



Mood Disorders Society of Canada
Société pour les troubles de l'humeur du Canada

LA SANTÉ MENTALE EN MILIEU DE TRAVAIL



**Comment les employeurs peuvent créer
des milieux de travail mentalement sains
et appuyer le rétablissement d'employés
souffrant d'une maladie mentale**



La Société pour les troubles de l'humeur du Canada a le plaisir de vous présenter la dernière publication de notre populaire série de documents éducatifs offerts au public.

Le livret *La santé mentale en milieu de travail* est fondé sur des résultats d'un sondage mené auprès d'employés et d'employeurs canadiens ayant donné leur point de vue sur la maladie mentale, pour l'avoir vécue eux-mêmes ou observée chez des collègues de travail. Le sondage s'est également adressé aux directeurs ayant signalé souvent ne pas savoir qu'un de leurs employés luttait contre une maladie mentale et que, même s'ils étaient au courant, ne savaient pas quoi faire pour les aider.

Nous savons maintenant qu'un Canadien ou une Canadienne sur cinq souffrira d'une maladie mentale ou d'un trouble mental chaque année. Nous savons également que les coûts associés à la maladie mentale non traitée en milieu de travail se sont élevés, pour les entreprises, à plus de 20 milliards de dollars en perte de productivité (absentéisme, présentéisme et roulement du personnel) pour l'année 2011.

Le présent livret aidera les employeurs à créer et à maintenir un milieu de travail mentalement sain. Il est également un guide pour les employeurs pour les aider à élaborer des programmes qui appuieront les employés touchés par une maladie mentale, afin que ces derniers puissent se rétablir et reprendre le travail à leur plein potentiel.

Le livret *La santé mentale en milieu de travail* suit la présentation de la *Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques* de la Commission de la santé mentale du Canada. La norme est la première en son genre à voir le jour au monde. Le livret offre aux employeurs une approche par étapes pour adopter la norme. En résumant la norme et un guide, publié plus tôt par la Commission de la santé mentale du Canada, la Société pour les troubles de l'humeur du Canada offre aux employeurs une ressource accessible pour apporter des changements positifs dans leurs milieux de travail, des changements qui bénéficieront aux employés et aux résultats nets.

Cette importante ressource n'aurait pu être élaborée, imprimée et distribuée sans les inconditionnelles subventions d'éducation versées par Lundbeck Canada et Eli Lilly Canada. Nous les remercions pour leur soutien.

Des remerciements vont également à la docteure Barbara Everett pour avoir aidé à la recherche et à la rédaction du présent livret, aux membres de notre comité consultatif et à tous ceux et celles qui ont donné de leur temps et déployé des efforts pour mener ce projet à bien.

Le livret *La santé mentale en milieu de travail* favorisera les discussions et le dialogue dans votre milieu de travail. La maladie mentale touche tous les Canadiens et Canadiennes. Le message général que la Société pour les troubles de l'humeur veut transmettre dans tous ses mandats et travaux est qu'il est possible de se rétablir d'une maladie mentale.

Phil Upshall
Directeur général national
Société pour les troubles de l'humeur du Canada

Des exemplaires additionnels sur papier du présent livret ou de toute autre publication peuvent être commandés par l'entremise de notre site Web, à www.troubleshumeur.ca, ou en nous envoyant un courriel en cliquant sur Coordonnées.



■ Introduction 7

■ Chapitre 1 11

Les coûts humains de la maladie mentale non traitée dans votre milieu de travail

Introduction
La dépression
L'anxiété
La raison pour laquelle les employés ne demandent pas d'aide
La stigmatisation
Pourquoi « endurer la situation » ne fonctionne pas
La bonne nouvelle
Conclusion
Ressources supplémentaires
Références
Résumé des points importants du présent chapitre

■ Chapitre 2 23

Présentéisme et absentéisme

Introduction
Le présentéisme défini
L'absentéisme
Une sensibilisation envers le rôle des symptômes cognitifs
Les évaluations du médecin
Conclusion
Ressources supplémentaires
Références
Résumé des points importants du présent chapitre

■ Chapitre 3 29

Ce que les employeurs peuvent faire : la norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques

Introduction
La norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques
Pourquoi les organisations devraient adopter la norme nationale
Comment la norme nationale a été élaborée
Ce que dit la norme
Conclusion
Lien à la norme
Références
Résumé des points importants du présent chapitre

■ Chapitre 4 39

Comment mettre en œuvre un programme de santé et de sécurité psychologiques dans votre milieu de travail

Introduction
Les 6 P
Politique
Planification
Promotion
Prévention
Processus
Persistance
Conclusion
Ressources supplémentaires
Références
Liste de vérification de la mise en œuvre

■ Chapitre 5 51

Ce que les petites organisations peuvent faire

Introduction
Créer un environnement de travail sain au plan psychologique dès le départ
Se renseigner
Faire passer le message qu'ici, il n'y a pas lieu de se cacher
Reconnaître quand un employé a des problèmes de santé mentale et prendre des mesures
Appuyer les employés à rester au travail
Quoi faire quand un congé du travail est la meilleure option pour reprendre du mieux
Comment appuyer le retour au travail d'un employé
Conclusion
Ressources supplémentaires
Résumé des six mesures que les petites organisations peuvent prendre

■ Annexe 1 – Résumé des résultats du sondage 56

■ Annexe 2 – Résumé des ressources 59



Les coûts liés à la maladie mentale au Canada sont évalués à près de 51 milliards de dollars par an, dont une bonne partie, soit 20 milliards, est attribuable à la baisse de productivité au travail¹.

Introduction

Un milieu de travail mentalement sain appuie tout le monde : l'employeur, les résultats nets de l'entreprise, le bien-être des employés et la satisfaction au travail de tout un chacun.

Votre destination unique

L'objectif de la Société pour les troubles de l'humeur du Canada et de ses bailleurs de fonds était de produire un livret facile à lire sur la santé mentale en milieu de travail à l'intention des employeurs et dans lequel les renseignements sont accessibles, pratiques et fondés sur la vraie vie; un outil qui offre des solutions qui fonctionnent au sein de votre entreprise, qu'elle soit grande ou petite.

Il s'agit de votre destination unique pour savoir comment créer et maintenir un milieu de travail mentalement sain, et quoi faire si une maladie mentale frappe des membres de votre main-d'œuvre.

Le sondage

Le présent livret est fondé sur des constatations tirées d'un récent sondage (2014)² où les employés et les gestionnaires devaient répondre à des questions concernant la maladie mentale en milieu de travail en plus de leurs attitudes envers les personnes qui ont dû lutter, particulièrement, contre la dépression. Le sondage demandait aussi aux gestionnaires de dire s'ils étaient prêts à aider les employés atteints d'un problème de santé mentale.

Thèmes du sondage

Des sections du livret sont illustrées par des thèmes qui sont ressortis des constatations du sondage et accompagnés de leur propre histoire narrée à la première personne. Ces récits³ donnent vie à l'expérience personnelle d'une maladie mentale et un visage humain à cette lutte.

Voici les thèmes :

- J'ai peur de demander de l'aide
- J'ai peur d'en parler
- J'ai beau essayer, je ne peux pas cacher le fait que je ne me sens pas bien
- Je continue tout simplement de travailler
- Quand je ne peux plus continuer
- Les collègues peuvent être plus compréhensifs que je ne le crois
- La dépression, c'est sérieux
- Je ne sais même pas si des membres de mon personnel ont une maladie mentale et si c'était le cas, je ne saurais pas quoi faire.



Accent sur la dépression et l'anxiété

Les employés peuvent ressentir du stress et, quand celui-ci est suffisamment intense, il peut nuire à leur rendement. Par contre, le présent livret n'est pas axé sur le stress, mais sur la maladie mentale, en particulier la dépression et l'anxiété. Ce sont les troubles les plus communs au sein de la population canadienne et, par conséquent, de la main-d'œuvre canadienne.

Accent sur l'employeur (mais également utile pour les employés)

En fondant le livret sur les constatations du sondage, le côté humain de la dépression et de l'anxiété en milieu de travail est mis en lumière. Faire l'expérience de la maladie mentale concerne, après tout, les employés et leur lutte. Cependant, le livret se concentre surtout sur ce que les employeurs peuvent faire pour créer des milieux de travail mentalement sains et appuyer leurs employés lorsqu'ils sont malades, mais aussi s'occuper de leurs résultats nets. Une maladie mentale non traitée en milieu de travail touche tout le monde.

Chapitre 1

Au chapitre 1, le livret se penche sur le coût personnel de la maladie mentale non traitée en milieu de travail en utilisant des thèmes tirés du sondage.

Chapitre 2

Au chapitre 2, les problèmes de présentéisme et d'absentéisme sont discutés, en plus de leurs répercussions.

Chapitre 3

Au chapitre 3, on y résume dans un langage accessible les principaux points de la norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques.

La norme nationale a été publiée en 2013. Son adhésion est volontaire, car elle n'a pas de poids juridique (comme la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*). Elle est, cependant, devenue la voix du dialogue et des discussions, et des mesures organisationnelles. Elle met au défi les entreprises d'examiner dans un but précis la santé mentale de leurs employés comme un atout qui doit être protégé et maintenu.

Les chapitres 1, 2 et 3 se terminent par un résumé des principaux points à titre indicatif pour les lecteurs.

Chapitre 4

Au chapitre 4, un guide, au départ publié par la Commission de la santé mentale du Canada, est examiné. La présentation du guide sert à aider les lecteurs à voir comment la norme peut être mise en œuvre de manière pratique, étape par étape. Le chapitre se termine par une liste de vérification de la mise en œuvre.



Chapitre 5

Le livret se termine par un chapitre sur ce que les petites organisations peuvent faire pour créer des milieux de travail mentalement sains et pour appuyer leurs employés qui peuvent avoir un problème de santé mentale. Les petites entreprises n'ont pas l'infrastructure prévue par la norme et le guide, donc elles doivent aborder le changement organisationnel quelque peu différemment.

À la fin du chapitre, on y présente un résumé des six mesures que les petites organisations peuvent prendre.

Annexe 1 : Résumé des résultats du sondage

Cette annexe résume tous les résultats du sondage, en plus des thèmes qui en ressortent.

Annexe 2 : Résumé des ressources

À la fin de chaque chapitre, le lecteur pourra consulter d'autres ressources en ligne gratuites. Cette annexe regroupe toutes les ressources qui ont été mentionnées dans le livret, dans un même endroit pour être pratique.

Remarque : Il existe beaucoup d'autres ressources auxquelles des frais sont rattachés et que les employeurs pourraient trouver utiles. Ici, nous nous sommes concentrés sur les ressources qui sont disponibles sans frais.

Références

- 1 La Commission de la santé mentale du Canada. Disponible sur : <http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/issues/workplace?terminal=30>.
- 2 Une étude internationale a été commandée par H. Lundbeck A/S (une compagnie pharmaceutique d'envergure mondiale) avec comme intention de mieux comprendre les perceptions des employés et des employeurs en ce qui concerne la santé mentale en milieu de travail, pays par pays. Jusqu'à présent, l'étude a été menée au Mexique, en Afrique du Sud, en Australie, au Canada et en Corée du Sud. Elle sera menée dans plusieurs autres pays et se soldera par un rapport dans lequel seront présentés des résultats comparatifs. L'étude est menée dans chaque pays en partenariat avec un groupe de patients. Au Canada, M. Lundbeck a travaillé avec la Société pour les troubles de l'humeur du Canada (STHC). La STHC donne suite aux résultats de l'étude en élaborant le présent livret éducatif.
- 3 Même si les anecdotes présentées sont des récits fictifs, leur contenu et leur ton sont représentatifs de l'expérience des personnes telle que racontée dans des publications et des documents narrés à la première personne.



À tout moment, de 4 à 5 %

des Canadiens et des Canadiennes

reçoivent un diagnostic de dépression⁴.

Chapitre 1

Les coûts humains de la maladie mentale non traitée dans votre milieu de travail

Introduction

Les employeurs, à juste titre, se concentrent sur les coûts économiques de la maladie mentale non traitée en milieu de travail. Cependant, il existe aussi des coûts humains. Donc, en plus de prendre en considération les résultats nets, protéger la santé mentale de la main-d'œuvre canadienne n'est pas seulement bonne pour les affaires, elle constitue une responsabilité sociale.

Étant donné les taux d'incidence parmi la population canadienne, les employeurs feront face inévitablement à la dépression et à l'anxiété parmi leurs employés.

La dépression

À tout moment, de 4 à 5 % des Canadiens et des Canadiennes reçoivent un diagnostic de dépression^{4,5}. Les personnes qui souffrent de dépression dorment beaucoup, ou très peu. Elles peuvent gagner ou perdre du poids rapidement, peuvent se sentir agitées ou léthargiques, tristes, en colère ou prises au piège, sans pouvoir agir. Elles peuvent également ressentir des maux et des douleurs inexplicables, se sentir engourdies sur le plan émotionnel et perdre leur intérêt pour la vie. Des idées suicidaires peuvent prendre le dessus. Certaines personnes passent à l'acte. De plus, certaines personnes ressentent ce qu'on appelle des symptômes cognitifs, car ils nuisent à la pensée. Elles peuvent avoir de la difficulté à se concentrer et à prendre des décisions. Leur capacité de résoudre des problèmes peut être affaiblie et elles peuvent ne pas pouvoir suivre les étapes pour exécuter une tâche.

L'anxiété

L'anxiété est le problème le plus commun en santé mentale au Canada, dont 9 % des hommes et 16 % des femmes souffrent à un moment ou à un autre⁶. Un trouble de l'anxiété est soupçonné lorsqu'une personne se sent envahie par la détresse d'une manière qui est non proportionnelle à l'événement ou à la situation, ou qui est généralement très anxieuse sans cause spécifique. Les troubles d'anxiété peuvent être accompagnés de dépression, et vice-versa. Il existe plusieurs types de troubles d'anxiété⁷ :

Crise de panique : un événement où la personne ressent soudainement des douleurs thoraciques, des palpitations et possiblement des essoufflements si graves qu'elle pense être en train de mourir. Ces crises peuvent être rattachées à des situations spécifiques ou se produire de façon imprévue.

Phobie : une crainte irrationnelle en réponse à des stimuli connus. Les phobies sociales surviennent chez une personne qui craint les situations publiques et les événements sociaux. L'agoraphobie est une phobie où la personne s'isole chez elle et a peur d'en sortir. Ensuite, il existe des phobies liées à des facteurs spécifiques, comme les araignées, les serpents, les hauteurs ou l'avion.

J'ai peur de demander de l'aide

Michel : Je fais des gaffes. Ils disent que j'ai des idées noires, peu importe qui « ils » sont. Si c'est vrai, mes idées sont plus noires que noires. Hier, j'ai donné ma grosse présentation, et je m'en suis sorti tant bien que mal, mais ce n'est pas suffisant. J'essaie de cacher comment je me sens, mais les gens sont ennuyés par mon comportement et mon rendement se détériore; je peux le constater. Je dois avouer que je commence à penser que quelque chose de grave se passe. L'autre jour, j'ai vu un dépliant au cabinet du médecin avec la photo habituelle d'une personne avec sa tête entre les mains. Vous savez, CETTE photo qu'on met toujours sur un dépliant quand il s'agit de mauvaises nouvelles. Celui-ci portait sur la dépression. Je l'ai lu quand même. Selon le dépliant, je fais une dépression. Mais, ce n'est pas moi. Ce ne peut pas être moi. Que penseront les gens? Ils me verront comme un faible, c'est ce qu'ils verront. Ils penseront que je ne suis pas à la hauteur de la tâche. Alors, ça n'arrivera pas. Je travaillerai plus fort et je me dépasserai, parce que personne ne m'étiquettera comme malade mental.

Résultats du sondage :

79 % des personnes qui ont souffert de dépression n'ont jamais consulté un médecin pour être diagnostiquées.

J'ai peur d'en parler

Danielle : J'ai perdu ma sœur. Marie était une personne drôle, passionnée, mais maintenant elle ne l'est plus. Elle est grincheuse et s'en prend aux gens. Elle dort pendant presque toutes les fins de semaine. Quelque chose cloche. Comment fait-elle pour se lever et aller travailler, je ne saurais vous le dire. Je devine que c'est une dépression, mais qu'en sais-je vraiment? Je ne suis pas formée dans le domaine. Alors je me suis mis le nez dans ses affaires et elle m'en a mordu le bout, c'est ma sœur, j'ai donc persisté quand même. Je lui ai dit : « Tu as besoin d'aide, ne le vois-tu pas? À ton travail, il y a un programme; tu m'as dit qu'une amie l'a utilisé quand elle a eu des problèmes avec son adolescent. Ils peuvent t'aider ». Plus j'en parlais, plus elle devenait agitée. Elle m'a répondu : « Ne comprends-tu pas? Mon amie avait des "problèmes de famille". Tout le monde vit cela. Alors c'était correct. Je suis en train de m'effondrer et ils ne peuvent pas l'apprendre. Ils vont me haïr. Ils penseront que je suis folle. J'ai besoin de ce travail. Je ne peux pas prendre de risques. Je vais m'en sortir. Je dois m'en sortir ». Mais, elle ne s'en est pas sortie. Elle s'est effondrée et s'est brûlée au travail, et elle avait raison. Elle a perdu son travail.

Susan : Qu'est-il arrivé? Marie était tellement bonne avec les clients. Un vrai plaisir de travailler avec elle. Puis, elle est devenue bougonne et renfermée; une personne totalement différente. Nous avons essayé. Je lui ai dit : « Écoute, tu dois rester calme, ces personnes sont l'essence de notre entreprise. » Je sais que d'autres ont tenté de la prendre de côté, de l'encourager, mais rien n'a fonctionné et la situation s'est aggravée. Puis, un jour, elle a éclaté et a traité un client de tous les noms possibles. J'admets que ce client n'était pas facile, mais on ne peut pas s'en prendre à un client comme ça. J'ai vu sa sœur l'autre jour au centre-ville. Elle m'a dit que sa sœur souffrait d'une dépression. On aurait aimé le savoir. Elle aurait pu me le dire. La dépression a déjà touché ma famille. La situation ne ressemblait pas vraiment à la sienne, mais tout le monde est différent. Peut-être aurais-je pu aider? Mais ce qui est fait est fait.

Résultats du sondage :

70 % des répondants considèrent la dépression comme étant un problème privé et n'en parleraient pas à leur employeur. De ce nombre, 39 % sentaient que leur employeur ne comprendrait pas et 32 % sentaient que le fait de révéler leur état dépressif mettrait en péril leur emploi.

Trouble de stress post-traumatique (TSPT) : un TSPT survient lorsque la personne est exposée à des situations constituant un danger de mort comme des vols de banque, des enlèvements, la guerre et d'autres événements terrifiants. Les personnes qui ont subi des agressions sexuelles et (ou) physiques étant enfant peuvent également souffrir de TSPT. Les symptômes incluent les images du passé qui reviennent de façon troublante et soudaine, les crises de colère, la toxicomanie, les cauchemars, la dépression, des idées ou des actes suicidaires.

Trouble obsessionnel compulsif (TOC) : un TOC est caractérisé par des actions ou des soucis répétés. La personne peut craindre que quelque chose de mal lui arrivera si elle ne se lave pas les mains à maintes reprises, ou, elle peut répéter des actions, comme vérifier de nombreuses fois si elle a bien verrouillé la porte ou éteint la cuisinière. Certaines personnes ont des rituels, comme compter jusqu'à un chiffre en particulier avant de faire une action ou organiser leur espace de travail d'une façon très spécifique.

Trouble d'anxiété généralisé : l'expérience d'une anxiété à long terme non liée à un événement ou à une situation spécifique. La personne peut avoir des nausées, des maux de tête, ressentir des tensions musculaires, sauf que ces symptômes persistent, possiblement pendant des années. Il n'est pas surprenant que ces personnes soient également susceptibles de développer des maladies physiques, car un état anxieux constant nuit au corps entier.

La raison pour laquelle les employés ne demandent pas d'aide

Il n'est pas si facile d'étudier pourquoi les gens ne cherchent pas à traiter leur dépression ou d'autres maladies mentales, car elles ne vont pas au cabinet du médecin. Cependant, on fait des spéculations et certainement, les gens qui ont souffert d'une maladie mentale rapportent leurs points de résistance⁸ :

« *Je croyais qu'en laissant passer le temps, je m'en sortirais.* »

La dépression est autre chose que d'avoir des idées noires. Les gens ne s'en sortent pas seuls; ils ont besoin d'aide.

« *Je ne veux pas avoir à prendre des pilules.* »

Les gens semblent comprendre qu'ils doivent prendre des médicaments pour traiter leur niveau élevé de cholestérol ou leur arthrite, ou le diabète, pour ne nommer que quelques maladies physiques, mais ils n'ont pas confiance dans les médicaments qui peuvent aider leur état mental. Ils craignent également que les médicaments soient une béquille et un signe de faiblesse. Les personnes fortes n'ont pas à prendre des pilules, pensent-ils.

« *Je ne savais pas que j'étais déprimée.* »

Même si cet énoncé semble bizarre, il représente la réalité pour deux raisons :

D'abord, bon nombre de personnes atteintes de dépression ont le moral bas et manquent de joie de vivre, mais elles sont tout de même capables de fonctionner. Il s'agit de dysthymie, qui est une forme de dépression mineure à long terme. Quand (ou si) elles demandent finalement de l'aide, le commentaire le plus fréquent est : « Je croyais que tout le monde se sentait comme cela. Je croyais que c'était normal ».

De plus, bon nombre de personnes ressentant des malaises physiques ou de la douleur diffuse consultent un médecin. Pourtant, étrangement, aucun diagnostic définitif n'est posé et aucun traitement en particulier ne semble aider. En fait, un des indicateurs pour diagnostiquer la dépression est le nombre et la variété de maux physiques que la personne ressent. Cela ne signifie pas qu'une personne souffrant de nombreuses maladies physiques est déprimée, mais il s'agit d'un indicateur que la dépression pourrait être le vrai problème.

Un manque de services en santé mentale financés par le secteur public

Même s'il est vrai que les gens peuvent être réticents à demander de l'aide, il y a autre chose qui les empêche d'obtenir le traitement dont ils ont besoin lorsqu'ils sont prêts. Les services en santé mentale financés par le secteur public sont limités et les listes d'attente pour consulter un psychiatre peuvent être longues.

Les analyses économiques des dépenses en santé au Canada ont révélé qu'environ 7,2 % du budget total en matière de santé est attribué aux services en santé mentale. Pour mettre les choses en perspective, nous dépensons moins sur les maladies mentales que la plupart des pays développés⁹.





J'ai beau essayer, je ne peux pas cacher le fait que je ne me sens pas bien

Jeanne : Un pied devant l'autre. J'avais deux heures à attendre la fin de mon quart. La patiente dans la chambre 2B était bizarre : elle parlait fort, était exigeante et impossible à plaire. J'ai tenté de l'éviter, mais je devais faire des visites avec les médicaments d'après-midi. Je voulais lancer le cabaret contre le mur, mais le penser et le faire, c'est deux choses différentes. J'ai remarqué que Suzie me surveillait. Elle le faisait depuis quelques semaines et je n'aimais pas son regard, comme préoccupé et inquiet. Je l'ai saluée de la main et elle a détourné le regard. Mes épaules me faisaient mal et mon dos était en mille miettes. Trop d'années debout sur mes pieds, on aurait dit qu'ils étaient en feu. Je voulais juste trouver un coin tranquille et pleurer; mais je savais qu'en commençant, je n'arrêtera plus. J'ai donc donné à cette vieille chipie ses médicaments et je me rapprochais de 10 minutes de la fin de mon quart. Puis, un autre 10 minutes, et un autre, et c'est alors que les problèmes ont commencé. Suzie est sortie de la chambre 2B en courant et m'a agrippé pour m'amener au poste des soins infirmiers. Elle me souffle : « Jeanne, tu lui as donné les mauvais médicaments! Je m'en suis aperçue juste à temps. Ça suffit. Je dois en aviser le superviseur. Tu fais des gaffes et tu vas tuer un patient si tu ne t'occupes pas de tes affaires comme il faut. »

Pamela : J'ai rencontré Jeanne dans mon bureau. Elle tremblait et elle pleurait. Je lui ai dit que son rendement était déplorable depuis les dernières semaines. Dernièrement, elle arrivait en retard, prenait des congés de maladie à la dernière minute, oubliait un tas de choses et ne remplissait pas ses notes à temps. Et maintenant ceci. « Qu'est-ce qui ne va pas? Tu as déjà été une des meilleures. » « Je vis un peu de stress à la maison, c'est tout. » « Je t'envoie aux RH. Nous avons des programmes pour t'aider, tu sais. » « Non, je vais bien. Vraiment. Je m'améliorerai. Merci pour, c'est-à-dire, merci. » « Jeanne. Tu ne comprends pas. Tu as besoin d'aide. Pense à ce qui vient d'arriver. » Jeanne est partie et a pris un téléphone interne pour appeler le syndicat.

Résultats du sondage :

Quand on leur demande de dire dans quelle mesure la dépression nuit au milieu de travail, les répondants disent qu'une personne souffrant de dépression serait moins productive (65 %) et pourrait possiblement prendre des congés de maladie plus longs (49 %). Ils ont également dit que le fait d'avoir un collègue déprimé nuirait à l'humeur des autres employés (42 %), occasionnerait des coûts pour l'entreprise (33 %) et mettrait les autres employés mal à l'aise (30 %).

La stigmatisation

Malgré le progrès, les maladies mentales font encore l'objet de stigmatisation, tout comme les personnes qui en souffrent.

Les conséquences de la stigmatisation

Notre société est désobligeante envers les personnes souffrant de maladie mentale et n'hésite pas à le montrer de façons blessantes. De multiples stéréotypes sont véhiculés et aucun d'entre eux n'est bon. Dans un sondage mené par la Commission de la santé mentale du Canada, 46 % des répondants croient que la maladie mentale est seulement un prétexte pour un mauvais comportement¹⁰.

Puis, on a les injures, les représentations à la télévision et dans les films, toutes accompagnées d'une discrimination possible dans la vraie vie. Les personnes n'ont pas tort de se poser la question « Si je le dis, à quelles répercussions ferai-je face? Serai-je mésestimé pour cette promotion? Mes collègues me verront-ils différemment? » Sans de solides politiques et procédures en milieu de travail en santé et en sécurité psychologiques, leurs craintes pourraient se concrétiser.

Les employés peuvent également croire ces stéréotypes sociaux au sujet de la maladie mentale et se blâmer eux-mêmes d'être malades. Ils se demandent : « Pourquoi suis-je si faible? Tout le monde semble capable de s'occuper d'eux-mêmes, sauf moi ». Ils peuvent aussi commencer à croire qu'ils sont fondamentalement indignes et que leur seul recours est de cacher leurs symptômes, même de leur médecin qui est là pour les aider.

La stigmatisation a également un effet social plus large qui peut être noté dans le manque de financement en matière de services en santé mentale et de recherche. La tâche a été difficile pour les défenseurs de persuader les gouvernements qu'ils doivent financer les services en lien avec des besoins bien quantifiés.

Pourquoi « endurer la situation » ne fonctionne pas

Ce n'est que relativement récent que les employeurs sont devenus conscients des coûts pour leur entreprise liés à la dépression et à l'anxiété non traitées parmi leurs employés, mais faire face au coût humain remonte depuis beaucoup plus longtemps.

Il existe des conséquences réelles et vraiment négatives rattachées à la dépression et à l'anxiété non traitées.

La famille et les amis

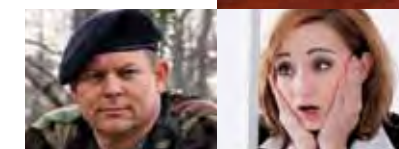
Le coût premier, probablement réalisé en rétrospective chez ceux qui demandent finalement de l'aide, est l'effet sur la famille et les amis. Les personnes souffrant de dépression sont renfermées et désintéressées. Elles peuvent être en colère; retirées. Ces symptômes sont accompagnés de comportements, comme le fait de dormir beaucoup, manquer de patience, rester à la maison plutôt que de participer à des événements familiaux ou à des occasions spéciales. Les personnes déprimées ne sont pas présentes pour leur partenaire ou leurs enfants, et cette absence pèse lourd sur ces relations, au point de causer des dommages irréparables.

Les conséquences sur la carrière

Un mauvais rendement au travail ne passera pas inaperçu. Si votre gestionnaire ne sait pas que vous éprouvez des problèmes de dépression ou d'anxiété, il n'aura d'autre choix que de tirer ses propres conclusions, qui pourraient très bien nuire à vos aspirations professionnelles. Si vous vous efforcez d'aller de l'avant, vous risquez une rétrogradation, voire un licenciement et c'est ironiquement ce que les personnes craignent le plus par le dévoilement de leur maladie mentale à leur employeur.

Les conséquences sur la santé physique

Ne pas obtenir d'aide en cas de dépression ou de trouble d'anxiété peut augmenter vos risques de développer de graves problèmes physiques. Les personnes atteintes de dépression sont plus susceptibles d'avoir des problèmes cardiaques, des AVC et d'autres maladies. Votre esprit et votre corps SONT connectés; un esprit déprimé ou anxieux cause des tensions à votre côté physique que vous pourriez ne pas être en mesure de supporter.





Les effets négatifs de s'auto-médicamenter

Les personnes peuvent également se tourner vers les drogues ou l'alcool (ou les deux) pour aider à soulager la douleur mentale qui les afflige. Même si cela vous paraît plus souhaitable que de prendre des médicaments psychiatriques, vous vous médicamentez quand même. Votre drogue de choix, par contre, peut entraîner de graves conséquences, comme une accusation de conduite avec facultés affaiblies ou des démêlés avec la justice pour possession de substances illégales. Et, une grande consommation d'alcool est connue pour déclencher une rechute de la dépression ou aggraver vos symptômes.

La dépression et l'anxiété empirent si on tarde à demander de l'aide

En tardant à demander de l'aide, c'est-à-dire quand vous n'en pouvez plus et vous consultez finalement un médecin, votre dépression ou votre trouble d'anxiété est beaucoup plus grave que si vous aviez consulté plus tôt.

Le suicide

Il est douloureux d'en parler, mais il va sans dire que les personnes, particulièrement celles qui sont atteintes de dépression, sont vulnérables aux pensées de mettre fin à leurs jours et certaines passent aux actes, en se nuisant à elles le plus, à celles qu'elles laissent derrière et à la société.

La bonne nouvelle

La recherche révèle qu'entre 70 et 80 % des personnes qui demandent de l'aide prennent du mieux¹¹.

La première étape de votre cheminement vers le bien-être est **DE DEMANDER DE L'AIDE, MAINTENANT.**

Votre médecin de famille est probablement la meilleure personne par laquelle commencer. Le traitement ne peut pas commencer avant que vous et votre médecin soyez d'accord sur ce qui ne fonctionne pas, ou en d'autres mots, vous vous entendiez sur un diagnostic.

Si vous ressentez une forme légère de dépression ou d'anxiété, votre médecin peut vous suggérer des changements à votre mode de vie ou de commencer par une thérapie interpersonnelle.

Cependant, la personne en dépression profonde ou souffrant d'un grave trouble d'anxiété doit être médicamentée, comme point de départ au traitement. Dans ce cas, la prochaine étape après le diagnostic sera de choisir un médicament à essayer.

La médication

Il existe une vaste gamme de médicaments pour traiter la dépression et l'anxiété. Certains fonctionnent chez certaines personnes, alors que chez d'autres, ils ne semblent pas avoir le même effet. Trouver le bon médicament peut être frustrant, surtout s'il doit (particulièrement pour la dépression) être pris pendant une semaine ou deux avant que les résultats apparaissent. Ce processus d'essais et d'erreurs est difficile, mais nécessaire chez certaines personnes. D'autres trouvent un médicament qui leur convient dès le premier essai. Ce n'est tout simplement pas prévisible. Votre médecin peut vous dire ce à quoi vous pouvez vous attendre avec le médicament qu'il a choisi pour vous et les effets secondaires que vous pourriez ressentir. Et, bien entendu, vous pouvez aller en ligne et trouver des ressources fiables pour vous informer.

Les autres aspects de votre cheminement vers le bien-être

Une bonne nuit de sommeil

Presque toutes les personnes qui souffrent de dépression ou d'anxiété ont de la difficulté à dormir. Votre médecin peut vous prescrire un médicament pour dormir à court terme, mais son usage à long terme n'est pas conseillé. Rétablir des habitudes saines de sommeil et d'éveil prendra du temps, mais cette étape est essentielle pour les personnes qui se rétablissent d'une dépression et d'un trouble d'anxiété.

La thérapie cognitivo-comportementale

La thérapie cognitivo-comportementale (TCC) est un autre aspect du traitement et est appuyée par la recherche. Il s'agit d'une thérapie qui vous montre comment vos pensées peuvent nuire à votre humeur et à vos comportements, et vice-versa. En d'autres mots, le discours intérieur constamment négatif (vos pensées) peut rabattre en plus votre humeur et cette humeur maussade se transpose dans vos comportements. À l'inverse, de mauvaises décisions, des comportements blessants ou des crises de colère peuvent nuire à vos pensées : vous avez honte, êtes gêné et vous vous blâmez, ce qui nuit alors à votre humeur. Être conscient de l'interconnexion des pensées, de l'humeur et des comportements présente des occasions de changement. Même si la TCC s'est avérée efficace, elle n'est malheureusement pas largement disponible au sein du système de soins de santé canadien et est dispendieuse en séances privées. Cependant, il existe beaucoup de versions de manuels d'auto-analyse¹².



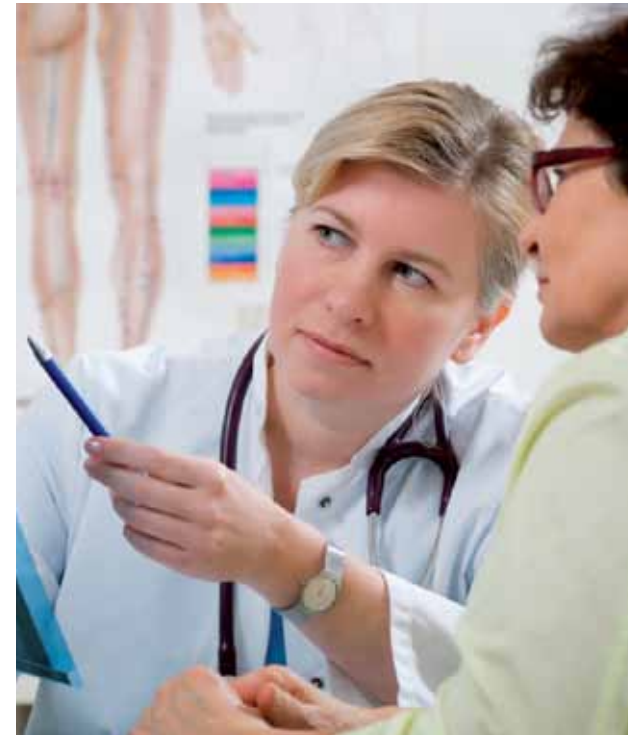
La psychoéducation

La psychoéducation est un terme professionnel qui signifie simplement s'éduquer soi-même. Vous devriez être la personne la plus investie dans votre cheminement vers le bien-être. Cela signifie lire tout ce que vous trouvez, étudier les articles professionnels (si cela vous plaît) et, bien entendu, consulter des sites en ligne.

L'entraide et le soutien des pairs

Si un groupe de soutien existe dans votre secteur, vous voudrez sans doute vous y joindre, car rien ne peut remplacer le fait de se retrouver avec des personnes qui vivent les mêmes choses que vous. Les membres échangent sur leurs expériences, leurs connaissances personnelles, les leçons tirées, les conseils, les anecdotes et, surtout, se soutiennent les uns les autres.

De plus en plus, le système en santé mentale public finance le soutien par les pairs. Ce sont des personnes qui ont déjà vécu une maladie mentale et qui travaillent au sein de services en santé mentale pour fournir de l'aide et des soins, avec une perspective « d'avoir déjà passé par là ».



Plan de bien-être pour prévenir les rechutes

Votre cheminement vers le rétablissement est durement atteint et comprendre que votre rétablissement peut ne pas durer si vous ne travaillez pas pour le maintenir peut s'avérer être un fardeau de plus. Cependant, chez les personnes qui se rétablissent d'une dépression ou d'un trouble d'anxiété, il est important de maintenir le bien-être.

- Avoir de saines habitudes de sommeil et d'éveil.
- Avoir de bonnes habitudes en matière d'alimentation, de nutrition et d'activités physiques.
- Examiner l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et apporter les ajustements nécessaires pour maintenir la santé.
- Voir la santé comme un élément multidimensionnel : côté physique, côté mental (cerveau), côté émotionnel et côté spirituel. Ils sont tous importants.
- Avoir un sens d'appartenance et une communauté : au travail et à l'extérieur du travail.
- Reconnaître les premiers signes de rechute qui vous seront uniques. Prendre des mesures dès que vous vous sentez retomber. Solliciter des amis et la famille afin qu'ils vous appuient et surveillent les signes de réapparition des symptômes; ils pourront parfois percevoir des choses que vous ne verrez pas.

À souligner : l'employé pourrait ne pas être la première personne qui souffre

Vos employés pourraient ne pas être ceux qui sont malades, mais plutôt un membre de leur famille ou un de leurs amis et cela constitue un autre problème entourant une intervention efficace envers la maladie mentale. La maladie mentale dans la famille ou chez une personne très proche occasionne de hauts niveaux de stress qui peuvent nuire au rendement de l'employé, ce qui est compréhensible. La stigmatisation peut aller jusqu'à craindre de révéler la source de détresse. Toutes les embûches qui rendent un employé réticent à demander de l'aide peuvent très bien être les mêmes pour les membres d'une famille. Il va sans dire qu'un problème si difficile et la pression qui en résulte laisseront les employés eux-mêmes dans un état stressé, anxieux et vulnérable à la maladie physique ou mentale.

Conclusion

Laisser les employés gérer d'eux-mêmes la maladie mentale ne relève pas d'un bon sens de la gestion, mais quand le côté humain de cette souffrance non traitée est accentué, les employeurs peuvent constater qu'appuyer les employés à regagner la santé est simplement la bonne chose à faire. De plus, dans un contexte de manque de financement du secteur public pour les services de santé mentale au Canada, les régimes d'avantages sociaux et de santé des employeurs sont un élément important pour aider les employés à se rétablir et à retourner au travail. Les employés ont une responsabilité :

DEMANDER DE L'AIDE, MAINTENANT.

Ressources supplémentaires

Brochure **Qu'est-ce que la dépression.**

Disponible gratuitement sur le site Web de la Société pour les troubles de l'humeur du Canada <http://www.troubleshumeur.ca>.

Cette brochure d'information, disponible en anglais et en français, décrit les symptômes de la dépression, les traitements et les médicaments efficaces, ce à quoi ressemble le cheminement vers le rétablissement et comment atteindre le bien-être et mener une vie équilibrée.

Elle est accompagnée d'une brochure connexe intitulée **Qu'est-ce que le trouble bipolaire** qui porte sur des sujets similaires, également disponible en anglais et en français sur <http://www.troubleshumeur.ca>.

What better feels like: Answers from people who've experienced depression

(Comment se sent-on quand on se sent mieux : Réponses provenant de personnes qui ont souffert de dépression). Disponible sur : <http://www.mooddisorderscanada.ca/page/what-better-feels-like>.

Cette ressource est fondée sur des entrevues menées auprès de 10 personnes qui ont vécu une dépression. On répond à des questions comme : À quoi ressemble la dépression? Quels sont les signes qu'une personne se sent mieux? Qu'est-ce qui a aidé et n'a pas aidé? Comment se sent-on quand on se sent mieux? La ressource est accompagnée d'une série de vidéos, donc vous pouvez voir les narrateurs.

Antidepressant skills at work: Dealing with mood problems in the workplace

(Les antidépresseurs au travail : aborder les problèmes d'humeur en milieu de travail).

Disponible sur : <http://comh.ca/antidepressant-skills/work/workbook/index.cfm>.

Ce guide pratique est accompagné de feuilles de travail. Avec les lecteurs, le guide survole les aptitudes de résolution de problèmes, la réflexion réaliste, la façon de réactiver sa vie après la dépression et comment éviter les rechutes. Il aborde également des sujets difficiles, comme le fait de révéler ou non à ses collègues de travail sa dépression et s'il est temps de prendre congé du travail. Il est accompagné d'un livret gratuit disponible sur : <http://www.comh.ca/antidepressant-skills/adult/>.

Vidéos de Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West

Disponibles sur : <http://www.strategiesdesantementale.com/wti/Home.aspx?captions=True&captions=true>

Cette série de vidéos présente de vraies personnes qui parlent d'expériences réelles en milieu de travail. Elles aident les employés à sentir qu'ils ne sont pas seuls et traitent de sujets comme : Qui peut m'aider au travail? Devrais-je le dire? Comment puis-je commencer à me sentir mieux? Que faire au sujet du retour au travail? Et de nombreux autres sujets directs et utiles, le tout, du point de vue des personnes qui « sont passées par là ».

What better feels like: A guide to maintaining wellness

(Comment se sent-on quand on se sent mieux : Un guide pour assurer son mieux-être).

Disponible sur : <http://www.mooddisorderscanada.ca/page/what-better-feels-like>.

Ce livret accompagne le dépliant intitulé « **What better feels like** » (Comment se sent-on quand on se sent mieux). Les personnes qui ont souffert de dépression parlent de leurs plans de bien-être et expliquent qu'elles sont responsables de leur santé. Elles disent qu'elles se le doivent à elles-mêmes, mais également aux personnes qui les aiment.



Références

- 4 Rapport sur les maladies mentales au Canada (2002). Disponible sur : <http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/miic-mmac/index-fra.php>.
- 5 La Table ronde des affaires et de l'économie canadienne sur la toxicomanie et la maladie mentale estime qu'entre 18 et 25 % des employés canadiens souffrent de dépression à un moment ou à un autre. La différence entre le rapport officiel (tel que cité plus haut) et cette estimation peut être expliquée par le fait que la plupart des personnes atteintes de dépression ne consultent pas leur médecin pour obtenir un diagnostic officiel. Le rapport sur les maladies mentales au Canada de 2002 compte seulement les personnes qui ont obtenu un diagnostic. L'estimation de la Table ronde est présentée dans l'article de McKenna, B. & Priest, L. (publié originalement le 7 décembre 2011) : Mental illness "a tsunami of economic loss in the workplace". The Globe and Mail. Disponible sur : <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/mental-illness-a-tsunami-of-economic-loss-in-the-workplace/article4170956/>.
- 6 Rapport sur les maladies mentales au Canada (2002). Disponible sur : <http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/miic-mmac/index-fra.php>.
- 7 Santé mentale – Troubles anxieux (2009). Produit en collaboration avec l'Agence de santé publique du Canada. Disponible sur : http://www.hc-sc.gc.ca/hl-vs/alt_formats/pacrb-dgapcr/pdf/iyh-vsv/diseases-maladies/anxiety-anxieux-fra.pdf.
- 8 What better feels like: Answers from people who've experienced depression. Disponible sur : <http://www.mooddisorderscanada.ca/page/what-better-feels-like>.
- 9 Lurie, S. (2014). Why can't Canada spend more on mental health? Scientific Research Publishing Inc.
- 10 <http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais>.
- 11 Quelques faits. Disponible sur : <http://www.troubleshumeur.ca>.
- 12 Une ressource bien connue est Mind over mood: Change how you feel by changing the way you think de Christine Padesky et de Dennis Greenberger.

Résumé des points importants du présent chapitre

- **À un moment ou à un autre, de 4 à 5 % des Canadiens et des Canadiennes souffrent de dépression.**
- **L'anxiété est le problème le plus commun en santé mentale au Canada, dont 9 % des hommes et 16 % des femmes sont atteints.**
- **Les employés hésitent à demander de l'aide, car :**
 - ils pensent qu'en laissant passer le temps, ils s'en sortiront;
 - ils se voient faibles s'ils ont besoin de médicament psychiatrique;
 - ils ne savent pas qu'ils font une dépression;
 - il manque de services en santé mentale financés par le secteur public auxquels ils peuvent s'adresser.

79 % des répondants au sondage qui ont souffert de dépression ont dit n'avoir jamais consulté un médecin pour être diagnostiqués.

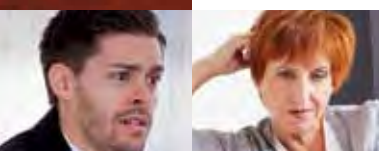
- **La stigmatisation existe encore**
 - Dans un récent sondage mené par la Commission de la santé mentale du Canada, 46 % des répondants croient que la maladie mentale est seulement un prétexte pour un mauvais comportement.
 - Les personnes souffrant de maladie mentale peuvent elles-mêmes croire les stéréotypes négatifs de la société.

- **Le fait de retarder le diagnostic et le traitement peut avoir des conséquences à long terme sur :**
 - les relations avec la famille et les amis;
 - les possibilités de carrière;
 - la santé physique.

Ou encore :

- occasionner des problèmes de toxicomanie alors que la personne tente de s'auto-médicamenter;
- aggraver la maladie mentale;
- dans les pires cas, pousser au suicide.

- **Il y a de l'aide :**
 - les médicaments;
 - l'amélioration du sommeil;
 - la thérapie cognitivo-comportementale (largement étudiée, mais peu disponible);
 - l'entraide et le soutien par les pairs;
 - l'élaboration de votre propre plan de bien-être.





Les maladies mentales

non déclarées et non traitées

compliquent davantage les choses.

Chapitre 2

Présentisme et absentéisme

Introduction

Les entreprises gèrent de nombreuses sources de coûts qui nuisent aux résultats nets. L'absentéisme est l'un de ces coûts. Cependant, le présentisme l'est tout autant.

Le présentisme défini

Le présentisme est un terme qui a été utilisé dans des études sur la santé au travail depuis les années 1930¹³, cependant, il a été difficile pour les chercheurs et les employeurs d'en comprendre le sens. Contrairement à l'absentéisme, le présentisme est plus difficile à reconnaître et à mesurer.

Dans sa forme la plus simple, le présentisme est défini par le fait qu'un employé se présente au travail quand il ne se sent pas bien. Son rendement sera réduit, mais il est au travail.

Une étude canadienne menée auprès de 78 organisations, réunissant 464 000 employés à temps plein, a révélé qu'aussi peu que 15 % des entreprises faisaient un suivi du présentisme, et que seulement 18 % des gestionnaires étaient formés pour le reconnaître¹⁴.

Les coûts liés au présentisme sont difficiles à quantifier¹⁵ et, pour compliquer les choses encore plus, les méthodologies ont varié au cours des années. Cependant, il représente un coût réel pour les entreprises. Des estimations indiquent que le présentisme est beaucoup plus commun que l'absentéisme, voire trois fois plus. De plus, les coûts estimés en raison du présentisme sont souvent aussi élevés ou plus élevés que ceux du régime de soins de santé de l'entreprise dans sa totalité¹⁶.

Il existe d'autres coûts également. Le présentisme peut mener à des accidents (ou des quasi-accidents) en milieu de travail et à une qualité du travail généralement inférieure¹⁷.

Les maladies mentales non déclarées et non traitées compliquent davantage les choses. Les employés touchés par la dépression, l'anxiété ou une autre maladie mentale sont motivés par le besoin de cacher leur maladie par crainte de ce que les autres penseront d'eux.

On ne décèle pas leur mensonge, car la maladie mentale n'affiche pas de signes de détresse physique évidents, comme la grippe ou des douleurs au dos.

Les employés peuvent continuer de travailler et de travailler et de travailler, mais sans pouvoir dissimuler le fait que quelque chose cloche.

Un des indicateurs de graves conséquences pour la santé et la sécurité du présentisme est la déficience cognitive, comme certains symptômes associés à la dépression (difficulté à se concentrer, l'indécision et les oublis)¹⁸. Et les symptômes cognitifs sont également un indicateur que l'employé pourrait passer du présentisme à l'absentéisme.

Je continue tout simplement de travailler

(Partie 1)

Paul : Nous avons acheté une maison l'an dernier et nous attendons un autre enfant. Josh a quatre ans et il est le petit gars à papa. J'aimerais être là pour lui plus souvent. Je me sens tellement déprimé ces jours-ci. Quand j'ai rencontré le médecin dans le cadre de mon examen de santé annuel, il m'a dit que je souffrais probablement de dépression. Alors, ça explique certaines choses, c'est sûr. Mais qu'advient-il des factures? La belle-famille qui est toujours sur mon dos? Et les disputes que mon épouse a avec ses sœurs. N'importe qui serait déprimé. Je prends des pilules, mais elles ne semblent pas aider. Une chose est sûre, je dois aller travailler. J'ai besoin d'argent. Le congé de maternité de mon épouse s'en vient et nos finances seront plus serrées que jamais. C'est pénible, mais qu'est-ce que je peux faire?

Je me débrouille. Je m'efforce d'y arriver. Les normes ne sont pas très élevées de toute façon. Tout le monde semble essayer de s'en tirer avec ce qu'il peut. Doug a pris un congé de maladie l'autre jour, mais je sais qu'il est allé à la partie. Donc, est-ce grave si je me contente de survivre; on s'en fout si les feuilles de travail sont faites en retard. Ils n'aiment pas les erreurs par contre, donc je devrais améliorer ma stratégie en ce sens. C'est tellement difficile de rester avec eux, puis de les vérifier et de les contre-vérifier. N'importe qui virerait fou. Mais je suppose que je suis rendu là, n'est-ce pas? Ce que je donnerais pour prendre la porte et ne jamais revenir.

Résultats du sondage :

75 % des répondants au sondage ont continué de travailler même s'ils ressentait des symptômes de dépression, quoique 54 % de ceux-ci ont dit avoir pris un congé du travail à un moment ou à un autre.





L'absentéisme

L'absentéisme, contrairement au présentéisme, est plus facile à mesurer. Il est estimé que l'absentéisme coûte aux employeurs canadiens 16 milliards de dollars par année en perte de productivité¹⁹.

Lorsque les employés s'absentent du travail en raison d'un problème de santé mentale, la durée moyenne des congés est plus grande que la durée des congés des employés qui s'absentent en raison d'une maladie physique, mais les employés qui souffrent des deux sont en congé le plus longtemps²⁰.

L'absentéisme a un coût pour tout le monde. Les employés perdent des revenus et peuvent avoir des dépenses supplémentaires associées à leur traitement. L'absence peut avoir un impact sur la famille et occasionner une possible rétrogradation au travail. Le dossier d'absences de l'employé peut également ressortir dans les références quand il cherche un nouvel emploi. Les employeurs font face aux coûts liés au remplacement de l'employé et à la perte de productivité. Les collègues de travail peuvent être stressés par une charge de travail plus lourde.

Une sensibilisation envers le rôle des symptômes cognitifs

Les employeurs ne sont pas des spécialistes de la médecine et ne souhaitent pas l'être.

Cependant, être sensibilisé envers le rôle des symptômes cognitifs de la dépression ou de l'anxiété est essentiel pour deux raisons. D'abord, notre perception générale d'un traitement réussi contre la dépression (particulièrement) est une meilleure humeur et un retour des intérêts et du niveau d'activité. Et cela est, en effet, important. Par contre, les symptômes cognitifs peuvent persister. La recherche révèle que lorsque les mesures cognitives sont testées chez les gens qui sont considérés comme étant en rémission, ces derniers continuent d'afficher une détérioration marquée.

La deuxième raison à savoir qu'il s'agit d'une information importante est que ces symptômes peuvent encadrer des plans de retour au travail et éclairer le besoin potentiel de prendre des arrangements spéciaux²¹.

Les symptômes cognitifs

La présence de symptômes cognitifs est l'élément déclencheur qui est le plus susceptible de faire passer un employé du stade de présentéisme à celui de l'absentéisme, à demander des congés de maladie (ou même peut-être des prestations d'invalidité).

Les employés ont besoin d'apprendre, de se souvenir, d'analyser, de résoudre des problèmes et de prendre des décisions, toutes des aptitudes cognitives nécessaires. Lorsque ces aptitudes sont affectées, les employés sont grandement désavantagés quand leur vient le temps d'exécuter leurs tâches.

La recherche a cerné les types de symptômes cognitifs associés à la dépression (et d'autres maladies mentales)²²:

Quand je ne peux plus continuer

(Partie 2)

Paul : J'ai beau essayer, mon taux d'erreurs est élevé et je peux voir la frustration dans le visage de mon patron. Je suis assis devant mon ordinateur et je n'arrive tout simplement pas à faire fonctionner mon cerveau. J'ai l'esprit flou. J'oublie des choses. J'ai raté une partie de la remise des diplômes de Josh à la maternelle. Pouvez-vous croire ça? Ils remettent maintenant des diplômes à la maternelle. J'aurais pu y être. J'attendais que le temps passe ici au travail et ça m'a sorti de l'idée. C'est un petit gars, donc il a pardonné à son papa; mais sa mère, non. Et moi non plus.

Vous savez, j'ai ces pensées. Elles prennent en quelque sorte le contrôle de mon esprit. Je crois que nous ne réglerons jamais nos dettes. Je me dis : « Quel nul je suis. Je ne peux même pas faire le paiement minimum sur mes cartes de crédit. Comment allons-nous mettre de l'argent de côté pour l'éducation de Josh? Ce tapis roulant ne s'arrêtera jamais. » Ces pensées ne cessent de tourner dans ma tête comme une boucle sans fin.

J'ai déjà pris tous mes congés de maladie, mais je sais que dans une semaine ou deux, je ne pourrai plus tenir le coup et je devrai prendre un autre congé, juste une journée, pour me remettre sur pied pour pouvoir continuer. Mais cela voudra dire que je ne serai pas payé et puis je m'enlise encore plus.

Je perds du terrain. Je peux le constater. Qu'est-ce que je vais faire?

Résultats du sondage :

Le facteur déterminant chez les personnes qui ont pris des congés du travail a été celui des symptômes cognitifs associés à la dépression qu'elles ont ressentis (troubles de concentration, indécision et oublis). Les personnes qui ont signalé ne pas avoir ressenti ces symptômes semblent avoir été en mesure de rester au travail même si elles étaient moins productives.

Les employés auront :

- une capacité réduite d'attention;
- une difficulté à se souvenir de l'information;
- une difficulté à réfléchir de manière analytique et à résoudre des problèmes; une difficulté à catégoriser et à organiser l'information;
- des réflexes plus lents pouvant nuire à leur capacité de coordonner rapidement les mouvements des yeux et des mains.

Voici d'autres symptômes cognitifs :

- pensées négatives et intrusives accablantes;
- pensées déformées.

Dans l'environnement de travail largement axé sur les connaissances que l'on connaît aujourd'hui, il est facile de comprendre pourquoi de tels symptômes pourraient être si troublants pour les employés. Ils peuvent clairement nuire à la productivité au point tel que l'inaptitude de l'employé à fonctionner serait évidente, aux yeux de tous.

Les évaluations du médecin

On demande aux médecins, avant de prendre une décision, de prendre en considération une analyse comparative des avantages et des coûts liés à la recommandation d'un congé du travail à l'employé²³. Les avantages s'illustrent par le fait que l'employé a plus de temps pour aller à ses rendez-vous et s'occuper d'autres aspects du traitement et du rétablissement. Il pourrait aussi profiter de moins de stress. Cependant, les coûts doivent également être pris en compte. L'inactivité peut aggraver les symptômes de la dépression ou de l'anxiété. Les employés peuvent commencer à s'isoler, perdre confiance en leurs aptitudes, et la recherche révèle que plus l'employé passe du temps en congé, moins il sera tenté de retourner au travail.

Les collègues peuvent être plus compréhensifs que je ne le crois

(Partie 3)

Marty : Paul traverse une période difficile, je peux le constater, et ce, depuis un bout de temps déjà. La semaine dernière, j'ai suggéré qu'il aurait peut-être besoin d'aller s'asseoir avec quelqu'un des RH, qu'il pourrait avoir besoin de soutien, vous comprenez? Il m'a ignoré. Mais, pour une raison, je ne peux pas laisser cela de côté. Le gars a l'air si déprimé et il n'a jamais été comme ça. Il y a quelque chose qui cloche, donc voilà.

Je lui dis : « Paul, viens-tu manger? Au resto du coin, ils offrent un deux pour un sur les ailes de poulet. » Et c'est alors qu'il a dit oui. Quand nous sommes entrés dans la voiture, je lui dis : « Qu'est-ce qui se passe? On dirait que tu as perdu ton meilleur ami et, je n'aime pas avoir à te dire ça, mais ton travail en souffre. » Et c'est tout ce que ça a pris. Il a éclaté en sanglots et a pleuré comme un bébé. Je me suis stationné près d'un coin de rue afin que personne ne nous voie et lui ai laissé le temps de se ressaisir. Ça a pris une éternité. En fait, peut-être cinq minutes, mais on aurait dit une éternité. J'ai déjà vu des hommes pleurer, pas souvent, mais cette fois-ci, c'était différent. Il semblait brisé, juste brisé. Quand il a cessé de pleurer, je lui ai dit : « Ça ne fonctionne pas, Paul, qu'est-ce qui se passe? » Et il a tout débarrassé : les factures, les affaires de famille, et la dépression. Alors, je lui ai dit : « Je ne peux pas faire grand-chose pour les factures et les affaires de famille, mais ma sœur fait une dépression et il ne faut pas laisser traîner ça. Elle a obtenu de l'aide et elle semble bien s'en tirer maintenant, mais je dois te dire, on la surveille. Elle a tenté de mettre fin à ses jours, tu sais. Ça nous a fait peur. Pour être honnête, ça nous a terrifiés. As-tu ce genre de pensées? » Il est resté assis là, en silence. Oh non.

« Ça suffit Paul, pas d'ailes de poulet aujourd'hui. On s'en va aux RH et on va voir ce qu'on peut faire pour t'aider. » Il a commencé à me dire où aller, mais j'ai répliqué : « Oh non mon pot, j'ai déjà passé par là. Tu as besoin d'aide. » Alors il est venu avec moi. Dieu merci. Je ne sais pas ce que j'aurais fait s'il avait refusé.

Résultat du sondage :

Même si les répondants ont dit avoir eu des craintes de le faire, 53 % affirment avoir dit à un collègue de travail qu'ils étaient déprimés.

En fait, 42 % des collègues ont signalé qu'ils ont déjà soupçonné (sans être au courant) qu'un collègue était déprimé.

Malgré leurs craintes, lorsque les répondants ont discuté de leur dépression avec des collègues de travail, ces derniers ont offert de leur aide (48 %).

Un autre 40 % des répondants ont dit avoir encouragé les collègues de travail à parler avec un professionnel des soins de santé.



Conclusion

Le présentéisme et l'absentéisme représentent d'importants coûts pour les employeurs, et les employés. Pour les employés qui sont touchés par la dépression ou l'anxiété, la ligne qui sépare les deux peut être la présence de symptômes cognitifs. Le fait de comprendre que ces maladies peuvent avoir des conséquences sur le plan cognitif et l'humeur peut aider les employeurs à favoriser un retour au travail réussi et des programmes de soutien pour les employés qui ont dû prendre un congé.

Ressources supplémentaires

Retour au travail. Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West.

Disponible sur : <http://www.strategiesdesantementale.com/display.asp?lc=1&l1=175&l2=5&d=5>.

Cette ressource est fondée sur un guide développé pour le programme de l'Association canadienne pour la santé mentale intitulé La santé mentale au travail. Le guide porte sur des sujets, tels que maintenir des contacts durant le congé, les réactions possibles des collègues lors du retour au travail de l'employé, le rôle du superviseur, les tâches du poste et les mesures de soutien, et le rôle de l'employé et de l'employeur dans la création d'un plan pour le milieu de travail.

Adaptation. Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West.

Disponible sur : <http://www.strategiesdesantementale.com/display.asp?lc=1&l1=175&l2=6&d=6>.

Il s'agit d'une ressource exhaustive spécifiquement conçue pour les employés qui retournent au travail après avoir été touchés par une maladie mentale. Elle prend en considération les symptômes cognitifs et donne des idées pour soutenir les employés lorsque certains facteurs persistent.

Références

- 13 OPTIMISE Consulting (non daté). Workforce productivity: Effects of presenteeism. Disponible sur : http://www.tmsconsulting.com.au/ws-content/uploads/TMS_Consulting_-_Presenteeism.pdf.
- 14 Sondage de Watson Wyatt (2007). Cité par la Commission de la santé mentale du Canada. Disponible sur : <http://www.hc-sc.gc.ca/ewh-semt/pubs/occup-travail/affect-effet/index-fra.php>.
- 15 Klachefsky, M. (2012). Understanding presenteeism. Disponible sur : <https://go.standard.com/eforms/16541.pdf>.
- 16 Mitchell, R. et Bates, P. (Avr. 2011). Measuring health-related productivity loss. Population Health Management, vol. 14 (2). Disponible sur : <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3128441/>.
- 17 OPTIMISE Consulting (non daté). Workforce productivity: Effects of presenteeism. Disponible sur : http://www.tmsconsulting.com.au/ws-content/uploads/TMS_Consulting_-_Presenteeism.pdf.
- 18 Idem.
- 19 Thorpe, K. (15 jan. 2014). Minding what matters: Gaps in programs for employees with mental health issues persist. Disponible sur : http://www.conferenceboard.ca/topics/humanresource/commentaries/14-01-15/minding_what_matters_gaps_in_programs_for_employees_with_mental_health_issues_persist.aspx.
- 20 Statistique Canada. Absences du travail en 2011. Disponible sur : <http://www.statcan.gc.ca/pub/71-211-x/71-211-x2012000-fra.htm>.
- 21 Bilsker, D. Wiseman, S. et Gilbert, M. (fév. 2006). La gestion de l'incapacité professionnelle liée à la dépression : une approche pragmatique. Revue canadienne de psychiatrie, vol. 51(2).
- 22 Medalia, A. et Revheim, N. (non daté). Dealing with cognitive dysfunction associated with psychiatric disabilities: A handbook for families and friends of individuals with psychiatric disorders. The New York State Office of Mental Health Family Liaison Bureau. Disponible sur : https://www.omh.ny.gov/omhweb/cogdys_manual/CogDysHndbk.htm.
- 23 Bilsker, D. Wiseman, S. et Gilbert, M. (fév. 2006). La gestion de l'incapacité professionnelle liée à la dépression : une approche pragmatique. Revue canadienne de psychiatrie, vol. 51(2).

Résumé des points importants du présent chapitre

Le présentéisme

- Le présentéisme est défini comme étant le fait qu'un employé vient travailler malgré la maladie, ce qui nuit à son rendement.
- Une étude canadienne révèle qu'aussi peu que 15 % des entreprises faisaient un suivi du présentéisme, et que seulement 18 % des gestionnaires étaient formés pour le reconnaître.
- Des estimations indiquent que le présentéisme est beaucoup plus commun que l'absentéisme, voire trois fois plus.
- La présence de symptômes cognitifs liés à la dépression ou à l'anxiété est signe qu'un employé pourrait passer du présentéisme à l'absentéisme.

Les symptômes cognitifs sont :

- une capacité réduite d'attention;
- une difficulté à se souvenir de l'information;
- une difficulté à réfléchir, à résoudre les problèmes, à catégoriser et à organiser l'information;
- des réflexes plus lents pouvant nuire à leur capacité de coordonner rapidement les mouvements des yeux et des mains.

D'autres symptômes cognitifs :

- pensées négatives et intrusives accablantes;
- pensées déformées.

L'absentéisme

- Les coûts liés à l'absentéisme pour les entreprises canadiennes sont estimés à 16 milliards de dollars par année.
- Les employés qui sont en congé en raison de problèmes de santé mentale prennent plus de congés que ceux qui souffrent d'une maladie physique.
- Les employés qui sont touchés par la maladie mentale et la maladie physique sont ceux qui prennent le plus de congés.
- Une dépression traitée avec succès peut être traduite seulement par une amélioration de l'humeur et de l'intérêt renouvelé dans la vie quotidienne, au détriment des symptômes cognitifs persistants.
- Les programmes de soutien très axés sur les symptômes cognitifs toujours présents (et d'autres problèmes individuels) peuvent aider les employés qui retournent au travail à améliorer leur rendement.
- On recommande aux médecins de prendre en considération très attentivement leur décision de mettre un employé en congé, car, pour bon nombre d'employés, la structure du travail peut, en fait, être bénéfique dans leur cheminement vers le rétablissement.



*Les employeurs savent que la maladie
mentale non traitée nuit à la productivité
et entraîne des coûts pour les entreprises.*

Chapitre 3

Ce que les employeurs peuvent faire : la norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques

Introduction

Les employeurs savent que la maladie mentale non traitée nuit à la productivité et entraîne des coûts pour les entreprises. Ils savent également que les personnes souffrent et qu'un coût humain y est associé lorsque les employés touchés par une maladie mentale n'obtiennent pas d'aide.

L'histoire de la loi sur la santé et la sécurité au travail au Canada est longue (abordant le bien-être physique et la sécurité des employés), il n'est donc pas surprenant que les employeurs se concentrent sur la santé physique plutôt que la santé et la maladie mentales en milieu de travail. Cependant, tout à leur honneur, même sans le poids de la loi, 53 % des employeurs canadiens offrent des programmes de mieux-être et de santé mentale en milieu de travail²⁴.

Les employeurs étant laissés à eux-mêmes pour prendre les mesures qu'ils peuvent, la mise en œuvre d'une politique générale sur le mieux-être émotionnel et mental en milieu de travail peut être incomplète, dépendre des connaissances et de l'expertise de l'employeur et peut devoir être continuellement réinventée dans chaque milieu de travail.

Pour répondre aux besoins des employeurs et des employés, la *Commission sur la santé mentale du Canada*, en collaboration avec le *Bureau de normalisation du Québec* et l'*Association canadienne de normalisation* ont élaboré *une norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques*²⁵. La norme est volontaire (elle n'a pas de valeur juridique et les employeurs ne sont pas tenus d'y adhérer), mais elle a fourni un tremplin pour d'importantes conversations et mesures en matière de santé et de maladie mentales en milieu de travail.

Elle est, en effet, la première à voir le jour au monde et les entreprises canadiennes ont l'occasion de tracer la voie, à leur avantage et à celui de leurs employés.

La dépression, c'est sérieux

Alice : À l'âge de 9 ans, ma mère est allée se coucher et y est restée. Mes petits frères avaient 4 et 2 ans à ce moment-là et mon père travaillait la plupart du temps. Avec du recul, je crois qu'il ne savait simplement pas quoi faire. Je devais faire la lessive, préparer les repas et en fin de compte, m'occuper de tout. En de rares occasions, ma mère quittait sa chambre, mais elle avait un air atroce; je pouvais l'entendre pleurer de nombreuses fois. Elle a été dans cet état pendant 2 ans jusqu'à ce que mon père dise qu'il n'en pouvait plus et l'amène chez le médecin. Elle n'est jamais revenue.

Donc, me voici, 30 ans plus tard et je sais maintenant ce que l'enfant de 9 ans que j'ai été ne savait pas. Ma mère faisait une dépression. Ils disent que c'est de famille et je peux le croire. Je suis déprimée maintenant depuis plus d'un an et je ne peux pas fonctionner; tout comme ma mère. J'ai essayé, Dieu sait que j'ai essayé, mais je n'y arrivais pas au travail. J'aimais cet emploi, mais j'ai dû prendre un congé de maladie. Mon état ne s'est pas amélioré. Finalement, j'ai demandé d'être mise en invalidité et Dieu merci, l'entreprise avait un bon programme. Mais je savais qu'ils m'en voulaient, qu'on me percevait comme une personne qui profite du système. Ils ne comprennent pas, voyez-vous, tout comme moi. Comment pourraient-ils comprendre? Ils ne sont pas passés par là. Ou peut-être qu'ils ne savent pas quoi faire. Je ne sais pas.

Donc, maintenant, je reste à la maison, jour après jour, à ressentir cette affreuse douleur que je n'ai jamais ressentie auparavant. Je veux juste mourir. Je sais, c'est terrible de penser cela, mais je ne peux pas me sortir l'idée de la tête que le monde serait meilleur sans moi et que, finalement, la douleur disparaîtrait.

Résultats du sondage :

La dépression a été évaluée comme une maladie plus invalidante que la surdité, les problèmes cardiaques et l'alcoolisme.

Quand on a demandé aux répondants de dire ce que sont les principaux symptômes de dépression, ils ont indiqué l'humeur maussade (74 %) et la perte d'intérêt dans la vie quotidienne (72 %).

Chez ceux qui ont signalé avoir fait une dépression, 82 % ont dit que les principaux symptômes étaient l'humeur maussade (pour 87 % des 82 %) et la perte d'intérêt dans les activités quotidiennes (pour 84 % des 82 %).

Parmi d'autres symptômes mentionnés, on retrouve l'insomnie (55 %) et les symptômes cognitifs : troubles de concentration, indécision et oublis (52 %).



La norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques

La recherche révèle que les milieux de travail qui sont sains au niveau psychologique sont plus en mesure de recruter et de conserver leurs employés, affichent une productivité plus élevée, sont plus novateurs et réalisent de plus grands profits. Ils ont également moins de problèmes de moral, de griefs, de roulement de personnel, de demandes d'invalidité, de blessures et d'absentéisme²⁶.

Il existe quatre raisons pour lesquelles les milieux de travail devraient adhérer à la norme :

- limitation des risques (respect de la loi actuelle et d'autres aspects juridiques);
- rentabilité (moins de demandes d'invalidité et de coûts associés au rendement inférieur et au roulement du personnel);
- meilleure capacité de recruter et de conserver le talent nécessaire;
- atteinte de l'excellence organisationnelle et viabilité continue.

Les fondements d'une politique sur la santé et la sécurité psychologiques sont les stratégies qui préviennent les blessures au départ, font la promotion d'un bien-être et d'une santé psychologiques et règlent de manière positive les cas de maladie mentale lorsqu'ils surviennent.



Pourquoi les organisations devraient-elles adopter la norme nationale

1. La maladie mentale non traitée en milieu de travail est un problème grave

Les conséquences associées aux employés atteints d'une maladie mentale ne sont pas différentes de celles associées aux employés souffrant d'une maladie physique. Cependant, un manque de sensibilisation a eu pour effet que la maladie mentale n'est pas reconnue ni, par conséquent, traitée. Étant donné que les maladies mentales sont communes, les employeurs qui ne prêtent pas attention au problème ne se rendent pas compte de la vraie menace pour leurs résultats nets et le bien-être de leur main-d'œuvre.

2. Le travail est important au bien-être de l'employé

Nous passons une bonne partie de nos heures d'éveil au travail. Ce dernier nous permet de faire notre vie, à tout le moins, et pour bon nombre de personnes, il donne également un sens d'accomplissement et un sentiment de contribution. Le milieu de travail est une source de camaraderie et d'amitiés. Et notre emploi nous aide à former une partie importante de notre identité. Nous aimons répondre avec fierté à la plus commune des questions d'ordre social : « Alors, que faites-vous dans la vie? »

Le milieu de travail peut également avoir une grande incidence sur notre bien-être psychologique, dans le meilleur ou le pire des cas. Bien que, idéalement, nos environnements de travail devraient appuyer notre rendement et récompenser nos efforts, des pressions sont exercées; certaines sont inévitables, comme les conflits interpersonnels et la quête de promotion. Mais il peut exister d'autres pressions qui nous rendent inconfortables et nous épuisent, et mènent à une détresse psychologique.

De plus, lorsque nous sommes malades, et la plupart d'entre nous le seront à un moment ou à un autre, nous nous attendons à ce que notre milieu de travail comprenne et nous appuie pour nous permettre de prendre du mieux dès que possible. Au cours des décennies, la plupart des employeurs ont élaboré des programmes de soutien en ce sens et le fait de savoir qu'ils sont là pour nous lorsque nous en avons besoin nous procure un sentiment de sécurité.

La maladie mentale a reçu moins d'attention des employeurs. Dans certains cas, on pourrait fort bien avancer qu'ils ne s'en préoccupent tout simplement pas, mais dans d'autres cas, ils ne savent pas quoi faire. Les collègues de travail peuvent être confus. Faut-il tendre la main? Laisser la personne seule? Lui suggérer de l'aide? Un autre facteur important est celui où l'employé souffrant d'une maladie mentale craint d'annoncer qu'il est malade.

Une chose est certaine : lorsque les employés sont touchés par une maladie mentale non diagnostiquée et non traitée dans le milieu de travail, tout le monde est touché.





3. Les employeurs prennent note des coûts liés aux maladies mentales non traitées dans leurs milieux de travail

Outre les nombreuses organisations qui défendent la cause de la santé mentale, la Commission de la santé mentale du Canada a contribué à la sensibilisation de la santé mentale au Canada. Une de ses initiatives a été d'aider les employeurs à comprendre les coûts liés à la maladie mentale non traitée²⁷. La Commission a compilé les données suivantes :

- 21,4 % de la main-d'œuvre canadienne est actuellement touchée par une maladie mentale, où les travailleurs les plus jeunes sont les plus durement frappés;
- 28 % des personnes âgées de 20 à 29 ans ont été touchées par la maladie mentale, à un moment ou à un autre. Quand un travailleur atteint 40 ans, il a 50 % de risque d'avoir ou d'avoir déjà eu une maladie mentale;
- 30 % des demandes d'invalidité à court et à long terme sont associées à des causes de maladie mentale, où 80 % des employeurs canadiens ont établi la maladie mentale comme étant l'un des trois plus importants facteurs liés à la hausse des demandes d'invalidité;
- On estime que du fardeau économique total causé par la maladie mentale au Canada (51 milliards de dollars), 20 milliards de dollars découlent de baisses de productivité en milieu de travail²⁸.

Les coûts en lien avec les employés touchés par la maladie mentale non traitée sont les mêmes que si les employeurs négligeaient la santé physique de leurs employés :

- forte rotation du personnel;
- coûts de recrutement répétitifs;
- coûts de formation liés aux nombreux nouveaux employés;
- hauts niveaux de coûts de remplacement de travailleurs ou d'employés temporaires;
- fardeaux sur les membres de l'équipe qui doivent mettre les bouchées doubles, ce qui, en revanche, peut nuire à leur santé;
- coûts associés au présentéisme et à l'absentéisme;
- utilisation accrue du régime d'assurance-médicaments, de demandes d'invalidité, de congés de maladie, du PAE et d'autres soutiens coûteux;
- hausse des accidents et des blessures;
- plus grand nombre de griefs;
- rendement inférieur, échéanciers non respectés, perte de contrats/clients, mauvaise réputation.

En plus de ces coûts, il y a des risques légaux pour les employeurs qui négligent le bien-être psychologique de leurs employés. Ces risques peuvent être rattachés aux lieux de travail où les représailles sont communes, les employés sont réprimandés publiquement, le blâme et les accusations sont courants, l'intimidation est ignorée, le harcèlement n'est pas abordé ou l'environnement de travail est généralement non sécuritaire au plan physique²⁹.

Par contre, au bout du compte, la plupart des employeurs veulent faire la bonne chose pour leurs employés et, de plus en plus, ils sont au courant que les maladies mentales non traitées dans leurs environnements de travail nuisent à tout le monde.

La norme nationale a été élaborée pour répondre aux facteurs de la vraie vie que les employeurs et les employés reconnaissent comme ayant un important impact sur les entreprises canadiennes.



Comment la norme nationale a été élaborée

La norme a été créée de manière collaborative et, dans sa création, a inclus des employeurs, des syndicats, des spécialistes de santé en milieu de travail, des représentants du gouvernement, des assureurs, des vérificateurs et des groupes communautaires intéressés.

La norme repose sur une analyse de rentabilité claire. Tout comme la santé et la sécurité physiques, la santé et la sécurité psychologiques sont une façon rentable de mener des affaires. Elles accroissent la rentabilité de l'entreprise et améliorent la capacité de cette dernière à favoriser la prospérité générale du Canada et la capacité du pays à concurrencer sur la scène mondiale. Et, bien sûr, l'adoption de la norme est simplement le geste socialement responsable à faire pour les travailleurs et les milieux de travail canadiens³⁰.



Ce que dit la norme

Voici un aperçu de la norme pour permettre au lecteur d'en saisir les points essentiels.

La norme vise la responsabilité des employeurs à créer et à maintenir un milieu de travail sécuritaire et sain psychologiquement. Sans un programme de politiques, de procédures et de normes de rendement adopté officiellement, les employés sont laissés à eux-mêmes, forcés à se fier à leur propre bon sens ou à leurs propres ressources pour assurer leur sécurité et leur santé émotionnelle au travail. Il existe très peu d'employés (ou groupes d'employés) qui se sentent assez forts ou habilités pour confronter la direction de leur entreprise sur les pratiques qui rendent la main-d'œuvre hyper stressée et malade sur le plan psychologique.

La norme définit le milieu de travail psychologiquement sain comme étant un milieu de travail « où tous les efforts raisonnables sont déployés pour protéger la santé mentale des employés³¹. »

Elle décrit **13 facteurs** sur lesquels un employeur a de l'influence et qui définissent un milieu de travail sain psychologiquement.

1. Une culture organisationnelle qui est respectueuse, mais où chacun est tenu responsable de ses actions. Lorsqu'un problème surgit, il est abordé et des solutions, que les employés perçoivent comme raisonnables, sont élaborées. La confiance règne.
2. Un soutien psychologique et social est disponible, signifiant qu'il existe un esprit de collaboration. Les employés se sentent appuyés dans leur travail. Un soutien évident et bien reconnu ainsi que des services sont offerts aux employés pour les aider à maintenir leur bien-être mental ou les appuyer durant leur mal-être mental.
3. Le leadership est clair. L'autorité hiérarchique est reconnue et respectée. Les employés savent ce qu'on attend d'eux et sont récompensés pour un travail bien fait. La direction communique efficacement et, lorsqu'il y a des changements, les employés sont prévenus.
4. La politesse et le respect sont valorisés. Les dirigeants, les employés, les clients et les fournisseurs sont traités avec égards. Inversement, en cas de manque de respect, des mesures correctives sont prises et reconnues comme telles.
5. Les exigences psychologiques et physiques du travail sont prises en compte et les dangers sont cernés, puis des mesures correctives sont proposées.
6. Les employés ont l'occasion de développer leurs compétences et de se perfectionner dans leur milieu de travail. Ils ont la possibilité de relever de nouveaux défis.
7. La reconnaissance et les récompenses sont offertes pour les réalisations et un travail bien fait. La rémunération est équitable et directement liée aux efforts déployés.
8. La participation et l'influence sont favorisées afin que les employés ressentent qu'ils font partie du processus de prise de décision et que leurs opinions sont importantes.
9. La gestion de la charge de travail est pratiquée, signifiant que les exigences du travail et les ressources pour l'accomplir sont évaluées afin que les employés fassent leur travail correctement.
10. Les employés sont engagés et ont un sentiment d'appartenance et de motivation.
11. L'équilibre entre le travail et la vie personnelle est reconnu et activement encouragé.
12. Des politiques pour protéger la sécurité psychologique sont en place. Les employés sentent qu'ils peuvent parler sans craindre de représailles. Il existe également des politiques entourant des dangers extrêmes, comme les représailles, l'intimidation, le harcèlement, la discrimination ou la violence.
13. Des politiques sont en place pour assurer la sécurité physique, car les blessures peuvent également avoir des conséquences psychologiques.



L'adoption de la norme comprend :

- l'établissement et l'élimination des dangers dans le milieu de travail qui posent un risque sur le plan psychologique;
- l'évaluation et le contrôle des risques dans le milieu de travail associés avec tout danger ne pouvant pas être éliminé. Des exemples de stress non évitable sont ceux qui sont associés au changement organisationnel nécessaire ou aux exigences raisonnables du travail;
- la mise en place de structures et de pratiques qui appuient et qui promeuvent la santé et la sécurité psychologiques dans le milieu de travail;
- la promotion d'une culture organisationnelle qui favorise la santé et la sécurité psychologiques.

Conclusion

Les employeurs et les employés canadiens savent que la maladie mentale est grave. En plus des ressources qu'elle a créées, la norme a réussi à cibler ce qui doit être fait en matière de maladie mentale non traitée dans le milieu de travail.

Lien à la norme

Pour télécharger la norme nationale dans sa totalité, visitez le : http://shop.csa.ca/fr/canada/occupational-health-and-safety-management/canca-z1003-13bnq-9700-8032013/invt/z10032013/?utm_source=redirect&utm_medium=vanity&utm_content=folder&utm_campaign=z1003. Vous devrez saisir votre nom et votre adresse de courriel, mais la publication est gratuite.

Références

- 24 Thorpe, K. (15 jan. 2014). Minding what matters: Gaps in programs for employees with mental health issues persist. Disponible sur : http://www.conferenceboard.ca/topics/humanresource/commentaries/14-01-15/minding_what_matters_gaps_in_programs_for_employees_with_mental_health_issues_persist.aspx.
- 25 Norme nationale sur la santé et sécurité psychologiques en milieu de travail. Pour télécharger la norme, visitez : http://shop.csa.ca/fr/canada/occupational-health-and-safety-management/canca-z1003-13bnq-9700-8032013/invt/z10032013/?utm_source=redirect&utm_medium=vanity&utm_content=folder&utm_campaign=z1003. Vous devrez saisir votre nom et votre adresse de courriel, mais la publication est gratuite.
- 26 Idem.
- 27 Notez que, pendant des années, de nombreux autres organismes en santé mentale ont travaillé avec des entreprises en ce qui concerne la santé mentale de leur main-d'œuvre, mais la Commission a fourni un thème national utile sur la question.
- 28 La nécessité d'investir dans la santé mentale au Canada (2010). La Commission de la santé mentale du Canada. Disponible sur : <http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/node/5128>.
- 29 Shain, M. Comment faire face à une bataille juridique tout à fait légitime. Vue d'ensemble. Disponible sur : http://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/pdf/weathering_the_perfect_legal_storm_BEV_F.pdf.
- 30 Foire aux questions au sujet de la norme. Disponible sur : <http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/document/3895/faq-national-standard-canada-titled-psychological-health-and-safety-workplace-%E2%80%93-preven>.
- 31 La norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques. P. 21. Disponible sur : http://shop.csa.ca/fr/canada/occupational-health-and-safety-management/canca-z1003-13bnq-9700-8032013/invt/z10032013/?utm_source=redirect&utm_medium=vanity&utm_content=folder&utm_campaign=z1003.



Résumé des points importants du présent chapitre

- ➔ La norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques est la première de sa catégorie au monde.
- ➔ Il existe quatre raisons pour lesquelles les milieux de travail devraient adhérer à la norme :
 - limitation des risques;
 - rentabilité;
 - meilleure capacité de recruter et de conserver le talent nécessaire;
 - atteinte de l'excellence organisationnelle et viabilité continue.
- ➔ Les raisons pour lesquelles les organisations devraient adopter la norme :
 - La maladie mentale non traitée en milieu de travail est un problème grave.
 - Le travail est important au bien-être de l'employé.
 - Les employeurs prennent note des coûts liés aux maladies mentales non traitées dans leurs milieux de travail.
 - 24 % des travailleurs canadiens sont actuellement touchés par une maladie mentale;
 - les travailleurs les plus jeunes sont ceux qui sont touchés le plus. 28 % des personnes âgées de 20 à 29 ans ont été touchées par la maladie mentale, à un moment ou à un autre;
 - quand un travailleur atteint 40 ans, il a 50 % de risque d'avoir ou d'avoir déjà eu une maladie mentale;
 - 30 % des demandes d'invalidité à court et à moyen terme sont pour des causes de maladie mentale, où 80 % des employeurs canadiens ont établi la maladie mentale comme étant l'un des trois plus importants facteurs liés à la hausse des demandes d'invalidité;
 - on estime que du fardeau économique total causé par la maladie mentale au Canada (50 milliards de dollars), 20 milliards de dollars découlent de baisses de productivité.
- ➔ La norme définit le milieu de travail psychologiquement sain comme étant un milieu de travail « où tous les efforts raisonnables sont déployés pour protéger la santé mentale des employés ».
- ➔ Les 13 facteurs qui définissent un milieu de travail sain psychologiquement :
 1. Culture organisationnelle fondée sur le respect
 2. Soutiens psychologiques et sociaux disponibles
 3. Leadership et autorité hiérarchique clairs
 4. Valeur de la politesse
 5. Exigences physiques et psychologiques de l'emploi prises en compte
 6. Occasions de croissance et de perfectionnement
 7. Reconnaissance et récompense pour un travail bien fait
 8. Participation et influence encouragées
 9. Charges de travail gérées efficacement
 10. Engagement et sentiment d'appartenance des employés
 11. Équilibre valorisé entre le travail et la vie personnelle
 12. Politiques en place pour protéger l'aspect psychologique : mesures contre les représailles, l'intimidation et le harcèlement
 13. Politiques en matière de sécurité physique reconnaissant qu'il peut y avoir un élément psychologique
- ➔ L'adoption de la norme comprend :
 - l'établissement et l'élimination des dangers dans le milieu de travail qui posent un risque sur le plan psychologique;
 - l'évaluation et le contrôle des risques dans le milieu de travail associés avec tout danger ne pouvant pas être éliminés;
 - la mise en place de structures et de pratiques qui appuient et qui promeuvent la santé et la sécurité psychologiques dans le milieu de travail;
 - la promotion d'une culture organisationnelle qui favorise la santé et la sécurité psychologiques.





Les employeurs accueillent

un guide sur la façon

de mettre en place la norme.

Chapitre 4

Comment mettre en œuvre un programme de santé et de sécurité psychologiques dans votre milieu de travail

Introduction

On croyait, à la suite de l'élaboration et de la publication de la norme, que les employeurs souhaiteraient avoir un guide sur la « marche à suivre » pour les aider à la mettre en œuvre. On doit souligner, pour bon nombre d'entre eux, qu'il s'agit d'un nouveau domaine et que de l'aide est appréciée.

Et cette aide est disponible. *La Commission de la santé mentale du Canada* a commandé l'élaboration d'un guide qui décrit un programme de mise en œuvre par étapes³².

Il s'intitule *Santé et sécurité psychologiques : Guide de l'employeur*, par les auteurs M. Gilbert et D. Bilsker. Il est disponible ici : http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/system/files/private/document/Workforce_Employers_Guide_FRE.pdf.

Le guide vise les entreprises assez grandes qui ont d'importantes infrastructures, dotées d'un service des Ressources humaines et d'employés qui peuvent recueillir des données, planifier et surveiller la mise en œuvre.

Le chapitre 5 se penche sur ce que les petites entreprises peuvent faire, car elles ont rarement l'infrastructure administrative mentionnée dans la norme et le guide.

Ici, nous nous concentrons sur les moyennes à grandes entreprises.

Je ne sais même pas si des membres de mon personnel ont une maladie mentale et si c'était le cas, je ne saurais pas quoi faire

Chris : Susan et moi revenions d'une séance d'information sur la norme nationale. Je lui dis : « Crois-tu ces données? Une personne sur cinq est touchée par la maladie mentale. C'est comme une épidémie. Dans mon secteur, personne n'est touché par ce genre de problèmes ».

Elle répond : « Bien voyons. 40 personnes travaillent pour toi. Fais le calcul. Combien sont en congé de maladie ou d'invalidité? »

J'ai dû y réfléchir. « Nous en avons trois, mais on ne m'a pas dit que c'était à cause d'une maladie mentale, comme la dépression ou quelque chose d'autre. »

« Et tu n'en entendas pas parler », dit-elle. « C'est leurs affaires personnelles. Mais tu dois présumer qu'une personne à un moment donné prendra un congé à cause de cela et je crois que nous devons apporter certains changements; tu sais, juste au cas. »

« Quelle sorte de changements? »

« Bien, faisons des recherches. Cette norme m'a fait réfléchir. Il doit exister des ressources, une personne qui a fait des recherches sur ce que les employeurs peuvent faire. »

« C'est mieux de ne pas coûter cher. C'est une entreprise qui ne dépense pas beaucoup, particulièrement après la chute économique. »

« Voyons voir. Peut-être que nous pouvons faire quelque chose et, tu dois l'admettre, si nous pouvons favoriser le retour au travail des employés, ou les appuyer avant qu'ils prennent leurs congés de maladie, alors, ça vaut beaucoup sur le plan financier. »

Résultats du sondage :

40 % des gestionnaires ont signalé qu'un ou plusieurs de leurs employés ont déjà fait une dépression, mais le même pourcentage (40 %) ont dit ne pas savoir que certains de leurs employés avaient fait une dépression.

Des employés qui ont pris des congés pour cause de dépression, 59 % ont révélé la raison de leur absence, mais 40 % l'ont cachée.

67 % des gestionnaires n'avaient aucune idée du nombre de congés de maladie pris par leurs employés pour cause de dépression, et 33 % ont dit qu'il n'existait aucun soutien officiel dans leur milieu de travail pour aider un employé qui souffrait de dépression.

De ceux qui ont eu un soutien officiel, 39 % ont dit qu'il s'agissait d'un bon soutien, mais 25 % ont signalé que le soutien disponible n'était ni bon ni mauvais, ou qu'ils n'en connaissaient pas la qualité.

Quand on leur a demandé ce qui, selon eux, les aiderait, 67 % ont mentionné les services de counselling comme premier choix, tandis que 44 % étaient d'avis qu'une formation offerte à tous les employés serait bénéfique.

Le guide

*Notez que le présent chapitre se termine par une liste de vérification qui peut être utilisée comme rappel abrégé des étapes de la mise en œuvre.

Un des premiers objectifs de la norme nationale pour la santé et la sécurité psychologiques est d'encourager les employeurs à créer des milieux de travail qui, de multiples façons, indiquent à leurs employés que la maladie mentale est traitable et qu'ils ont les outils pour appuyer ceux qui en souffrent afin qu'ils puissent redevenir productifs; un message qui dit : « Ici, dans cette entreprise, soyez sans crainte d'en parler, nous avons le soutien dont vous avez besoin ».

Le guide est résumé afin que le lecteur puisse en avoir l'essence. Certaines sections sont décrites en détail avec des commentaires pour en améliorer la clarté.



Les 6 P

Le guide expose les étapes selon les **6 P : politique, planification, promotion, prévention, processus et persistance**. Il met également en contexte son contenu selon l'approche largement connue et acceptée de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) en matière d'excellence organisationnelle. L'ISO fournit aux entreprises un cadre qui les aide à assurer le respect de la loi et à satisfaire des objectifs d'amélioration continue.

Politique

La motivation qui a favorisé le développement d'une politique organisationnelle sur la santé et la sécurité psychologiques peut venir de la haute direction ou du service des Ressources humaines. À cette étape-ci, il n'est pas nécessaire que la politique soit compliquée. Elle peut simplement énoncer l'engagement de l'organisation. Voici un exemple d'une politique élaborée par de hauts dirigeants :

« L'entreprise ABC considère la santé mentale et la sécurité psychologique de ses employés comme étant des facteurs aussi importants que les autres aspects entourant la santé et la sécurité. ABC est engagée à appuyer un milieu de travail sain mentalement grâce à des politiques, à des programmes et à des services³³. »

Par contre, les prochaines étapes sont un important pas vers l'avant :

- Obtenir ou confirmer l'appui de la haute direction.
- Mettre sur pied une équipe d'action pour étendre la portée de la politique et la redéfinir. Ceci préparera la voie pour susciter la participation des personnes et des services pertinents dans l'organisation. Si l'entreprise est syndiquée, sa direction doit également être à la table. L'étendue de cette participation assure son appui subséquent, essentiel quand il s'agit d'une mise en œuvre. À cette étape, l'équipe peut vouloir préciser son énoncé initial avec beaucoup plus de détails.
- Communiquer la politique clairement, souvent et largement.

Même si une telle politique est logique et sensée sur le plan des affaires et de la loi, une motivation pour le leadership de l'entreprise, elle devrait également inclure tous les intérêts de l'entreprise et non seulement les résultats nets. Un environnement de travail sain et sécuritaire sur le plan psychologique améliore le moral, l'engagement et le rendement des employés et favorise la satisfaction au travail. En d'autres mots, il devrait démontrer qu'il considère les préoccupations et les besoins de tout un chacun.



Planification

C'est ici où vous décrivez la politique sur le plan opérationnel. Quelles mesures votre organisation doit-elle prendre? Existe-t-il de nouveaux programmes pouvant être mis en œuvre? Quelles politiques et procédures doivent être restructurées? Le régime d'avantages sociaux de l'organisation est-il harmonisé avec les objectifs de la nouvelle politique? Devez-vous réexaminer les politiques en matière de retour au travail? Les lignes directrices visant l'appui accordé aux employés tiennent-elles compte seulement des maladies physiques? Quelles sont les incidences budgétaires? La planification permet aux gens de réfléchir avant d'agir.

1. Réunir les faits.

Il est important de mettre l'accent sur le fait que le respect de la vie privée des employés est essentiel. Vous réunissez des données agrégées et analysez les tendances générales. Un autre point est que le suivi devrait être fait au fil du temps. Vous cherchez des tendances et, pour cela, une image instantanée limitée dans le temps ne vous donnera pas ce dont vous avez besoin.

Les réponses aux questions suivantes devraient indiquer les tendances pouvant remonter à la maladie mentale non traitée en milieu de travail (ou traitée de manière insuffisante). Notez qu'il s'agit d'une pratique d'affaires sage de faire un suivi des tendances de toutes les maladies et blessures, mais il est possible d'isoler les demandes agrégées pour cause de détresse psychologique, en notant que certains employés peuvent cacher la vraie raison derrière leur demande. Cependant, même si certains employés manquent de franchise, un plan de départ peut quand même être établi.

- L'entreprise est-elle aux prises avec un nombre de congés inacceptable pris par les employés, en général? Combien de ces jours de congé sont attribués à la détresse psychologique? Quelle est la tendance générale?
- À long terme, est-ce que les demandes d'invalidité à court et à long terme ont augmenté? Combien sont liées à la détresse psychologique?
- Y a-t-il eu une hausse dans l'utilisation des services d'aide aux employés?
- A-t-on davantage eu recours aux régimes d'avantages sociaux? Est-ce possible de travailler avec votre fournisseur d'avantages sociaux pour obtenir un rapport détaillé agrégé de l'utilisation des médicaments sous ordonnance³⁴?

Il importe également aux gestionnaires de chercher des signes de problèmes généralisés, comme :

- des échéanciers ratés de manière répétée;
- une hausse des griefs;
- une augmentation des accidents, des blessures ou des quasi-accidents;
- une insatisfaction ou un mécontentement au travail en général;
- un roulement du personnel inacceptable;
- une hausse du coût de recrutement;
- une surutilisation des travailleurs temporaires.

Même si les employés peuvent avoir eu peur de révéler qu'ils luttent contre une maladie mentale, la réalité est qu'ils ne peuvent pas cacher que *quelque chose* va mal. Les indices de ce qui va mal se cachent dans les données objectives que les employeurs peuvent recueillir. Les réponses aux questions susmentionnées jettent les bases du changement. Vous avez établi et quantifié le problème. Vous avez également établi un ensemble de données sur lesquelles vous pouvez mesurer l'effet de votre stratégie de gestion du changement.

2. Mener un sondage auprès des employés ou tenir des groupes de discussion.

Que pensent les employés de la nouvelle politique et quelles sont leurs idées au sujet de la mise en œuvre?

3. Mesurer la disposition au changement.

Quels renseignements au sujet de l'organisation montrent qu'elle accueillerait le changement et où reposent les points de résistance? Le fait de connaître les réponses à ces questions aidera à la mise en œuvre, car elles permettent à l'organisation de planifier sagement et de prendre en considération les occasions et les objections.

Promotion

Pour planifier la mise en œuvre d'une politique sur la santé et la sécurité psychologiques, on doit tout d'abord considérer les mesures et les programmes qui font la promotion d'un environnement de travail sain psychologiquement.

1. Bâtir une main-d'œuvre résiliente : quelles ressources ou quels programmes pourraient être mis en place pour permettre aux employés d'appuyer leur bien-être, d'apprendre au sujet de la santé émotionnelle et mentale et de prendre soin de leur propre santé? Quels sont les coûts qui y sont rattachés et comment seront-ils couverts?

2. Créer un milieu de travail respectueux : ceci peut comprendre le fait d'établir une attente à savoir que tous les employés et la direction interagissent de manière calme, attentive aux contributions et aux opinions de chacun et qui promeut le dialogue parmi les membres de l'équipe. Les lieux de travail peuvent être et sont souvent concurrentiels, mais l'atmosphère devrait favoriser la concurrence saine plutôt qu'une concurrence acharnée. Les récompenses devraient être, et devraient sembler être alignées avec l'effort. Les politiques de prévention du harcèlement et de l'intimidation signalent à tous que de tels comportements extrêmes seront abordés rapidement.

3. Améliorer les connaissances à propos de la santé mentale : il existe maintenant de nombreuses ressources qui décrivent les maladies mentales et leurs symptômes, les traitements divers et la façon de commencer un cheminement vers le rétablissement. Bon nombre de ces ressources sont offertes en ligne gratuitement. En les mettant disponibles en milieu de travail, l'organisation prouve qu'elle appuie sa politique en matière de santé et de sécurité psychologiques.

D'autres soutiens peuvent être sous forme d'affiches et possiblement de séances d'information sur le maintien de la santé mentale et du bien-être et les signes de la maladie. Ces soutiens indiquent à tous que « nous pouvons en parler ici ». La réalité est que la maladie mentale est encore sujette à la stigmatisation. La création d'une culture en milieu de travail où les conversations peuvent avoir lieu sans crainte est essentielle à la mise en œuvre d'une politique sur la santé et la sécurité psychologiques.

Élaborer une liste de services locaux en santé mentale, de lignes d'aide et en cas de crise, et de groupes d'entraide. Mettre la liste à la disposition des employés afin qu'ils l'utilisent s'ils le souhaitent.

Aussi, bon nombre de programmes locaux en santé mentale et de groupes de patients fournissent des présentations, gratuitement. Invitez-les dans vos milieux de travail; vos employés et vous acquerrez de nouvelles connaissances et serez inspirés par leurs histoires de lutte et de rétablissement.

Les employeurs peuvent également vouloir mettre en œuvre le programme contre la stigmatisation *Elle prend toute la place*, qui suggère aux gens d'installer un petit éléphant bleu sur leur bureau pour indiquer qu'il s'agit d'un endroit où il est sécuritaire de parler de la santé et de la maladie mentale. *Elle prend toute la place* est disponible sur le site de la Société pour les troubles de l'humeur du Canada, à : <http://www.troubleshumeur.ca/>. Elle offre des affiches de sensibilisation pour les milieux de travail et des dépliants d'une page que les employeurs et les employés peuvent télécharger.





Prévention

Ici, le guide utilise le langage des soins de santé pour parler de la prévention primaire, secondaire et tertiaire, donc prenons le temps de définir ces termes. La prévention primaire est le fait de prendre des mesures saines pour prévenir l'apparition de la maladie dès le départ. La prévention secondaire est le fait de reconnaître la maladie dès le début et d'obtenir de l'aide avant qu'elle ne s'aggrave. La prévention tertiaire est le fait d'avoir un éventail de soutiens offerts aux personnes qui sont malades. En milieu de travail, cela se traduirait par un congé de maladie, des prestations d'invalidité, des programmes de retour au travail et des arrangements spéciaux.

Prévention primaire

Conception des tâches de travail et équilibre entre l'emploi et l'employé : se pencher sur les tâches et les demandes associées aux emplois dans votre entreprise et réduire (ou éliminer si possible) les facteurs qui pourraient causer du stress psychologique indu. Par exemple, les gestionnaires doivent-ils vraiment être en mesure de communiquer avec leurs employés à la maison et en tout temps? De plus, il est maintenant courant dans la sélection de candidats de chercher un équilibre entre la personnalité, l'emploi et la culture de l'entreprise. Êtes-vous une personne qui s'adaptera aux exigences du poste naturellement? Par exemple, les personnes qui sont extraverties aimeront le réseautage, rencontrer, accueillir et divertir les clients qui vont de pair avec un poste de représentant, tandis que les gens introvertis s'y plairont moins. Cela ne veut pas dire qu'ils ne peuvent pas le faire; seulement, ce ne leur est pas naturel.

Formation en gestion du stress : il y aura toujours du stress au travail, mais la formation peut aider les gens à y faire face efficacement et avec compétence, plutôt que de se sentir dépassés.

Équilibre entre le travail et la vie personnelle : les employés gèrent beaucoup de choses en même temps et beaucoup de ces choses n'ont aucun lien avec le travail. À titre d'exemple, les employeurs peuvent avoir des politiques indiquant que les employés peuvent rester à la maison avec un enfant malade (ou un parent âgé) sans utiliser leurs congés de maladie; ou encore avoir des programmes d'aide aux employés où ces derniers, en confiance, peuvent obtenir de l'aide pour eux-mêmes ou les membres de leurs familles.

Attitude envers le reproche : le guide en fait un survol sous la rubrique « créer une culture sécuritaire psychologiquement »; par contre, ce point mérite d'être souligné. Une organisation qui a permis le foisonnement d'une mentalité « punitive » rendra les employés craintifs et ces derniers ne prendront pas de risque novateur ou ne signaleront pas les erreurs. Les employés observent comment les autres sont traités et ajustent leurs comportements en conséquence. Les renseignements dont l'entreprise a besoin afin d'être efficace et concurrentielle circuleront dans un réseau clandestin. Afin de créer et de maintenir une culture de sécurité psychologique, les entreprises devront être honnêtes envers elles-mêmes sur la façon dont les reproches sont abordés et s'ils ne sont pas bien gérés, de prendre des mesures claires pour apporter des changements.

Prévention secondaire

Outils d'autogestion : ils peuvent être affichés sur le site Web de l'entreprise ou être sous forme de dépliants disponibles au service des Ressources humaines. Il suffit de créer et de rendre disponible une liste de ressources locales en santé mentale, de groupes d'entraide et de lignes d'aide. Les organisations peuvent également souhaiter lancer des programmes, comme savoir comment relâcher le stress, avoir des pièces de détente, avoir une saine alimentation, faire de l'exercice ou de la méditation, pour n'en nommer que quelques-uns.

Formation des gestionnaires afin qu'ils reconnaissent les employés qui sont en détresse psychologique³⁵ : l'objectif qui doit préoccuper le gestionnaire est le rendement de l'employé, mais il est raisonnable pour un gestionnaire de supposer qu'une baisse du rendement, qu'un rendement erratique ou que des changements comportementaux peuvent être liés à un problème de santé mentale non traité. Les gestionnaires devraient être pleinement conscients des appuis que l'entreprise peut offrir et se sentir à l'aise d'avoir une conversation franche avec un employé au sujet de son rendement et de l'aide qui lui est disponible³⁶. La formation aide les gestionnaires à savoir ce qu'ils cherchent et comment l'aborder quand ils le trouvent. Elle les aide également à rester concentrés sur le rendement, et non le diagnostic, car les problèmes de santé d'un employé relèvent de la vie privée.

Intervention précoce : si le problème est cerné tôt, un soutien peut être offert à l'employé, empêchant son état de s'aggraver et, ce qui est souvent important, faisant en sorte qu'il reste au travail. Les programmes d'aide aux employés sont un exemple de ce genre de soutien.

Prévention tertiaire

Soutien pour rester au travail pouvant inclure les arrangements spéciaux : la structure du travail est un important appui en soi pour une personne qui souffre de dépression et d'anxiété (ou d'une autre maladie mentale). Par conséquent, il est important pour l'entreprise de faire tout ce qu'elle peut pour aider l'employé à continuer de travailler, en notant que cette stratégie est parfois inefficace, pour l'employé ou l'entreprise. La recherche a été assez claire sur le fait que plus un employé est en congé longtemps, plus les chances qu'il revienne au travail diminuent.

Soutien pour décider de prendre un congé : malgré les efforts, les choses ne se règlent pas toujours, donc certains employés auront besoin d'aide s'ils ne peuvent plus continuer.

Le guide suggère que les entreprises peuvent négocier un accès à une thérapie cognitivo-comportementale, à inclure dans leurs programmes de soins de santé. Cette approche thérapeutique est rattachée à d'importantes recherches et s'est avérée, à maintes reprises, être une intervention efficace. Elle est, par contre, difficile d'accès dans le secteur des soins de santé public.

Gestion de l'invalidité et retour au travail : les très grandes entreprises peuvent avoir du personnel attiré à ces tâches, mais les plus petites entreprises peuvent donner ces tâches à contrat à leur assureur. Ces professionnels peuvent coordonner les traitements, demeurer en contact avec l'employé, surveiller les progrès et aider à créer des plans solides de retour au travail. En d'autres mots, l'employé n'est pas laissé à lui seul durant son congé.

Remarque : Même si le guide n'en fait pas mention, les plans de retour au travail devraient donner une idée des troubles cognitifs pouvant encore toucher l'employé³⁷.



Processus

Le guide utilise le terme « processus » pour dire évaluation continue. Vous avez développé, communiqué et mis en œuvre votre plan de santé et de sécurité psychologiques et il est déployé. Fonctionne-t-il comme prévu?

L'évaluation est habituellement mieux considérée dès le départ, soit à l'étape de la planification. Que mesurerez-vous, comment et quand? Puis, selon les résultats, comment répondrez-vous au plan ou l'ajusterez-vous? Même si cela peut être un peu pessimiste, la réalité est que rien ne se déroule comme prévu. Il y a toujours des embûches, mais la clé est de tirer des leçons des erreurs et de s'ajuster.

Persistance

Cette étape est liée à la durabilité. Pour durer, votre plan de santé et de sécurité psychologiques doit faire partie de la culture de l'entreprise. Pour ce faire, le guide suggère ce qui suit :

Appuyer les champions du plan : certains employés seront plus enthousiastes que d'autres. Certains dirigeants d'entreprise offriront des appuis plus visibles. Reconnaissez-les.

Planifier-Faire-Vérifier-Agir : Le guide suggère également un cycle de type *Planifier-Faire-Vérifier-Agir*, ce qui veut dire que le plan est surveillé de façon continue et ajusté au besoin.

Conclusion

La mise en œuvre d'une politique sur la santé et la sécurité psychologiques comporte de nombreuses étapes et facettes à prendre en considération. Cependant, bon nombre d'entreprises voient l'avantage de relever le défi.

Ressources supplémentaires

Santé et sécurité psychologiques : Guide de l'employeur par les auteurs M. Gilbert et D. Bilsker. Il est disponible en totalité sur : http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/system/files/private/document/Workforce_Employers_Guide_FRE.pdf.

Lignes directrices sur la santé mentale en milieu de travail.

La Société pour les troubles de l'humeur du Canada. Elles présentent des conseils sur :

- la santé et le bien-être en milieu de travail
- l'élaboration d'une politique pour le milieu de travail
- les rôles et responsabilités liés à l'élaboration d'une politique en milieu de travail
- l'établissement des aspects problématiques
- le stress au travail
- la vérification du stress au travail
- le maintien de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle
- la promotion du mieux-être dans le milieu de travail

Veillez visiter : <http://www.troubleshumeur.ca/>

Gérer la santé mentale en milieu de travail : comment parler aux employés et employées, gérer les problèmes, et évaluer les risques. La santé mentale au travail.

Disponible sur : <http://www.mentalhealthworks.ca/employers/free-resources/managing-mental-health-in-the-workplace>.

Ce livret gratuit téléchargeable, en français et en anglais, porte sur les signes d'avertissement que les gestionnaires doivent surveiller, la façon d'approcher un employé qui peut souffrir d'une maladie mentale et de commencer le processus d'arrangements spéciaux.

Travaillez avec nous.

Disponible sur : <http://travaillezavecnous.ca/>.

Il s'agit d'un programme gratuit axé sur le milieu de travail qui est un partenariat entre la Société pour les troubles de l'humeur du Canada et la Société de l'arthrite. Il offre du soutien aux employés qui souffrent de dépression et d'arthrite.



Protégeons la santé mentale au travail.

Disponible sur : <http://www.guardingmindsatwork.ca/fre/info/index>.

Ce site Web est hébergé par le *Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail*. On y offre un vaste choix de ressources sur la façon dont les employeurs peuvent mettre en œuvre des programmes de santé et de sécurité psychologiques. Par exemple, il dresse une liste de 13 facteurs psychosociaux en milieu de travail pouvant influencer positivement ou négativement sur la santé mentale des employés et en donne une définition; il fournit également un fichier PDF téléchargeable sur la façon d'aider les employeurs à aborder chacun des facteurs.

Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West.

Disponible sur : <http://www.strategiesdesantementale.com/>.

Ce site Web suit la stratégie de gestion du changement suggérée par la *norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques* et fournit des ressources sur des sujets comme l'engagement et le leadership, la planification, la mise en œuvre, l'évaluation, les mesures correctives et l'examen de la direction. Il offre également des conseils concrets sur des sujets comme la prévention et la promotion, les arrangements spéciaux qui fonctionnent et les obligations légales des employeurs.

Questions à vous poser avant de rencontrer un employé pour discuter du rendement au travail. Courtoisie de Santé mentale au travail et publié sur le site Web *Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West*.

Disponible sur : http://www.gwlcentreformentalhealth.com/english/pdf/Questions_to_ask_before_engaging_fr.pdf.

Références

- Santé et sécurité psychologiques : Guide de l'employeur. Gilbert, M. et Bilsker, D. (2012). Commandé par la CSMC. Disponible sur : http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/system/files/private/document/Workforce_Employers_Guide_FRE.pdf.
- Cadre de leadership pour la promotion de la santé mentale en milieu de travail. Disponible sur : <http://www.csmcdirection.ca/>.
- Santé et sécurité psychologiques : Guide de l'employeur Gilbert, M. et Bilsker, D. (2012). Commandé par la CSMC. Disponible sur : http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/system/files/private/document/Workforce_Employers_Guide_FRE.pdf.
- Gérer la santé mentale en milieu de travail : comment parler aux employés et employées, gérer les problèmes, et évaluer les risques. La santé mentale au travail. Disponible sur : <http://www.mentalhealthworks.ca/employers/free-resources/managing-mental-health-in-the-workplace>.
- Questions à vous poser avant de rencontrer un employé pour discuter du rendement au travail. Courtoisie de Santé mentale au travail et publié sur le site Web *Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West*. Disponible sur : http://www.gwlcentreformentalhealth.com/english/pdf/Questions_to_ask_before_engaging_fr.pdf.
- Greer, T. Kurian, B. & Trivedi, M. (2010). Defining and measuring functional recovery from depression. *CNS Drugs*, vol. 24(4), pages 267 à 284.
- Santé et sécurité psychologiques : Guide de l'employeur par les auteurs M. Gilbert et D. Bilsker. Il est disponible en totalité sur : http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/system/files/private/document/Workforce_Employers_Guide_FRE.pdf.



Liste de vérification de la mise en œuvre

Cette liste de vérification est un résumé des étapes de la mise en œuvre présentées au chapitre 4. Veuillez vous y référer pour obtenir des explications plus en profondeur de chaque étape si vous avez besoin d'éclaircissements ou de renseignements supplémentaires. Il est également suggéré que vous ayez accès au guide complet pour vous aider à décrire vos plans et vos mesures.

Santé et sécurité psychologiques : Guide de l'employeur, par les auteurs M. Gilbert et D. Bilsker. Il est disponible ici : http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/system/files/private/document/Workforce_Employers_Guide_FRE.pdf.

Politique

- ___ Élaborer un énoncé de politique de haut niveau qui appuie la haute direction de l'organisation.
- ___ Créer une équipe d'action avec des représentants à l'échelle de l'organisation.
L'équipe peut vouloir décrire l'énoncé initial avec davantage de détails.
- ___ Communiquer la politique clairement, souvent et largement.

Planification

- ___ Réunir les faits.
 - L'entreprise est-elle aux prises avec un nombre de congés inacceptables pris par les employés, en général?
Combien de ces jours de congé sont attribués à la détresse psychologique? Quelle est la tendance générale?
 - À long terme, est-ce que les demandes d'invalidité à court et à long terme ont augmenté?
Combien sont liées à la détresse psychologique?
 - Y a-t-il eu une hausse dans l'utilisation des services d'aide aux employés?
 - A-t-on davantage recours aux régimes d'avantages sociaux? Est-ce possible de travailler avec votre fournisseur d'avantages sociaux pour obtenir un rapport agrégé détaillé sur l'utilisation de médicaments sous ordonnance³⁸ ?

Il importe également aux gestionnaires de chercher des signes de problèmes généralisés, comme :

- des échéanciers ratés de manière répétée;
- une hausse des griefs;
- une augmentation des accidents, des blessures ou des quasi-accidents;
- une insatisfaction ou un mécontentement au travail en général;
- un roulement de personne inacceptable;
- une hausse du coût de recrutement;
- une surutilisation des travailleurs temporaires.

- ___ Mener un sondage auprès des employés ou tenir des groupes de discussion.
Que pensent les employés de la nouvelle politique et quelles sont leurs idées au sujet de la mise en œuvre?
- ___ Mesurer la disposition au changement. Quels renseignements au sujet de l'organisation montrent qu'elle accueillerait le changement et où reposent les points de résistance?

Promotion

Déterminer les mesures et les programmes faisant la promotion de la santé psychologique dans l'environnement de travail qui sont nécessaires.

- ___ Quelles ressources ou quels programmes pourraient être mis en place pour permettre aux employés d'appuyer leur résilience et leur bien-être? Quels sont les coûts qui y sont rattachés et comment seront-ils couverts?
- ___ Que doit faire l'organisation pour créer un environnement de travail respectueux? Quelles politiques doivent être en place?
- ___ Quels programmes éducationnels doivent être en place pour améliorer les connaissances en santé mentale chez la main-d'œuvre?

Exemples :

- Affiches, brochures d'information publique, aides d'autosoutien;
- Séances d'éducation;
- Publications de listes sur les ressources locales en santé mentale;
- Invitation des groupes de défense des droits des patients et d'entraide à présenter leur histoire aux employés;
- Participation à la campagne anti-stigmatisation Elle prend toute la place.

Prévention

Prévention primaire

- ___ Revoir les descriptions/conceptions de postes avec l'employé en gardant en tête la question de l'équilibre entre l'emploi et l'employé.
Doivent-elles être changées? Cela signifie qu'il faut examiner les tâches et les exigences associées aux emplois au sein de votre entreprise et réduire (ou éliminer si possible) les facteurs qui pourraient causer du stress psychologique indu.
- ___ Fournir de la formation sur la gestion du stress.
- ___ De quelles façons l'organisation appuiera-t-elle l'équilibre entre le travail et la vie personnelle?
- ___ Comment l'entreprise aborde-t-elle les erreurs? S'il existe une culture de reproches et punitive, elle doit être abordée et changée.

Prévention secondaire

- ___ Chercher et fournir des outils d'autogestion, des dépliants informatifs, une liste de ressources locales en santé mentale, des groupes d'entraide et des lignes d'aide, peut-être des programmes d'exercices, de nutrition ou de méditation.
- ___ Former vos gestionnaires afin qu'ils puissent reconnaître lorsque vos employés sont en détresse psychologique, en plus de leur fournir des stratégies pour aborder des problèmes de rendement qui sont apparus par la suite.
- ___ Offrir des occasions d'intervention précoce, comme les programmes d'aide aux employés.

Prévention tertiaire

- ___ Revoir et modifier, au besoin, les politiques d'appui de votre organisation pour y inclure un soutien aux personnes souffrant d'une maladie mentale.
- ___ Mettre des soutiens en place pour aider les employés qui en ont besoin à décider de prendre un congé.
- ___ Revoir ou mettre en place les programmes de gestion de l'invalidité et de retour au travail. Doivent-ils être modifiés pour répondre aux besoins des employés souffrant d'une maladie mentale? Porter une attention spéciale à la possibilité de déficiences cognitives persistantes.

Processus (évaluation continue)

- ___ Comment évalueriez-vous la mise en œuvre de votre politique sur la santé et la sécurité psychologiques?
- ___ Comment déterminerez-vous si les nouveaux programmes et les nouvelles mesures fonctionnent comme prévu?
- ___ Que mesurerez-vous? Comment et quand le mesurerez-vous?
- ___ Selon les résultats, comment répondrez-vous au plan ou l'ajusterez-vous?

Persistance (durabilité)

- ___ Comment appuierez-vous les champions du plan de manière continue?
- ___ Que ferez-vous pour surveiller votre politique sur la santé et la sécurité psychologiques et ses programmes à l'avenir?



La maladie mentale n'est pas pointilleuse.

Elle peut frapper les employés au sein de petites

organisations tout comme les grandes.

Chapitre 5

Ce que les petites organisations peuvent faire

Introduction

De très nombreux employés canadiens travaillent au sein de petites entreprises ou en exploitent. Par définition, ils n'ont pas beaucoup d'infrastructure organisationnelle et la plupart n'ont pas de programmes d'invalidité ou de programmes d'aide aux employés.

Tout comme les grandes organisations, que les petites entreprises soient des lieux de travail sains et sécuritaires psychologiquement peut relever du hasard (bon ou mauvais).

La norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques met au défi les petites et les grandes organisations de percevoir la santé mentale de leurs employés comme un atout.

Cependant, la norme et le guide qui l'accompagne sont tellement détaillés et complets qu'ils peuvent ne pas refléter les réalités d'un entrepreneur très occupé à servir des clients, à payer des fournisseurs et à superviser des employés.

« Nous n'avons pas le temps de nous consacrer à cela ».

Et ils ont raison. Ils n'ont pas le temps.

Par contre, la maladie mentale n'est pas pointilleuse. Elle peut frapper les employés au sein de petites organisations tout comme les grandes.





Créer un environnement de travail sain au plan psychologique dès le départ

Voici des questions auxquelles les propriétaires de petites entreprises doivent réfléchir :

1. Comme patron, est-ce que je surveille ma propre santé mentale?
2. Ai-je favorisé un environnement de travail respectueux? Est-ce que je traite mes employés avec respect? Se traitent-ils les uns les autres avec respect? Me traitent-ils avec respect?
3. Les personnes qui travaillent pour moi interagissent-elles de manière civilisée? Peuvent-elles analyser et résoudre des problèmes sans trop entrer dans les détails? Nos clients et fournisseurs se sentent-ils bien accueillis?
4. Existe-t-il un sens de l'équité dans le milieu de travail? Les employés sont-ils tenus responsables et perçus comme étant tenus responsables? Sentent-ils qu'il existe un équilibre entre l'effort et la récompense?
5. La communication passe-t-elle bien? Les employés se disent-ils les uns les autres ce qu'ils doivent savoir pour faire un bon travail? Est-ce que moi, comme patron, je communique régulièrement avec mes employés? Communiquent-ils avec moi afin que je puisse faire mon travail?
6. Qu'arrive-t-il quand une personne fait une erreur? L'aide-t-on pour qu'elle s'améliore? Ou sont-elles convoquées et réprimandées publiquement?
7. L'environnement de travail appuie-t-il le temps en famille? Est-ce que je donne l'exemple d'un équilibre entre le travail et la vie personnelle?
8. Lors de créations d'entreprises, il est commun de voir que tout le monde est « investi » jour et nuit. Cela peut, en fait, être nécessaire pendant un certain temps, mais si cela s'éternise, la santé mentale et peut-être la santé physique de tous peuvent en souffrir. Est-ce que j'encourage les employés à prendre des temps de repos quand ils le peuvent? Est-ce que j'en prends moi-même?
9. Ai-je un énoncé affiché qui stipule que ce lieu de travail est exempt de harcèlement et d'intimidation?

Il peut y avoir d'autres questions, particulières à votre organisation, mais vous en saisissez le sens. La règle d'or demeure : traitez les autres comme vous aimeriez être traité.

Se renseigner

Une affirmation très courante que les amis, la famille, les collègues de travail et les patrons font est la suivante : « Je n'en avais aucune idée ». La maladie mentale est maintenant connue comme étant un fait normal, malheureusement. Rares seront les Canadiens et les Canadiennes qui n'en seront pas touchés durant leur vie. En fait, il y a une nette possibilité que vous et vos employés ayez déjà eu à appuyer un ami ou un membre de la famille atteint d'une maladie mentale.

Se renseigner prend du temps, mais ne coûte rien. Voici des ressources utiles qui ont été mentionnées plus tôt dans le présent livret, mais qui méritent d'être présentées à nouveau :

Brochure Qu'est-ce que la dépression. Disponible gratuitement sur le site Web de la Société pour les troubles de l'humeur du Canada <http://www.troubleshumeur.ca>.

Une brochure connexe intitulée **Qu'est-ce que le trouble bipolaire** également disponible gratuitement sur <http://www.troubleshumeur.ca>.

What better feels like: Answers from people who've experienced depression (Comment se sent-on quand on se sent mieux : Réponses provenant de personnes qui ont souffert de dépression). Disponible sur : <http://www.mooodisorderscanada.ca/page/what-better-feels-like>.

Dealing with mood problems in the workplace (Les antidépresseurs au travail : aborder les problèmes d'humeur en milieu de travail). Disponible sur : <http://comh.ca/antidepressant-skills/work/workbook/index.cfm>, accompagné d'un cahier gratuit disponible sur : <http://www.comh.ca/antidepressant-skills/adult/>.

Vidéos **Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West** disponibles sur : <http://www.strategiesdesantementale.com/wti/Home.aspx?captions=True&captions=true>.

Faites passer le message qu'ici, il n'y a pas lieu de le cacher

Installez le petit éléphant bleu sur votre bureau. Laissez-le là. Il engagera les conversations. Puis, imprimez l'affiche assortie, elle est gratuite. Pour obtenir plus de renseignements sur la campagne Elle prend toute la place, visitez le <http://www.troubleshumeur.ca/>.

« Quand vous affichez votre éléphant bleu, vous montrez que vous tenez au bien-être des autres, qu'IL s'agit d'un endroit où il est sécuritaire de parler de la maladie mentale sans avoir de crainte d'être perçu différemment, méprisé ou puni ».

Reconnaître quand un employé a des problèmes de santé mentale et prendre des mesures

Si vous vous êtes renseigné, le voir de vos propres yeux et l'entendre de vos propres oreilles devraient suffire. Les gens disent qu'ils tentent de dissimuler leur lutte contre la dépression et l'anxiété (ou une autre maladie mentale), mais ils n'y arrivent pas. Les collègues de travail et les patrons peuvent constater que leur rendement est inférieur. Les signes apparaissent dans les changements que vous notez chez un employé qui autrement a contribué beaucoup à l'équipe : il fait des erreurs, son comportement change, il rate les échéanciers, il a mauvais tempérament ou cause des accidents. Les mots clés ici sont « rendement » et « changement ».

Les préoccupations en matière de santé des employés relèvent de la vie privée. Ils peuvent finir par vous dire ce qui ne va pas, mais, comme patron, vous devez vous concentrer sur le rendement. En fait, vous n'avez pas besoin de savoir ce qui ne va pas réellement (et vous pourriez ne jamais le savoir), mais vous **devez** savoir comment et quand l'employé améliorera son rendement. Aussi, comment vous et ses collègues de travail pouvez-vous l'appuyer afin qu'il puisse revenir au travail en tant que membre de l'équipe entièrement fonctionnel.



Appuyer les employés à rester au travail – s'ils le peuvent

Les professionnels qui prodiguent des traitements reconnaissent l'importance du maintien en poste, qui assure une structure à la journée et permet à l'employé de conserver un sens d'identité, sans oublier sa source de revenus.

Le soutien pour aider l'employé à rester à l'emploi durant ses traitements est officiellement appelé arrangements spéciaux, mais ce que ce terme veut vraiment dire est que vous (ou votre gestionnaire) et votre employé réunissez vos efforts et établissez un plan pour créer un horaire de travail modifié, une réduction des tâches, des heures flexibles (pour permettre d'aller aux rendez-vous) ou d'autres éléments que vous pouvez cerner. Mettez le plan en pratique, faites des ajustements au fil du temps et c'est ce dont il s'agit : des arrangements spéciaux, en bref. On reste concentré sur le rendement; comment cet employé peut-il faire son travail malgré les défis, et sans occasionner de fardeau excessif sur les collègues de travail ou l'entreprise?

Aussi, travaillez avec toute l'équipe afin que les tâches soient redistribuées équitablement et que l'employé dont les tâches ont été modifiées ne soit pas perçu comme étant un membre qui laisse tomber son équipe. Le message clair que vous devez transmettre est : « Voici comment nous appuyons les gens ici. Il ne s'agit pas de vous, membres de l'équipe, cette fois-ci, mais si cela est le cas un jour, nous serons là pour vous ».

Quoi faire quand un congé du travail est la meilleure option pour reprendre du mieux

Parfois, le combat devient trop lourd, pour vous, l'équipe ou l'employé, ou tout le monde. Le médecin de l'employé peut recommander un congé du travail ou, s'il y a une crise, l'hospitalisation de l'employé.

Voici le moment où vous devez vous poser deux importantes questions :

1. Si un de mes employés était hospitalisé pour avoir fait une crise cardiaque, est-ce que je lui rendrais visite? Les collègues de travail lui tendraient-ils la main?
2. Si un de mes employés était hospitalisé pour avoir fait une dépression, est-ce que je lui rendrais visite? Les collègues de travail lui tendraient-ils la main?

Ces questions sont au cœur de la stigmatisation. Il est commun pour les employés qui ont pris un congé du travail pour cause de maladie mentale ou d'une hospitalisation de ne pas avoir de nouvelles, pas un seul mot, de leur employeur ou de leurs collègues de travail.

Tout comme pour un programme de maintien en poste, la perte de même un seul collègue ajoute un fardeau sur le reste de l'équipe. Aidez à redistribuer la charge de travail équitablement afin que les activités de l'entreprise puissent se dérouler sans heurt et évitez qu'une seule personne ou une équipe doive s'acquitter de toute la charge de travail. Dites à l'équipe que, si un de ses membres était malade et en congé, vous feriez de même afin qu'il puisse se rétablir sans se préoccuper du travail qui s'accumule.

Et vous pouvez faire autre chose. Dans la mesure où l'employé l'accepte, restez en contact avec lui pendant son congé, en prenant note que vous n'êtes pas un thérapeute; vous êtes le patron. Votre objectif est son retour au travail et la reprise de son poste comme membre productif de l'équipe.

Comment appuyer le retour au travail d'un employé

Rester en contact avec un employé qui est en congé du travail veut dire que vous pouvez les deux mieux gérer le retour au travail. Encore, les tâches de l'employé peuvent avoir besoin d'être modifiées jusqu'à ce que l'employé soit à nouveau complètement fonctionnel.

Notez également qu'un employé qui retourne au travail se sentira fragile. Sa confiance en soi a pris un coup. Remettez-le à l'aise dans son rôle et faites des vérifications régulièrement, d'une façon qui l'appuie, de type « tu peux y arriver ».

Conclusion

Non, les petites entreprises n'ont pas nécessairement besoin d'élaborer des politiques et des procédures officielles comme le font les grandes organisations. Mais il est important que vous reconnaissiez la valeur de votre propre santé mentale et celle de vos employés, tout comme vous le feriez pour leur santé et leur sécurité physiques. Cela prend de la réflexion et du temps, mais est particulièrement profitable à la petite entreprise. Après tout, vous les avez embauchés et formés et c'est un investissement que vous ne voulez pas gaspiller.

Ressources supplémentaires

Fonction : propriétaire de petite entreprise. Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West. Disponible sur : <http://www.strategiesdesantementale.com/display.asp?lc=1&l1=253&d=253>.

Questions à vous poser avant de rencontrer un employé pour discuter du rendement au travail. Courtoisie de Santé mentale au travail et publié sur le site Web Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West. Disponible sur : http://www.gwlcenreformentalhealth.com/english/pdf/Questions_to_ask_before_engaging_fr.pdf.

Gérer la santé mentale en milieu de travail : comment parler aux employés et employées, gérer les problèmes, et évaluer les risques. La santé mentale au travail. Disponible sur : <http://www.mentalhealthworks.ca/employers/free-resources/managing-mental-health-in-the-workplace>.

Ce livret gratuit téléchargeable, en français et en anglais, porte sur les signes d'avertissement que les gestionnaires doivent surveiller, la façon d'approcher un employé qui peut souffrir d'une maladie mentale et de commencer le processus d'appui.

Résumé des six mesures que les petites organisations peuvent prendre

Même si le présent chapitre est plus détaillé que cette liste, en voici les principaux points.

- 1. Joignez le geste à la parole; surveillez votre propre santé mentale et votre équilibre entre le travail et la vie personnelle.
- 2. Renseignez-vous au sujet de la maladie mentale.
- 3. Parlez-en; les employés n'ont pas à cacher le fait qu'ils sont touchés par un problème de santé mentale.
- 4. Reconnaissez qu'un employé souffre d'un problème de santé mentale; même s'il ne vous le dit pas.
- 5. Appuyez l'employé pour qu'il reste au travail, s'il le peut, pendant qu'il obtient de l'aide.
- 6. Si un employé doit prendre un congé, restez en contact s'il est d'accord et appuyez son retour au travail comme membre productif d'une équipe.

Résumé des résultats du sondage

Une étude internationale a été commandée par H. Lundbeck A/S (une compagnie pharmaceutique d'envergure mondiale) avec comme intention de mieux comprendre les perceptions des employés et des employeurs en ce qui concerne la santé mentale en milieu de travail, pays par pays. Jusqu'à présent, l'étude a été menée au Mexique, en Afrique du Sud, en Australie, au Canada et en Corée du Sud. Elle sera menée dans plusieurs autres pays et se soldera par un rapport dans lequel seront présentés des résultats comparatifs.

L'étude est menée dans chaque pays en partenariat avec un groupe de patients. Au Canada, M. Lundbeck a travaillé avec la Société pour les troubles de l'humeur du Canada. La Société est maintenant à même d'agir par rapport aux résultats du sondage en élaborant le présent livret éducatif³⁹.

Entre le 21 et le 28 janvier, Ipsos MORI a mené un sondage en ligne auprès de 1000 personnes. Les répondants étaient âgés de 16 à 64 ans et étaient soit des travailleurs, soit des gestionnaires actuels, soit des employés en tant que tels au cours des 12 derniers mois. On leur a posé une série de questions au sujet de leur propre expérience ou de celles de collègues en matière de dépression en milieu de travail. On a précisément demandé aux gestionnaires s'ils savaient qu'un de leurs employés était touché par la dépression et s'ils connaissaient les ressources à leur disposition pour obtenir de l'aide.

Ce sont de vraies personnes ayant vécu des expériences de la vraie vie. Et voici ce qu'elles ont dit.

J'ai peur de demander de l'aide

79 % des répondants au sondage qui ont souffert de dépression ont dit n'avoir jamais consulté un médecin pour être diagnostiqués.

J'ai peur d'en parler

Les répondants ont dit qu'ils se sentiraient nerveux de révéler à un collègue de travail qu'ils luttent contre la dépression, mais ils seraient vraiment réticents de le dire à leur employeur par crainte qu'il ne comprendrait pas, ou dans le pire des cas, de perdre leur emploi en raison de leur maladie.

Constatations

70 % des répondants considèrent la dépression comme étant un problème privé et n'en parleraient pas à leur employeur. De ce nombre, 39 % sentaient que leur employeur ne comprendrait pas et 32 % sentaient que le fait de révéler leur état dépressif mettrait en péril leur emploi.

J'ai beau essayer, je ne peux pas cacher le fait que je ne me sens pas bien

Les collègues de travail étaient très au courant de l'impact sur le milieu de travail qu'a un employé qui « s'obstine à rester au travail » tout en souffrant de dépression.

Constatations

Le comportement le plus souvent observé chez une personne dépressive était le fait que cette dernière s'éloigne de ses collègues. Les personnes qui ont souffert de dépression étaient d'accord sur ce fait.

Quand on leur demande de dire dans quelle mesure la dépression nuit au milieu de travail, les répondants disent qu'une personne souffrant de dépression serait moins productive (65 %) et pourrait possiblement prendre des congés de maladie plus longs (49 %). Ils ont également dit que le fait d'avoir un collègue déprimé nuirait à l'humeur des autres employés (42 %), occasionnerait des coûts pour l'entreprise (33 %) et mettrait les autres employés mal à l'aise (30 %).

Je continue tout simplement de travailler

En sachant qu'ils étaient moins productifs, les employés sentaient qu'ils devaient continuer à rester au travail, s'ils le pouvaient.

Constatations

75 % des répondants au sondage ont continué de travailler même s'ils ressentait des symptômes de dépression, quoique 54 % de ceux-ci ont dit avoir pris un congé du travail à un moment ou à un autre.

Les répondants ont indiqué que leur dépression a nui à leur rendement.

Quand je ne peux tout simplement plus continuer

Le facteur déterminant pour les personnes qui ont pris des congés du travail a été le fait qu'elles ont ressenti les symptômes cognitifs associés à la dépression (troubles de concentration, indécision et oublis). Les personnes qui ont signalé ne pas avoir eu ces symptômes semblent avoir été en mesure de rester au travail même si elles étaient moins productives.

Constatations

Avoir des symptômes cognitifs nuisait particulièrement à 62 % des répondants qui étaient touchés par ces symptômes, disant qu'ils avaient dû prendre un congé du travail. Seulement 36 % des personnes qui n'ont signalé avoir eu des symptômes cognitifs ont pris un congé du travail.

La moyenne des congés était de 47 jours (sept semaines).

Les collègues peuvent être plus compréhensifs que je ne le crois

Les personnes qui ont parlé avec un collègue ont, pour la plupart, reçu une réponse sensible à leur situation.

Constatations

Même si les répondants ont dit avoir eu des craintes de le faire, 53 % affirment avoir dit à un collègue de travail qu'ils étaient déprimés. En fait, 42 % des collègues ont signalé qu'ils ont déjà soupçonné (sans être au courant) qu'un collègue était déprimé.

Malgré les craintes, les collègues de travail ont discuté de dépression et d'un moyen d'aider (48 %). Un autre 40 % des répondants ont dit avoir encouragé les collègues de travail à parler avec un professionnel des soins de santé.

La dépression, c'est sérieux

Les répondants ont établi la dépression comme étant une maladie grave. Ils pouvaient également nommer avec exactitude les principaux symptômes.

Constatations

La dépression a été évaluée comme une maladie plus invalidante que la surdité, les problèmes cardiaques et l'alcoolisme.

Quand on a demandé aux répondants de dire ce que sont les principaux symptômes de dépression, ils ont indiqué l'humeur maussade (74 %) et la perte d'intérêt dans la vie quotidienne (72 %).

Chez ceux qui ont signalé avoir fait une dépression, 82 % ont dit que les principaux symptômes étaient l'humeur maussade (pour 87 % des 82 %) et la perte d'intérêts dans les activités quotidiennes (pour 84 % des 82 %).

Parmi d'autres symptômes mentionnés, on retrouve l'insomnie (55 %) et les symptômes cognitifs : troubles de concentration, indécision et oublis (52 %).

Je ne sais même pas si des membres de mon personnel ont une maladie mentale et si c'était le cas, je ne saurais pas quoi faire.

Certains gestionnaires ont indiqué être au courant qu'un de leurs employés était dépressif, tandis que d'autres n'en avaient aucune idée. Bon nombre ont dit que leur entreprise n'avait pas ce genre de soutien pour les employés touchés par la dépression.

Constatations

40 % des gestionnaires ont signalé qu'un ou plusieurs de leurs employés ont déjà fait une dépression, mais le même pourcentage (40 %) ont dit de ne pas savoir si certains de leurs employés avaient fait une dépression.

Des employés qui ont pris des congés pour cause de dépression, 59 % ont révélé la raison de leur absence, mais 40 % l'ont cachée.

67 % des gestionnaires n'avaient aucune idée du nombre de congés de maladie pris par leurs employés pour cause de dépression, et 33 % ont dit qu'il n'existait aucun soutien officiel dans leur milieu de travail pour aider un employé qui souffrait de dépression. De ceux qui ont eu un soutien officiel, 39 % ont dit qu'il s'agissait d'un bon soutien, mais 25 % ont signalé que le soutien disponible n'était ni bon ni mauvais, ou qu'ils n'en connaissaient pas la qualité.

Quand on leur a demandé ce qui, selon eux, les aiderait, 67 % ont établi les services de counselling comme premier choix, tandis que 44 % étaient d'avis qu'une formation offerte à tous les employés serait bénéfique.

Références

39 Ipsos MORI est une grande firme de recherches au R.-U., le résultat d'une fusion entre deux firmes, Ipsos et MORI (MORI est l'acronyme pour Market and Opinion Research International). L'entreprise est membre du groupe international Ipsos.

Résumé des ressources

Pour les employeurs

Elle prend toute la place disponible sur : <http://www.troubleshumeur.ca/>.

« Quand vous affichez votre éléphant bleu, vous montrez que vous tenez au bien-être des autres, qu'IL s'agit d'un endroit où il est sécuritaire de parler de la maladie mentale sans avoir de crainte d'être perçu différemment, méprisé ou puni ».

La Société pour les troubles de l'humeur du Canada a ses propres Lignes directrices sur la santé mentale en milieu de travail qui présentent des conseils sur :

- la santé et le bien-être en milieu de travail
- l'élaboration d'une politique pour le milieu de travail
- les rôles et responsabilités liés à l'élaboration d'une politique en milieu de travail
- la détermination des aspects problématiques
- le stress au travail
- la vérification du stress au travail
- le maintien de l'équilibre entre le travail et la vie personnelle
- la promotion du mieux-être dans le milieu de travail

Veillez visiter : <http://www.troubleshumeur.ca/>.

La norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques.

Disponible sur : http://shop.csa.ca/fr/canada/occupational-health-and-safety-management/canca-z1003-13bnq-9700-8032013/inv/z10032013/?utm_source=redirect&utm_medium=vanity&utm_content=folder&utm_campaign=z1003. Vous devrez saisir votre nom et votre adresse de courriel, mais la publication est gratuite.

Santé et sécurité psychologiques : Guide de l'employeur, M. Gilbert et D. Bilsker (2012). Commandé par la CSMC.

Disponible sur : http://www.mentalhealthcommission.ca/Francais/system/files/private/document/Workforce_Employers_Guide_FRE.pdf.

Il s'agit d'un manuel facile à lire et pratique pour aider les employeurs à mettre en place par étapes un protocole sur la santé et la sécurité psychologiques dans leur milieu de travail. Chaque sujet est présenté sous la rubrique « Importance » qui est suivie de la rubrique « Méthode ». Chaque section offre des ressources supplémentaires dont bon nombre sont illustrées par des cas de réussite d'employeurs qui ont abordé la santé mentale et la maladie mentale en milieu de travail.

Gérer la santé mentale en milieu de travail : comment parler aux employés et employées, gérer les problèmes, et évaluer les risques. La santé mentale au travail.

Disponible sur : <http://www.mentalhealthworks.ca/employers/free-resources/managing-mental-health-in-the-workplace>.

Ce livret gratuit téléchargeable, en français et en anglais, porte sur les signes d'avertissement que les gestionnaires doivent surveiller, la façon d'approcher un employé qui peut souffrir d'une maladie mentale et de commencer le processus d'appui.

Travaillez avec nous. Disponible sur : <http://travaillezavecnous.ca/>.

Il s'agit d'un programme gratuit axé sur le milieu de travail qui est un partenariat entre la **Société pour les troubles de l'humeur du Canada** et la **Société de l'arthrite**. Il offre du soutien aux employés qui souffrent de dépression et d'arthrite.

Protégeons la santé mentale au travail.

Disponible sur : <http://www.guardingmindsatwork.ca/fre/info/index>.

Ce site Web est hébergé par le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail. On y offre un vaste choix de ressources sur la façon dont les employeurs peuvent mettre en œuvre des programmes de santé et de sécurité. Par exemple, il dresse une liste de 13 facteurs psychosociaux en milieu de travail pouvant influencer positivement ou négativement sur la santé mentale des employés et en donne une définition; il fournit également un fichier PDF téléchargeable sur la façon d'aider les employeurs à aborder chacun des facteurs.

Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West.

Disponible sur : <http://www.strategiesdesantementale.com/>.

Ce site Web suit la stratégie de gestion du changement suggérée par la norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques et fournit des ressources sur des sujets comme l'engagement et le leadership, la planification, la mise en œuvre, l'évaluation, les mesures correctives et l'examen de la direction. Il offre également des conseils concrets sur des sujets comme la prévention et la promotion, l'appui qui fonctionne et les obligations légales des employeurs.

Retour au travail. Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West.

Disponible sur : <http://www.strategiesdesantementale.com/display.asp?lc=1&l1=175&l2=5&d=5>.

Cette ressource est fondée sur un guide développé pour le programme de l'Association canadienne pour la santé mentale intitulé La santé mentale au travail. Le guide porte sur des sujets, tels que maintenir des contacts durant l'absence, les réactions possibles des collègues, le rôle du superviseur, les tâches du poste et les arrangements spéciaux, et le rôle de l'employé et de l'employeur dans la création d'un plan pour le milieu de travail.

Adaptation. Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West.

Disponible sur : <http://www.strategiesdesantementale.com/display.asp?lc=1&l1=175&l2=6&d=6>.

Il s'agit d'une ressource exhaustive spécifiquement conçue pour les employés qui retournent au travail après avoir été touchés par une maladie mentale. Elle prend en considération les symptômes cognitifs et donne des idées d'adaptation quand ils sont un facteur persistant.

Fonction : propriétaire de petite entreprise. Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West.

Disponible sur : <http://www.strategiesdesantementale.com/display.asp?lc=1&l1=253&d=253>.

Questions à vous poser avant de rencontrer un employé pour discuter du rendement au travail. Courtoisie de Santé mentale au travail et publié sur le site Web Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West.

Disponible sur : http://www.gwcentreformentalhealth.com/english/pdf/Questions_to_ask_before_engaging_fr.pdf.

Pour les employés

Brochure (en anglais et en français) **Qu'est-ce que la dépression.** Disponible gratuitement sur le site Web de la Société pour les troubles de l'humeur du Canada <http://www.troubleshumeur.ca>.

Cette brochure d'information décrit les symptômes de la dépression, les traitements et les médicaments efficaces, ce à quoi ressemble le chemin vers le rétablissement et comment atteindre le bien-être et mener une vie équilibrée.

Une brochure connexe (en anglais et en français) intitulée **Qu'est-ce que le trouble bipolaire** également disponible gratuitement sur <http://www.troubleshumeur.ca>.



What better feels like: Answers from people who've experienced depression (Comment se sent-on quand on se sent mieux : Réponses provenant de personnes qui ont souffert de dépression). Disponible sur : <http://www.mooddisorderscanada.ca/page/what-better-feels-like>.

Cette ressource est fondée sur des entrevues menées auprès de 10 personnes qui ont vécu une dépression. On répond à des questions comme : À quoi ressemble la dépression? Quels sont les signes qu'une personne se sent mieux? Qu'est-ce qui a aidé et n'a pas aidé? Comment se sent-on quand on se sent mieux? Cela a mené à deux documents utiles et plusieurs vidéos qui racontent l'histoire de personnes qui ont souffert de dépression. Souvent, les histoires sont racontées de façon à illustrer comment leur maladie a affecté leur vie professionnelle. Le livret est accompagné d'une série de vidéos en ligne dans lesquelles bon nombre des personnes interviewées racontent leur histoire.

What better feels like: A guide to maintaining wellness. (Comment se sent-on quand on se sent mieux : **Un guide pour assurer son mieux-être**). Disponible sur : <http://www.mooddisorderscanada.ca/page/what-better-feels-like>.

Ce livret est connexe au dépliant intitulé « What better feels like » (Comment se sent-on quand on se sent mieux). Les personnes qui ont souffert de dépression parlent de leurs plans de bien-être et expliquent qu'elles sont responsables de leur santé. Elles disent qu'elles se le doivent à elles-mêmes, mais également aux personnes qui les aiment.

Antidepressant skills at work: Dealing with mood problems in the workplace (Les antidépresseurs au travail : aborder les problèmes d'humeur en milieu de travail). Disponible sur : <http://comh.ca/antidepressant-skills/work/workbook/index.cfm>.

Ce guide pratique est accompagné de feuilles de travail. Avec les lecteurs, le guide survole les aptitudes de résolution de conflits, la réflexion réaliste, la façon de réactiver sa vie après la dépression et comment éviter les rechutes. Il aborde également des sujets difficiles, comme le fait de dire ou non à nos collègues de travail au sujet de sa dépression et s'il est temps de prendre congé du travail. Il est accompagné d'un livret gratuit disponible sur : <http://www.comh.ca/antidepressant-skills/adult/>.

Vidéos de **Stratégies pour une santé mentale en milieu de travail de la Great-West** disponibles sur : <http://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/wti/HomeCaptionsTruePage.aspx>.

Cette série de vidéos met en vedette de vraies personnes qui parlent d'expériences réelles en milieu de travail. Ils aident les employés à sentir qu'ils ne sont pas seuls et traitent de sujets comme : Qui peut m'aider au travail, À qui devrais-je le dire, Comment je peux commencer à me sentir mieux, Que fait au sujet du retour au travail et de nombreux autres sujets directs et utiles, le tout, du point de vue des personnes qui « sont passées par là ».





Mood Disorders Society of Canada
Société pour les troubles de l'humeur du Canada

