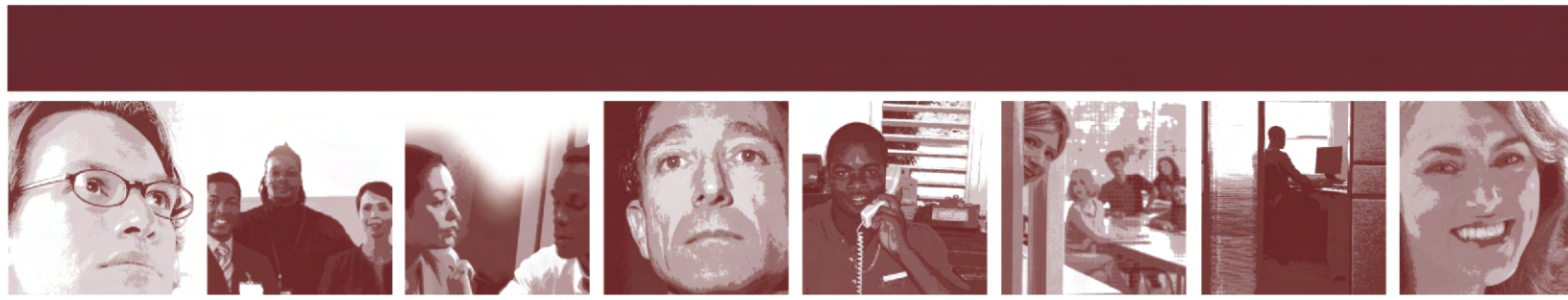




Gouvernement du Canada Government of Canada

PREMIERS SOINS EN *santé mentale* AU TRAVAIL



Guide du GESTIONNAIRE

Canada

UN PARTENARIAT INNOVATEUR

Les gestionnaires de nombreuses organisations fédérales expriment de plus en plus souvent le besoin d'obtenir des outils afin de faire face à des questions de santé mentale au travail.

À cet égard, le Programme d'aide aux employés de l'Agence du revenu du Canada a développé pour ses gestionnaires un atelier sur la santé mentale fondé, entre autres, sur une initiative de Ressources humaines et Développement social Canada.

Cet atelier a remporté un tel succès que d'autres ministères ont demandé d'obtenir la formation, une tâche qui dépassait les ressources et le mandat de l'organisation. Un ministère a alors proposé de résumer la formation en un guide pratique à l'intention des gestionnaires de la fonction publique fédérale.

Mis au courant du projet, des membres du Réseau fédéral du mieux-être en milieu de travail ont eux aussi démontré de l'intérêt à participer activement à l'initiative. Ce réseau se compose des gestionnaires responsables du mieux-être en milieu de travail et de programmes d'aide aux employés internes.

« Premiers soins en santé mentale - Guide du gestionnaire » est le résultat de cette vaste collaboration interministérielle.

L'Agence du revenu du Canada aimerait remercier les ministères suivants pour leur participation :

*Patrimoine canadien
Justice Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Le ministère de la Défense nationale.*

Est également appréciée la participation de Santé Canada, de la Chambre des communes, de Statistique Canada, de la Commission canadienne des droits de la personne et du Conseil national des employés handicapés fédéraux.

Pour plus de renseignements au sujet du présent guide, communiquez avec le Programme d'aide aux employés de l'Agence du revenu du Canada.



Introduction1
La santé mentale au travail2
<input type="checkbox"/> Une responsabilité partagée2
<input type="checkbox"/> Comment définir la santé2
Agir devant les signes précurseurs de maladie3
<input type="checkbox"/> Les facteurs de risque3
<input type="checkbox"/> Stress excessif et maladie mentale - Les signes précurseurs4
<input type="checkbox"/> Le rôle de l'organisation5
<input type="checkbox"/> Le rôle de la personne en difficulté5
<input type="checkbox"/> Votre rôle en tant que gestionnaire5
Gérer la maladie mentale en milieu de travail7
<input type="checkbox"/> La maladie mentale : une définition7
<input type="checkbox"/> Le rôle de l'organisation8
<input type="checkbox"/> Le rôle de la personne en difficulté8
<input type="checkbox"/> Votre rôle en tant que gestionnaire8
Pendant que l'employé est absent13
<input type="checkbox"/> Les mesures à prendre13
Le retour au travail15
<input type="checkbox"/> Le rôle de l'organisation15
<input type="checkbox"/> Le rôle de l'employé15
<input type="checkbox"/> Votre rôle en tant que gestionnaire16
Rester en santé au travail18
<input type="checkbox"/> Les bonnes habitudes de gestion18
Conclusion20
Annexes	
1 - Les manifestations de stress excessif21
2 - Réponses aux préoccupations des employés face au programme d'aide aux employés (PAE)22
3 - Ressources23
4 - Accommodements24
Références25



Face à des problématiques de maladie mentale en milieu de travail, votre rôle, en tant que gestionnaire, consiste à veiller à ce que l'environnement de travail soit sain et à assurer le bon rendement de l'employé en difficulté tout en prenant soin de vous-même.

Ce guide a pour but de vous aider dans ce sens. Il est le résultat d'une vaste collaboration interministérielle et s'inscrit dans la volonté de faire du gouvernement fédéral un employeur de choix en matière de santé mentale.

Le guide vous aidera à :

- Mieux comprendre la santé et la maladie mentales
- Agir devant les signes précurseurs de maladie
- Gérer au quotidien les employés ayant des problèmes de santé mentale
- Prendre les mesures nécessaires pendant que l'employé est absent
- Favoriser le retour en poste de l'employé
- Connaître les pratiques de gestion qui favorisent le mieux-être et le rendement de tous les employés.

Nous espérons que ce guide vous sera utile dans vos fonctions à titre de gestionnaire.

Dans le présent document, le générique masculin est utilisé au sens neutre.

Les renseignements contenus dans ce guide sont fournis à titre d'information générale. Ils peuvent ou peuvent ne pas correspondre aux opinions de professionnels reconnus dans le domaine de la santé mentale. Les informations fournies n'ont pas pour but de remplacer les conseils professionnels et ne devraient pas être interprétées à titre de politiques ou de directives gouvernementales officielles. Les politiques et les directives applicables du Gouvernement du Canada ainsi que celles de chaque ministère ou agence de celui-ci doivent être consultées en regard de chaque situation particulière.





Une responsabilité partagée

On pourrait croire que la santé mentale est une responsabilité « individuelle » qui n'a rien à voir avec le milieu de travail. Or, il n'en est rien. Bien que chaque employé soit effectivement responsable de son propre mieux-être et de son rendement professionnel, l'organisation a, elle aussi, un rôle primordial à jouer pour aider l'employé à disposer d'un milieu sain qui favorise le mieux-être et la productivité.

La Partie II du Code du travail du Canada stipule clairement que l'employeur doit veiller à la protection de ses employés en matière de santé et de sécurité au travail. De plus, un milieu de travail sain doit témoigner de bonnes pratiques de gestion des personnes, fondées sur l'intégration des valeurs et de l'éthique dans les opérations quotidiennes.

Comment définir la santé *

La santé se définit comme un « état de bien-être physique, mental et social complet qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ».

La santé mentale, pour sa part, se traduit par le fait que la personne est « en équilibre sur les plans physique, psychologique, émotif, économique, social et spirituel ». Être en bonne santé mentale, c'est donc « ressentir un état général de satisfaction face à ses propres besoins, dans plusieurs sphères de la vie : intime, familiale, sociale, professionnelle, etc. »

La santé mentale au travail se manifeste par un sentiment d'équilibre, de satisfaction et d'efficacité face au travail à accomplir.

Les ressources à votre disposition

Les questions de santé mentale au travail peuvent être très complexes et requièrent souvent l'intervention de spécialistes. Comme votre rôle n'est pas de devenir le confident d'une personne en difficulté mais bien de l'aider à se rétablir et à maintenir un bon rendement dans un milieu de travail sain, consultez aussi souvent que nécessaire les conseillers du programme d'aide aux employés, ainsi que les experts :

- des relations de travail;
- de la rémunération;
- d'équité en matière d'emploi;
- de santé et sécurité au travail;
- de résolution informelle des conflits, ou
- toute autre ressource disponible dans votre organisation.

* Les définitions sont tirées, dans l'ordre, de l'Organisation mondiale de la santé, de l'Association canadienne pour la santé mentale et de la Revue des psychologues du Québec (mars 2001)



Agir devant les signes précurseurs de maladie



Vous êtes gestionnaire. Vous êtes préoccupé par un employé dont le rendement n'est plus ce qu'il était et dont la santé vous inquiète. Devriez-vous intervenir ? La réponse est OUI. ABSOLUMENT.

En tant que gestionnaire, votre rôle n'est pas de prendre en charge l'employé en difficulté, ni de devenir son ami ou son confident. Vous n'êtes pas appelé, non plus, à poser un diagnostic. Seuls des spécialistes peuvent le faire. Votre rôle consiste à veiller à ce que le milieu de travail favorise le mieux-être et le rendement de l'employé.

En intervenant suffisamment tôt, vous pourrez aider l'employé à rester au travail ou à s'en absenter le moins longtemps possible. La première chose à faire est donc de bien évaluer la situation en sachant reconnaître les signes de stress excessif qui peuvent être avant-coureurs de maladie mentale.

Les facteurs de risque

Imaginons un funambule qui marche en équilibre sur un fil. Par beau temps, on est généralement capable de faire face aux difficultés quotidiennes. Mais quand le niveau de fatigue s'accroît, quand il faut faire face à des facteurs intérieurs ou extérieurs stressants, on devient comme le funambule soumis à de grands vents: on risque de perdre l'équilibre.

Les principaux facteurs qui mettent à risque l'équilibre physique et mental des individus se divisent en quatre catégories.

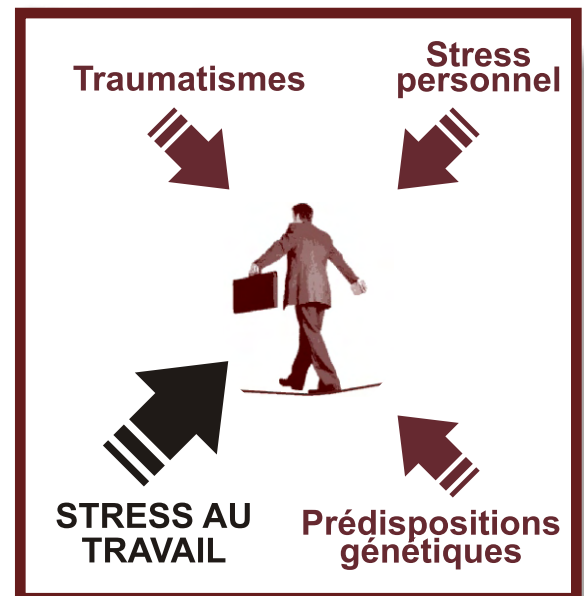


Illustration inspirée du continuum de la santé mentale - Association canadienne pour la santé mentale

Les traumatismes : il s'agit de circonstances difficiles, telles le deuil, une séparation ou un divorce, un accident grave, la maladie, le viol, l'abus, etc.

Les prédispositions génétiques : on parle ici des antécédents familiaux, diagnostiqués ou non, de maladies mentales.

Le stress personnel : certaines attitudes ou perceptions « internes » contribuent à accroître le stress personnel, par exemple: le perfectionnisme, la difficulté à prendre soin de soi ou à dire non, le manque d'estime de soi, la difficulté à « laisser aller » et à déléguer.



Le stress au travail : le stress excessif au travail peut être causé par

- une charge de travail démesurée;
- un manque de contrôle ou de connaissances de l'employé face aux tâches qu'il doit effectuer;
- le manque de reconnaissance;
- un manque de cohérence entre les valeurs de l'organisation et leur mise en application au quotidien;
- des conflits interpersonnels ou organisationnels, notamment le harcèlement.

Il est important de noter que le stress au travail n'est pas occasionné uniquement par des exigences excessives : il se produit aussi lorsque l'employé n'a pas suffisamment à faire et qu'il se sent ainsi inutile et dévalorisé. Vous trouverez à l'annexe 1 un résumé des manifestations de stress excessif.

Attention à l'absentéisme

Si un employé se met à s'absenter régulièrement du travail en donnant une variété de raisons diffuses ou encore s'il ne donne aucune raison pour motiver ses absences de plus en plus fréquentes, il y a lieu de voir rapidement avec lui si son absentéisme est causé par un problème plus grave. De la même manière, il faut garder l'œil sur les employés qui travaillent de trop longues heures ou apportent régulièrement du travail à la maison, de manière à les aider à ne pas dépasser leurs limites.

Stress excessif et maladie mentale - Les signes précurseurs

Il est prouvé que le stress excessif peut mettre en danger la santé mentale d'une personne. Il est donc important que vous sachiez en reconnaître les manifestations au travail.

Voici les signes auxquels vous devriez porter attention :

- comportements inhabituels;
- retards réguliers ou absences fréquentes;
- difficultés inhabituelles de rendement;
- signes inhabituels d'inattention, de troubles de concentration ou de mémoire;
- perte marquée d'intérêt et de participation;
- idées étranges ou grandioses;
- niveau d'énergie excessivement élevé ou excessivement bas;
- indécision inhabituelle;
- changements rapides d'humeur et crises de colère ou de larmes;
- signes pouvant démontrer un abus de substances.

Attention: la présence de ces signes ne veut pas *nécessairement* dire que l'employé a un problème de santé mentale. Mais, peu importe. Qu'il s'agisse ou non de maladie mentale, ces signes nécessitent une intervention rapide de votre part.



Le rôle de l'organisation

De plus en plus d'employeurs mettent en place des politiques et des programmes de mieux-être. La majorité sont fondés sur les valeurs et l'éthique et sur un ensemble d'obligations légales en matière de :

- relations de travail
- programme d'aide aux employés
- santé et sécurité au travail
- équité en matière d'emploi et diversité
- gestion informelle des conflits
- harcèlement

La haute direction a aussi un rôle à jouer pour appuyer les gestionnaires en véhiculant, par des messages et des gestes concrets, l'importance qu'elle accorde au mieux-être des employés.

Le rôle de la personne en difficulté

En présence des signes précurseurs de stress excessif ou de maladie mentale, l'employé a la responsabilité de chercher et d'obtenir de l'aide professionnelle. Si son mieux-être et son rendement au travail sont en cause, l'employé en discutera idéalement avec son gestionnaire pour trouver des solutions.

Votre rôle en tant que gestionnaire

En présence d'un employé qui démontre un ou plusieurs des signes énumérés plus haut, voici comment agir :

- Évitez de croire que les difficultés démontrées par l'employé vont se régler d'elles-mêmes avec le temps.
- Agissez le plus rapidement possible, mais sans prendre la personne en charge.

« Je savais que quelque chose ne tournait pas rond, que j'étais au bout du rouleau, mais j'essayais de toutes mes forces de rester au travail. J'ai apprécié que mon gestionnaire m'aborde un jour de manière confidentielle pour me demander si j'allais bien et pour me faire remarquer que je n'étais plus tout à fait moi-même au travail. Cela m'a en quelque sorte forcé à regarder la situation en face et à aller chercher de l'aide. »

Note : Les témoignages exprimés dans cette brochure sont issus d'expériences de fonctionnaires fédéraux aux prises avec des problèmes de santé mentale.



Agir devant les signes précurseurs de maladie



Rencontrez l'employé de manière informelle en assurant la confidentialité de votre entretien.

- Faites-lui part de vos observations quant à ses comportements et à son humeur en mettant l'accent sur les faits. Utilisez des exemples concrets et des questions ouvertes qui lui permettront d'exprimer sans crainte ses préoccupations (voir le modèle de conversation efficace à la page 10).

- Ne cherchez jamais à obtenir de l'information sur sa condition médicale. Ces renseignements sont privés. Si la personne vous confie spontanément des détails médicaux, traitez cette information comme confidentielle.

- Encouragez l'employé à aller chercher de l'aide.

Dites à l'employé que vous êtes préoccupé. Faites preuve de discrétion et de jugement en lui proposant d'avoir recours au programme d'aide aux employés. Consultez l'annexe 2 pour savoir comment répondre aux objections que pourrait avoir l'employé à ce sujet.

- Offrez à l'employé de l'aider quant à son mieux-être et à son rendement.

Voyez avec lui de quelle manière vous pourriez, par exemple, réduire ses problèmes d'absentéisme, accroître sa motivation ou modifier légèrement ses fonctions ou son horaire de travail.

- Faites tout votre possible pour réduire les préjugés face à la maladie mentale au sein de votre équipe (voir l'annexe 3).

Par exemple, en organisant une séance d'information sur la santé mentale en collaboration avec le programme d'aide aux employés et en encourageant vos employés à assister aux activités de mieux-être au sein de votre organisation.

Quant la maladie rend les choses difficiles

Il arrive que les personnes qui n'acceptent pas leur maladie, ou qui ne sont pas en mesure d'y faire face à cause de la nature même de leur handicap, ne soient pas capables de prendre les mesures appropriées pour obtenir des traitements ou chercher des accommodements. En effet, certaines formes de maladie mentale peuvent réduire la capacité de la personne à évaluer sa propre situation et à articuler ses préoccupations, ce qui peut l'empêcher de participer adéquatement avec la gestion ou les représentants syndicaux à la recherche d'accommodements raisonnables.

Ébauche de la politique et des directives internes d'accommodement en matière de santé mentale de la Commission canadienne des droits de la personne (traduction libre de l'anglais)



Vous avez perçu chez un employé les signes d'un rendement diminué et de stress excessif. Vous êtes intervenu et l'avez encouragé à obtenir de l'aide. Mais la situation ne semble pas s'améliorer.

Comme dans le cas de tout autre employé vivant avec un handicap, vous aurez un rôle particulier à jouer pour aider l'employé qui a des problèmes de santé mentale à maximiser son potentiel dans un environnement de travail sain.

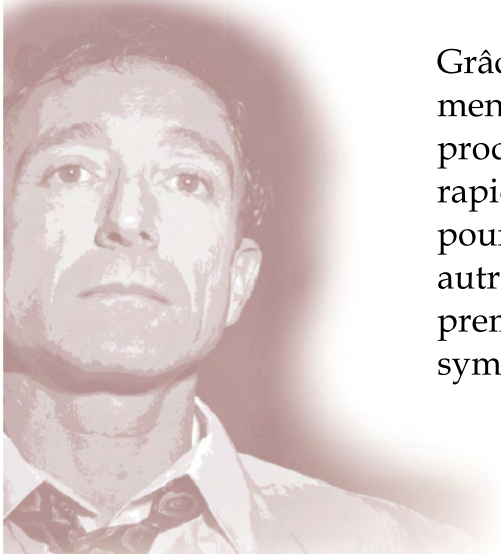
La maladie mentale se caractérise par des altérations de la pensée, de l'humeur ou du comportement (ou une combinaison des trois) associées à une **importante détresse et à un dysfonctionnement**.

Ainsi, la maladie mentale fait référence à une variété de troubles mentaux qui peuvent être diagnostiqués et qui entravent le bien-être et le fonctionnement des individus, par exemple :

- les troubles anxieux (troubles panique, phobies, troubles obsessionnels-compulsifs, anorexie, boulimie, etc.)
- l'épuisement professionnel
- la dépression
- la bipolarité (autrefois appelée maniaque-dépression)
- la schizophrénie
- la paranoïa
- l'abus de substances.

« Il a fallu que je souffre un jour d'une maladie mentale pour comprendre qu'être en santé mentale, ce n'est pas simplement être « bien dans sa peau ». Pour moi, c'est avoir toutes mes facultés cognitives; c'est pouvoir me concentrer et penser de manière cohérente et à un rythme normal. C'est aussi être capable de percevoir la réalité telle qu'elle est et de ressentir des émotions qui correspondent à cette réalité. Ma maladie a un impact sur mon rendement au travail mais avec les accommodements nécessaires, je peux être entièrement productif. »

Grâce aux traitements appropriés, les gens atteints de maladie mentale peuvent réussir à gérer leur condition et à mener une vie productive. Pour cela, il est essentiel de dépister et de traiter rapidement la maladie. En ce sens, ne sous-estimez pas votre rôle pour ce qui est d'amener vos employés, vos collègues ou toute autre personne de votre entourage à obtenir de l'aide dès les premiers signes. Une intervention précoce peut empêcher des symptômes mineurs de s'aggraver jusqu'à devenir handicapants.





Le rôle de l'organisation

L'organisation doit veiller à ce que des politiques et des processus soient mis à la disposition des gestionnaires pour les aider à gérer les problèmes de santé mentale (par exemple, des mesures de gestion des cas d'invalidité). L'organisation doit aussi favoriser le développement des compétences de gestion pour habilitier ses gestionnaires à **intervenir adéquatement**.

Le rôle de la personne en difficulté

La personne qui a reçu un diagnostic de maladie mentale a la responsabilité de se soigner en suivant les conseils d'ordre professionnel qu'elle aura reçus. Elle doit aussi veiller à maintenir son rendement au travail en ayant recours, au besoin, à des accommodements raisonnables, en consultation avec son gestionnaire, des spécialistes de ressources humaines ou du programme d'aide aux employés.

Votre rôle en tant que gestionnaire

Voici l'approche suggérée :

Avant de rencontrer l'employé en difficulté

- *Ne restez pas seul devant la situation à régler.*
Planifiez la rencontre en faisant appel à des experts (aide aux employés, relations de travail, etc.).
- *Prenez le temps de réfléchir à votre propre expérience face à la maladie mentale.*

Il est essentiel de vous poser certaines questions avant de rencontrer l'employé : êtes-vous à l'aise face à la maladie mentale ? Avez-vous déjà souffert d'un problème de santé mentale ou aidé une personne de votre entourage qui en est atteint ? Si oui, comment cela s'est-il passé ? Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans votre approche ? Qu'est-ce que vous feriez différemment ? Ces questions vous aideront à développer l'empathie nécessaire à un bon contact avec l'employé.

Le lien entre le stress et la maladie : une explication

C'est prouvé scientifiquement : il existe une relation claire entre les facteurs de stress et la maladie. « Les stress intérieurs et extérieurs (...) contribuent à modifier la chimie du cerveau, d'où l'aptitude réduite du système immunitaire à lutter contre (...) les maladies. L'effet d'une trop grande quantité de stress et de tension se manifeste généralement au niveau de l'humeur, le plus souvent sous forme de dépression, d'anxiété ou de colère. Même lorsque les troubles négatifs de tension et de l'humeur n'entraînent pas l'affaiblissement du système immunitaire, ils ont des répercussions importantes au travail, car ils sont associés au moral bas, à l'absentéisme et à la faible productivité. »

Site internet de Santé Canada



- *Prenez conscience de vos préjugés face à la maladie mentale.*

Avoir des préjugés est inévitable. Il faut simplement être conscient de ses propres préjugés de manière à soit se renseigner pour les enrayer le plus possible, soit pouvoir les mettre de côté pour ne pas qu'ils aient un impact négatif sur le contact avec l'employé.

- *Soyez au fait des politiques de ressources humaines et d'accommodements raisonnables de votre organisation.*
- *Ayez à portée de la main une liste des ressources disponibles dans votre organisation. Par exemple, sachez comment contacter rapidement le programme d'aide aux employés.*
- *Assurez-vous que l'entretien avec l'employé pourra se dérouler en toute confidentialité soit dans un bureau fermé ou sur un terrain « neutre ».*

La maladie mentale peut causer des problèmes de concentration ou de confusion. Pour cette raison, l'employé pourrait choisir d'être accompagné par une autre personne, par exemple, un représentant de son choix, un délégué syndical, etc.

- *Soyez-prêt à répondre aux réactions et aux objections que pourrait avoir l'employé.*

L'employé peut se montrer réticent à discuter de sa situation, particulièrement s'il a déjà été témoin de discrimination à l'endroit d'une personne vivant avec un trouble mental. Si l'employé se montre mal à l'aise, demandez-lui ce que vous pourriez faire pour accroître son niveau de confort et de confiance (consultez l'annexe 2 à ce sujet).

En situation d'urgence

Il existe des circonstances très inquiétantes qui peuvent surgir à l'improviste et secouer les personnes qui en sont témoins. Un employé peut tout à coup avoir des comportements inadéquats, faire preuve de violence ou vivre un état de crise émotive. Il faut alors avoir recours à des experts pour aider l'employé.

Dès qu'un employé a un comportement dangereux pour sa propre sécurité ou pour celle des autres, il faut immédiatement avoir recours à une intervention extérieure et communiquer avec :

- les services de sécurité de votre organisation et/ou 911;
- le programme d'aide aux employés si des conseillers professionnels sont disponibles sur place, dans votre édifice.

Veillez d'abord et avant tout à votre propre sécurité. Ne restez pas seul avec un employé en crise.

En attendant les secours, dites à l'employé que vous avez demandé de l'aide et que c'est parce qu'on se soucie de lui qu'on intervient. Restez en compagnie de l'employé jusqu'à l'arrivée des secours.

S'il est possible d'amener l'employé dans un bureau fermé ou une salle de conférence, faites-le. Cela sera plus respectueux de la confidentialité de l'employé et moins traumatisant pour les collègues qui l'entourent.



UN MODÈLE DE CONVERSATION EFFICACE

Le modèle suivant se fonde sur la méthode de communication dite « non violente » de Marshal B. Rosenberg. Cette méthode peut être utilisée en tout temps pour favoriser de bonnes relations interpersonnelles et se montre particulièrement efficace lors d'entretiens difficiles. Les principes de base à ne pas oublier pour s'exprimer avec sincérité et empathie sont les suivants : Observations - Sentiments - Besoins - Demandes (O-S-B-D).

Formulez vos observations

- Faites-part à l'employé des comportements observables que vous avez notés objectivement. Mettez l'accent sur les faits.
- Soyez attentif au ton que vous utilisez ainsi qu'à votre attitude non verbale.

Exprimez vos sentiments

- Si vous êtes à l'aise de le faire, exprimez vos sentiments par rapport aux faits remarqués en évitant de les interpréter ou de porter des jugements. Cela permettra à l'employé de se sentir écouté et plus en confiance.
- Faites preuve d'empathie et de compréhension. N'oubliez pas que la maladie mentale n'arrive pas qu'aux autres. Une personne sur cinq au Canada souffrira d'un épisode de maladie mentale au cours de son existence. Ce pourrait être vous.

Précisez les besoins de part et d'autres

- Précisez les préoccupations, les besoins ou les valeurs qui sont en lien avec les faits et les sentiments que vous éprouvez et soyez attentif à ceux exprimés par l'employé.

Formulez votre demande de façon positive, concrète et réalisable

- Exprimez clairement le changement d'attitude ou de comportement recherché par rapport à ce que vous avez observé. Indiquez ce que vous désirez de la part de l'employé pour que la situation s'améliore, tant de votre point de vue que du sien. Soyez clair quant aux moyens à suivre, aux délais fixés et à la façon dont sera effectué le suivi (par exemple, en convenant d'une prochaine rencontre pour discuter de la situation).

Exemple : Je remarque que tu t'es absenté trois jours depuis deux semaines (O). Je suis inquiet pour toi et je suis préoccupé (S) parce que j'ai besoin que tous les membres de l'équipe exécutent leurs fonctions de façon constante (B). J'aimerais qu'on discute ensemble de ce qu'on pourrait faire pour éviter que la situation ne se dégrade (D).

Il est toujours utile de terminer ce genre d'entretien en demandant à l'employé de résumer ce qu'il a entendu de manière à rectifier tout malentendu possible. Assurez-vous d'être satisfait, de part et d'autre, des moyens envisagés pour améliorer la situation. Il est également recommandé de résumer par écrit les mesures de suivi convenues (par ex., par l'envoi d'un courriel à l'employé et à toute autre personne concernée par ces mesures).



Les suivis après la rencontre avec l'employé

Vous avez pris une entente avec l'employé sur les mesures à prendre pour assurer son rendement et son équilibre au travail. Il est dès lors essentiel de faire les suivis appropriés pour voir à ce que son rendement s'améliore et que sa santé ne se détériore pas à cause du travail.

- *D'abord et avant tout : prenez soin de vous !*
 - Ayez des attentes réalistes face à vous-même et face à l'employé;
 - Évitez d'agir en sauveur;
 - Dosez la quantité de temps et d'attention que vous consacrerez à l'employé;
 - Allez chercher du soutien pour vous-même.
- *Veillez à ce que l'employé ait les crédits de congés nécessaires.*

Il n'est pas efficace de prendre des arrangements « à l'amiable » avec l'employé pour compenser ses absences. Assurez-vous que l'employé connaît ses avantages sociaux. Dès le début des absences, veillez à ce que l'employé contacte le plus tôt possible les spécialistes de la rémunération pour prendre les mesures adéquates en matière de congé ou d'assurance invalidité.

- *Assurez un encadrement efficace.*

Veillez à ce que les mesures de suivi convenues avec l'employé soient respectées, par exemple en ayant des rencontres régulières et planifiées afin de parler des résultats obtenus ou de faire des ajustements. Profitez-en pour souligner les efforts de l'employé, le féliciter des objectifs atteints ou adapter le plan selon la situation.

Un cas vécu

« Un de mes employés qui était en congé de maladie pour cause d'épuisement professionnel s'est un jour présenté à mon bureau à l'improviste en état d'extrême agitation. Colérique, il tenait des propos incohérents et menaçait de s'en prendre à sa superviseure immédiate. Les services de sécurité ont été appelés. Les intervenants d'urgence ont su veiller à ce que l'employé obtienne de l'aide médicale immédiate tout en lui faisant comprendre que notre intervention ne visait pas à l'exclure ni à s'immiscer dans ses affaires personnelles mais bien à le protéger, lui et ses collègues. Nous lui avons aussi fait réaliser que proférer des menaces était un comportement grave et inacceptable. »



- *Soyez conscient des impacts sur l'équipe.*

Si l'employé doit s'absenter pour une période prolongée ou que des accommodements temporaires sont mis en place, informez-en, au besoin, les autres employés, en veillant à ne révéler aucune information confidentielle.

S'il y a eu un incident critique, vous pouvez demander au programme d'aide aux employés d'animer une rencontre pour répondre aux préoccupations des employés.

- *Si l'employé refuse systématiquement de collaborer à améliorer la situation, cherchez immédiatement de l'aide auprès de votre programme d'aide aux employés et des relations de travail.*



Il arrive que l'employé vivant avec une maladie mentale doive s'absenter du travail pour une période prolongée, le temps, par exemple, de s'adapter à un nouveau médicament ou de suivre des traitements intensifs.



Est-il approprié de communiquer avec un employé qui est absent pour une période prolongée ? Certains gestionnaires hésitent à le faire. Pourtant, des appels occasionnels aideront l'employé à se sentir soutenu dans sa convalescence et vous permettront d'avoir dès que possible une idée des accommodements qui pourraient être requis pour faciliter son retour au travail.

Les mesures à prendre

- *Téléphonez à l'occasion à l'employé pour prendre de ses nouvelles.*
 - Si vous hésitez sur la façon de faire, consultez des experts;
 - Mettez l'accent sur l'importance que vous accordez d'abord et avant tout à son rétablissement;
 - Évitez de répondre en détails aux questions que l'employé vous poserait sur le travail en le rassurant de manière générale;
 - Ne pressez pas l'employé de revenir au travail;
 - Mettez-le au courant des changements importants qui pourraient avoir lieu dans l'organisation de manière à le garder informé.

Pendant que l'employé est absent



- *Obtenez de l'aide afin de planifier le retour au travail de l'employé.*

N'attendez pas à la dernière minute pour préparer le retour au travail de l'employé. Discutez-en dès que possible avec les personnes-ressources appropriées. Cela vous permettra de présenter à l'employé diverses options de retour en poste qui respectent à la fois vos exigences opérationnelles, ses besoins mais, aussi, les règles établies par l'employeur.

- *Penchez-vous sur le climat organisationnel.*

S'il y a lieu de croire qu'un environnement de travail malsain, un conflit au travail, du harcèlement ou toute autre cause organisationnelle est un facteur déterminant dans l'absence de l'employé, obtenez de l'aide afin d'intervenir rapidement et adéquatement sur le plan individuel et organisationnel.

- *Obtenez des conseils sur la façon d'améliorer vos propres pratiques de gestion afin d'accroître vos habiletés et de parfaire vos connaissances.*



Il n'est jamais facile de réintégrer le travail après une absence prolongée, entre autres parce que les capacités habituelles de la personne peuvent être réduites pendant un certain temps à cause de la maladie. Cela est d'autant plus difficile pour la personne qui a un trouble mental compte tenu des préjugés et de la discrimination qui ont cours encore aujourd'hui dans notre société.

Il est fréquent qu'un employé vivant des problèmes de santé mentale doit réintégrer ses fonctions de manière progressive afin d'éviter une rechute et de veiller à son plein rétablissement.

En ce sens, des accommodements raisonnables doivent être pris pour tenir compte à la fois des capacités de l'employé mais aussi de vos exigences opérationnelles. Il faut s'attendre à ce que ces mesures d'adaptation doivent être modifiées au fur et à mesure que l'employé se rétablira.

Le rôle de l'organisation

L'employeur se doit de respecter la Loi et les politiques sur l'équité en matière d'emploi qui prévoient des accommodements raisonnables pour les personnes ayant un handicap, dont la maladie mentale (la maladie mentale est souvent qualifiée de handicap « invisible »).

Le rôle de l'employé

L'employé a la responsabilité de suivre les recommandations d'ordre professionnel qui lui sont faites face à son retour au travail. Il lui faut aussi, dans la mesure du possible et selon sa condition, communiquer le plus clairement possible ses besoins, ses capacités et ses limites à la gestion de manière à fournir le rendement attendu tout en veillant à se rétablir pleinement.

L'entrevue de retour au travail

Une bonne pratique de gestion consiste à avoir une "entrevue de retour au travail" avec tout employé qui a été absent pour une période plus ou moins prolongée. Dans le cas d'une absence de quelques jours, cela peut se faire de manière informelle. Cela vous permettra en tout temps d'avoir une idée des absences au sein de votre équipe et de prendre le pouls sur ce qui se passe. Il est important de tenir ce genre d'entrevue pour TOUTES les absences, pas uniquement dans les cas où l'employé a été absent pour cause de stress excessif ou de maladie mentale.

Line Managers' Resource



Votre rôle en tant que gestionnaire

- *Communiquez avec l'employé au moins deux semaines avant son retour prévu au travail.*

N'oubliez pas que la personne en difficulté est souvent la plus à même de savoir de quoi elle a besoin pour être productive. Tenez compte de ses préférences sans oublier vos exigences opérationnelles et les conseils que vous aurez reçus des spécialistes (voir l'annexe 4 sur les accommodements possibles).

- *Invitez l'employé à venir vous rencontrer la semaine précédant son retour.*

Cette rencontre est utile à l'employé pour « casser la glace », en lui permettant de rencontrer quelques collègues et de reprendre ainsi contact avec son milieu de travail. Durant cette rencontre, clarifiez avec lui son plan de retour au travail. Assurez-vous que les attentes sont réalistes de part et d'autre.

- *Demandez à l'employé comment il aimerait être accueilli par l'équipe.*

La plupart du temps, les employés qui ont une maladie mentale apprécient être accueillis de la même manière que toute autre personne le serait après une absence prolongée. Ignorer l'employé « parce qu'on ne sait pas quoi lui dire » est souvent dévastateur et provoque de l'isolement. Un accueil chaleureux et naturel est de mise.

- *Prenez le temps d'accueillir l'employé à son retour.*

Par exemple, donnez-vous la peine d'aller rencontrer l'employé pour lui souhaiter un bon retour. À la fin de sa première journée, dans un cadre confidentiel, demandez-lui comment les choses se sont passées et si vous pouvez lui être utile pour apporter des ajustements. Dans les jours et les semaines qui suivront, continuez de porter une attention particulière à l'employé, tant à son bien-être qu'à son rendement.

« Deux semaines avant mon retour au travail, mon gestionnaire m'a téléphoné pour me demander ce dont j'avais besoin pour faciliter ma réintégration au travail. Je lui ai dit que ma plus grande peur était que mes collègues me traitent de « fou » et qu'ils ne me fassent plus confiance. Je lui ai dit que j'aimerais que mes collègues me traitent de la même manière qu'ils le feraient si je rentrais au travail après une maladie physique et je l'ai autorisé à transmettre ce message à mes collègues. À mon arrivée, j'ai trouvé sur mon bureau quelques fleurs et une carte de bon retour signée par l'équipe. Cela m'a fait beaucoup de bien. »



LE DEVOIR D'ACCOMMODEMENT EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE

On entend par le devoir de prendre des mesures d'adaptation l'obligation de l'employeur d'éliminer tout désavantage aux employés ou aux employés potentiels qui serait le résultat d'une politique, d'un règlement, d'une pratique ou d'un obstacle physique qui aurait ou pourrait avoir un effet défavorable sur les individus ou des groupes protégés en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne ou qui sont identifiés comme faisant partie d'un groupe désigné en vertu de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

De la même façon que les personnes handicapées physiquement peuvent avoir besoin d'aides techniques pour exécuter leurs fonctions, les personnes vivant avec une maladie mentale pourront avoir besoin de mesures d'adaptation, celles-là de type « organisationnel ». Toutes les options d'adaptation, sans contrainte excessive, doivent être envisagées en tenant compte des exigences opérationnelles.*

Lorsqu'un employé a un trouble d'apprentissage ou un handicap physique (tel qu'une déficience auditive, visuelle ou motrice), il arrive qu'il soit plus sujet à la dépression (par ex. en raison de l'isolement social qui peut découler de son handicap ou d'un stress additionnel provoqué par des accommodements inadéquats). Vous avez un rôle à jouer pour vous assurer que l'employé a tout ce dont il a besoin pour accomplir son travail et qu'il bénéficie d'un véritable soutien.

** Inspiré de l'ébauche de la **politique et des directives internes d'accommodement en matière de santé mentale** de la Commission canadienne des droits de la personne (traduction libre de l'anglais).*



Comment s'assurer qu'un employé vivant avec une maladie mentale soit confortable et productif au travail et qu'il constitue un atout pour votre organisation ?

Les bonnes habitudes de gestion

Voici une bonne nouvelle : les habitudes de gestion nécessaires ici sont exactement les mêmes que celles qui font déjà partie de votre rôle en tant que gestionnaire. En effet, si vous adoptez en tout temps de bonnes pratiques de gestion, vous pourrez prévenir le stress excessif en milieu de travail et augmenter le mieux-être et le niveau d'engagement de tous vos employés.

En favorisant un climat de travail fondé sur les valeurs et l'éthique, mettez l'accent sur les quatre points suivants* afin que vous et votre équipe puissiez bénéficier d'un milieu de travail plus sain et plus productif.

Fixez des demandes réalistes, tant pour vos employés que pour vous-même

- Clarifiez les priorités de travail, les rôles et les responsabilités pour chaque tâche à effectuer;
- Éliminez certaines activités et certains rôles qui ne sont pas essentiels;
- Aidez les gens à dire « non » sans se sentir coupables et le faire vous-même !
- Négociez au besoin avec la haute gestion les échéanciers fixés.

Augmentez le contrôle des employés sur leurs tâches

- Déléguez le plus possible la prise de décision aux individus;
- Fixez les limites entre le travail essentiel et ce qui peut attendre (tout n'est pas « urgent »);
- Favorisez, au besoin, le recours à des ressources supplémentaires en période de pointe ou considérez partager le travail avec d'autres équipes.

*Tiré des *Conseils sur la gestion des risques associés au stress en milieu de travail*,
Monsieur Martin Shain, S.O., Dr.,



Réduisez l'effort et la tension

- Portez attention aux tendances perfectionnistes, les vôtres et celles de vos employés !
- Prenez vos vacances et veillez à ce que vos employés prennent les leurs;
- Favorisez l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, pour vous-même et pour vos employés, notamment par le recours à des horaires flexibles ou autre régime de travail optionnel, comme le télétravail, quand les exigences opérationnelles le permettent;
- Si possible, faites participer vos employés et leurs clients à la conception des méthodes de travail;
- Investissez le plus possible dans la technologie, la formation et le perfectionnement afin d'accroître la compétence et la capacité de votre personnel;
- Favorisez la communication ouverte et utilisez au besoin les services de résolution informelle des conflits en place dans votre organisation.

Augmentez les récompenses

- Soutenez les employés qui disposent d'offres d'affectations ou de promotion intéressantes;
- Dans la mesure du possible, veillez à ce que votre organisation soit structurée de manière à permettre aux employés d'évoluer professionnellement;
- Donnez régulièrement de la rétroaction positive sur le travail bien fait;
- Sachez reconnaître ce que chacun de vos employés considère enrichissant dans sa vie professionnelle.

Les emplois qui favorisent la santé mentale

Voici les principales caractéristiques d'un emploi qui contribue à la santé mentale des gens et le rôle des gestionnaires à cet effet.

- Favoriser la qualité des relations entre les membres d'une équipe
- Susciter chez l'employé le sentiment que son travail est utile et qu'il apporte une contribution importante à l'équipe et à l'organisation
- S'assurer que le travail effectué est moralement et éthiquement justifiable aux yeux de l'employé tant dans ses résultats que dans son mode d'accomplissement

*Promouvoir la santé mentale au travail,
Morin et Forest (2007)*



De bonnes pratiques de gestion constituent le meilleur moyen de prévenir les problèmes de stress excessif et de maladie mentale au travail.

En ce qui touche la satisfaction au plan professionnel, des recherches ont démontré que le facteur clé qui détermine le mieux-être au travail est la participation des employés et leur niveau d'engagement envers le travail. Cela est aussi valable pour vous en tant que gestionnaire.

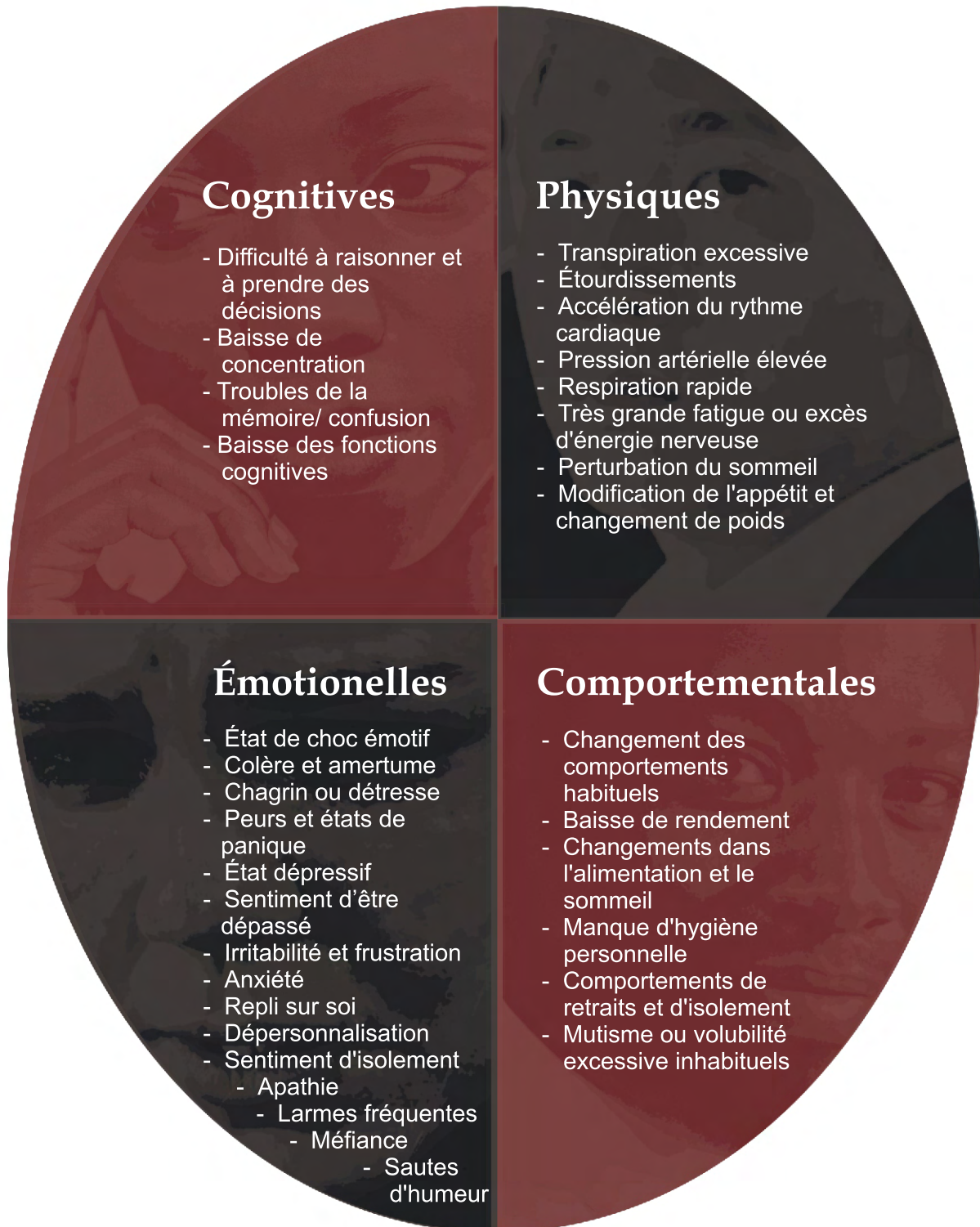
Aucune politique ou programme ne saura jamais, mieux que vous, démontrer de manière concrète l'importance d'un milieu de travail sain. **En tant qu'individu et en tant que gestionnaire, votre toute première responsabilité consiste à vous occuper de vous-même.** Si vous êtes attentif à votre propre équilibre en milieu de travail, vous servirez d'exemple à vos employés et saurez être plus attentif à leurs besoins. Le respect de soi et des autres, l'ouverture d'esprit, l'empathie et l'authenticité sont des attitudes gagnantes qui favoriseront le mieux-être et le rendement au travail.

Bonne route !





LES MANIFESTATIONS DE STRESS EXCESSIF





RÉPONSES AUX PRÉOCCUPATIONS DES EMPLOYÉS FACE AU PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS (PAE)

Et si l'employé dit...	Votre réponse pourrait être...
1. Je n'ai pas le temps./C'est trop loin.	<ul style="list-style-type: none"> • Tu peux avoir accès au PAE pendant et après les heures de travail. • Tu peux parler à quelqu'un au téléphone. • On peut prendre des dispositions pour te convenir, en ce qui concerne le lieu et l'heure.
2. Ce n'est pas de tes affaires.	<ul style="list-style-type: none"> • C'est vrai, mais je suis inquiet à ton sujet. Je veux seulement te rappeler que le PAE est à ta disposition, si tu en as besoin. • Tu as raison, mais je dois veiller à ton rendement au travail (ou ton attitude au travail est de mon ressort).
3. Pourquoi ne t'occupes-tu pas de tes propres problèmes?	<ul style="list-style-type: none"> • Nous ne sommes pas ici pour parler de moi. Je me fais du souci pour toi. NOTE: <i>ne vous laissez pas entraîner dans une discussion à propos de vous, tout en essayant de ne pas être sur la défensive. Faites preuve d'empathie mais suggérez de remettre la discussion à plus tard si les émotions sont trop intenses).</i>
4. J'aimerais te raconter d'où viennent tous mes problèmes (et l'employé poursuit en racontant son histoire en détails).	<ul style="list-style-type: none"> • Il me semble que tu en as beaucoup sur les épaules, mais revenons à ce qu je pourrais faire pour t'aider à régler tes problèmes liés au travail. Je pense que le PAE pourrait être plus en mesure de t'aider en ce qui concerne tes problèmes personnels.
5. Tu ne peux me forcer à avoir recours au PAE.	<ul style="list-style-type: none"> • C'est vrai, mais pourquoi ne pas essayer? Ça ne peut pas nuire. • C'est toi qui décide. Je veux seulement que tu saches que le PAE est là pour toi.
6. Es-tu en train de me dire que j'ai un problème?	<ul style="list-style-type: none"> • Je ne sais pas si tu as un problème ou non, mais j'ai remarqué (décrivez l'attitude ou le rendement au travail), et je veux seulement te rappeler que le PAE est là si tu désires parler à quelqu'un.
7. Je ne crois pas que le PAE soit confidentiel.	<ul style="list-style-type: none"> • Les professionnels du PAE sont liés au secret professionnel. Ils respectent de façon très stricte la confidentialité des clients..
8. J'ai la situation bien en main. Je n'ai pas besoin d'aide.	<ul style="list-style-type: none"> • Je ne doute pas de tes capacités à t'en sortir seul. Mais recevoir un coup de main et du soutien peut parfois rendre les choses moins difficiles.
9. L'employé devient émotionnel (pleurs ou manifestation de colère).	<ul style="list-style-type: none"> • Je vois à quel point cela te touche. Il serait peut-être important que tu prennes le temps d'en parler avec quelqu'un du PAE. • Je vois que c'est un sujet sensible pour toi. Peut-être qu'il serait bon de prendre le temps de démêler tout cela avec le PAE.



RESSOURCES

Consulter les ressources suivantes pour en apprendre davantage sur la santé et les maladies mentales et sur les façons de créer et de maintenir un milieu de travail sain.

Agence de santé publique du Canada - Santé mentale

http://www.phac-aspc.gc.ca/mh-sm/index_f.html

Association canadienne pour la santé mentale

<http://www.cmha>

Commission canadienne des droits de la personne - Aperçu des obligations de prendre des mesures d'adaptation (Note : la Commission fournit de l'aide pour discuter avec vous de mesures d'adaptation spécifiques).

http://www.chrc-ccdp.ca/preventing_discrimination/toc_tdm-fr.asp

École de la fonction publique du Canada - Guide sur le mieux-être à l'intention des gestionnaires

http://www.myschool-monecole.gc.ca/Research/publications/pdfs/workplace_f.pdf

Institut national de la qualité (Note : organisme canadien qui se spécialise dans le développement et le maintien de l'excellence par la création de milieux de travail sains et de qualité).

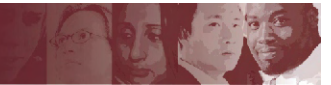
<http://www.nqi.ca>

Santé Canada - Santé mentale

http://www.hc-sc.gc.ca/ma/mental/index_f.html

Université Laval (Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations)

<http://www.cgsst.com/chaire/fra/default.asp>



ACCOMMODEMENTS *

Horaires flexibles

- Flexibilité quant aux heures d'arrivée et de départ pour tenir compte des effets des médicaments ou faciliter les rendez-vous médicaux.
- Temps partiel (notamment pour faciliter le retour progressif au travail à temps plein).
- Pauses plus fréquentes.

Changements du mode de supervision

- Modifier la manière dont les directives et la rétroaction sont données. Par exemple, les directives écrites peuvent aider l'employé à mettre l'accent sur les tâches à accomplir.
- Des rencontres hebdomadaires entre le superviseur et l'employé peuvent s'avérer utiles pour éviter que les problèmes ne deviennent plus sérieux.
- Allouer plus de temps à l'employé pour l'apprentissage des tâches.
- Établir et évaluer des standards de performance raisonnables et objectifs, en formulant des directives, des objectifs et des attentes clairs ainsi que des échéanciers réalistes à l'aide de moyens de travail efficaces et adéquats.
- S'assurer que l'employé fait partie intégrante de l'équipe et qu'il n'est pas exclu d'événements sociaux, de rencontres de travail ou de toutes autres activités liées à son travail.
- Encourager l'employé et le féliciter, mais sans exagérer si son rendement ne le justifie pas.
- Reconnaître la contribution de l'employé à un travail bien accompli.

Formation adaptée

- Permettre à l'employé d'accéder à de la formation individuelle.
- Modifier les fonctions au besoin.
- Faciliter le partage des tâches mineures avec d'autres employés.

Utilisation des nouvelles technologies

- Offrir à l'employé qui a des troubles de mémoire d'utiliser un appareil pour enregistrer les directives qui lui sont données, la formation reçue ou les réunions, sur autorisation des personnes concernées.
- Offrir à l'employé d'utiliser des écouteurs afin d'atténuer les bruits qui seraient trop forts.

Modification de l'environnement de travail

- Permettre à un employé de déménager dans un espace de travail plus tranquille pour faciliter sa concentration.
- Permettre à l'employé de faire du télétravail.

*Tiré de l'ébauche de la politique et des directives internes d'accommodement en matière de santé mentale de la Commission canadienne des droits de la personne (traduction libre de l'anglais).



Outre les références déjà citées, la documentation suivante a été consultée pour la rédaction du présent guide.

Line Managers' Resource, A practical guide to managing and supporting mental health in the workplace, Mind Out for Mental Health, Department of Health, U.K.

Marshal B. Rosenberg, *Les mots sont des fenêtres (ou des murs), Introduction à la communication non violente*, Jouvence Éditions, 1999

Brochure « Mieux comprendre les troubles anxieux », Association canadienne pour la santé mentale.

A Tool for Managers - What you Need to Know About Mental Health, The Conference Board of Canada.