiritualité	<p>Peu importe la forme que ses activités prennent, la spiritualité comprend tout ce qui alimente votre monde intérieur. C'est une dimension que les individus cultivent et explorent par une variété de moyens personnels, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le yoga ; ➤ La méditation ; ➤ La pratique d'une religion ou de la prière ; ➤ Aller au spa ; ➤ Prendre un bon bain chaud ; ➤ Faire une promenade dans la nature. <div style="text-align: right;">  </div>

2. Conseils pour créer et maintenir un bon climat de travail au sein de votre équipe

Puisqu'il n'est pas toujours possible de contrôler notre environnement de travail et les sources de stress qu'il génère, ce deuxième outil propose quelques conseils qui vous permettront de mettre en place un meilleur climat de travail et de réagir de manière positive face au stress.

OUTIL 2 - ASTUCES POUR CRÉER UN BON CLIMAT DE TRAVAIL

1. Ne vous prenez pas trop au sérieux et dédramatisez les problèmes rencontrés ;
2. Apprenez à reconnaître les symptômes de stress et leurs effets pour mieux les prévenir ;
3. Trouvez 2 ou 3 façons simples de vous relaxer afin d'être dans un meilleur état d'esprit ;
4. Réservez-vous du temps personnel pour l'activité physique et encouragez vos équipes à faire de même ;
5. Vous ne pouvez pas être bon dans tout ; priorisez là où vous devez investir vos énergies ;
6. Sachez vous entourer, faire confiance et écouter les opinions de tous ;
7. Acceptez le droit à l'erreur dans vos équipes et mesurez vos réactions lorsque des problématiques sont rencontrées ;
8. Finissez ce que vous entreprenez et encouragez vos employés à en faire de même ;
9. Offrez de l'autonomie à votre équipe et invitez-les à prendre des initiatives ;
10. Planifiez des temps de pause et de loisirs pour vous et au sein de votre équipe ;
11. Outillez-vous pour mieux gérer votre temps : formations, coaching, utilisation d'une méthode qui vous convienne ;
12. Permettez à vos employés de se former sur leurs tâches et la gestion des priorités ;
13. Discutez ouvertement de santé mentale et soyez réceptif à ceux qui peuvent vivre dans la détresse ;
14. Devant les problèmes, prenez du recul afin de prendre le temps de réfléchir avant de vous lancer en mode solution ;
15. En résumé, prenez la vie et les problèmes, une étape à la fois.



3. Des conseils concrets pour mettre en place de saines pratiques de gestion

Si les milieux de travail peuvent difficilement agir sur les caractéristiques individuelles pouvant mener les employés au stress chronique, intervenir sur les composantes associées au travail en développant de bonnes pratiques de gestion, peut être un levier efficace pour les entreprises.

Ce troisième outil présente des pratiques concrètes de gestion pour susciter une meilleure santé mentale :

OUTIL 3 : PRATIQUES DE GESTION POUR UNE MEILLEURE SANTÉ MENTALE	
COMPOSANTES	MÉTHODE
Autonomie au travail	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Donner de la liberté quant à l'organisation du travail et des tâches ou dans le déroulement de la journée de vos employés ; ➤ S'informer de la charge de travail des employés et de leur niveau de confort ; ➤ Offrir une certaine marge de manœuvre dans la réalisation des tâches ; ➤ Encourager la prise d'initiatives ; ➤ Fournir les ressources nécessaires pour permettre à l'employé d'effectuer son travail.
Reconnaissance	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconnaître et souligner les bons coups des employés ; ➤ Savoir juger de la contribution de la personne, tant en matière de pratiques de travail que d'investissement personnel et de résultats du travail ; ➤ Constater un bon travail et prendre le temps de le souligner à l'employé ; ➤ Communiquer clairement les attentes ; ➤ Donner une rétroaction régulière et constructive.
Bienveillance et conciliation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Être sensible à l'égard de la situation que peut vivre un employé ; ➤ S'ajuster à la situation afin de faciliter la vie d'un employé, par exemple en lui permettant de faire du télétravail ou en lui accordant un congé spécial ; ➤ Demeurer à l'affût des signes précurseurs d'une difficulté de santé psychologique ; ➤ Oser avoir les discussions courageuses ; ➤ Faire abstraction de vos a priori et préjugés pour réellement comprendre l'autre.
Écoute et empathie	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Démontrer de la disponibilité ; ➤ Être complètement présent et disposé lorsque l'employé vous parle ; ➤ Écouter avec patience et empathie ; ➤ Favoriser un climat de confiance où les employés se sentent à l'aise de s'exprimer ; ➤ Accorder de l'attention et adopter une attitude réceptive.
Intégrité et justice	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faites preuve d'honnêteté, d'éthique, de responsabilité, d'honneur et de loyauté dans vos choix et vos actes ; ➤ Laisser un espace d'expression pour la pensée des autres ; ➤ Ne pas faire de promesses impossibles à tenir ; ➤ Tenir compte des enjeux humains et éthiques lors de la prise de décisions.

4. Déceler les premiers signes d'éventuels problèmes de santé mentale au sein de son équipe

Précédemment, il a été présenté les composantes associées au stress en milieu de travail, les symptômes physiques possibles ainsi que les conséquences du stress chronique. Ce quatrième outil vous permet de déceler les signes avant-coureurs de problèmes éventuels de santé mentale chez un employé.



OUTIL 4 : DÉCELER LES SIGNES AVANT-COUREURS

- Est-ce que j'observe chez mon employé, davantage d'absences ou des retards plus fréquents ?
- Leur justification me semble-t-elle probable ?
- Est-ce que je constate une diminution voire un manque de collaboration ou l'incapacité de travailler avec ses collègues ?
- Y a-t-il une baisse de la productivité ou une réduction de la qualité des résultats ?
- Est-ce que je note une augmentation du nombre d'accidents ou de quasi-accidents dans lesquels il est impliqué ?
- Se plaint-il plus fréquemment de fatigue, de maux de tête ou de douleurs inexplicables ?
- Est-ce que j'observe un changement important dans sa personnalité : colère, irritabilité, tristesse, cynisme, léthargie ou lâcher-prise ?

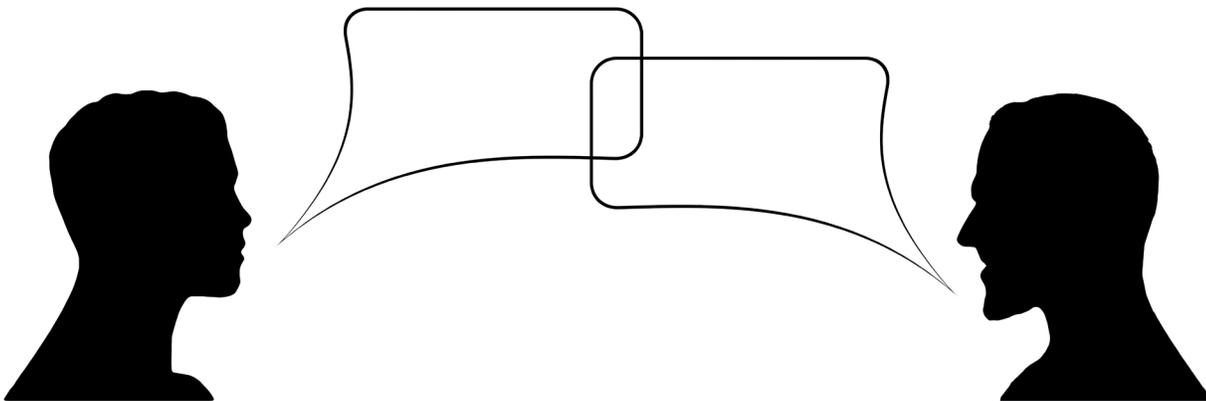
5. Aborder le sujet de santé mentale avec son employé

Il peut être difficile de faire face efficacement à des problèmes de santé mentale. La plupart des managers savent quoi dire à un employé qui se casse une jambe ou qui doit subir une intervention chirurgicale, mais ils se trouvent souvent dépourvus lorsqu'il est question de stress, de colère, de tristesse, de dépression, d'anxiété ou de crises de panique.

La complexité pour un gestionnaire, bien que formé à reconnaître les signes d'un problème de santé mentale éventuel, réside dans son hésitation à s'ingérer dans les problèmes personnels d'un employé. De nombreux employés hésitent tout autant à divulguer leurs problèmes personnels, y compris leur état de santé physique ou mental, et à en parler.

Malgré les hésitations potentielles de part et d'autre, il demeure très claire qu'en ce qui concerne la maladie mentale, les problèmes ne se résolvent pas d'eux-mêmes. En tant que gestionnaire, vous devez prendre les mesures nécessaires avec votre employé, avant que ces problèmes ne s'aggravent.

En ce sens, pour remédier à un problème de comportement ou de rendement qui pourrait être lié à un enjeu de santé mentale, vous devez d'abord rencontrer l'employé concerné en tête à tête, afin de discuter de vos préoccupations quant aux tâches à accomplir et de solutions possibles. Votre rôle ne consiste ni à poser un diagnostic ni à conseiller l'employé. Il consiste plutôt à lui offrir votre soutien et votre compréhension, à le diriger vers les ressources disponibles, comme le programme d'aide aux employés et leur famille (PAEF) ou le service des ressources humaines, et à prendre les mesures nécessaires pour adapter le lieu de travail à ses besoins.



Il est parfois délicat de discuter de la santé ou du comportement d'un employé avec lui, et cela demande du tact et de la sensibilité. Ainsi, un cinquième outil, situé ci-dessous, est constitué de 2 parties. Il a pour objectif de vous aider à vous préparer et à tenir cette rencontre :

OUTIL 5 A – COMMENT SE PRÉPARER POUR RENCONTRER UN EMPLOYÉ

- Informez votre supérieur immédiat et le service des ressources humaines de votre intention de rencontrer l'employé ;
- Trouvez les ressources que votre organisation peut offrir aux employés en détresse psychologique, et ayez ces informations à portée de main ;
- Ayez parfaitement connaissance des politiques et procédures d'adaptation de votre organisation aux besoins de l'employé ;
- Soyez sensibilisé aux problèmes de santé mentale et soyez bien renseigné sur le sujet ;
- Gardez à l'esprit que les stéréotypes et la peur représentent les deux principaux obstacles auxquels doivent faire face les personnes aux prises avec une maladie mentale ;
- Réfléchissez à la façon dont vous pourriez utiliser vos habiletés de leadership pour permettre à l'employé de se sentir à l'aise de discuter de ses préoccupations avec vous.

Rappelez-vous qu'il ne s'agit pas d'une évaluation de la performance de l'employé, mais davantage d'un entretien visant à trouver les moyens de remettre un employé sur la bonne voie si vous observez des écarts quant à son travail ou son comportement habituel.

Une fois que ces éléments sont maîtrisés, vous êtes prêt à tenir votre rencontre avec l'employé. Voici comment vous pourriez organiser votre entretien avec l'employé.



OUTIL 5 B – COMMENT TENIR UN ENTRETIEN AVEC SON EMPLOYÉ

- Commencez par souligner les points forts de l'employé et sa contribution à l'équipe et à l'organisation.
Il est important de montrer à l'employé que vous l'appréciez avant d'aborder vos préoccupations.
- Rassurez l'employé quant à la confidentialité de votre entretien et de votre intention de l'aider à se remettre dans la bonne voie. Concentrez-vous sur les solutions.
- Abordez chaque préoccupation comme étant une observation quant à la tâche ou au rendement plutôt qu'un problème de santé mentale.
- Posez des questions ouvertes, et pratiquez l'écoute active. Écouter, ce n'est pas s'improviser conseiller professionnel. Écoutez l'employé désireux d'expliquer sa situation.
- Il se peut que l'employé ne soit pas disposé à vous donner les détails de ses problèmes personnels, et qu'il préfère se confier à un conseiller professionnel ou à un médecin. Respectez son désir. Votre but est d'amener l'employé à rechercher de l'aide professionnelle.
- Recommandez-lui le recours au PAEF de l'organisation, au service des ressources humaines de votre entreprise ou aux services offerts dans votre collectivité.
- Rassurez-le sur le fait que les services du PAEF sont confidentiels et discutez des étapes suivantes, comme de toute mesure d'adaptation essentielle du milieu de travail dont il pourrait bénéficier.
- Fixez la date et l'heure de votre prochaine rencontre.
- Documentez la totalité de votre entretien avec l'employé.

Les problèmes de santé mentale ne peuvent pas se régler d'eux-mêmes pour la majorité des personnes. Le manager joue donc un rôle important s'il sait déceler, écouter et diriger les employés vers les ressources appropriées.

La section suivante, présente des ressources en santé mentale, offrant des conseils, des guides, des stratégies, ainsi qu'un réseau de professionnels, vers lesquelles les employés peuvent se tourner lorsqu'ils se sentent dépassés ou dans le doute.



6. Boîte à outils et ressources sur la santé mentale

La santé mentale peut-être un sujet très délicat et fournir aux employés des ressources ou une personne à qui s'adresser qui n'est pas leur gestionnaire peut faciliter la discussion.

OUTIL 6 : RESSOURCES ET COMPLÉMENTS DE RÉFLEXION

POUR LES GESTIONNAIRES

- **Évaluation des compétences liées à l'intelligence émotionnelle** – Faites l'évaluation des compétences liées à l'intelligence émotionnelle offerte en ligne et de manière interactive pour améliorer votre capacité à gérer vos émotions négatives au travail.

<https://www.strategiesdesantementale.com/ressources/Auto-evaluation-de-lintelligence-emotionnelle>

- **Via Institute on Character** – Passez le test gratuit (disponible en anglais seulement) sur les forces de caractère pour aider à comprendre vos forces et valeurs personnelles.

www.viacharacter.org/Survey/Account/Register

- **Acquérir des compétences liées à l'intelligence émotionnelle en milieu de travail** – L'acquisition des compétences liées à l'intelligence émotionnelle peut être bénéfique pour tous, particulièrement pour ceux qui ont pour fonction de gérer, soutenir et diriger les membres d'une équipe.

www.strategiesdesantementale.com/sante-et-securite-psychologiques/acquerir-des-competences-liees-a-lintelligence-emotionnelle-en-milieu-de-travail

- **Gestion des émotions** – Il peut être difficile de devoir interagir avec les membres d'une équipe stressés, en colère ou en détresse émotionnelle. Assumer un rôle de supervision, de soutien ou de direction comporte des défis, des facteurs de stress et des exigences uniques.

www.strategiesdesantementale.com/mmhm/emotion.html

- **Atelier sur la gestion de la charge de travail** - Cet atelier permet aux membres de votre équipe de participer à une discussion sur la façon d'aborder la charge de travail pour mieux la gérer efficacement.

<https://www.strategiesdesantementale.com/ressources/ea-gestion-de-la-charge-de-travail>

- **Boîte à outils et style de gestion** - Explorer votre style de gestion, comprenez mieux la santé mentale au travail.

<https://mentalhealth.csmls.org/fr/i-am-a-manager>

POUR TOUS

- **Trousse, outils et plateforme** - Le mouvement santé mentale du Québec

<https://www.mouvementsmq.ca>

- **Le test qui fait du bien** - Obtenez en 5 minutes des trucs et astuces selon votre état de mieux-être.

<https://testquifaitdubien-stm.illuxi.com>

- **Se détendre avec les pages à colorier pour adultes** - Imprimer ces pages et colorier-les pour s'octroyer une pause détente.

<https://wsmh-cms.mediresource.com/wsmh/assets/3rlkm4plqzeoow4g>

- **Support de la famille et des amis** - Dans cette courte vidéo, voyez comment l'aide et le soutien des amis et de la famille ont été salutaires pour des personnes souffrant de maladie mentale.

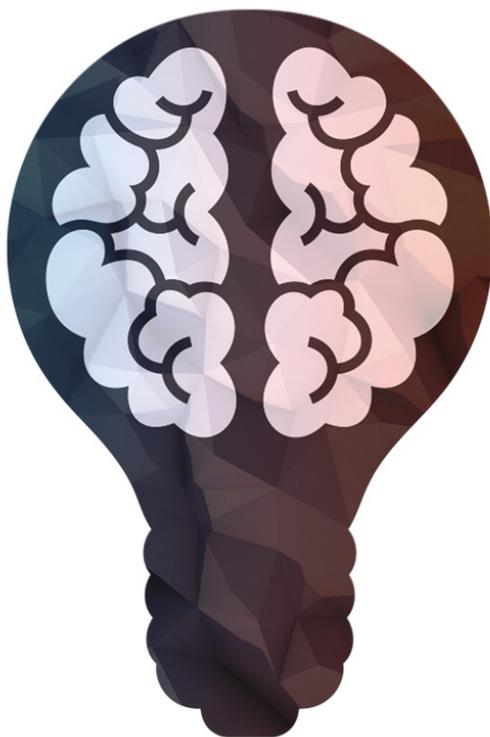
<https://www.youtube.com/watch?v=FQRD1zH-7AI>

- **Stratégies aidantes** - Dans cette vidéo, des personnes partagent les stratégies qu'ils ont adoptées pour se rétablir et maintenir une bonne santé mentale.

<https://www.youtube.com/watch?v=216ZS--bgSk>

- **Capsules vidéo** - Divers sujets sont abordés par Rose-Marie Charest sur son site internet :

<http://www.rosemariecharest.com/videos>



POUR COMPLÉTER LA RÉFLEXION, VOICI QUELQUES RÉFÉRENCES DE LIVRES

- **Par amour du stress.** Sonia Lupien, Va savoir, Édition 2020.
- **Ayez une attitude positive.** Elwood Chapman. Collection : 50 minutes pour réussir. Pr. Du Management, 1995.
- **L'intelligence émotionnelle au travail : gérer ses émotions et améliorer ses relations avec les autres.** Weisinger, H. Montréal : Les Éditions Transcontinental inc., 1998.
- **Équilibre et performance : mode d'emploi.** Luc Audoin. Paris : Éditions d'organisation, c1992.
- **Exceller sous pression : comment maximiser sa performance.** Saul Miller. Montréal : Homme, 1993.
- **Gérer le stress.** David Fontana. Liège : P. Mardaga, c1990.
- **Le travail en question.** K. Östenberg, 1996.
- **Maîtriser le stress. George Dyk, Merrill Raber.** Paris : Presses du management, c1994.
- **Maîtrisez votre anxiété. Lynn Fossum.** Collection : 50 minutes pour réussir. Pr. Du Management, 1995.
- **Reducing stress.** Tim Hindle, Fenn, 1998.
- **Stress Management for Dummies.** Allen Elkin, IDG Books, 1999

LIGNES D'ÉCOUTE - RESSOURCES PROFESSIONNELLES

- **Regroupement des services d'intervention de crise du Québec** - Offre des services 24/7 pour la population en détresse : <https://www.centredecrise.ca/listecentres>
- **Tel-Aide** - Centre d'écoute offrant des services 24/7 aux personnes qui souffrent de solitude, de stress, de détresse ou qui ont besoin de se confier: 514 935-1101
- **Écoute Entraide** - Organisme communautaire qui soutient les personnes aux prises avec la souffrance émotionnelle: 514 278-2130 ou 1 855 EN LIGNE (365-4463).
- **Centres de prévention du suicide** - Service d'intervention téléphonique 24/7 : 1-866-APPELLE (277-3553)
- **Relief** – soutien les personnes vivant avec l'anxiété, la dépression ou la bipolarité, ainsi que leurs proches, pour leur permettre de continuer d'aller de l'avant : 1 866 738-4873, <https://monrelief.ca>

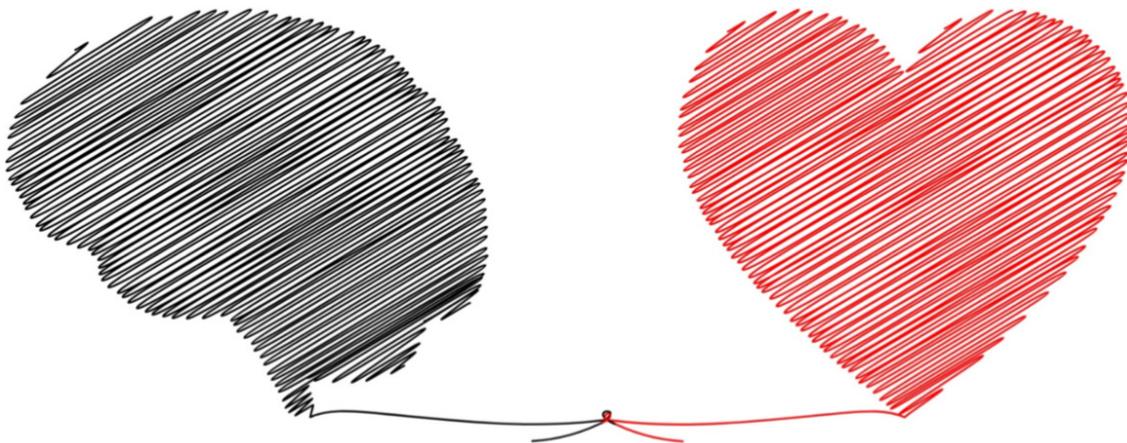
Vous pouvez également compléter cette liste de ressources en consultant les items de la bibliographie.

Conclusion

Les gestionnaires sont donc particulièrement bien placés pour jouer un rôle d'importance essentiel auprès des employés aux prises avec des problèmes de santé mentale. En effet, ils interagissent fréquemment avec eux, connaissent leur personnalité et leurs tâches et comprennent le milieu de travail et la culture organisationnelle qui constituent leur environnement.

Néanmoins, les gestionnaires doivent veiller à ne pas être trop intrusifs dans leurs interventions : elles doivent se limiter à déceler des signes potentiels de problèmes, à offrir un soutien et à faire preuve d'écoute et d'empathie.

Surtout, les gestionnaires doivent garder à l'esprit qu'ils ne sont ni conseillers, ni psychologues, ni médecins et que personne ne devrait s'attendre à ce qu'ils jouent l'un de ces rôles. Les gestionnaires ont comme première mission de d'abord prendre soin d'eux-mêmes afin de conserver leur propre santé mentale, et ce, dans le but de favoriser une contagion positive sur leur entourage ; c'est là que réside la clé pour une santé psychologique durable dans les organisations.



Bibliographie

- **Corporate Responsibility in the Digital Age.** Ivri Verbin, New York, Routledge, 2021
- <http://www.ripost.qc.ca/outils>
- <http://www.rrasmq.com>
- <https://allermieux.criusmm.net>
- <https://archipel.uqam.ca/12503/>
- <https://cmha.ca/fr/news/covid-19-et-la-sante-mentale>
- <https://fondationdouglas.qc.ca/la-sante-mentale>
- <https://global-watch.com/fr/tag/bien-etre-et-sante-psychologique>
- <https://globalnews.ca/news/3672298/stress-is-the-reason-1-in-4-canadians-quit-their-job>
- <https://lactualite.com/lactualite-affaires/patrons-la-sante-mentale-doit-devenir-votre-priorite>
- <https://mentalhealth.csmls.org/fr/i-am-a-manager>
- <https://montougo.ca>
- <https://observatoireprevention.org/2017/05/03/lisolement-social-important-facteur-de-risque-de-mortalite-pre-maturee>
- <https://optimumtalent.com/prendre-soin-de-soi-et-des-employes-quand-on-traverse-une-crise-personnelle/?lang=fr>
- <https://sante-entreprise.ca>
- https://secure.cihi.ca/free_products/roi_mental_health_report_fr.pdf
- <https://www.boostalab.com/guide/comment-gerer-le-stress>
- <https://www.canada.ca/content/dam/eccc/documents/pdf/corporate-info/covid-19/trousse-outils-gestionnaires-covid-19.pdf>
- <https://www.ccomm.ca/fr/blog-ccmm/leadership/sante-mentale-guide-des-bonnes-pratiques-en-milieu-de-travail>
- <https://www.educatout.com/edu-conseils/psychologie/prendre-soin-de-soi-pour-mieux-prendre-soin-des-autres.htm>
- <https://www.goodvision.co.il/en/corporate-responsibility-in-the-digital-age>
- <https://www.groupeentreprisesensante.com/fr/nouvelles/un-outil-pour-aider-gestionnaires-et-employes-a-bien-prendre-soin-de-leur-sante-mentale>
- <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-362-2.pdf?v=2021-04-19>
- <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/RG-618.pdf>
- <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/RG-618.pdf>
- <https://www.leaderpsychologiquementsecuritaire.com>
- <https://www.manuvie.ca/entreprises/mieux-etre-mental/articles-sur-la-sante-mentale.html>
- <https://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/news-article/13522/les-employes-canadiens-identifient-le-stress-lie-au-travail-comme-etant-lune-des>
- <https://www.morneaushepell.com/sites/default/files/documents/3119-rendement-du-capital-investi-des-programmes-daide-aux-employes-et-a-la-famille/9980/rcipaefmorneaushepell.pdf>
- <https://www.mouvementsmq.ca/blogue/le-beau-defi-definir-le-leadership-empathique>
- <https://www.mouvementsmq.ca/sante-mentale-et-travail/boite-a-outils>
- <https://www.publichealth.columbia.edu/public-health-now/news/anxious-depressed-blame-it-your-middle-management-position>
- <https://www.quebec.ca/sante/conseils-et-prevention/sante-mentale/le-travail-et-la-sante-mentale>
- <https://www.quebec.ca/sante/conseils-et-prevention/sante-mentale/maintenir-une-bonne-sante-mentale>
- <https://www.reinventersontravail.com/management-bienveillant>
- <https://www.strategiesdesamentale.com/ressources/culture-organisationnelle>
- <https://www.strategiesdesamentale.com/ressources/evaluation-du-leader-psychologiquement-securitaire>
- <https://www.stresshumain.ca/a-propos/mammoth-magazine>
- <https://www.stresshumain.ca/stress-et-vous/travailleurs/burnout-vs-depression>
- <https://www.sunlife.ca/fr/tools-and-resources/health-and-wellness/mental-wellness/4-astuces-pour-prendre-soin-de-soi-sans-stresser>
- <https://www.sunlife.ca/static/canada/Sponsor/About%20Group%20Benefits/Group%20benefits%20products%20and%20services/The%20Conversation/Bright%20Papers/files/10173-11-14-f.pdf>
- https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/fr
- <https://www.who.int/publications/i/item/depression-global-health-estimates>
- <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-008-x/2011002/article/11562-fra.pdf?st=6lr8NJ1D>
- <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/82-003-x/2020012/article/00002-fra.htm>
- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/about-deloitte/ca-fr-about-blueprint-for-workplace-mental-health-final-aoda.pdf>
- www.Observatoireprevention.org/2020/06/15/lenvironnement-socail-essentiel-a-la-sante-mentale-et-physique